



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Anttila

Monitilatoimiston vaikutukset tiimin toimintaan

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elina Anttila	
Tutkielman nimi:	Monitilatoimiston vaikutukset tiimin toimintaan	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä: 106

TIIVISTELMÄ:

Työelämän muutokset muokkaavat organisaatioiden toimistotilar tarpeita. Etä- ja hybridityöskentely sekä muut toimintaympäristön muutokset vähentävät toimistotilojen tarvetta, jonka myötä monitilatoimisto toimistotilaratkaisuna on yleistynyt. Monitilatoimisto rakentuu käyttäjälähtöisesti erilaisista muunneltavista tiloista, joista työntekijä voi valita itselleen sopivimman, työtehtävänsä huomioiden. Työelämän muutosten myötä myös johtaminen ja organisaatorakenteet ovat kokeneet uudistuksia. Yhä useammassa organisaatiossa toimivat tiimit, joiden hyödyntäminen tuo organisaatiolle joustavuutta ja kykyä reagoida nopeammin muuttuvaan toimintaympäristöön. Suorituskykyiset tiimit ovat avainasemassa menestyvässä organisaatiossa.

Tämä tutkimus käsittelee monitilatoimiston vaikutuksia tiimin toimintaan. Tutkimus selvittää, miten monitilatoimiston tilat jakautuvat käyttäjälähtöisesti niin tiimin yhteistyötä kuin yksilön keskittymistä mahdollistaviin tiloihin. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia vaikutuksia monitilatoimistolla on tiimin osa-alueisiin. Tutkimuksen kannalta kiinnostaviksi tiimin osa-alueiksi valittiin teoriasta nousevat viestintä, yhteistyö, sitoutuminen ja osallistuminen, jotka suorituskykyiseltä tiimiltä löytyvät.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastatteluun osallistui 12 ammattilaista, joita yhdistivät työskentely monitilatoimistossa sekä osana tiimiä. Teoreettinen viitekehys on ohjannut teemahaastattelussa esitettyjen teemojen asettelua sekä tutkimustulosten tarkastelua. Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä kahdessa osassa. Ensimmäinen osa käsittelee monitilatoimiston tilojen jakautumista keskittymistä ja yhteistyötä tukeviin toimistotiloihin ja toinen monitilatoimiston vaikutuksia tiimin osa-alueisiin.

Tutkimuksen mukaan monitilatoimistolla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan. Monitilatoimiston avointen tilojen huomattiin vaikuttavan tiimiin, sen yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäen. Monitilatoimiston keskittymistä tukevien tilojen nähtiin lisäävän työntekijöiden mahdollisuutta valita itselleen sopiva työtila. Tutkimuksen mukaan monitilatoimisto vaikuttaa myös suorituskykyisen tiimin osa-alueisiin, niiden toteutumista edistäen. Erityisesti avointen tilojen todettiin vaikuttavan tiimin viestintään, yhteistyöhön, sitoutumiseen sekä osallistumiseen. Etä- ja hybridityöskentelyn nähtiin vaikuttavan organisaatioiden tulevaisuuden tarpeisiin toimistotiloista.

AVAINSANAT: Monitilatoimisto, tiimi, viestintä, osallisuus, sitoutuminen, yhteistyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimustavoitteet ja -ongelma	9
2	Monitilatoimisto työympäristönä	12
2.1	Käyttäjälähtöisyys monitilatoimiston keskiössä	12
2.2	Monitilatoimistojen ominaisuudet	14
2.3	Tilojen jakautuminen	16
2.3.1	Keskittymiseen tarkoitetut tilat	17
2.3.2	Yhteistyöhön tarkoitetut tilat	19
2.3.3	Avoimet tilat	20
2.4	Monitilatoimisto ja tiimit	22
2.5	Monitilatoimistojen tulevaisuus	25
3	Suorituskykyinen tiimi	29
3.1	Tiimin käsite	29
3.2	Tiimin johtaminen	32
3.3	Luottamus osana tiimin menestystä	34
3.4	Suorituskykyiset tiimit ja neljän C:n malli	37
3.4.1	Sitoutuminen	38
3.4.2	Yhteistyö	41
3.4.3	Viestintä	42
3.4.4	Osallistuminen	45
4	Tutkimuksen menetelmät ja aineisto	48
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	48
4.2	Aineiston hankinta	49
4.3	Tutkimusanalyysi	51
5	Analyysi	58
5.1	Toimistotilojen kartoittaminen haastateltavilta	58
5.2	Keskittyminen yksintyöskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa	61

5.3 Vuorovaikutus avoimissa ja yhteistyöhön tarkoitetuissa tiloissa	65
5.4 Tiimin viestintä monitilatoimistossa	69
5.5 Luottamus ja yhteistyö tiimissä	73
5.6 Tiimiin ja työhön sitoutuminen	75
5.7 Osallistuminen ja luovuus tiimissä	78
6 Johtopäätökset	82
6.1 Tutkimustulokset	83
6.2 Pohdinta	88
Lähteet	94
Liitteet	105
Liite 1. Haastattelurunko	

Kuviot

Kuvio 1.	Monitilatoimiston tilojen jakautuminen (Erlich & Bichard, 2008, s. 282)	17
Kuvio 2.	Suorituskykyisen tiimin neljä C :tä (DuFrene & Lehman, 2011, s. 6–7)	38
Kuvio 3.	Sisällönanalyysin eteneminen Puusan (2020) kuvaamien vaiheiden kautta.	52

Taulukot

Taulukko 1.	Esimerkki 1 sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.	55
Taulukko 2.	Esimerkki 2 sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.	56
Taulukko 3.	Sisällönanalyysissa muodostetut ala- ja yläluokat liittyen monitilatoimiston keskittymistä ja yhteistyötä mahdollistaviin tiloihin.	57
Taulukko 4.	Sisällönanalyysissa muodostetut ala- ja yläluokat liittyen tiimin toiminnan osa-alueisiin.	57

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämän muutokseen vaikuttavat niin digitalisaatio ja teknologian kehittyminen kuin maailmatalouden globalisoituminen (Toiminen, 2017, s. 32; Työterveyslaitos, 2020, s. 14, 16). Maailmanlaajuinen talous, ilmiöt ja ilmastonmuutos vaikuttavat työelämään ja sen toimintatapojen kehittämiseen (Työterveyslaitos, 2020, s. 17). Sen lisäksi, että muutos kohdistuu työhön, se vaikuttaa myös työntekijöihin sekä paikkoihin, missä työtä tehdään (Schwartz ja muut, 2019, s. 2). Työn murros vaikuttaa kansantalouksien ja isojen yritysten lisäksi myös yksilön elämään monella tasolla (Toiminen, 2017, s. 32; Työterveyslaitos, 2020, s. 18).

Tutut ammatit muokkaantuvat automaation ja tekoälyn sekä organisaatiomalleihin kohdistuvien muutosten myötä. Myös tietotyön määrä kasvaa, työntekijöiden toimenkuvat uudistuvat ja työtä tehdään uusin tavoin (Toiminen, 2017, s. 26–28, 32; Työterveyslaitos, 2020, s. 27). Koska muutosten myötä työn sekä vapaa-ajan raja hämärtyy, muuttuu työn mittaaminen työssä vietetystä ajasta enemmänkin työntekijän saavuttamiin tuloksiin. Tiukka hierarkia ja valvontaan perustuva johtamistapa ei palvele työssä, jossa korostuu työntekijän autonomia (Toiminen, 2017, s. 36). On huomattu, että organisaation muutosvalmius dynaamisessa toimintaympäristössä on heikko, jos se nojaa hierarkiseen rakenteeseen ja johtamiseen (Työterveys, 2020, s. 18).

Perinteisen hierarkisen mallin hylkääminen tarkoittaakin uudenlaista organisaatiokulttuuria, johon kuuluvat työntekijöiden kasvava vastuu sekä sitoutuminen organisaatioon ja sen arvomaailmaan. Työtä tehdään yhä useammin riippumatta ajasta tai paikasta, ja työssä vaaditaan joustavuutta, itseohjautuvuutta ja avointa informaation kulkua. Perinteisten toimintamallien sijaan organisaatioissa työn tekeminen keskittyy yhä useammin autonomisiin, omaa työtään ohjaaviin tiimeihin. Näin organisaation rakenteet madaltuvat (Toiminen, 2017, s. 36; Työterveyslaitos, 2020, s. 23).

Työelämän muutoksen myötä on organisaatioiden mietittävät uusia tapoja houkutella työntekijöitä sekä johtaa ja kouluttaa heitä. Organisaatioiden tulee huomioida työ- ja yksityiselämän yhteensopivuuden lisäksi muun muassa työntekijöidensä mahdollisuus työskennellä tiimeissä (Ferri-Reed, 2015, s. 17). Tulevaisuuden työpaikkojen arvo voi perustua työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, sillä on yleisempää, että organisaatioissa työskentelevät hajautetut tiimit. Uudet paikat tehdä työtä perustuvatkin tiimeihin sekä digitaalisiin teknologioihin (Schwartz ja muut, 2019, s. 2, 5). Tiimeissä työskentely on työelämässä koettu hyväksi madaltuneen organisaatorakenteen lisäksi, sillä se on omiaan hajauttamaan vastuuta laajemmin sekä lisäämään joustavuutta muuttuvassa työelämässä. Tiimissä tai ryhmässä työskentelyllä on voitu tehostaa työskentelyä myös osaamisen ja yhteistyön näkökulmista (Raappana & Valo, 2014, s. 24).

Työn murroksen myötä kehittyivät myös monitilatoimistot (Ruohomäki ja muut, 2017, s. 108). Kilpailun kiristyminen, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, teknologiset harppaukset, kestävä kehitys sekä ilmastonmuutoksen hillintä on otettu osaksi työympäristön suunnittelua. Huomiota on aloitettu kiinnittämään siihen, mitä työympäristöltä ja tiloilta odotetaan (Tekes, 2011, s. 7). Parhaimmillaan monitilatoimisto onkin tietotyössä, jonka suurimmat muutokset ovat syntyneet tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä. Toimistotilalta edellytetäänkin nyt muunneltavuutta sekä joustavuutta (Nenonen & Niemi, 2013, s. 101).

Näihin muutostarpeisiin voidaan vastata tekemällä organisaatioissa kestäviä tilaratkaisuja, joissa huomioon otetaan tilojen muunneltavuus sekä tila- ja energiatehokkuus. Koska työn tekemisen tavat muuttuvat, on myös tilaratkaisuissa otettava huomioon yhä lisääntyvä monipaikkaisuus ja etätyön mahdollisuudet, huomioiden myös tiimeissä tapahtuvan työn mahdollistaminen. Tavoitteena on lisätä tilojen käyttöastetta ja toisaalta vähentää tarvetta rakentaa lisää toimistotiloja (Työterveyslaitos, 2020, s. 84). Tilojen kustannustehokkuuden ja niiden tuomien säästöjen lisäksi ovat muutokset toimitiloissa voineet parantaa tilojen sopivuutta työhön, lisätä työn tekemisen tehokkuutta sekä vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen lisäten viihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

Monitilatoimiston tarpeellisuus juuri tietotyössä onkin perusteltu sille ominaisella monipaikkaisuudella ja liikkuvuudella, johon muuttuva tilakonsepti parhaiten sopii (Ruohomäki ja muut, 2017, s. 108).

Myös valtion toimitilastrategian mukaan tavoitteena on tilojen tehokkuuden parantaminen, edistään valtion yhteiskuntavastuullisuutta. Tilojen suunnittelussa onkin huomioitu työntekijää kohden pienenevä neliömäärä, sekä tilojen muokattavuus. Uusien toimitilojen suunnittelua ohjaa myös edellytykset tilojen turvallisuudesta ja esteettömyydestä (Valtioneuvosto, 2021, s. 2–3). Teknologian kehitys on tehnyt organisaatioista entistä hajautetumpia ja verkostoissa toimiminen on kokonaan uudella tasolla, kun yhteistyötä tehdään maailmanlaajuisesti. Muutosten myötä on yleistynyt monipaikkainen työ, jossa työtä tehdään niin kotona, työpaikalla, kuin muissa, kolmansissa paikoissa (Tekes, 2011, s. 7).

Muuttuva ympäristö tekee organisaatioiden toiminnasta yhä arvaamattomampaa, ja organisaatioilta vaaditaan joustavampaa rakennetta sekä muutoskykyä. Tätä muutoksen kyvyn ja sietämisen tarvetta on korostanut myös COVID-19 pandemia (Työterveyslaitos, 2020, s. 18). Tässä tutkimuksessakin huomioon otetaan korona-aika, ja sen vaikutukset työn tekemiseen.

Koronapandemia on vaikuttanut organisaatioihin vaatien niitä muuttamaan toimintatapojaan ja edistämään digitaalisuuden hyödyntämistä osana työtä. Digiloikkaus on ollut myös edellytys sille, että useassa työssä voitiin siirtyä etätyöhön. Työolobarometrin mukaan noin miljoona palkansaajaa teki etätyötä vuoden 2020 aikana. Pandemian myötä myös sellaisissa työtehtävissä, joissa etätyön tekeminen ei ole ollut mahdollista, on tapahtunut muutoksia työn tekemisen tapoihin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 10).

On mahdollista, että koronapandemian vaikutukset työelämään ovat pysyviä. Etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut työntekijöihin muun muassa tasaamalla työtä ja vapaa-aikaa sekä lisännyt työntekijöiden kiinnostusta hybridityöskentelystä. Kyselytutkimuksen

perusteella on selvitetty, mitä mieltymyksiä liittyen etätyöhön ja toimistotiloihin työntekijöillä on. Osa työntekijöistä olisi myös mahdollisesti kiinnostunut valitsemaan kotona tai toimistolla tehdyn työn lisäksi jonkun kolmannen paikan. Onkin mahdollista, että työn sijainnin valitseminen tulee olemaan tulevaisuudessa keskeinen osa työnantajan joustavuutta. Koti, toimisto ja kolmannet paikat työntekijöiden toiveissa muokkaavat työtä yhä monipaikkaisemmaksi (JLL, 2021, s. 2, 4, 6).

Koronapandemian ja etätyöhön siirtymisen haasteiksi huomattiin työntekijöiden kokemukset sosiaalisesta eristäytymisestä sekä osin perhe-elämän ja työn ristiriidoista. Myös ideoiden syntyminen ja innovatiivisuus laski siirryttäessä etätyöhön (Blomqvist ja muut, 2020, s. 7–8). Huomattiin myös, että toimistoa pidetään tärkeänä paikkana vuorovaikutukselle työyhteisön muiden jäsenten kanssa (JLL, 2021, s.11). Moni työntekijä koki etätyöhön siirtymisen kuitenkin helpoksi, kun edellytykset kotona työskentelylle olivat kunnossa (Blomqvist ja muut, 2020, s. 9).

On huomattu, että toimistotilan tarve ja kokemukset etätyöskentelystä vaihtelevat paljon niin organisaatio kuin työntekijäkohtaisesti. Siksi onkin vaikea ennustaa tulevaisuuden yhteistä linjaa siitä, miltä toimistot tulevat pandemian jälkeen näyttämään. On kuitenkin todennäköisistä, että organisaatiot heräävät määrittelemään tarkemmin omia tarpeitaan ja muokkaamaan toimitiloista heidän tarpeisiinsa sopivia (Boland, 2020, s. 2–3). Muutokset työssä ja työntekijöiden mieltymyksissä pakottaa organisaatiot määrittämään uudelleen toimistotilan tarpeen ja muuttamaan toimitilat sellaisiksi, jotka tukevat työskentelyä parhaiten (JLL, 2021, s. 20).

1.2 Tutkimustavoitteet ja -ongelma

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää monitilatoimiston vaikutuksia tiimien toimintaan. Tutkielmassa monitilatoimistoja käsitellään käyttäjälähtöisinä tilaratkaisuina, jossa työntekijät voivat valita itselleen ja työtehtävälleen sopivimman paikan työskennellä. Tutkimuksessa avataan monitilatoimiston sisältämiä erilaisia tiloja käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Tilojen jakaminen niin keskittymistä ja yksin työskentelyä

tukeviin kuin yhteistyön tekemistä mahdollistaviin tiloihin perustuu Erlich ja Bichard :in malliin (2008). Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita eri tyyppisten tilojen tiimien toimintaa sujuvoittavista ominaisuuksista.

Kiinnostus monitilatoimistoon ja sen mahdollisuuksien tutkimiseen sai alkunsa henkilökohtaisesta kokemuksesta monitilatoimistosta työympäristönä. Kokemuksen mukaan monitilatoimistossa työskentely mahdollisti työpisteen valitsemisen työtehtävien mukaan sekä mahdollisuuden työskennellä lähellä omaa tiimiä. Lisäksi monitilatoimisto tilakonseptina on ajankohtainen organisaatioille muuttuvan toimintaympäristön ja työn murroksen myötä. Tutkimuksen aikana etä- ja hybridityöskentelyn harppaus erityisesti koronapandemian myötä vaikuttaa myös organisaatioiden tarpeisiin muokata toimistotilojaan uudelleen. Näin ollen myös tutkimuksessa otetaan huomioon etä- ja hybridityöskentely sekä toimistotilojen tulevaisuus.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiimejä ja niiden ominaisuuksia. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia monitilatoimiston vaikutuksia tiimin toimintaan, tarkastellaan tiimien osa-alueita DuFrene & Lehman:in (2011, s. 7 –8) neljän C:n kautta, jotka ovat olemassa kaikilla suorituskykyisillä tiimeillä. Nämä neljä C:tä tulevat sanoista *Commitment* eli sitoutuminen, *Cooperation* eli yhteistyö, *Communication* eli viestintä, *Contribution* eli osallistuminen. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millaisia vaikutuksia monitilatoimistolla ja käyttäjälähtöisillä tiloilla on kyseisiin osa-alueisiin tiimin toiminnassa.

Tutkimusongelma:

Millainen vaikutus monitilatoimistolla on tiimin toimintaan?

Organisaatioiden madaltuminen on vaikuttanut trendiin hyödyntää tiimejä työn toteuttamisessa. Tiimien toiminnan ja vaikutusten tutkiminen monitilatoimistossa antaa organisaatioille tietoa monitilatoimiston mahdollisuuksista tukea tiimityötä ja tiimin

suorituskykyä. Tutkimus antaa näkökulman siihen, miten monitilatoimisto mahdollistaa käyttäjälähtöisen työskentelyn edistämisen tiimin jäsenten työskentelyä työtehtävien mukaan yksin tai yhdessä muiden kanssa. Tutkimus antaa myös tietoa, mitä suorituskykyisen tiimin osa-alueita työskentely monitilatoimistossa tukee.

Tämä tutkielma on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Ensimmäinen osio pitää sisällään luvut kaksi ja kolme, joissa määritellään monitilatoimistoihin sekä tiimeihin liittyviä käsitteitä ja ominaisuuksia. Toinen tutkielman osa on empiirinen osa, jossa avataan tutkielman aineisto, analyysi sekä tutkimuksen tulokset.

2 Monitilatoimisto työympäristönä

2.1 Käyttäjälähtöisyys monitilatoimiston keskiössä

Työympäristö on laaja käsite, joka koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja virtuaalisesta työympäristöstä. Fyysinen työympäristö viittaa käsitteenä esimerkiksi toimistorakennukseen, kalusteisiin sekä työpaikan olosuhteisiin. Sosiaalisen ulottuvuuden hahmottaminen on vaikeampaa, sillä se koostuu esimerkiksi työn prosesseista, organisaatiokulttuurista ja vuorovaikutuksesta ihmisten välillä. Virtuaalinen työympäristö taas mahdollistaa työntekijöiden sijaitsemisen hajautetusti niin toimiston sisällä kuin ulkopuolella. Virtuaalinen työympäristö rakentuu esimerkiksi järjestelmistä, jotka mahdollistavat etäyhteyden (Senaatti-kiinteistö, 2015, s. 4–5).

Organisaation menestykseen vaikuttavat monet seikat, kuten sosiaaliset tekijät, ja se miten organisaatiossa hyödynnetään tekniikkaa. Yksi osatekijä on fyysinen työympäristö (Haner, 2019, s. 1). Toimivia tiloja, joissa on otettu huomioon niin ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys sekä vastuullisuus, voidaan pitää myös organisaation kilpailuetuna, joka vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden kiinnostukseen organisaatiosta työnantajana (Tekes, 2011, s. 10). Nykypäivänä työmarkkinoilla kilpailukykyä halutaan parantaa niin, että organisaatiolla on mahdollisimman houkutteleva toimisto (Grosse & Lof-tesness, 2017, s. 6).

Toimistotilat voivat erota toisistaan monin eri tavoin. Erot toimistotilatyyppeiden välillä voivat perustua arkkitehtuurisiin piirteisiin, kuten siihen, miten työpisteet ja niitä erottavat seinät sijoitetaan, tai toiminnallisiin ratkaisuihin, kuten siihen, miten työtilat jaetaan erilaisten toimintojen kesken. Organisaatioissa tapahtuu muutoksia ja organisaation tavoitteet kehittyvät, joka vaikuttaa usein myös siihen, että organisaatioissa tarvitaan uudenlaista toimistotilaa (De Been & Beijer, 2014, s. 142–143).

Muutos kohti monitilatoimistotrendiä sai ensimmäisen sysäyksen mobiiliteknologian kasvavan hyödyntämisen kautta, sillä työntekijät eivät olleet enää sidottuja

työskentelemään tiettyyn aikaan tai tietyssä paikassa. Fyysisessä toimistossa toimiminen sai rinnalleen uuden tavan kommunikoida ja vaihtaa tietoa, digitaalisen ympäristön. Koska osa toiminnasta siirtyi virtuaaliseksi, on toimistoissa vähentynyt tarve tiloille (Nenonen & Niemi, 2013, s. 100).

Monitilatoimiston käytön tehokkuus tuleekin siitä, että tilojen käyttöaste on korkea (Tekes, 2011, s. 10). Lisäksi etätyöhön siirtyminen vaikuttaa toimistojen suunnitteluun niin, että työpisteitä tarvitaan vähemmän, joten säästöjä syntyy kokonaispinta-alan, materiaalivalintojen, vuokrien ja muiden ylläpitoon liittyvien kustannusten pienentyessä (Vos & van der Voordt, 2001, s. 56). Yksi mahdollinen tapa järjestää organisaatioiden tilankäytön kustannustehokkuutta on myös yleistyneet yrityskeskukset, joissa saman katon alle kokoontuvat organisaatiot jakavat joitakin yhteisiä tiloja kuten ruokalan Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 762).

Kun tiloja voidaan muunnella tarpeen mukaan, säästää organisaatio kustannuksissa. Kustannuksissa säästämisen lisäksi myös päästöjen hillitsemiseksi on perusteltua, että organisaatioiden tilaratkaisuissa tähdätään tilan käytön ja energian kulutuksen kannalta tehokkaisiin ratkaisuihin, jota erityisesti monitilatoimistot ja käyttäjälähtöisesti muunneltavat tilat tarjoavat (Työterveyslaitos, 2020, s. 84). On kuitenkin huomattava, että organisaatiolle voi toimistotiloja koskevia muutoksia toteuttaessa tuottaa haasteita esimerkiksi mitoittaa oikein jaettavien työpisteiden määrä (Vos & van der Voordt, 2001, s. 61).

Monitilatoimistojen suunnittelussa tuleekin ottaa huomioon se, millaista työtä organisaatiossa tehdään. Tarkoituksenmukainen työympäristö ottaa huomioon käyttäjälähtöisyyden. Monitilaratkaisu sopiikin parhaiten organisaatiolle, jossa työn perusluonteeseen kuuluu monipaikkaisuus (Nenonen & Niemi, 2013, s. 101). Parhaiten toimiakseen, tulee toimistoratkaisun tukea sekä yksilökeskeistä, itsenäistä työtä kuin ryhmässä tehtyä työtä. Toimistotilojen muuttamista edistävänä tavoitteena voi olla myös halu lisätä tiedon jakamista organisaatiossa (De Been & Beijer, 2014, s. 142, 152). Monitilatoimisto

mahdollistaakin erilaisia tiloja niin viralliseen kuin epäviralliseen vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä (Vos & van der Voordt, 2001, s. 51–52).

2.2 Monitilatoimistojen ominaisuudet

Se, millaisessa tilassa työntekijä tekee työtehtäviään mieluiten, on henkilökohtaista. Tästä näkökulmasta parhain ratkaisu onkin monitilatoimisto, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus valita itseään miellyttävä työpiste (De Been & Beijer, 2014, s. 145). Nykyään edellytetäänkin, että työympäristö on monipuolinen ja monipaikkainen (Nenonen & Niemi, 2013, s. 100). Usein toimistot rakentuvat eri tyyppisistä tiloista, joissa yhdistyvät erilaiset toimistotilaratkaisut (Ansio ja muut, 2020, s. 64).

Monitilatoimistokonseptissa on yleistä, että toimistossa toteutetaan käytäntöä, jonka mukaan työpistettä vaihdetaan säännöllisesti (Vos & van der Voordt, 2001, s. 53). Usein käytäntönä on se, että työntekijä saa valita päivän ajaksi työpisteensä oman mieltymyksensä mukaan (De Been & Beijer, 2014, s. 144). Onkin luonnollista, että ihmiset valitsevat itselleen mieluisen paikan ja varaavat sen itselleen. Paikan valintaan voi vaikuttaa sen sijainnin rauhallisuus tai sijainti suhteessa työkaveriin (Vos & van der Voordt, 2001, s. 53). Työntekijöillä on kannettavat tietokoneet ja älypuhelimet, jotka mahdollistavat liikkuvuuden, eikä jokainen tarvitse omaa huonetta kiinteällä työpisteellä (Nenonen & Niemi, 2013, s. 101).

Tieto- ja viestintätekniikalla onkin keskeinen rooli monitilatoimiston toimivuuden kannalta (Vos & van der Voordt, 2001, s. 58). Koska tilaa on vähemmän kuin esimerkiksi yksittäisissä työhuoneissa, on suurin osa asiakirjoista ja arkistoitavasta materiaalista säilyssä digitaalisessa muodossa (De Been & Beijer, 2014, s. 144). Kannettavien tietokoneiden ja kehittyneiden matkapuhelimien lisäksi joustavuutta tuovat esimerkiksi intranet ja yhteiset arkistointiin tarkoitetut järjestelmät (Vos & van der Voordt, 2001, s. 50). Digitaalisten alustojen ja virtuaalisen todellisuuden lisääntyvä hyödyntäminen muuttavat myös työn sisältöä (Työterveyslaitos, 2020, s. 27). Monipaikkaista työtä ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta tukee mahdollisuudet käyttää tavallisten

sähköpostiviestien ja puhelin keskustelujen lisäksi nopeita chat-toimintoja sekä videopuheluita ja -kokouksia (Pyöriä & Saari, 2014, s. 221–222). Jotta monitilatoimiston hyödyntäminen onnistuu, vaatii tilojen vaihtaminen ja niissä työskentely tietotekniikan käyttötaitoa (Haapakangas, 2018, s. 74). Monitilatoimistoissa törmätäänkin usein haasteisiin, jotka liittyvä teknisiin häiriöihin, pääsyoikeuksiin yhteisissä tiedostoissa ja keskitetyssä arkistossa sekä tietojen sekalaiseen järjestykseen (Vos & van der Voordt, 2001, s. 59).

Digitaalisuuden lisäksi monitilatoimistoissa voidaan nähdä uusi trendi tilojen elämyksellisyydestä. Esimerkiksi toimistoissa ja kokoustiloissa voidaan hyödyntää isoja näyttöjä ja multimediaa (Tekes, 2011, s. 9). Toimistotilat, joiden suunnittelussa on käytetty innovatiivisuutta saattaa miellyttää työntekijöitä esimerkiksi muotoilullaan. Innovatiivisten toimistojen toimivuutta on pyritty toteuttamaan käyttämällä työpisteissä mahdollisimman ergonomisia tuoleja ja työpöytiä, joissa on säätömahdollisuus (Vos & van der Voordt, 2001, s. 48, 50).

Lisäksi monitilatoimiston tunnuspiirteisiin kuuluu seinättömyys ja näin ollen fyysisten rajojen olemattomuus, joka voi vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin yksityisyydestä (Erllich & Bichard, 2008, s. 281). Tiloissa, joissa tarkoituksena on mahdollistaa yksityisyyttä työntekijälle, voidaan käyttää esimerkiksi verhoja (Tekes, 2011, s. 10). Keskittymistä taas on yritetty parantaa sopimalla, että tilassa tulisi olla häiritsemättä toisiaan (Ansio ja muut, 2020, s. 73). Toimistoratkaisussa yleistä on lisäksi erilaiset lukittavat kaapit tai hyllyt, joihin työntekijät voivat laittaa henkilökohtaisia tavaroitaan ja papereitaan säilöön (De Been & Beijer, 2014, s. 144). Työpisteissä hyödynnetään niin kutsuttua tyhjän pöydän politiikkaa, jolla halutaan varmistaa, että avoimessa tilassa työntekijöiden käsittelemät arkaluonteisetkin tiedot pysyvät oikeiden henkilöiden hallussa (Erllich & Bichard, 2008, s. 281).

Ominaista monitilatoimistoille on myös se, että tilojen jatkuva muunneltavuus ja yhteiskäyttö tekee mahdolliseksi työntekijälle mukauttaa työpiste oman mielensä

mukaiseksi (De Been & Beijer, 2014, s. 152). Joustavassa työympäristössä voidaan koeta aikaa vieväksi huonekalujen säätäminen itselle sopivaksi sekä esimerkiksi uudelleen kirjautuminen laitteille. Monipaikkainen työ ja vaihtelevat työtehtävät edellyttävät työntekijän suunnittelua siitä, mitä hän aikoo työpäivän aikana tehdä ja millaisessa työpisteessä. Kaikkien työtehtävien toteuttaminen kaikissa työpisteissä ei aina onnistu (Vos & van der Voordt, 2001, s. 53). Se, että paikkoja vaihdetaan kesken työpäivän, vaatii työntekijöiltä yhä enemmän työn suunnittelua etukäteen (Ruohomäki ja muut, 2021, s. 437).

2.3 Tilojen jakautuminen

Monitilatoimiston idea on siinä, että se tarjoaa työntekijöille valikoiman työpisteitä, joita käytetään päivän työtehtävät ja toiminnot huomioon ottaen (Nenonen & Niemi, 2013, s. 101). Nykypäivänä esimerkiksi tietotyössä työskentelevät henkilöt omaavat asiantuntemusta, jota he käyttävät päivittäin analysoimalla, hyödyntämällä ja luomalla tietoa, sekä ovat yhteydessä kollegoihinsa yhteistyötä tehden. Tällaiseen työntekoon kuuluvat pitkään istuminen ja paikallaan olo, keskittyminen sekä oppiminen, tietotekniikan hyödyntäminen, tiedon jatkuva käsittely ja pahimmillaan stressin lisääntyminen (Erlich & Bichard, 2008, s. 274–276). Tällainen työpäivä koostuu usein hyvin erilaisista toiminnoista kuten sähköpostien lukemisesta ja niihin vastaamisesta, kahvitausta tai luottamuksellisesta keskustelusta toisen työntekijän kanssa (Boutellier ja muut, 2008, s. 377). Tietotyöhön kuuluu olennaisesti tietotekniikan hyödyntäminen työtehtävissä, joka perustuu tiedon hallintaan ja työntekijän osaamiseen (Pyöriä, 2006, s. 24–25).

Yksi tapa jaotella monitilatoimiston tilatyyppejä perustuu Erlichin ja Bichardin (2008, s. 282) kuvioon. Vaikka jaottelu on alun perin kuvannut tutkimuksessa havaittuja tulevaisuuden työtiloja ikääntyville tietotyötä tekeville henkilöille, näkyy jaottelun mukaiset tilat usein monitilatoimiston tilaratkaisuissa. Erlichin ja Bichardin mallin mukaan tilat jaetaan siis yhteistyötä ja keskittymistä mahdollistaviin tiloihin, niin että huomioon otetaan työskentely yksin tai muiden kanssa.



Kuvio 1. Monitilatoimiston tilojen jakautuminen (Erich & Bichard, 2008, s. 282).

2.3.1 Keskittymiseen tarkoitetut tilat

Kuviossa oikealla puolella ovat tilat, joiden käytössä on huomioitu parhaiten työntekijän tarve keskittyä työn tekemiseen. Tällaisia tiloja ovat keskittymiseen tarkoitetut hiljaiset tilat, kopit ja huoneet esimerkiksi puheluille ja neuvotteluille sekä virkistymiseen ja palautumiseen tarkoitetut tilat (Erich & Bichard, 2008, s. 282). Monitilatoimiston haasteina koetaan yleisesti avoimessa tilassa työtä häiritsevät äännet ja muut työtä keskeyttävät tekijät. Monitilatoimiston tuleekin tarjota työntekijöille sellaisia tiloja, joista työntekijä voi valita itselleen juuri keskittymiseen ja ongelmanratkaisuun sopivia tiloja (Ruohomäki ja muut, 2021, s. 433, 435).

Melua ja häiriötekijöitä vähentää monitilatoimiston rauhalliset tai hiljaiset tilat (Tekes, 2011, s. 13, 15). Keskittymistä mahdollistavat tilat on suunniteltu sellaisia työtehtäviä varten, joissa työ vaatii sen, että työntekijän huomiota ei keskeytä häiriötekijät. Työtehtävät voivat olla tiedon analysointia, lukemista ja kirjoittamista, jotka vaativat rauhaa ja hiljaisuutta (Erlich & Bichard, 2008, s. 278). Tällaisia yksilötyöskentelyyn ja keskittymiseen tarkoitettuja tiloja voi monitilatoimistossa olla esimerkiksi hiljaiset tilat tai vetäytymiseen tarkoitettut tilat (Ruohomäki ja muut, 2021, s. 446). Vetäytymiseen tarkoitettun tilan voi työntekijä valita myös halutessaan lisää yksityisyyttä (Tekes, 2011, s. 13, 15).

Toimistoa suunniteltaessa huomioon on otettava työntekijöiden mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, ilman melua ja muista ihmisistä lähtevää häiriötä. Häiriöllä ja keskittymishaasteilla voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työn tuottavuuteen (De Been & Beijer, 2014, s. 145). Toimistotilan suunnittelussa otetaan yleisesti huomioon toimistoympäristössä ilmeneviä häiriötekijöitä ja niiden minimoimisen mahdollisuuksia muun muassa tarjoamalla hiljaisia työtiloja. Näillä keskittymistä parantavilla tiloilla voi olla suurikin vaikutus työntekijöiden mukavuuteen työskennellä toimistossa (Haapakangas, 2018, s. 65).

Akustiikkaratkaisut vaihtelevat erilaisissa toimistoissa (Haapakangas ja muut, 2018, s. 63). Jo pelkällä työpisteitä erottavilla väliseinillä voidaan vaikuttaa häiriön määrään, ja siihen, miten yksityiseksi tila koetaan. Kokous- ja muita erillistiloja suunniteltaessa huomiota tulee kiinnittää niiden äänieristykseen, sillä tilojen sijoittaminen tapahtuu optimaalisimmin lähelle avointa työtilaa (Hua ja muut, 2011, s. 809, 821). Onkin todettu, että helppo pääsy hiljaisiin tiloihin on vaikuttanut työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen (Haapakangas ja muut, 2018, s. 72).

Melun haittavaikutukset työstä suoriutumiseen ovat yleisiä silloin kun työtehtävät perustuvat esimerkiksi tekstin sisäistämiseen, ymmärtämiseen tai työtehtäviin, jotka vaativat luovuutta (Haapakangas ja muut, 2008, s. 1). Keskittymistä voidaan tehostaa myös erilaisilla myös yhteistyötä tukevilla projektitiloilla (Erlich & Bichard, 2008, s. 282).

Palautumiseen tarkoitettu tila on tärkeä sellaisiin hetkiin, kun työntekijä tuntee tarvitse-
vansa hengähdystauon ja hetken ladata akkuja kesken työpäivän. Tämä ei tarkoita, että
taukoa työstä tarvitsisivat vain ikääntyvät työntekijät sillä vaativa keskittyminen rasittaa
kaiken ikäisiä tietotyötä tekeviä. Tällainen tila voi vaikuttaa työntekijöiden energiatasoi-
hin, tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen työssä. Kodin ja työpaikan rajojen hämärtyessä on
luonnollista, että toimistoissa aletaan kiinnittää huomioita myös tämän kaltaisiin palau-
tumista ja lepoa mahdollistaviin tiloihin (Erlich & Bichard, 2008, s. 281).

Toimistotilojen lisäksi kuviossa huomioidaan työntekijän koti keskittymistä tukevana ti-
lana (Erlich & Bichard, 2008, s. 282). Keskittymistä vaativaa työtä voidaan tehdä myös
mahdollisuuksien mukaan kotona etätöinä, joka vähentää toimistolla hiljaisuutta vaati-
vien työtilojen tarvetta (Työterveyslaitos, 2020, s. 84).

2.3.2 Yhteistyöhön tarkoitetut tilat

Ylhäällä kuviossa ovat sellaiset tilat, jotka mahdollistavat yhteistyön tekemisen parhaiten
mutta, jossa melun tai muiden häiriötekijöiden vuoksi ei ole mahdollisuutta keskittyä
pitkäjänteisesti johonkin työtehtävään (Erlich & Bichard, 2008, s. 282). Yhteistyötilojen
tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöille toistensa kohtaaminen, mahdollisuus käydä
neuvotteluja ja kerääntyä yhteiseen tilaan jakamaan ideoita sekä innovoimaan uutta
(Työterveyslaitos, 2020, s. 84). On huomattu, että erityisesti työskentelytilat ja kokouk-
seen tarkoitetut tilat ovat tärkeitä työntekijöiden vuorovaikutuksen toteuttamiseksi kas-
vokkain (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 762).

Toisaalta silloin kun kollegat tarvitsevat rauhaisampaa tilaa voi työskentelyyn parhaiten
soveltua projektitila. Projektityöhön tarkoitettu työtila mahdollistaa keskittymisen pie-
nemmän ryhmän työskentelyyn ja työskentelyn levittämisen näyttöjen ulkopuolelle. Pro-
jektitilassa niin työntekijä kuin tiimi voi levittää tärkeitä papereita ja materiaaleja, joita
sen hetkiset työtehtävät vaativat sekä vaihtaa ajatuksia ilman keskeytyksiä (Erlich &
Bichard, 2008, s. 282). Lisäksi keskittyminen ja yhteistyön tekeminen on mahdollista

kooltaan erilaisissa neuvotteluun ja kokouksiin tai vaikka parityöskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa (Nenonen & Niemi, 2013, s. 102; Ruohomäki ja muut, 2021, s. 446).

Avoimien ratkaisujen toimistossa huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että ihmiset vaalitsevat kokoustilan vuorovaikutuksen toteuttamiseksi, koska suljetussa tilassa käyty keskustelu ei häiritse muita avoimessa tilassa työskenteleviä ja lisää näin myös työntekijän omaa yksityisyyttä. Jotta vuorovaikutus siirtyy kokoushuoneisiin, on niiden sijaittava työtilan välittömässä läheisyydessä, niiden helppokäyttöisyyden takia (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 786). Toimistotilaan voidaan myös sisällyttää monikäyttöinen lounge-tila (Nenonen & Niemi, 2013, s. 102).

Lisäksi yhteistyötä lisäävät toimiston tapaamiseen tarkoitettut tilat sekä sosiaaliset tilat (Erlich & Bichard, 2008, s. 282). Esimerkkinä yhteistyötä ja verkostoitumista edistävät julkiset alueet, joissa voi istua ja oleskella. Tällaisia ovat muun muassa kokoustilat, kahvilat sekä osa levähdykseen tarkoitetuista tiloista. Kahvila-alueella on mahdollista tavata työntekijän lähimpien työkavereiden lisäksi myös muita, uusia tuttavuuksia (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 785). Epävirallisen vuorovaikutuksen kannalta voi yhdellä yhteisellä keittiöllä olla suurta merkitystä, jotta eri puolilla rakennuksia ja kerroksia työskentelevät ihmiset tapaavat toisiaan (Grosse & Loftness, 2017, s. 18). Ruokailu- ja kahvitelu tilojen lisäksi myös yhteisiä laitteita ja toimintoja sisältävät tilat lisäävät työntekijöiden välistä vuorovaikutusta (Haynes ja muut, 2017, s. 111; Lahtinen ja muut, 2015, s. 72). On todennäköisempää, että rennot keskustelut käydään siellä, missä ilmapiirikin on rennompia (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 765).

2.3.3 Avoimet tilat

Avoimet tilat sijaitsevat Erlichin ja Bichardin (2008, s. 282, 278, 280) kuviossa keskellä, sillä niiden ei nähdä lisäävän erityisemmin keskittymistä tai yhteistyötä työssä. Avoimia tiloja, joissa voi vapaasti keskustella ovat erilaiset työskentelytilat, jotka rakentuvat nimettömistä työpisteistä, joissa henkilöt voivat tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaadi pitkää keskittymistä mutta toisaalta vaativat kommunikointia työkavereiden kanssa.

Vaikka ajatellaan, että työntekijöiden vuorovaikutusta lisäävät juuri toimistotilojen yhteiset aula- ja kahvitilat, on saatu vastauksia, joiden mukaan juuri työtilassa tapahtuisi eniten työntekijöiden välistä vuorovaikutusta (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 784).

Avoimen toimistotilan hyviä puolia ovatkin helppous pitää yhteyttä ja kommunikoida kollegojen kanssa (Lusa ja muut, 2019, s. 7). Avoimuus toimistotilassa lisää kasvokkain käytyä vuorovaikutusta, tehden myös työntekijöiden välisistä kohtaamisista lyhyempiä. Tiedon jakamiseen vaikuttaa se, että kollegat istuvat lähekkäin ja käyvät keskenään myös epävirallista keskustelua (De Been & Beijer, 2014, s. 145). Parhaimmillaan työskentelyllä avoimessa tilassa, voidaan mahdollistaa työntekijöiden välillä osaamisen sekä hiljaisen tiedon välittyminen työntekijöiden välillä (Tekes, 2011, s. 36).

Monitilatoimistossa työntekijät tapaavat toisensa kasvokkain lyhyesti ja työpisteiden määrittelemättömyys lisää työntekijöiden välisiä suunnittelemattomia kohtaamisia (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 768, 785). Lisäksi avoimessa toimistotilassa työskentely lisää aktiivisuutta ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan stressiin (Lusa ja muut, 2019, s. 2). Avointen tilojen etuna on myös se, että ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden kokoontumiseen sekä vapaampaan keskusteluun työn lomassa (Tekes, 2011, s. 13).

Vaikka avoimuuden tuoma lisääntynyt vuorovaikutus on positiivista, on avointen tilojen käytöllä myös haasteita. Monitilatoimistoille tyypilliset avoimet tilat koetaan yksityisyyttä häiritseviksi, sillä työntekijät istuvat hyvin lähekkäin kollegoidensa kanssa, ja näin ollen työntekijöiden on vaikeampaa välttää kontakteja toisiinsa (De Been & Beijer, 2014, s. 145). Avoimiin toimistotiloihin voidaan kuitenkin sijoittaa muun muassa puhelinkoppeja yksityisiä puheluita varten (Nenonen & Niemi, 2013, s. 102). Lisäksi muiden tilojen kuten kopiokoneita sisältävien tilojen sekä kahvihuoneiden tulisi sijaita etäämmällä avoimesta työtilasta, jolloin niistä ei syntyisi häiriötekijöitä (Hua ja muut, 2011, s. 821).

Haastavaksi voidaan myös kokea ihmisten löytäminen työtilasta, jossa työntekijöille ei ole merkittäviä työpisteitä. Tämä voi vaikeuttaa lähestymistä kolleegaan (De Been & Beijer, 2014, s. 152). Toisaalta negatiiviseksi koetaan myös jaetuissa työpisteissä tiimin jäsenten paikantamisen haastavuus ja se, ettei saapuessaan toimistolle löydä itselleen sopivaa työpistettä (Kim ja muut, 2016, s. 209).

Avointen tilojen lisäksi monitilatoimistossa voidaan hyödyntää niin kutsuttua hot desking -tilaa, joka ei sovellu erityisesti keskittymiseen eikä työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Hot deskingillä tarkoitetaan tilaa, jossa tilaa ja toimistopöydät jaetaan useamman työntekijän kesken. Pisteitä voi erottaa matalat väliseinät, mutta pöydät sijaitsevat vierävieräkkäin. Vaikka Hot desking pisteet ovat jaottelun mukaan huonoja niin keskittymisen kuin sujuvan yhteistyön tekemisen kannalta, on niiden ajatuksena kuitenkin mahdollistaa työntekijöille toimistotilaa, jossa voi tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaadi hiljaisuutta tai jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken (Erich & Bichard, 2008, s. 282).

Hot deskingin yhtenä periaatteena on, että työntekijät valitsevat oman työpöydän sen mukaan, mikä on vielä vapaana (Millward ja muut, 2007, s. 547). Toimistotilaratkaisu, jonka tarkoituksena on tarjota työpisteitä useamman työntekijän käyttöön, tapahtuu niiden varaamisella tilapäisesti sitä tarvitsevan työntekijän käyttöön (Kim ja muut, 2016, s. 203). Se, että työntekijälle annetaan mahdollisuus valita työpisteensä tai -tilansa itse, voi parhaimmillaan lisätä työntekijän hallinnan tunnetta ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen (Ruohomäki ja muut, 2021, s. 449; De Been & Beijer, 2014, s. 145).

2.4. Monitilatoimisto ja tiimit

Fyysinen työympäristö voi parhaimmillaan tarjota mahdollisuuksia työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti heidän tekemään yhteistyöhön (De Been & Beijer, 2014, s. 146). Yhteistyötilojen tavoitteena onkin ennen kaikkea mahdollistaa synergia yhteistyötä tekevien välillä (Ansio ja muut, 2020, s. 64).

Monitilatoimiston positiivisena puolena pidetään sen mahdollisuuksia lisätä yhteisöllisyyttä toimistotilassa. Työntekijöiden omien työpisteiden rajautuminen pois voi vaikuttaa positiivisesti siihen, että toimistossa on tilaa yhteistyölle työkaverien välillä (Lusa ja muut, 2019, s. 2; Kim ja muut, 2016, s. 204). Toimistotilan avoimuus vahvistaakin ajatusta siitä, että toimiston seinät heikentävät kommunikaatiota työntekijöiden välillä (De Been & Beijer, 2014, s. 145).

On kuitenkin huomioitava, että pelkkien rakenteiden purkaminen, kuten seinien väheneminen toimistoympäristössä ei kuitenkaan itsessään lisää yhteistyötä tai yhteisöllisyyttä työntekijöiden välille (Hua ja muut, 2011, s. 809; Ansio ja muut 2020, s. 73). On huomattu, että yhteisöllisyyteen vaikuttaa enemmänkin työntekijöiden aktiivinen asenne, jonka myötä kohdataan rohkeasti uusia ihmisiä (Ansio ja muut, 2020, s. 73). On myös mahdollista, että tyytyväisyys avoimeen toimistoratkaisuun voi liittyä siihen, että työntekijät kokevatkin erityisesti työyhteisön ilmapiirin hyväksi (Lusa ja muut, 2019, s. 7).

Sosiaaliseen vuorovaikutukseen sisältyy ihmisten toimiminen ympäristössä ja toisaalta ihmisen reagointi muihin ihmisiin ympärillään. Vuorovaikutus voidaan jakaa niin sanottuun epäviralliseen ja muodolliseen vuorovaikutukseen, joita erottaa se, että epävirallista keskustelua käydään useimmiten, vaikka kahvihuoneissa, kun taas muodollinen vuorovaikutus liittyy enemmänkin työn tekemiseen (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 764). Uusi työympäristö on vaikuttanut työntekijöiden tapaan käydä niin sanottuja epävirallisia keskusteluja toistensa työhuoneissa, nyt kun tällaiset keskustelut tulisikin käydä avoimissa työskentely- tai virkistystiloissa (Ansio ja muut, 2020, s. 73). Myös muodollinen vuoropuhelu käydään usein kokoustiloissa tai muissa yleisissä työskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 764).

Jotta uutta tietoa luodaan, on organisaation panostettava siihen, että työntekijöiden välillä on niin virallisia kuin epävirallisia yhteyksiä (Boutellier ja muut, 2008, s. 374). Työympäristöllä katsotaan nykyään voivan vaikuttaa paljon tiedonsiirtoon organisaatiossa. Eri tilanteisiin sopivilla tiloilla on vaikutusta tiedon lisäksi myös ideoiden leviämiseen

organisaatiossa (Haynes ja muut, 2017, s. 111; Ansio ja muut, 2020, s. 64). Onkin todennäköistä, että vuorovaikutus, johon kuuluu tiedon välittäminen työntekijältä toiselle, sijoittuu työskentely alueille ja kokoustiloihin (Weijs-Perrée ja muut, 2020, s. 767, 783). Lyhyt etäisyys palvelee sitä, että kollegojen on helppo siirtyä kokoustilaan työskentelemään yhdessä tai käydä siellä keskustelua (Hua ja muut, 2011, s. 820). On kuitenkin huomattava, että siirtyminen monitilatotoimistoon on lisännyt myös työntekijöiden välistä kommunikointia sähköpostin tai muiden viestintä sovellusten välityksellä, vaikka he istuisivat lähellä toisiaan (Ansio ja muut, 2020, s. 73).

Jaettujen työpisteiden haasteena on kuitenkin tiimin jäsenten vuorovaikutus silloin, kun ilmenneeseen ongelmaan tarvitaan ratkaisu nopeasti. Tiimin jäsenten vaikea löytäminen ja toisaalta esimerkiksi tietokoneen välityksellä tapahtuva yhteydenotto saattaa olla hidasta (Kim ja muut, 2016, s. 210). Viestintään vaikuttaa myös se, istuuko tiimin jäsenet kaikki samassa huoneessa, vai onko heidän työpöytänsä jaettu kahteen eri tilaan (Grosse & Loftesness, 2017, s. 18). Toisaalta myös muut asiat voivat vaikeuttaa yhteistyön ja yhteisöllisyyden syntyä työpaikalla. Esimerkiksi se, ettei työntekijöillä ole aikaa tehdä vain työtehtävänsä, yhteistyön tekeminen tuntuu vaikealta, kun ei ole ketään, joka johtaisi tai ohjaisi yhteistä toimintaa (Ansio ja muut, 2020, s. 74). Viestintä ja toisaalta luovuus voivat olla riippuvaisia erilaisista tekijöistä kuten työntekijän sisältä päin tulevasta halusta olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa tai ulkoisista tekijöistä kuten toimistotilan asettelusta (Boutellier ja muut, 2008, s. 374).

Toimintaperusteisissa toimistoissa työskentelyn on koettu myös toisaalta vähentävän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. On huomattu, että tuloksiin vaikuttaa niin tilojen kuin työntekijöiden luonne. Jos käyttäjät ovat toisistaan riippumattomia asiantuntijoita tai esimerkiksi samassa työyhteisössä työskenteleviä toimiston jakavia työntekijöitä. Jälkimmäisessä tapauksessa työtilojen on jopa koettu aiheuttavat epäluottamusta työntekijöiden välille, vähentyneestä yhteistyöstä johtuen (Ansio ja muut, 2020, s. 65). Kun tutkittiin avoimen toimintaympäristön sopivuutta ikääntyvien tietotyötä tekevien työhön, huomattiin että työpaikka kyllä edistää tiimityötä, mutta siinä on otettava

huomioon myös keskittymistä vaativat työtehtävät ja niistä suoriutuminen (Erllich & Bichard, 2008, s. 273).

2.5 Monitilatoimistojen tulevaisuus

Monipaikkainen työ ja digitalisaation hyödyntäminen työssä ottivat harppauksen eteenpäin erityisesti koronapandemian myötä keväällä 2020, kun vallitseva tilanne vaati työntekijöiden välille etäisyyttä. Organisaatioissa suosittiin etätöitä laajasti ja uusia toimintamalleja otettiin organisaatioissa käyttöön (JLL, 2021, s. 3). Etätöillä pyrittiin turvaamaan erilaisten palvelujen tarjoaminen myös pandemian aikana (Palumbo, 2020, s. 771). Työskentely etänä ja tietotekniikan hyödyntäminen etätapaamisissa, on yleistyessään myös kyseenalaistanut fyysisen työympäristön tarpeen (Franssila & Siekkinen, 2021, s. 20).

Pandemia teki organisaatioille pakolliseksi muuttaa työntekijöidensä perinteinen toimistossa työskentely etänä tapahtuvaksi työksi (Wrycza & Maślankowski, 2020, s. 288). COVID-19 pandemian myötä yhä useammassa organisaatiossa siirryttiin etätöihin, joka on vaikuttanut digitaalisen tekniikan hyödyntämiseen. Esimerkiksi Zoomin ja Microsoft Teamsin käyttäjien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti (Leonardi, 2020, s. 249). On mahdollista, että pandemian jälkeen monet työntekijät ilmaisevat halunsa jatkaa etätöimallilla, digitaalista teknologiaa hyödyntäen (Wrycza & Maślankowski, 2020, s. 289). Suhtautuminen etätöihin on ollut positiivista ja fyysistä toimitilaa tärkeämmäksi on koettu digitaaliset mahdollisuudet toimia työssä sekä osana työyhteisöä (Franssila & Siekkinen, 2021, s. 20).

On esitetty, että etätöiden tekeminen jatkuisi pandemian jälkeenkin. Toisaalta on myös väitetty, että tilanne normalisoituu ja, että suurin osa työntekijöistä palaa toimistoille, jolloin digitaalisen tekniikan käyttö taas vähenee (Leonardi, 2020, s. 252–253). Onkin hyvin mahdollista, että organisaatiot säilyttävät hybridimallin, joka mahdollistaa halukkaille työntekijöilleen toimistolla työskentelyn. Vaikka pandemian vaikutusten tutkiminen on alussa, on esimerkiksi twiittien kautta huomattu, että suhtautuminen etätöihin on ollut

yleisesti positiivista. Etätyöskentely on mahdollistanut tehokkaampaa ajan käyttöä ja vähentänyt stressiä sekä työmatkoja (Wrycza & Maślankowski, 2020, s. 289, 293–296). Lisäksi etätöiden mahdollisuutena pidetään sitä, että työmatkoja ei tarvitsekaan tehdä ja näin säästyy päivästä aikaa, joka taas voi vähentää työntekijän kokemaa väsymystä (Palumbo, 2020, s. 774).

Kuitenkaan kaikki kokemukset pandemian ajan etätöistä eivät ole vain positiivisia (Vos & van der Voordt, 2001, s. 55; Palumbo, 2020, s. 773). On todettu, että etätö voi vaikeuttaa työn ja yksityiselämän hallintaa, ja lisätä näiden välille konflikteja. Etätö voi vaikuttaa työtehtävien laajenemiseen, ja työmäärää on näin ollen vaikeampi hallita, joka johtaa helposti työntekijän väsymiseen (Palumbo, 2020, s. 773–774, 785). Työn ja yksityiselämän rajojen hämärtyminen, voi vaikuttaa työntekoon myös niin, että etätöissä olevat työntekijät työllistävät enemmän työtovereitaan (Vos & van der Voordt, 2001, s. 55).

Jotta voidaan toteuttaa toimiva toimistoympäristö, tarvitaan tietoa erilaisten ratkaisujen ongelmista ja toisaalta myös toimivista puolista (De Been & Beijer, 2014, s. 152). Uusi tapa rakentaa työpaikat on vaikuttanut niin fyysisesti kuin psykologisesti työntekijöihin irrottamalla ne työpaikasta ja muuttamalla sitä, miten he ovat tekemisessä työnantajansa kanssa (Millward ja muut, 2007, s. 547). Pandemian iskeminen näkyikin selkeästi niin tyhjentyneinä toimistotiloina kuin parkkipaikkoina organisaatioiden toimipisteissä (Wrycza & Maślankowski, 2020, s. 288). Tämä vähentynyt toimitilojen tarve sai organisaatiot miettimään, millaisissa paikoissa työtä tehdään, ja millaista tarvetta toimitiloille on tulevaisuudessa (Ruohomäki ja muut, 2021, s. 434).

Hanerin (2019, s. 7) tutkimuksen mukaan on monitiloimisto parempi verrattuna muihin toimistomalleihin sen lisäämän arkisen yhteistyön sekä tilan käytön joustavuuden vuoksi. Sen lisäksi monitiloimistomalli on vastannut osaltaan vaatimukseen erityisesti tilankäytön tehokkuudesta ja tavoista tehdä työtä monipaikkaisesti (Ruohomäki ja muut, 2021, s. 434–435).

Jaetut työpöydät vähentävät neliömetrejä työasemia kohtaan. Jaettujen työpisteiden käyttöä perustellaan siten, että työntekijät voivat usein olla pois työpisteeltään esimerkiksi vuosiloman, sairausloman tai kokouksen ajan, jolloin tila on turhaan pois käytöstä. Perustelu on luonnollinen myös silloin, kun organisaatiossa on mahdollisuus tehdä työtä paikasta riippumatta. Tällöin osa työntekijöistä voi työskennellä kotonaan tai jossain muussa, kolmannessa paikassa (Kim ja muut, 2016, s. 203–204; Franssila & Siekkinen, 2021, s. 21). Tällaisen toimistotilan joustavuus realisoituu esimerkiksi organisaation muutostilanteessa, kun henkilöstöä irtisanotaan tai palkataan ja tiimeissä tapahtuu muutoksia. Vuokran ja sähköön liittyvien kustannussäästöjen lisäksi, toimitilojen kustannuksiin vaikuttavat sisustus sekä tarvittavat huonekalut (Kim ja muut, 2016, s. 203–204). Tällaisten säästöjen lisäksi monitilatoimistokonseptilla on ajateltu vaikuttavan myös työntekijöiden tuottavuuteen ja laadukkaaseen jälkeen (Lahtinen, 2015, s. 72).

On kuitenkin huomattava, että pelkkä siirtyminen monitilakonseptiin ei automaattisesti paranna suorituskykyä, vaan tilan toimivuus vaatii myös toimivan organisaatiokulttuurin (Haner, 2019, s. 8). Johtamisessa tapahtuva muutos näkyy siinä, että työntekijöiden läsnäolon valvonta on muuttunut enemmänkin työntekijöiden ohjaamiseen, jotta asetetut tulostavoitteet täyttyvät (Vos & van der Voordt, 2001, s. 54). Toisaalta kun tarkastellaan sitä, miten tyytyväisiä työntekijät ovat esimerkiksi monitilatoimistossa, on huomioitava se, että yleisesti tyytyväisyys organisaatioon tai johtamistyyliin heijastuu myös tyytyväisyyteen fyysisestä työympäristöstä (De Been & Beijer, 2014, s. 152). On myös huomattu, että organisaatioilla, joissa monitasoista hierarkiaa ei ole purettu, voi olla haasteita muuttaa toimistotiloja malliin, joissa tilankäyttöä tehostetaan ja tiloja jaetaan (Miller, 2014, s. 177).

Hanerin (2019, s. 2) mukaan tiedetään edelleen liian vähän niistä vaikutuksista, mitä toimistoympäristön muutokset saavat aikaan organisaatiossa erityisesti pitkällä aikavälillä. Monipaikkainen työkään ei tarkoita sitä, että fyysinen työympäristö tulisi jättää kokonaan pois, sillä edelleen suuri osa työntekijöistä työskentelee työpaikan tiloissa, hyödyntäen siellä digitaalisen työympäristön mahdollisuuksia (Tekes, 2011, s. 7–8). On kuitenkin

huomattava, että tulevaisuuden toimistotilassa yhdistyvät niin yksin työskentelyyn ja ryhmätyöskentelyyn tarkoitetut tilat kuin yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta mahdollistavat tilat (Franssila & Siekkinen, 2021, s. 23, 25).

Siirtyminen hybridimalliin, jossa työskentely jakautuu eri työpisteisiin, on tulevaisuudessa yhä suositumpaa. Työn tekeminen joustavasti eri aikaan ja paikassa, vaikuttaakin siihen, että toimistossa läsnäolon sijaan huomiota on kiinnitettävä työn tuloksiin (Euroopan komissio, 2021). Kun kokemuksia työn muutoksesta ja uusista työn tekemisen tavoista saadaan, on organisaatioiden mahdollista muuttaa ja suunnitella tilankäyttöä uudella tavalla (Nenonen & Niemi, 2013, s. 103).

3 Suorituskykyinen tiimi

3.1 Tiimin käsite

Käsitteenä tiimi voidaan määritellä usealla eri tavalla. Katzenbach ja Smith (1994, s. 72) lähtevät siitä, että tiimin muodostaa pieni joukko ihmisiä. Lisäksi tiimissä sen jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, ja he ovat tiiminä sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen. Tiimin merkitys on siinä, että se on vielä enemmän kuin osiensa summa. Sen myötä, että tiimi jakaa yhteistä tarkoitusta ja työtä, heillä on vastuuta itsestään, mutta myös toisistaan. Costa ja muut (2001, s. 226) määrittelevät tutkimuksessaan tiimit organisaatioyksiköiksi, joita yhdistää yhteinen toiminta.

Skyttä (2005, s. 58–59) puolestaan jakaa tiimit kolmeen erilaiseen ryhmään, riippuen tiimin toiminnan tarkoituksesta ja sen kestosta. Ensimmäinen tyyppi on *pysyvä tiimi*, jonka olemassaolo perustuu siihen, että sillä on vastattavanaan jokin tietty osa organisaation prosesseista. Tiimi siis säilyttää muotonsa sekä vastuualueensa ellei organisaatioissa ole tulossa esimerkiksi rakenteellisia muutoksia. Tällainen pysyvä tiimi on lähimpänä edellä mainittuja tiimejä, joilla on myös mahdollisuus toteuttaa yhteistä kypsyminenprosessia tiimiksi ja kehittää osaamistaan. Toisena tyyppinä ovat *projektitiimit*, jotka syntyvät toimimaan jonkin projektin vuoksi, kuten hankkeen tai kehitystyön toteuttamiseksi. Projektitiimien toimintaan on siis määritelty aikaraja. Koska projektitiimi toimii vain tietyn aikaa, on haasteena se, että tiimistä ehtisi kasvaa mahdollisimman itseohjautuva tiimi. Kolmas tiimityyppi on nimeltään *Ad hoc-tiimi*, jotka muodostetaan organisaatiossa sellaiseen tilanteeseen, johon tarvitaan nopeasti tilapäisiä tiimejä, joiden tarkoituksena hoitaa jokin asia tai rajattu kokonaisuus. Tällaisen tiimin toiminta edellyttää sitä, että tiimin jäsenillä on tietoa ja taitoa toimia yhdessä. Toiminnassa keskitytään ainoastaan Ad hoc- tiimin tavoitteisiin ja tulosten mittaamiseen, eikä muita tiimeillä tyypillisiä asioita, kuten osaamisen laajentamista voida toteuttaa ajan rajallisuuden takia.

Useissa organisaatioissa työskennellään työryhmissä, jotka kuitenkin eroavat tiimeistä. Työryhmä eroaa tiimeistä siten, että sen jäsenien työpanos muodostuu jokaisen jäsenen

omasta, toisistaan erillään olevasta panoksesta, jonka myötä hän on vastuussa vain siitä työstä, mitä hän on yksin tehnyt. Työryhmältä saattaa myös puuttua yhteinen tavoite, jota kohti työtä tehdään. Vaikka erilaiset ryhmittymät työyhteisössä eivät ole tiimejä, tarvitaan niitäkin (Katzenbach & Smith, 1994, s. 71–72). Ryhmä voidaan koota esimerkiksi toimistotilojen tai johtamistehtävien jakamiseen liittyvien asioiden takia. Työryhmän sijaan tiimillä taas tunnustetaan selkeästi yhteinen tavoite, jota he tavoittelevat saumattomalla yhteistyöllä ja toiminnan koordinoinnilla. Tiimityöskentelyyn kuuluu myös tehokas viestintä ja kommunikointiin panostaminen, joka edellyttää myös tiimiläisten keskinäistä tuntemista. Tiimissä tunnustetaan muun muassa tiimin jäsenten heikkouksia ja vahvuuksia (Heikkilä, 2002, s. 17–18, 20).

Matalahierarkkiset rakenteet ja tiimien yleistyminen organisaatioissa on saanut alkunsa siitä, että organisaation tulee olla valmis muutosvaatimuksiin ja reagoimaan nopeasti. Joustavuutta tiimiin tuo oikeat toimintatavat ja kyky reagoida tiimiä koskeviin muutoksiin (Skyttä, 2005, s. 10, 70). Tiimin joustavuuteen muutos- ja ongelmatilanteiden edessä vaikuttaa tiimin jäsenten osaamisen ja lahjakkuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä vallan hajauttaminen organisaatiossa niin, että päätöksiä voidaan tehdä nopeasti alimmillakin tasoilla (Heikkilä, 2002, s. 383, 388). Itseohjautuvuus taas tarkoittaa sitä, että tiimit ovat toiminnassaan itsenäisiä ja heillä on kyky johtaa työtään itse. Tiimit toimivatkin organisaatioissa, joissa rakenteiden keventäminen on lähtöisin uudistuksista toimintaprosesseissa. Itseohjautuvuus tiimeissä on keino vähentää vertikaalista johtamista ja raskasta rakennetta organisaatiossa (Skyttä, 2005, s. 70, 11).

Tiimissä jäsenet jakavat yhteisen strategian, jonka mukaisesti he työskentelevät ja ymmärryksen, millaista vuorovaikutusta tarvitaan, että tiimi saavuttaa tavoitteensa (Peters & Manz, 2007, s. 120). Tiimeissä korostuu jäsenien taidot ja osaaminen, jota voidaan hyödyntää entistä paremmin. Osaamisen käyttöaste paranee, kun tiimeissä yhdistetään monipuolinen osaaminen (Skyttä, 2005, s. 12). Sillä, että organisaatiossa työ toteutetaan tiimipohjaisena voi olla merkittäviä vaikutuksia markkinoilla menestymiseen. Tiimillä voidaan ratkaista vaikeudet innovaatioihin ja niiden kehittämiseen markkinoilla

kannattavaksi tuotteeksi liittyen (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 1). Tiimit, jotka ylittävät toiminnallisia rajoja, vaikuttavat organisaatiossa poistaen esimerkiksi rakenteen tuomia esteitä, parantamalla suorituskykyä ja innovaatioita sekä joustavuutta (Katzenbach & Smith, 1994, s. 71).

Tiimin toiminta ei kuitenkaan nykyään tarkoita vain sitä, että tiimin jäsenten tulisi työskennellä päivittäin fyysisesti yhdessä. *Virtuaalitiimi* on käsite, jota käytetään silloin, kun kuvataan tiimiä, jonka jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa. Tiimin jäsenten tekemä yhteistyö onnistuu teknologian välityksellä käyttäen erilaisia viestinnän muotoja (Peters & Manz, 2007, s. 117). Virtuaalitiimien käyttö on yleistynyt, sillä yhä useammalla organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää tietotekniikkaa ja viestintäverkkoa (DuFrene & Lehman, 2011, s. 1, 3).

Virtuaalitiimit voivat työskennellä ylittäen perinteiset rajat, joita aika ja paikka ovat aikaisemmin luoneet. Rajattomuus vaikuttaa tiimien toimintaan monimutkaisten tiimien toimintakenttää. (Peters & Manz, 2007, s. 118). Virtuaalitiimeissä työskentely on ollut nousujohteista erityisesti globaalisti toimivissa yrityksissä, jotka toimivat muuttuvassa ympäristössä. Virtuaalitiimit ovat myös keino saada organisaatioon osaamista, joka ei työpaikan fyysinen sijainti huomioiden olisi ollut mahdollista. Virtuaalitiimejä on käytetty organisaatioissa paikkaamaan koettuja ongelmia, kuten sitä, että tuottavuus sekä tuotteiden laatu on huonontunut ja työntekijät kokevat motivaatiopulaa (DuFrene & Lehman, 2011, s. 1–4).

Virtuaalitiimi on ollut ratkaisu esimerkiksi säästää niin toimisto- kuin logistiikkakuluissa, kun työtä voi tehdä niin toimistossa, reissun päällä kuin kotona (Shekhar, 2016, s. 27; DuFrene & Lehman, 2011, s. 1–3). Etätö ja virtuaalisuus mahdollistaa myös paremmin työelämän ja perhe-elämän yhdistämisen (Shekhar, 2016, s. 27). Virtuaalitiimissä työskentely saattaa johtaa näin ollen myös työntekijöiden tyytyväisyyteen, parantamalla joustavuutta työn ja kodin välillä. Joustavuuden lisäksi virtuaalitiimi yhdistää erilaisia kykyjä (DuFrene & Lehman, 2011, s. 4).

Haasteena virtuaalitiimin toiminnalle on se, että virtuaaliyhteys haastaa vuorovaikutuksessa suuressa roolissa olevia ilmeitä ja eleitä (DuFrene & Lehman, 2011, s. 4). Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus lisää luottamusta, sillä on ajateltu, että ilmeet kertovat toisuuden henkilön ajatuksista (Boutellier ja muut, 2008, s. 374). Lisäksi haasteena voi olla tunne yksinäisyydestä ja tuen puutteesta, kun työntekijät työskentelevät kaukana toisistaan ja sosiaalinen kanssakäyminen on vähäisempää (Shekhar, 2016, s. 28). Tämä voi vaikuttaa myös tiimin jäsenten kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen, kun yhteiset lounaat ja käytävällä tapahtuvat kuulumisten vaihdot jäävät puuttumaan. Lisäksi voi olla haastavampaa koordinoita virtuaalitiimin työtä, kun työntekijät ja heidän osaamisensa ovat vaikeammin hahmotettavissa. Virtuaalitiimi haastaa erityisesti johtajuutta, sen tärkeimpiä tehtäviä onkin luoda puitteet luottamukselle ja vuorovaikutukselle sekä tiimin tavoitteiden kirkastamiselle (DuFrene & Lehman, 2011, s. 5–7). Etänä olemisen huonoina puolina pidetään myös lisääntyneitä työtunteja, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyessä (Shekhar, 2016, s. 28).

3.2 Tiimin johtaminen

Organisaatioiden hierarkioiden murenemiseen vaikutti 1970-luvulta lähtöisin oleva johtamisen kehittyminen, joka perustui muun muassa siihen, että organisaatioissa alettiin hyödyntämään delegointia ja sitä, että ihmisille annettiin yhä enemmän vastuuta työhönsä. Autoritaarisuus ja tiukka valvonta organisaatiossa perustuivat aiemmin siihen, että työntekijöiden koulutustaso oli huomattavasti alhaisempi ja osaaminen huonompaa (Skyttä, 2005, s. 42). Muutoksen myötä ihmisten väliset vastuuseen ja valtaan perustuvat suhteet ja useat hierarkiatasot ovat hiljalleen poistumassa (Huusko, 2007, s. 34–35, 55–56). Delegoinnin kautta syntyivät yhteistyömuodot, jotka olivat alkujaan muodollisia, mutta muovaantuivat vähitellen yhä enemmän osallistavammaksi (Skyttä, 2005, s. 73). Muutosten myötä esihenkilötyön tarve ei kuitenkaan poistu vaan vaatii muuntautumista (Huusko, 2007, s. 35–36, 58). Työn monimuotoisuus vaikuttaa siihen, ettei esihenkilöillä ole enää mahdollisuutta omata kaikkea tietoa ja taitoa, mitä organisaatiossa tarvitaan. Tiimeissä korostuukin aiempaa enemmän jokaisen yksilön tiedot ja taidot (Harveys ja muut, 1998, s. 3).

Osallistavaan johtamiseen kuuluu se, että työntekijöitä osallistetaan työtehtäviin ja vastuun kantamiseen työn tuloksista (Skyttä, 2005, s. 42–43). Tiimin jäsenten vastuu kattaa niin toiminnan tekemisen, kun sillä saavutetut tulokset (Harveys ja muut, 1998, s. 2). Valtuus tehdä päätöksiä tai käyttää resursseja on avain siihen, että työntekijöille ja tiimille luodaan tunne omistajuudesta sekä omasta arvosta tunteesta (Skyttä, 2005, 101–103, 14). Valmennettava ei siis työskentele niin, että hänelle kerrotaan asia, vaan niin, että hän itse kerää faktaa sekä kehittää uusia taitojaan (Whitmore, 2017, s. 11). Tällainen valtuutettu työntekijä kokee todennäköisemmin vahvempaa sitoutumista, joka näyttyy itseluottamuksena omaan tekemiseensä ja siihen, että työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan ympäristöönsä (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 2).

Skyttä (2005, s. 81–88) jakaa johtajuuden sisäiseen ja ulkoiseen johtamiseen ja määrittelee johtajuuden mihin tahansa tilanteeseen, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Johtajuus ei tarvitse olemassaololleen johtajaa, vaan sisäinen johtajuus on tiimin sisältä tulevaa itsenäistä ohjautuvuutta. Vaikka tiimi toimisi sisäisesti täysin itseohjautuvasti on esihenkilöllä kuitenkin ulkoiseen johtamisen alueeseen kuuluvia tehtäviä, kuten toimia tiimiä valmentaa ja olla mukana arvioimassa tiimin tuloksia. Tiimin johtajuus voidaan järjestää monellakin eri tapaa, joista varmasti yksi yleisimmistä on se, että tiimin sisältä valitaan tiimille vetäjä.

Mitä tulee tiimien johtamiseen, on huomattu, että tiimissä työskentelevien työntekijöiden yksilöllinen ohjaustarve vähenee (Skyttä, 2005, s. 63). Organisaatioissa on vakiintunut käytäntö, joissa voimaantuvat työntekijät toimivat tiimeissä niin, että ulkoisen johtajan ja auktoriteetin tarve katoaa (Peters & Manz, 2007, s. 117). Johtajuus tiimissä tarkoittaa sitä, että lähijohtajat eivät vain johda työtä vaan heidän roolinsa on enemmänkin tiimin valmentajan tai mentorin rooli. Tämä ei tarkoita, että he menettävät valtaa vaan heidän roolinsa perustuu tiimissä johtajan tietämykseen (Harvey ja muut, 1998, s. 5).

Valmentajan tehtävä on auttaa tiimiä hyödyntämään sen täyttä potentiaalia. Valmentaja on luomassa ympäristöä, jossa tiimi voi oppia yhdessä uutta ja johtajuus mahdollistaa

tiedon ja merkityksen rakentamisen (Whitmore, 2017, s. 171, 177). Johtajan rooli on myös antaa palautetta tiimille sen suorituksesta (Turagan, 2013, s. 14). Esihenkilön tehtävä on tukea, viedä tiimiä eteenpäin ja antaa tiimille välineitä kuten yhteiset sopimukset edetä toimivaksi tiimiksi. Lähijohtaja on näin ollen tukena sekä aloitteen antajana prosesseille (Skyttä, 2005, s. 81–82).

Tiimin toimintaan voi negatiivisesti vaikuttaa se, ettei sen tekemiseen luoteta. Innovointia ja omistajuutta syö ainainen lupien hakeminen tai se, ehdotukset ovat lopulta vain niitä, jotka tiedetään hyväksyttävän. Jotta tiimi tavoittaa paremman suorituskyvyn, se vaatii, että autonomia, tiimin jäsenten kesken jaettu valta, joustavuus sekä toiminnan valvonta ovat tasaiset suhteessa toisiinsa (Harveys ja muut, 1998, s. 4). Lähijohtajan onkin tiedettävä, milloin on oikea aika vaikuttaa tiimin tekemiseen niin, ettei tiimi koe puutumista epäluottamukseksi (Grosse & Loftesness, 2017, s. 10).

3.3 Luottamus osana tiimin menestystä

Johtajuus ei keskity pelkästään tavoitteiden asettamiseen ja strategian toteuttamiseen, vaan johtajuuteen kuuluu työntekijöiden synergian mahdollistaminen tiimissä. Tiimin koossa pitävä voima nojaa vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen työntekijöiden välillä. Menestyäkseen tiimi tarvitsee myös tukea luottamussiteiden ylläpitämiseen (Turagan, 2013, s. 5).

Esimiehen tehtävä onkin panostaa toiminnassa siihen, että luottamus jäsenten välillä rakentuu sekä pysyy (Turaga, 2013, s. 1, 6). Luottamuksen rakentaminen lähtee yksilötasolla siitä, että tiimin jäsen tai vetäjä miettivät omaa toimintaansa luottamuksen rakentamiseksi. Lähtökohdana luottamukselle ovatkin sanoissa pysyminen sekä johdonmukaisuus toiminnassa. Lisäksi luottamuksen rakentamiseen voidaan vaikuttaa tiimin jäsenten välisellä arvostuksella, reiludella ja vastuulla omasta toiminnasta (Heikkilä, 2002, s. 188–189, 192–193). Myös avoimuus sekä rehellisyys tiimissä vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen (Turagan, 2013, s. 5).

Luottamuksen määrittelemisen vaihtelee, mutta useimmissa määritelmässä korostuvat ajatukset positiivisista odotuksista liittyen toisen henkilön toimintaan tai käyttäytymiseen, mutta myös ymmärrys siihen liittyvästä riskistä. Luottamukseen liittyy niin oma kuin toisen osapuolen haavoittuvuus (Costa ja muut, 2001, s. 227–228; Dumitru & Schoop, 2016, s. 89). Costa ja muiden mukaan (2001, s. 228) mukaan luottamus rakentuu komponenteista, joita ovat taipumus luottamukseen, koettuun luotettavuuteen sekä luottamuskäyttäytymisiin. Luottamustasot eli se, millainen on jäsenen taipumus luottaa toiseen, vaihtelevat niin eri jäsenten välillä mutta myös samojen jäsenten välillä riippuen tiimin erilaisista tilanteista.

Luottamus muodostuu tiimin jäsenten välille vuorovaikutuksen kautta (Peters & Manz, 2007, s. 124). Turaga (2013, s. 2) mainitsee, että myös monet muut tunteet liittyvät useimmiten luottamukseen. Tällaisia tunteita ovat esimerkiksi tunne mukavuudesta tai helppoudesta. Luottamus vaikuttaa tiimin jäsenten oloon siitä, että on mukavaa ja turvallista jakaa toisilleen uusia ideoita, mutta myös aiheita, jotka aiheuttavat huolta tai ristiriitoja jäsenten välillä (Peters & Manz, 2007, s. 124). Toisaalta voidaan myös nähdä, että asioissa menestyminen ruokkii luottamusta ja synnyttää tällä tavalla positiivisen kierteen, kun taas epäonnistuminen heikentää luottamusta (Turagan, 2013, s. 3).

Luottamuksella tiimin jäsenten välillä on merkitystä tiimin toiminnan kannalta (Costa ja muut, 2001, s. 235). Tiimin jäsenten välinen luottamus vähentää ristiriitoja jäsenten välillä, sillä yksilön oma intressi on vähäisempi kuin koko tiimin menestys. Luottamus tiimin jäsenten välillä vaikuttaa myös tiimiin samaistumiseen (Dumitru & Schoop, 2016, s. 90; Costa ja muut, 2001, s. 230). Luottamus tiimissä voi näkyä avoimena viestintänä, siinä, että jäsenet hyväksyvät toistensa vaikutuksen sekä vähentyneenä tarpeena valvoa ja kontrolloida muiden tekemää työtä. Tiimeissä, joissa jäsenet luottavat toisiinsa on todennäköisempää käydä avoimia keskusteluja ja päätyä omaperäisiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin (Costa ja muut, 2001, s. 229, 231). Lisäksi luottamus voi edistää työntekijöiden osallistumista organisaatiossa (Dumitru & Schoop, 2016, s. 94–95).

Organisaatioissa korostuu yhä enemmän ihmissuhteiden ja ryhmien dynamiikka, johon luottamus tai sen puute vaikuttaa (Costa ja muut, 2001 s. 225). Tiimityöskentelyssä tarvitaan luottamusta jäsenten välille, joka mahdollistuu, kun tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan ja ovat toistensa tukena. Se, että tiimi onnistuu yhteistyön tekemisessä, voidaan mitata työn tuloksilla (Peters & Manz, 2007, s. 119). Luottamuksella on positiivinen vaikutus tiimissä koettuun tyytyväisyyteen, suoritukseen sekä kokemukseen sitoutumisesta (Costa ja muut, 2001 s. 225).

Luottamuksen rakentumista voidaan edistää esimerkiksi koulutuksella, jonka tarkoituksena on opettaa tiimin jäsenille tärkeitä tiimitaitoja (Dumitru & Schoop, 2016, s. 93–94). Se, että tiimin jäsenet tapaavat kasvotusten edistää suhteiden rakentumista. Luottamukseen liittyy myös, että henkilö toimii toisen henkilön sanomien ja tekemien asioiden perusteella (Peters & Manz, 2007, s. 120). Luottamukseen vaikuttaa se, millaiseksi tiimin jäsen tuntee oman roolinsa tiimissä, ja miten vastuu on jaettu tiimin jäsenten kesken. On tärkeää, että työntekijä tuntee oman arvonsa ja merkityksensä tiimille (Turagan, 2013, s. 9–10). Tiimin muodostumista ja toimintaa edistää se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus keskusteluun ja mahdollistetaan näin luottamuksen rakentaminen (Dumitru & Schoop, 2016, s. 94–95).

Tiimin jäsenten välinen luottamus korostuu erityisesti silloin kun tiimin jäsenet työskentelevät hajautetusti, osa toimistolla ja osa esimerkiksi kotonaan. Aiemmin luottamuksen korvasi esihenkilön suora valvonta ja hallinta samassa fyysisessä työpaikassa. Nyt luottamusta tarvitaan, jotta tiimin jäsen voi luottaa siihen, ettei toinen toimi vain omia etujaan ajatellen, vaan että kaikki työskentelevät ottaen huomioon tiimin edut. Oli kyseessä mikä työpiste tai työaika tahansa (Peters & Manz, 2007, s. 119). Luottamuksen rakentamiseen voidaan vaikuttaa sillä, että tiimin jäsenille järjestetään mahdollisuus sosiaalisen tiedon vaihdantaan jo heti tiimiä perustettaessa, parhaimmillaan henkilökohtaisesti toisensa tapaamalla. Luottamusta ylläpitää sen jälkeen yhteiset kokemukset, vaikka tiimin jäsenet tapaavat toisiaan vain harvoin. Luottamusta ylläpitää arkipäiväiset asiat kuten tapaamisten muistaminen, viesteihin vastaaminen ja ylipäättänsä se, että toinen pitää kiinni

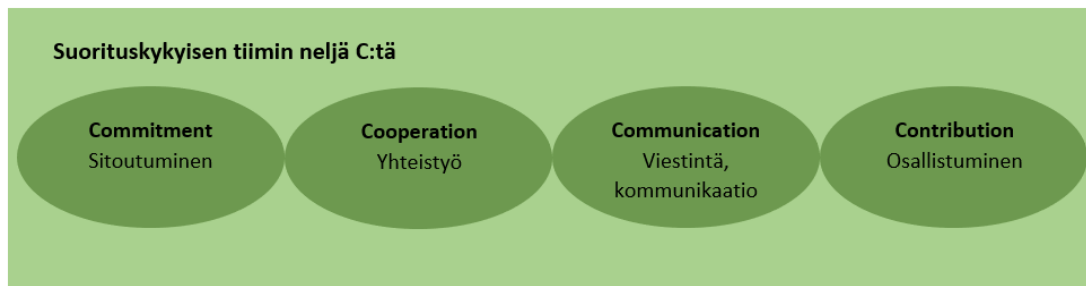
lupaamistaan asioista ja hoitaa työt ajallaan (DuFrene & Lehman, 2011, s. 7, 33–34). Hajautetussa tiimissä luottamus on tärkeää sen kannalta, että toiminta on koordinoitua silloinkin, kun pelikenttä on epäselvä (Peters & Manz, 2007, s. 120).

3.4 Suorituskykyiset tiimit ja neljän C:n malli

Suorituskykyä voidaan yleisesti mitata huomioimalla esimerkiksi tuotteen laatu, määrä, aikaraja sekä asiakkaan asettamat kriteerit. Tiimiä ja sen suorituskykyä voidaan tarkastella kiinnittäen huomiota siihen, miten nopeasti tiimi saavuttaa sille annetun tavoitteen, tai onko tiimi tuottanut innovaatioita (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 3; Fagerholm, 2015, s. 133). Käsitellessään tiimin suorituskykyä, kiinnittivät Katzenbach ja Smith (1994, s. 73–74) kuitenkin huomiota tiimin jäsenten taitoihin ja yhteiseen päämäärään enemmän kuin organisaation tehtävään. Kun ryhmälle asetetaan suorituskykyyn liittyviä tavoitteita, on suurempi todennäköisyys, että se toimii tiimin tavoin sitoutuen yhteiseen päämäärään ja sen myötä tehtävään työhön yhdessä taitojaan hyödyntämällä. Tiimin tavoite ei ole sama kuin yrityksen tehtävä.

Tiimityöskentelyllä on nähty olevan hyötyä niin suorituskyvyn, työntekijöiden kokeman tyytyväisyyden, kun sen tuoman synergian kannalta (Harveys ja muut, 1998, s. 1). Tehokkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti tiimin toimintaan ja näin koko organisaation tuottavuuteen. Myös tiimin jäsenten asenne voi olla yksi useista eri tekijöistä, joka vaikuttavat lopulta siihen, kuinka tehokas tiimi on. Asenteeseen vaikuttavat jäsenten halu olla yhteistyössä keskenään, kuinka palautteen vastaanotto ja antaminen sujuu sekä se, miten halukkaita he ovat ottamaan vastuuta (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 1, 3). Tehokkuus voi myös näkyä siinä, että tiimin aikaansaamat tuotteet tai palvelut ovat laadukkaita, ja miten tiimissä toimiminen vaikuttaa yksittäisiin työntekijöihin (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 3).

DuFrene & Lehman (DuFrene & Lehman, 2011, s. 6–7) kirjoittivat neljästä C:stä, jotka ovat olemassa kaikilla suorituskykyisillä tiimeillä. Samalla on huomattava, että jos jokin näistä osa-alueista uupuu, vaikuttaa se taas negatiivisesti tiimin suorituskykyyn.



Kuvio 2. Suorituskykyisen tiimin neljä osa-alueetta. (DuFrene & Lehman, 2011, s. 6–7)

Ensimmäinen osa-alue *Commitment* eli sitoutuminen, kuvaa tiimin jäsenten sitoutumista niin omaan tiimiinsä, kun laajemmin siihen organisaatioon, missä he työskentelevät. Sitoutuminen omaan organisaatioon tapahtuu esimerkiksi siten, että tiimin jäsenet jakavat yhteiset arvot sekä tavoitteet. Toisena osa-alueena on *Cooperation* eli yhteistyö, joka vahvistuu siitä, että tiimin jäsenillä on yhteinen keskenään jaettu tarkoitus olla olemassa sekä se, että toiminnasta syntyy molemmiin puolista hyötyä. Yhteistyöhön kuuluu myös tiimin jäsenten työskentely kohti yhteistä tavoitetta. *Communication* eli viestintä, on osa-alue, johon kuuluu viestintä niin tiimin sisällä kuin esimerkiksi tiimin ja johdon välillä. Neljäntenä osa-alueena on *Contribution* eli osallistuminen, joka kuvaa tiimin jäsenten tasavertaista osallistumista esimerkiksi niin, että tehtävät jaetaan tasan työntekijöiden kesken, ja kaikki voivat työskennellä osaamisensa mukaan (DuFrene & Lehman, 2011, s. 6–7).

3.4.1 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan yleisesti sitä, että työntekijä toimii heittäytyen jonkun asian viemiseksi eteenpäin hyödyntäen omaa osaamistaan. Sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, että yksilö saa päättää asiasta, joka koskee häntä (Skyttä, 2005, s. 47). Sitoutumisen muotoja on erilaisia, joista tässä tutkimuksessa käytetään affektiivista sitoutumista, joka muodostuu työntekijän tunteesta liittyen samaistumiseen ja osallisuuteen tiimissä. Sitoutuminen voi perustua myös kustannuksiin tai velvollisuuteen noudattaa tiettyä normia (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 4).

Tiimiin samaistuminen vaikuttaa siihen, että on todennäköisempää, että tiimin jäsenet tekevät osansa tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi (Dumitru & Schoop, 2016, s. 93–95). Tiimin tehokkaaseen toimintaan voidaan vaikuttaa valitsemalla johtamistyyli, jonka tarkoituksena on tiimin jäsenten voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittyminen (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 9). Ylipäätensä se, että panostetaan tiimin jäsenteen tunteeseen tiimiin kuulumisesta ja siihen samaistumisesta, voidaan vaikuttaa työntekijän kokemaan luottamukseen työnantajaorganisaatiota kohtaan (Dumitru & Schoop, 2016, s. 94–95).

Myös yhteenkuuluvuuden tunne tiimin jäsenien välillä vaikuttaa sitoutumiseen ja näin myös suorituskykyyn sitä vahvistaen. Myös kiintymyksen tunne on osa tiimin tehokasta toimintaa. On myös huomattu, että affektiivisen sitoutumisen ja tiimin tehokkuuden välillä ei ehkä aina olekaan suoraa yhteyttä vaan yhteys kulkee organisaatiolle luonnollisen luottamuksen, osallistumisen ja työntekijöiden kokeman oikeudenmukaisuuden kautta (Mahembe & Engelbrecht, 2013, s. 6).

Sitoutumiseen tiimissä vaikuttaa sellainen tilanne, jossa yksilö saa jotain tiimiltä ja antaa oman sitoutumisensa tässä vaihdossa. Sitoutumiseen liittyy yksilön oma halu olla tulevaisuudessakin mukana tiimin toiminnassa ja tehdä osansa sen menestymisen takaamiseksi. Sitoutumista vahvistaa myös yksilön hyvä kokemus tiimistään (Neininger ja muut, 2010, s. 568). Se, että tiimeissä työntekijät ovat enemmän itsenäisiä ja osallistuvat tavoitteiden saavuttamiseen keksimällä itse parhaimmat keinot, vaikuttaa siihen, että he kokevat työhön ja asioihin aiempaa vahvempaa omistajuutta. Se taas mahdollistaa uuden innovatiivisuuden (Harveys ja muut, 1998, s. 3).

Organisaatioiden haasteena on pitää päteviä työntekijöitä, johon ratkaisua on etsitty panostamalla työntekijöiden sitoutumiseen tiimiänsä kohtaan. Sitoutumisella on nähty olevan vaikutusta myös siltä kannalta, että organisaatiossa tapahtuvat leikkaukset ja epäselvyydet voivat vaikeuttaa merkittävästi työntekijöiden suhtautumista työhönsä (Neininger ja muut, 2010, s. 567). Se, että onnistunut tiimityöskentely johtaa parempaan

tyytyväisyyteen, motivoi työntekijöitä ja edistää heidän kokemaa sitoutumisen tunnetta organisaatioon, voi vaikuttaa siihen, että henkilöstö haluaa pysyä organisaatiossa ja näin myös mahdolliset poissaolot vähenevät. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti organisaation kustannuksiin (Harveys ja muut, 1998, s. 3).

Tiimit mahdollistavat jäsenilleen työstä syntyvän motivaation tunteen, joka johtaa parhaimmillaan työntekijän sitoutumiseen työtä ja työnantajaa kohtaan (Skyttä, 2005, s. 12). Tiimeissä tapahtuvaan sitoutumiseen voidaan entisestään vaikuttaa sillä, että johdossa otetaan huomioon myös tiimin jäsenten osallistaminen päätöksentekoon. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän suhtautuminen organisaation käytäntöihin kuten siihen, miten työ ja yksityiselämän tasapaino otetaan huomioon organisaatiossa (Neininger ja muut, 2010, s. 577).

Tiimien rakentaminen on haaste, jonka aikana työntekijöiden keskuudessa voi esiintyä muutoksille ominaista vastarintaa. Tiiminrakentamiseen voidaan vaikuttaa panostamalla sujuvaan tiimiviestintään. Tärkeää on lisätä tunnetta yhteisöllisyydestä ja sitoutumisesta tiimiin ja sen toimintaan (Harveys ja muut, 1998, s. 3). Kun työntekijä kokee sitoutumista organisaatioon, on todennäköisempää, että hän jää sinne. Tiimin jäsenet viettävät suurimman osan ajastaan tiiminsä kesken, joten myös sitoutuminen on silloin vahvempaa omaa tiimiään kuin organisaatiota kohtaan. Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa myös työntekijöiden osallistumiseen (Neininger ja muut, 2010, s. 567).

Työntekijöiden erilaiset vastuutehtävät ja toisaalta osuus myös toisten tehtävien hoitamiseen, vahvistaa luottamusta ja sitoutumista tiimin jäsenten välillä (Turagan, 2013, s. 14). Luottamukseen, joka perustuu samaistumiseen, voidaan vaikuttaa eri tavoin luottamusta vahvistaen. Tiimin kollektiivisen identiteetin kehittäminen voi vaikuttaa samaistumiseen ja näin ollen vahvistaa luottamusta. Muita tapoja on tiimin jäsenten työskenteleminen esimerkiksi samassa toimistossa, luoda yhteisiä projekteja ja tavoitteita sekä jakaa tiimin kesken sellaisia arvoja, joita kaikki jäsenet sitoutuvat noudattamaan (Dumitru

& Schoop, 2016, s. 90). Sitoutuminen tiimissä mahdollistaa asioiden ymmärtämisen ja näkemysten laajuuden. Tämä lisää edelleen tiimin suorituskykyä (Heikkilä, 2002, s. 300).

3.4.2 Yhteistyö

Tiimin toiminnan perustana on yhteinen tavoite, jota kohti tiimi työskentelee. Yhteistyö muodostuu kaikkien tiimin jäsenten yhteisestä toiminnasta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyön edistäminen voi parhaimmillaan näkyä tiimin tuottavuudessa ja työn teon mielekkyydessä, kun työtä tehdään yhdessä toisten kanssa (Ristikangas ja muut, 2021, s. 126). Tiimien yhteistyötä tulee kehittää, sillä se on tiimin tehokkuuden kannalta tärkeää (Cole ja muut, 2019, s. 263).

Yhteistyöhön kuuluu päätöksentekoa sekä yhdessä kannettua vastuuta päätöksistä ja yhteistyön tuloksista. Yhteistyö ei ole siis vain osapuolten välistä viestintää tai ryhmälle annettua työtä, vaan tekemiseen kuuluu ymmärrys siitä, että yhdessä voidaan saavuttaa jotain uutta ja sellaisia tuloksia, mitä yksin olisi mahdotonta saavuttaa. Tiimityöskentelyyn kuuluu siis se, että jäsenten välillä on keskinäistä vaikuttamista ja avoimuus toisiaan kohtaan. Onnistuakseen yhteistyössä tiimi tarvitsee uusia taitoja ja kykyä ajatella uudella tavalla (Peters & Manz, 2007, s. 119). Tiimissä työskennellessään, voi työntekijä hyötyä toisista työntekijöistä lisäarvoa saaden. Jotta tämä ilmiö mahdollistuisi kaikille, on myös jokaisen jäsenen tehtävä osansa tuloksien saavuttamiseksi (Skyttä, 2005, s. 148).

Yhteistyöhön motivoimisessa on huomattava se, että tiimin jäsenet ottavat tehtäväkseen ja hoidettavakseen koko prosessin omien henkilökohtaisten tehtäviensä sijaan (Peters & Manz, 2007, s. 120). Myös se, miten tiimin jäsenet jakavat yhteisen tarkoituksen sekä yhteiset arvot, vaikuttaa suoriutumiseen. Tiimillä on oma identiteettinsä, joka eroaa sen jäsenien yksilöllisistä identiteeteistä. Tiimi suoriutuu tehtävistään hyvin silloin, kun se hyödyntää synergiaa ja sen jäsenet tekevät yhteistyötä (Whitmore, 2017, s. 171). Se, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuus tutustua toisiinsa, on hyödyllistä yhteistyön ja yhteisymmärryksen syntymisen kannalta (Peters & Manz, 2007, s. 125). Johtajan tehtävänä on järjestää tiimin jäsenille tapaamisia koko tiiminä. Ryhmänä tehdyt tapaamiset

vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Tiimin rakentumiseen vaikuttavat myös tiimin jäsenten yhdessä olo epävirallisilla merkein, kuten syömällä yhdessä. Epäviralliset tapaamiset auttavat tiimin jäseniä tulemaan toimeen ja lisää vuorovaikutusta heidän välilleen (Turagan, 2013, s. 12–13). Tiimin yhteistyöllä, joka on toteutettu kasvokkain, on voitu nähdä yhteyksiä myös luoviin tuloksiin (Cole ja muut, 2019, s. 264).

Työnsuorittamista tukee ilmapiiri, jossa työntekijöitä kannustetaan (Harvey ja muut, 1998, s. 5). Ilmapiirillä on myös vaikutusta siihen, kuinka luovia ja innovatiivisia tiimissä ollaan. Jos työntekoa säädellään liikaa ja toimintaa rajoitetaan, on tiimiä vaikeampi motivoida hyödyntämään luovuutta. Luovuuden käyttäminen työssä edellyttää esimerkiksi sitä, että tiimissä opetellaan käyttämään erilaisia tekniikoita, kuten ideariiheä. Se, että luovuutta hyödynnetään ja, että tiimissä ollaan luovia, vaikuttaa yleisesti ilmapiiriin parantaen tiimin jäsenten välistä yhteistyötä (Skyttä, 2005, s. 148).

Yhteistyöhön tiimissä vaikuttaa tiimin jäsenten taidot kuunnella toisiaan ja muuttaa käsityksiään toisen jäsenen perustelemien faktojen valossa. Yhteistyö on avain tiimin päätöksentekoon ja ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen yhdessä (Heikkilä, 2002, s. 299). Yhteistyöhön liittyy myös tiimin jäsenten osallisuus sekä mahdollisuus kompromisseihin (Cole ja muut, 2019, s. 264, 266–267).

3.4.3 Viestintä

Tiimissä tapahtuvaa viestintää ja kommunikaatiota voi tapahtua monella tavalla. Se voi olla kokouksessa kysymyksen esittämistä tai siihen vastaamista, käytäväkeskusteluja, oman mielipiteen esille tuomista tai oman näkökulman laajentamista toisen ymmärtämiseksi (Heikkilä, 2002, s. 178, 182, 199). Tehokkaalla viestinnällä on vaikutusta niin tiimin jäsenten väliseen luottamukseen kuin myös siihen, että työssä tehdyt virheet tai sekaannukset huomataan mahdollisimman ajoissa. Viestinnän toimivuus tai toimimattomuus vaikuttaa oleellisesti tiimin menestymiseen. Tehokas viestintä ja kommunikaatio tiimin sisällä vahvistaa tiimiläisten sitoutumista työskennelläkseen kohti yhteistä päämäärää. Tiimi, jossa viestintä on tehokasta, saa aikaiseksi todennäköisemmin luovia

ideoita (DuFrene & Lehman, 2011, s. 35–36). Avoin kommunikaatio onkin avaintekijä onnistuneessa tiimityössä (Heikkilä, 2002, s. 182).

Kun mitataan tiimissä tapahtuvaa viestintää, kiinnitetään yleensä huomiota siihen, kuinka selkeää viestintä on ollut, kuinka usein tiimin jäsenet pitävät yhteyttä tai ovat tekemisissä, sekä kuinka paljon tietoa ylipäätänsä jaetaan. Suhteellinen viestintä tarkoittaa tiimin jäsenten välistä viestintää, joka liittyy ihmissuhteisiin ja niiden rakentamiseen tiimeissä. Tehtävälähtöinen viestintä liittyy taas tiimin tehtävän suorittamiseen välittäen sellaista yksityiskohtaista viestiä, joka auttaa tehtävän suorittamista onnistuneesti. Viestintään kuuluu niin sanallinen kuin sanaton viestintä (Marlow ja muut, 2018, s. 146, 148).

On huomattu, että tehokas työskentely ja tulosten saavuttaminen edellyttää sitä, että tiimin jäsenet pitävät suhteita toisiinsa yllä (DuFrene & Lehman, 2011, s. 6). Vuoropuhelu on avain siihen, että tiimin jäsenet jakavat yhteisen mallin toimia ja ymmärtävät sen suunnan, mitä kohti tiimi työskentelee (Peters & Manz, 2007, s. 121–122). Suorituskyvyn paraneminen viestinnän avulla perustuu esimerkiksi siihen, että se parantaa tiimin tehtäväprosessien koordinoitua sekä strategian määrittelyä. Lisäksi viestinnän kautta tiimi saa tärkeää tietoa ympäristöstä ja jakaa sitä toisilleen välttäen turhia väärinymmärryksiä ja päällekkäisyyksiä tiimin toiminnassa (Marlow ja muut, 2018, s. 146, 148). Onnistunut viestintä auttaa suorituskykyistä tiimiä tietämään, missä ollaan menossa (DuFrene & Lehman, 2011, s. 35–36). Jotta tiimi työskentelee tavoitteellisesti eteenpäin, tulee sen ymmärtää, miksi he työskentelevät yhdessä, ja mikä tavoite työllä on. Sekaannukset työn merkityksestä vaikuttavat heikentäen luottamukseen ja motivaatioon (Turagan, 2013, s. 9).

Yhteisen ymmärryksen kehittämiseksi tiimin jäsenten tulee hyödyntää henkilökohtaista viestintää, joko kasvotusten tai puhelinyhteyksien avulla (Peters & Manz, 2007, s. 124). Tiimin jäsenten välinen vähäinen kommunikaatio sekä tyytymättömyys toisiaan kohtaan, vaikuttaa heikentäen vuorovaikutusta jäsenten välillä. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi, on johtajan muodostettava tilanteita tiimin jäsenille

tutustua toisiinsa sekä panostaa siihen, että tiimillä on tarpeeksi avoimia viestintäkanavia käytettävissään (Turagan, 2013, s. 8). Tiimin sisällä tapahtuvassa viestinnässä voi olla paljonkin eroja riippuen siitä, mitä viestintäkanavia käytetään. On tavanomaista, ettei tiimillä ole mahdollisuutta järjestää tapaamisia säännöllisesti ja, että yksittäiset kokoukset ovat riittämättömiä siirtämään kaikkea tiimin jäsenten välistä tietoa toisilleen. Tällöin tiimi valitsee sähköpostin, videon tai puhelimen välityksellä käydyn keskustelun. Kaikista viestintätavoista kasvokkainen vuorovaikutus koetaan kuitenkin tehokkaimmaksi (Klünder ja muut, 2016, s. 112).

Jotta luottamusta voidaan rakentaa myös virtuaalitiimeissä, tulee tähdätä tiimin jäsenten väliseen positiiviseen vuoropuheluun, joka mahdollistuu eri viestintäkanavia hyödyntämällä (Peters & Manz, 2007, s. 121). Uusien ihmissuhteiden syntyminen ja niiden ylläpitäminen etäyhteyden avulla on haastavaa. Monet virtuaaliryhmät tapaavatkin ajoittain toisiaan kasvokkain (DuFrene ja Lehman, 2011, s. 5). On myös huomattu, että niin kutsutuissa hybridiryhmissä, joiden jäsenet tapaavat sekä kasvokkain että virtuaaliyhteyksin, omaavat saman suhteen kuin kasvokkain tapaavat siinä suhteessa, miten viestinnän laadukkuus vaikuttaa tiimin suorituskyykyyn. Tiimin jäsenten iällä ja sillä, miten viestintäteknologiaa on tottunut käyttämään, voi olla merkitystä siihen, pidetäänkö virtuaalisten työkalujen välityksellä tapahtuvaa viestintää toimivana. Virtuaalitiimin työskentelyä saattaa haastaa myös se, että virtuaalisuuden myötä viestinnässä voi tulla viiveitä, joka vaikeuttaa tiimin tehtävien suorittamista (Marlow ja muut, 2018, s. 147–148, 154, 156).

Tiimiviestintä on välttämättömyys sille, että tiimi pysyy toimintakuntoisena (Marlow ja muut, 2018, s. 145). On huomattu, että tiimissä, jonka jäsenet ovat tunteneet toisensa kauemmin, on hallussaan tehokkaampia viestintämalleja, ja niiden toiminta on tehokkaan viestinnän kautta suorituskyykyisempää (Marlow ja muut, 2018, s. 147, 154). Tiimin jäsenten tulisikin ottaa vastuu siitä, että vuorovaikutussuhteet pysyvät kunnossa ja, että jäsenet kykenevät ratkaisemaan kohtaamansa ristiriitatilanteet (Peters & Manz, 2007, s. 125). Tiimissä työskentely haastaa työntekijän olemaan vuorovaikutuksessa keskenään huomattavasti intensiivisemmin kuin aikaisemmin. Kun asiat tehdään yhdessä ei yksi

jäsenistä voi vetäytyä tilanteista. Avun antaminen ja sitä pyytäminen on osa tiimissä toimimista. Varsinkin kun tiimin jäsenten osaamisrakenne on laaja, ovat työntekijät arkipäiväisessä työssä usein tilanteessa, jossa toisen apua tarvitaan (Skyttä, 2005, s. 121, 124, Heikkilä, 2002, s. 189).

Avoimuus on avain toimivaan tiimiin ja siinä työskentelyyn. Avoimuuteen voidaan vaikuttaa usealla eri tavalla kuten sekä ulospäin tapahtuvalla työntekijän omien ajatusten kertomisena kuin toisinpäin tapahtuvana tulkitsemiseen perustuvaan kuuntelemisena (Skyttä, 2005, s. 132, Heikkilä, 2002, s. 199). Skyttän (2005, s. 133) mukaan avoimuuteen tiimissä vaikuttaa myös työntekijöiden halu jakaa tiimin kesken myös yhteistä aikaa ja tilaa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei sellainen työskentely toimi, jossa yksittäiset henkilöt haaveutuvat piiloon muilta tiimin jäseniltä fyysisessä työympäristössä. Avoimuus ja vuoropuhelu tiimin kesken tapahtuu arjessa esimerkiksi niin, että yksi jäsenistä puhuu ja toiset tiimin jäsenet reagoivat ja vastaavat siihen tuoden näin esiin taas oman ajatuksensa.

Skyttä (2005, s. 137) toteaa myös, että tiimi on jatkuvasti vuoropuhelussa keskenään. Viestinnän määrää kasvattaa myös se, että tiimin jäsenet osallistuvat päätöksentekoon tai viestinnästä on apua tehtävien jaon toteuttamisessa. Suorituskyvyn kannalta huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten välitetty tieto ymmärretään, ja onko tieto sellaista, mikä tiimin jäseniä hyödyttää tiimin toiminnan kannalta (Marlow ja muut, 2018, s. 147–148, 155). Haastavaa tiimin välisessä viestinnässä on se, että osa viestistä on tarpeellista vain osalle jäsenistä ja osa koko tiimille (Klunder ja muut, 2016, s. 111). Viestinnän onnistumisessa onkin otettava huomioon myös tiedon jakamisen sopiva määrä, sillä liiallinen turhan tiedon jakaminen häiritsee tiimin toimintaa (Heikkilä, 2002, s. 191, Marlow ja muut, 2018, s. 148, 154).

3.4.4 Osallistuminen

Työntekijöiden osallistumisella organisaatiossa voi olla useita erilaisia muotoja (Lindström & Taipale, 2020, s. 109). Työyhteisössä osallistuminen sekä korkeampi autonomia vaikuttaa siihen, että tiimin jäsen tuntee korkeampaa sisäistä motivaatiota sekä halua

työskennellä omien työtehtäviensä parissa (Schepers & Van den Berg, 2007, s. 412). Työntekijöiden osallistumista työpaikalla, voidaan tarkastella myös laajemmin osana työntekijän osallisuutta. Yhtenä osallistumisen mahdollistajana organisaatiossa on nähty tiimissä toimiminen ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Lisäksi osallistumisen tunteeseen voidaan vaikuttaa työntekijöiden autonomian mahdollistamisella ja lisäämällä omaan työhön vaikuttamista. Osallisuus ja osallistuminen organisaatiossa nähdään olevan yhteydessä myös työntekijän sitoutumiseen (Lindström & Taipale, 2020, s. 99, 104–105).

Ammattilaisista koostuvalle tiimille voidaan antaa täydet valtuudet toimia ja hoitaa sitä tehtävää tai vastuualuetta, joka sille on määrätty. Vastuu jakaantuu näin ollen tiimin kesken, jonka sisällä sovitaan tarkemmin ja selvennetään sitä, mitä vastuu tarkoittaa jokaisen yksilön kannalta (Skyttä, 2005, s. 15). Tehtäviä hoitaessa voidaan määrittää tehtäväkohtainen vastuunkantaja, joka ottaa tehtävän haltuun ja saa muiden avun tehtävän hoitamiseksi (Turagan, 2013, s. 14).

Työyhteisön kehittämisen lisäksi osallistuminen voidaan nähdä työntekijän sitoutumisena myös oman työn kehittämiseen sekä vaikuttamiseen. Työyhteisössä kaikkien työntekijöiden osaamisella on merkitystä, sillä jokaisella yksilöllä on omat kykynsä ja vahvuutensa toimia ja omista lähtökohdistaan vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen (Lindström, & Taipale, 2020, s. 116). Tiimin suorituskykyyn vaikuttaa myös se, miten tiimin jäsenet osallistuvat ongelmanratkaisuun. Vähäinen osallistuminen ja viestinnän sujumattomuus huonontavat tiimin suoritusta (Frigotto & Rossi, 2011, s. 817).

Osallistumisella työyhteisössä nähdään olevan vaikutuksia myös siihen, miten työyhteisö kehittää uusia ideoita, ja miten se onnistuu työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä (Lindström, & Taipale, 2020, s. 114). Se, millainen tiimi uusia innovaatioita kehittää, vaikuttaa siihen, miten uusia ideoita otetaan käyttöön ja hyödynnetään organisaatiossa (Schepers & Van den Berg, 2007, s. 408). Organisaatiokulttuuri, joka keskittyy hallitsemiseen, voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Kun työntekijät jakavat

tietämystään, on sillä positiivisia vaikutuksia luovuuteen (Schepers & Van den Berg, 2007, s. 421). Ryhmän osallistuessa ideointiin, on kiinnitettävä huomiota vapaaseen ideoiden esittämiseen ja ideoinnin mahdollistamiseen ilman turhaa arvostelua tai alustavaa karsintaa. Idearikkaus kaipaava ryhmässä perustakseen selkeät säännöt, joiden mukaan kaikille jäsenille annetaan samanlaiset mahdollisuudet osallistua toimintaan (Säämänen ja muut, 2004, s. 22–24).

Se, kuinka monta jäsentä tiimissä voi olla, saattaa vaihdella paljonkin riippuen esimerkiksi siitä, kuinka itseohjautuva tiimi on, ja miten selvää tiimin jäsenille on se, mikä heidän vastualueensa on. Tiimi, joka koostuu jopa kymmenistä ihmisistä saattaa kokea haastavaksi vuorovaikutuksen toimisen tiimin sisällä. Lisäksi tällaisessa tiimissä on tärkeää sääntöjen ja muiden yhteisesti sovittujen asioiden toteutuminen. Tiimin toimintaan saattaa myös vaikuttaa se, miten tiimissä on huomioitu osaaminen ja sen toimivuuden toteutuminen (Skyttä, 2005, s. 62). Laajemmassa tiimissä on luonnollista, että tiimin jäsenistä voi tulla passiivisia, sillä suurempaan määrään jäseniä on helpompi piiloutua. (Belbin, 1981, s. 107).

4 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksessa käytettävät aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta tehdessä tarkoituksena on ymmärtää kohdetta, jota tutkitaan (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 181). Laadullisessa tutkimuksessa kohteena on aina yksilön subjektiivinen kokemus asiasta (Juuti & Puusa, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena onkin tutkia ja kuvata todellisuutta. Elämän kuvaaminen ei onnistu vain mittaamalla asioita tai ilmiöitä määrällisesti, ja siksi tarvitaan kuvailevaa ja todellisuuden kokonaisvaltaisesti huomioivaa tutkimusta. Tälle on ominaista se, että niin ilmiöt kuin tapahtumat kietoutuvat yhteen ja vaikeuttavat toisiaan muokaten, joka tekee niiden erottamisesta tutkimuksessa mahdotonta (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 161). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on lisäksi se, että kerätty aineisto on moniulotteista ja ilmiötä tarkastellessa huomioidaan eri näkökulmia (Alasuutari, 2014, s. 82–83).

Laadullisessa tutkimuksessa otetaan huomioon teoreettinen viitekehys, joka tarkoittaa sitä, että kerättyä materiaalia tarkastellaan pitäen mielessä tietty, nimenomainen näkökulma. Tutkimusmetodilla tarkoitetaan niitä käytäntöjä, miten saadaan kerättyä aineistoa, josta havainnot tehdään. Käytetyn tutkimusmetodin tulisi sopia yhteen sen teoreettisen viitekehysten kanssa, jota tutkimuksessa käytetään (Alasuutari, 2014, s. 79, 82–83).

Haastattelussa kohdataan usein tilanne, että kysymykset muodostuvat samanlaisiksi kuin itse tutkimusongelma. Tutkimusta tehdessä on kuitenkin muistettava, että kysymyksen vastanneiden vastaukset eivät ole yhtä kuin tutkimuksen tulos. Pyrkimyksenä on nähdä ikään kuin vastauksien ja havaintojen taakse, eikä ottaa kaikkea sellaisenaan. Tutkimusta tehdessä tulee havainnot perustella hyödyntäen teoreettista argumentointia. (Alasuutari, 2014, s. 81-82)

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava myös se, että aineistosta tehdyt havainnot ja tutkimuksen tulokset ovat aina riippuvaisia siitä, millaisia arvoja tutkijan tekijä kantaa, ja millaisesta arvopohjasta käsin hän asioita ymmärtää (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 161; Vilka, 2015, s. 118). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin oleellista huomioida, että tutkimus on aina subjektiivista. Tekijä tekee oman tulkintansa tutkimuksen tuloksista valitsemastaan tutkimusasetelmasta käsin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksessa tehtyjä virheitä ja muita huomioita on pyrittävä huomioimaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 231)

4.2 Aineiston hankinta

Tyypillistä laadulliselle aineistolle on se, että aineiston kerääminen tapahtuu yleisesti tutkijan toimesta, perustuen hänen tekemiin havaintoihin ja esimerkiksi keskustelu tai haastattelu tilanteeseen. Useimmiten laadullisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä, kuten erilaiset haastatteluja, havainnointia tai olemassa olevien dokumenttien analyysia. Näin saadaan parhaiten esille tutkittavien omat näkökulmat ja tiedon hankinta on mahdollisimman kokonaisvaltaista. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoitukseen sopivaksi (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 164; Vilka, 2015, s. 122–123).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa tutkija on jo etukäteen valinnut tutkimuksen kannalta oleelliset teemat, joiden avulla haastattelu etenee. Teemat rakentuvat useammista yksittäisistä kysymyksistä. Haastattelussa teemojen ja kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella haastateltavan mukaan, ja vaikka teemat on mietitty etukäteen, voi tutkija haastattelutilanteessa esittää myös tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu on joustava menetelmä, jonka myötä myös haastateltava voi kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan vapaamuotoisesti. Teemoittelun myötä tarkoituksena on saada vastauksia, jotka ovat tutkimusongelman kannalta oleellisia (Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Valli, 2018).

Teema haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Käyttämällä aineistokeruu menetelmänä haastattelua, annettiin tutkittaville mahdollisuus kertoa suoraan itse

näkemyksistään (Vilkka, 2015, s. 123). Haastattelu aineistokeruu menetelmänä tuo tutkimuksen tekemiseen joustavuutta, sen mukaan kuin esimerkiksi haastattelutilanne sitä vaatii (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 205). Haastattelukysymyksiä ja -tilannetta testattiin enakkoon monitilatoimistossa työskentelevällä toimistotyöntekijällä, joka pystyi taustansa vuoksi ymmärtämään tutkimuksessa käytettyä käsitteistöä ja näin vastaamaan sekä kommentoimaan haastattelun teemoja. Testihaastattelun vastauksia ei sisällytetty analyysiin. Testihaastattelun hyvänä puolena pidetään sitä, että haastattelun aiheita, ja kysymyksiä voidaan testata ja muokata sopivammaksi. Lisäksi tietoa saadaan haastatteluun kuluvasta ajasta (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 72).

Haastateltavien valitseminen tutkimukseen alkoi kohdeorganisaation toimitilapalveluiden ja henkilöstöhallinnon päätöksellä rajata tutkimuskohteeksi kaksi toimistoa, joista toinen oli organisaation ensimmäinen monitilatoimisto ja toinen tuoreempi toimistotila. Lisäksi alustava lupa haastattelukutsujen lähettämiseksi varmistettiin tiimien esihenkilöiltä. Näissä toimistossa työskennelleille työntekijöille lähetettiin henkilökohtaiset kutsut sähköpostin välityksellä, joissa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Viestiin liitettiin organisaation yhteyshenkilön viesti, joka kertoi mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen, joka käsittelee monitilatoimistoja ja tiimien toimintaa. Koska kriteereinä haastateltaville oli työskentely monitilaympäristössä ja osana tiimiä, saatiin haastateltaviksi työntekijöitä eri tiimeistä ja tehtävistä.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 marras- ja joulukuun aikana etäpalvelu Skypen kautta, joka valikoitui sopivaksi vaihtoehdoksi vallitsevan koronapandemian vuoksi. Lisäksi Skype oli etäpalveluna kohdeorganisaation työntekijöille tuttu. Haastateltavien oli mahdollisuus kysyä haastatteluun liittyvistä asioista sähköpostin ja puhelimen välityksellä, mutta haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen. Haastateltaville toimitettiin kuitenkin alustus tutkielman aiheesta ja tavoitteista sekä tiedot henkilötietojen käsittelystä. Lisäksi mahdollisille haastateltaville kerrottiin, miksi juuri heitä halutaan haastatella. Tällä pyrittiin lisäämään kiinnostuneiden motivaatiota osallistua haastatteluun.

Kiinnostuneiden yhteydenottojen jälkeen heidän kanssa sovittiin etukäteen haastattelun nauhoittamisesta.

Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 12 henkilöä vaihtelevista tehtävänimikkeistä. Haastateltavat olivat työskennelleet monitilatoimistossa vaihtelevasti puolesta vuodesta seitsemään vuoteen ja kaikilla haastateltavilla oli kokemus myös muista toimistotilaratkaisuista ennen monitilatoimistoon siirtymistä. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien henkilötiedot pidetään salattuina ja tutkimus toteutettiin anonyymina. Haastattelujen kesto vaihteli 38 minuutista 80 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelun pituus oli 56 minuuttia.

4.3 Tutkimusanalyysi

Sisällönanalyysiä käytetään usein laadullista aineistoa analysoitaessa (Puusa, 2020). Sisällönanalyysin kautta runsaasta aineistosta saadaan tiivis ja yhtenäinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka etenee vaiheittain kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mutta liittää aineiston teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen aineiston analyysissä on hyvä ottaa huomioon oma esiyymmärrys eli esimerkiksi teoriaa lukemalla omaksuttu tieto, ja huomata, miten se vaikuttaa analyysin tekemiseen. Kirjallisuuden läpikäynti ja tutkimuksen kannalta oleelliset teoriat ohjaavat myös kategorisointia (Puusa, 2020).

Analyysin tavoite on tutkimuksen aineistosta saatu kokonaisuus, jonka myötä voidaan tehdä onnistunut tulkinta ja johtopäätös ilmiöstä tai asiasta, mitä tutkitaan. Analyysin tavoitteena on ensinnäkin hahmottaa laaja aineisto, tulkita aineistoa ja yhdistellä siitä saatuja havaintoja perustelluksi kokonaisuudeksi. Analyysi sisältää myös asioiden erojen ja yhtäläisyyksien tarkastelua. Tavoitteena onkin luoda tutkimusongelma mielessä pitäen kokonaisuus, joka sisältää perustellun tulkinnan sekä johtopäätökset (Puusa, 2020).

Laadullinen analyysi ei etene suoraviivaisesti, vaan analyysiin kuuluu sen vaiheiden päällekkäisyys. Sen myötä prosessin kuvaaminen on haastavaa (Lindgren ja muut, 2020;

Puusa, 2020). Haastavaa laadullisen aineiston analyysistä tekee myös sen laajuus ja moninaisuus, joka on työläs läpikäydä. Rungas aineisto voi kuitenkin parhaimmillaan sisältää myös sellaista, mitä tutkijan on mahdoton ennakoita (Puusa, 2020).

Sisällönanalyysin eteneminen



Kuvio 3. Sisällönanalyysin eteneminen Puusan (2020) kuvaamien vaiheiden kautta.

Vaikka aineiston analysointi ei etene suoraviivaisesti kaikkien vaiheiden läpi, pyritään tällä kuviolla kuvaamaan prosessin etenemistä toteutunutta systemaattisemmin (Puusa, 2020).

Analyysi aloitettiin aineiston litteroinnilla eli nauhoituksissa olevan materiaalin kirjoittamisella auki tekstiksi, jonka jälkeen aineistoon perehdyttiin lukemalla se läpi useampaan kertaan aineiston hahmottamiseksi. Aineistoon tutustumisen jälkeen aineistoa pyritään tiivistämään hajanaisesta tekstistä pelkistettyyn muotoon niin, että aineistosta säästettiin kaikki tutkimuksen kannalta arvokas tieto. Selkeämpi ja pelkistetympi muoto auttaa tulkinnan ja johtopäätösten tekemisessä (Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vaikka

aineisto sisältää runsaasti kiinnostavaa tietoa, on mielessä pidettävä rajattu ilmiö, mitä tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lukemisen ja aineistoon tutustumisen myötä aineistosta saatiin alustava käsitys niin yksittäisten vastausten eroista ja samankaltaisuuksista kuin siitä, voidaanko analyysin avulla aineistosta saada vastaus tutkimusongelmaan (Puusa, 2020).

Analyysissa pelkistäminen tapahtui tutkimuksen kannalta tärkeiden alkuperäisilmaisujen etsimisellä, jotka merkittiin värikoodein ilmaisujen samankaltaisuuksien mukaan ja listattiin allekkain. Osasta alkuperäisilmaisuista tuli useampia pelkistettyjä ilmaisuja, joiden muotoa muutettiin tiiviiseen, pelkistettyyn muotoon. Analyysissa pelkistäminen ja pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely tapahtui tutkimusaiheesta nousevien asioiden mukaan. Ilmaisujen samankaltaisuuksien mukaan aineisto teemoiteltiin niiden yhtäläisyyksien mukaan. Teemat rakentuivat sekä aineiston keruussa määriteltyjen teemojen mukaan että aineistosta löydettyjen esille nousseiden teemojen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa, 2020). Teemoittelun tarkoituksena on löytää samankaltaisuuksia eri haastateltavien vastauksista. Teemoittelun myötä rakentuu käsitys siitä, mitkä teemat ovat erityisesti tärkeitä tutkimuksen kannalta. Haasteena teemoittelussa on se, että tulkittavat vastaukset saattavat liittyä niin useampaan kysymykseen kuin teemaankin (Puusa, 2020).

Analyysissä edettiin seuraavaksi kategorisoimalla samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset samaan luokkaan, joista tutkimuksessa käytetään nimitystä alaluokka. Alaluokat nimitään erikseen, ja luokan nimitys tapahtuu ominaisuuden mukaan, mikä tutkittavalla ilmiöllä on. Alaluokkien samankaltaisuuksien mukaan ne yhdistettiin yläluokaksi. Yläluokan nimi valitaan niin, että se kuvaa koko luokan sisältöä (Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Luokittelu päättyi siihen, että yläluokista muodostettiin niitä kuvaava kategoria. Analyysin ja kategorioiden tarkoituksena on käsitteellistää kaikki aineistosta saadut kuvaukset ja näin ollen muodostaa kokonaisuuden, jossa kaikki luokat antavat vastauksia tutkimuskysymykseen (Puusa, 2020).

Analyysi toteutettiin kahdessa osassa niin, että ensimmäinen osa käsitteli monitilatoimiston keskittymistä ja yhteistyötä tukevia tiloja ja toinen monitilatoimiston vaikutuksia tiimin ominaisuuksiin. Analyysi eteni alla olevien taulukoiden mukaisesti. Alaluokkia muodostui ensimmäisessä osassa 13 ja yläluokkia 2. Toisessa osassa alaluokkia muodostui 19, kun taas yläluokkia muodostui 4.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p><i>"no siis varmasti joku viesti kulkee helpommin, mutta mä koen sen niin, että saadaan tosi paljon semmoista epävirallista tietoa niin kuin tiimin kesken ja semmoista niinku tavallaan, joka hyödyttää sitä sun työtä, mutta ei ole juuri missään tai ehkä semmosia käytännön juttuja, joita ei lue ohjeissa, eikä sinänsä ole sitä substanssia, mutta on niinku semmosia käytännön kikkoja tai vinkkejä, että niitä jaetaan tosi helposti."</i></p> <p><i>"Kyllä se sinänsä, että jos näkee just jotain tiimikaveria täällä, niin se on helppoa täällä toimistolla just kysyä niistä asioista sitten, että ehkä sen osalta viestintä on sitten parantunut."</i></p> <p><i>"Toimisto vaikuttaa myös viestintään silleen, et on niinku turha informaatiota."</i></p> <p><i>"toisaalta siinä on myös paljon sellaista, että se tavoittaa vain osan ja sitten kuvitellaan, että kaikki nyt on kuullut tän, kaikki tietää tän, että sitä ei tiedoteta enää missään sen virallisemmin, ajatellaan vaan, no siitä nyt puhuttiin silloin keran, mutta kaikki tyypit ei ollut paikalla ja jotkut on supissut siinä vaan kahdestaan sen asian, että tavallaan siinä niinku tavallaan unohdetaan se, että jotkut asiat on oikeasti sellaisia, mistä pitäisi viestittää tai mikä pitäisi varmistaa, että kaikki tietää, et varsinkin jos osa menee niihin vetäytymistiloihin ja sitten sitä ei huomatakaan ja niinku eihän ne voi millään tavalla niinku kuulla niitä asioita."</i></p> <p><i>"Kyllähän se (Teams) on tosi isossa roolissa, kun tehdään niin paljon etätöitä tai sitten ollaan täällä toimistolla kiinni eri huoneissa, ja mun mielestä se on justiin sitä tasa-arvoisuutta, eli kaikki saa silloin sen saman tiedon."</i></p> <p><i>"Me ollaan totuttu siihen, että sä oot toimistolla itse ja sä otat johonkin yhteyttä, sä otat sen Skypellä vaikka se toinenkin olisi toimistolla, koska se on nopeampaa."</i></p>	<p>Avoimessa työtilassa välitty helposti epävirallinen tieto.</p> <p>Monitilatoimistossa asioista on helppo kysyä apua työkaverilta.</p> <p>Viesti kulkee paremmin niiden välillä, jotka käyvät toimistolla.</p> <p>Turha tieto liikkuu avoimessa toimistotilassa.</p> <p>Tiedotettavat asiat tavoittavat vain samassa tilassa läsnä olevat työntekijät.</p> <p>Asioista tiedotetaan suullisesti samassa tilassa oleville.</p> <p>Microsoft Teamsin rooli on tärkeä, jotta kaikki tiimin jäsenet saavat tiedon samanaikaisesti.</p> <p>Yhteydenotto työkaveriin tehdään Skypellä.</p>	<p>Monitilatoimistossa tieto kulkee sujuvasti.</p> <p>Avoin toimistotila edistää työntekijöiden tavoittamista.</p> <p>Monitilatoimisto vaikeuttaa tiedon kulkua eri tiloissa istuville työntekijöille.</p> <p>Monitilatoimistossa viestintä on siirtynyt sähköisiin viestintäpalveluihin.</p>	<p>Tiimin viestintä monitilatoimistossa</p>

Taulukko 1. Esimerkki 1 sisällönanalysin etenemisestä vaiheittain.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p><i>"Ehdottomasti tämä yhteistyötila on minusta semmoinen positiivinen siihen, että me koetaan tavallaan kuuluvamme samaan (yksikköön)."</i></p> <p><i>"Toki tuota niin tämä yhteenkuuluvuus vaikuttaa myös siihen työn imuun. Jos sä tunnet kuuluvasi porukkaan, niin tavallaan se imee sut mukaan. Sun ympärillä olevat, kaikki tekee paljon, se luo semmoista imua myös itseesi et säkin haluat tehdä. Sitä kautta se myös edistää sitä omien tavoitteidensa saavuttamista."</i></p> <p><i>"Kun on sitten fyysisesti samassa tilassa, ja ollaan niin kuin samassa veneessä, niin kyllähän se niinku just se vaikuttaa myös siihen, että sitten me ollaan oikeasti me ja mennään ehkä sitä yhteistä määränpäättä kohti ja yhteisiä arvoja noudattaen."</i></p> <p><i>"Semmoiset tietyt raja aidat ehkä voi olla täällä pienempiä, että kun muistelee sitä vanhaa toimitilaa, niin mitä korkeampi oli, tavallaan joku asema tai muu, niin sitten mulla oli huppea huone ja sitten mitä alempana, oli tavallaan tai näissä työtehtävät oli, niin sä jouduit ehkä jakaa huoneen, niin tavallaan että tässä on semmoisia yhdenvertaisia kaikki."</i></p> <p><i>"En näkisi, että toimitotila niin tuota omaan työn tekemiseen, moraaliiin tai tavoitteellisuuteen erityisemmin vaikuttaisi. Ehkä ne meidän työt on kuitenkin niin itsenäisiä, että se miten muut toimii ei ainakaan henkilökohtaisesti vaikuta siihen omaan tekemiseen."</i></p> <p><i>"Mun mielestä se vaikuttaa sitoutumiseen, että jos sä tutustut siellä ihmisiin ja tulee siellä hyviä kavereita niin sä viihdyt siellä töissä niin kyllähän se sitouttaa sinua enemmän siihen työhön, niin se saattaa vaikuttaa siihen tosi paljon, että sä haluat jäädä sinne koska siellä on mahtavaa porukkaa."</i></p> <p><i>"Kyllä mä uskon, että se vaikuttaa niinkö siihen sitoutumiseen, että tulee näitä lyhyitä keskusteluja niin niitten kautta muodostuu semmoinen yhteen hiileen puhaltamisen meininki, että tehdään näin ja saadaan tämä aikaan ja sitten tietää, mitä työkaveri tekee tai että millä vauhdilla, vaikka työkaveri tekee jo-tain"</i></p>	<p>Yhteistyötilassa työskentely vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen.</p> <p>Työkaverin työtahti vaikuttaa omaan halun tehdä työtä tehokkaammin.</p> <p>Hyvä työyhteisö ja yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa kokemukseen työn imusta.</p> <p>Yhteisessä tilassa työskenteleminen vaikuttaa tunteeseen, että työtä tehdään kohti yhteistä tavoitetta.</p> <p>Monitilatoimisto ja yhteiset työpisteet ovat vähentäneet työntekijöiden välistä hierarkiaa.</p> <p>Toimitotilalla ei ole vaikutusta työn tekemiseen tehokkaammin.</p> <p>Hyvä tiimi vaikuttaa työssä viihtymiseen.</p> <p>Hyvä tiimi ja työkaverit vaikuttaa työhön sitoutumiseen.</p> <p>Lyhyet keskustelut työn lomassa vaikuttavat tiimin mehenkeen.</p>	<p>Yhteistyötila edistää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta.</p> <p>Avoin toimitotila edistää tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamista.</p> <p>Monitilatoimisto edistää työntekijöiden välistä yhdenvertaisuutta.</p> <p>Monitilatoimisto ei vaikuta työn tekemiseen tehokkaammin.</p> <p>Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa positiivisesti tiimiin ja työhön sitoutumiseen.</p>	<p>Tiimiin ja työhön sitoutuminen</p>

työtehtäviä, niin sitten se buustaa itseä, että nyt vähän skarppia, että hoidetaan hommat pois alta.”			
---	--	--	--

Taulukko 2. Esimerkki 2 sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.

Alaluokka	Yläluokka
Keskittymistä vaativat työtehtävät hoidetaan erillisessä hiljaisessa tilassa	
Puhelut ja muut keskustelut hoidetaan yksityöskentelyyn tarkoitettuun vetäytymistilassa	
Toimistolla sijaitsee lepoon tarkoitettu tila	Keskittyminen yksityöskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa
Yksityöskentelytilat mahdollistavat omaan työhön keskittymisen	
Äänet ja keskeytykset vaikeuttavat työssä keskittymistä hiljaisessa tilassa	
Yksityöskentelyyn tarkoitettujen tilojen tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden valita mieleisensä työtila	
Työntekijöiden välinen vuorovaikutus on helppoa avoimessa työtilassa	
Avunpyynnöt ja ongelmien ratkaisu yhdessä työkaverin kanssa tehdään työpisteiden lähellä	
Pidemmät yhteistyötehtävät työkaverin kanssa tehdään erillisessä kokoustilassa	
Kokoustilat ovat hyviä ja helppoja käyttää	Vuorovaikutus avoimissa ja yhteistyöhön tarkoitetuissa tiloissa
Haasteet tekniikan kanssa vaikeuttavat kokoustilojen käyttöä	
Sosiaaliset tilat lisäävät vuorovaikutusta työntekijöiden välillä	
Avoimet tilat mahdollistavat eniten vuorovaikutusta työntekijöiden välillä	

Taulukko 3. Sisällönanalyysissa muodostetut ala- ja yläluokat liittyen monitilatoimiston keskittymistä ja yhteistyötä mahdollistaviin tiloihin.

Alaluokka	Yläluokka
Monitilatoimistossa tieto kulkee sujuvasti	
Avoimissa toimistotiloissa edistää työntekijöiden tavoittamista	Tiimin viestintä monitilatoimistossa
Monitilatoimisto vaikeuttaa tiedon kulkua eri tiloissa istuville työntekijöille	
Monitilatoimistossa viestintä on siirtynyt sähköisiin viestintäpalveluihin	
Yhteinen aika ja tekeminen rakentaa luottamusta työntekijöiden välillä	
Tiedon pirstaleisuus vähentää tiedon luotettavuutta	
Etätyö vaikuttaa negatiivisesti luottamussuhteiden rakentamiseen	Luottamus ja yhteistyö tiimissä
Avoimissa työtiloissa lisää yhteistyötä työntekijöiden välillä	
Yhteiset tilat lisäävät yhteistyötä tiimin ulkopuolisten työntekijöiden kanssa	
Yhteistyötila edistää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta	
Avoimissa toimistotiloissa edistää tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamista	
Monitilatoimisto edistää työntekijöiden välistä yhdenvertaisuutta	Tiimiin ja työhön sitoutuminen
Monitilatoimisto ei vaikuta työn tekemiseen tehokkaammin	
Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa positiivisesti tiimiin ja työhön sitoutumiseen	
Tiimin jäsenet seuraavat toistensa osallistumista avoimissa toimistotiloissa	
Avoimissa toimistotiloissa vaikuttaa tehtävien jakautumiseen tiimissä	
Avoimissa toimistotiloissa vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen tiimissä	Osallistuminen ja luovuus tiimissä
Toimistotila ei vaikuta työntekijän osallistumiseen tiimissä	
Monitilatoimisto tukee työntekijöiden ja tiimin luovuutta	

Taulukko 4. Sisällönanalyysissa muodostetut ala- ja yläluokat liittyen tiimin osa-alueisiin.

5 Analyysi

5.1 Toimistotilojen kartoittaminen haastateltavilta

Haastattelu alkoi kartoittamalla haastateltavien toimistoympäristöjä, ja sieltä löytyviä tiloja. Koska haastateltavat tulevat saman organisaation eri toimipisteistä myös toimistotiloissa löytyi pieniä eroavaisuuksia. Kaikki haastateltavat kuitenkin nimesivät monitiloimiston tiloiksi avoimet ja yhteiset toimistotilat, kokoustilat, vetäytymistilat, hiljaiset tilat kuten kirjastotilat, kahviin ja ruokailuun soveltuvat tilat, aulatilat sekä kopiohuoneet ja pukuhuonetilat. Osa haastateltavista kertoi toimistotiloissa sijaitsevasta lepoon ja palautumiseen tarkoitetusta tilasta sekä asiakaspalvelutilasta.

Toimistotilojen sijainnista haastateltavat kertoivat yhtenäisesti niin, että kahvitila sekä avoin työskentelytila sijaitsivat toimistorakennuksen keskellä niin, että kokous- ja vetäytymiseen tarkoitetut tilat olivat niiden ympärillä. Etäisyys näihin erillisiin pienempiin tiloihin oli lyhyt. Lisäksi toimistotilaan sijoitetuista tiloista esille nostettiin hiljaisten tilojen ja kirjastotilojen sijaitseminen kauempana useampien ovien ja käytävän päässä. Näiden kokonaisuuksien väliin jäi muun muassa asiakaspalvelu ja aulatilat.

Haastateltavilta kysyttiin tiloista, mitä he työpäivän aikana käyttävät eniten. Suurin osa haastateltavista kertoi käyttävänsä pääsääntöisesti avointa työskentelytilaa yhdessä tiiminsä kanssa. Muita mahdollisia tilavalintoja olivat hiljaiset, vetäytymis- tai kirjastotilat tai toisaalta kokoustilat, joissa kaikissa haastateltavat saivat mahdollisuuden keskittyä paremmin. Tilojen valintaan vaikutti myös tarvittavat työvälineet kuten esimerkiksi skannerit, joiden käyttö oli rajattu tiettyihin tiloihin.

“No kyllä melkein sata prosenttisesti ollan siellä tuota, niin sanotulla melupuolella eli tuota, jossa vapaasti voi keskustella ja olla äänessä, että sitä ei ole rajoitettu mitenkään, ja se on semmoinen vakiintunut meidän tiimillä, semmoinen yksi tila siellä, jossa on useita pöytiä.”

Haastateltavien mukaan vaihdoksia tilojen välillä tulee keskimäärin kaksi tai kolme, sen mukaan, millaisia työtehtäviä päivä sisältää. Kaikki haastateltavat pyrkivät siihen, että tilojen vaihdoksia tulisi päivässä mahdollisimman vähän. Päivän aikana tulevat puhelut ja kokoukset lisäsivät liikkumista työpäivän aikana eri tilojen välillä.

Haastateltavilta kysyttiin toimiston tiloihin liittyvistä pelisäännöistä, joilla varmistettaisiin työn sujuvuus niin avoimissa kuin suljetuissa tiloissa. Pelisäännöt toimipaikasta riippumatta olivat hyvin samankaltaiset. Toimistoissa noudatettiin työtilan varaamista aulaassa sijaitsevalla magneettitaululla, johon työntekijät ilmoittavat, missä työpäivän aikana istuvat. Koska työpisteet eivät ole työntekijöiden omia, sisältyi pelisääntöihin mainintoja muun muassa siitä, että syöminen on sallittua vain kahviossa, juomia saa ottaa työpisteelle vain suljetussa kupissa tai pullossa, ja työpisteeltä lähtiessä huomiota on kiinnitettävä työpisteen siisteyteen.

"Sitten nää niinku varsinaiset työpisteet, niin siellä on ne näytöt, ja me tullaan oman läppärin kanssa, niin meillä on semmoinen magneettitaulu siinä sisääntulon yhteydessä, missä tavallaan varataan omaa paikka, mihin menet ja tota, se on kyllä yllättävän hyvin toiminut, vaikka aika skeptinen olin aluksi; näinkö tällä magneetilla varataan paikka? Se on kyllä osoittautunut yllättävänkin toimivaksi. "

Haastateltavien mukaan avoimessa ja yhteisessä toimistotilassa puhuminen ja puhelimeen vastaaminen ovat sallittuja. Hiljaisiin tiloihin sen sijaan liittyy pelisääntöjä, joilla taataan työrauha ja mahdollisuus keskittyä. Hiljaisissa tiloissa osassa keskustelu on sallittua, mutta osa tiloista on täysin hiljaisia, joissa toista työntekijää ei saisi ollenkaan häiritä. Myös esimerkiksi puhelimeen tulee vastata tilan ulkopuolella.

"Elikkä siellä lukusalissa, niin siellä lukee jotenkin, että ei saisi mennä edes niinku tuota, tietenkin saa mennä omalle työpisteelle, mutta tuota ei saisi niinku vissiin

kauheesti kommunikoida. Joo ja nimenomaan ei saa puhua puhelimeen siellä, että heti pois sieltä.”

Muutama haastateltava mainitsi myös säännön, jonka mukaan työntekijän tulisi käyttää eri päivinä eri työpisteitä, jotta toimistossa ei muodostuisi omia paikkoja. Tämä sääntö oli kuitenkin koronapandemian aikana poistunut käytöstä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että pelisääntöjä noudatetaan toimistossa pääsääntöisesti hyvin, ja tilojen yhteinen käyttö toimistossa on sujuvaa. Haastattelussa nousi myös esiin se, että erilaisia tiloja ja työpisteitä on tarjolla riittävästi, ja tilojen vaihtaminen on helppoa. Työpisteiden jakaminen koettiin pääosin helpoksi, ja positiivisena pidettiin sitä, että paikkoja voi vaihtaa. Osa haastateltavista toi esille sen, että työpisteen muokkaaminen aamuisin itselle sopivaksi vie aikaa, ja on hankalaa, sillä eri tilojen varusteet ja huonekalut eroavat toisista. Lisäksi koronapandemian aikana lisääntynyt puhtaanapito ja työpisteiden desinfiointi on vienyt ylimääräistä aikaa. Omien tavaroiden keräämistä ja viemistä erilliseen henkilökohtaiseen toimistokaappiin eivät haastateltavat kokeneet ongelmaksi.

”Sinänsä ei. Se on ihan hauskaakin, että niinku yhtenä päivänä istuu yhdessä paikassa ja vaihtelee näin näitä pisteitä, mutta esimerkiksi näytön asentoa joutuu säätää uudestaan joka päivä, kun sinne tulee, mutta se ei ole yhtään hassumpi asia, koska kuitenkin sitten kun sen säätää, niin säädät sen silleen, että se on juuri sille hetkellä niinku hyvältä tuntuvalta korkeudella.”

Haastateltavilta kysyttiin myös toimiston häiriötekijöistä, joista esiin nousivat erityisesti puheen sorina ja toisten työntekijöiden käymät keskustelut niin työasioista kuin vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Lisäksi puhelimien soitto- ja viestiäännet sekä työntekijöiden käymät keskustelut puhelimessa keskeyttivät työskentelyä.

”Ei välttämättä niinku ne muut ihmiset aina, mutta myös sellaiset, että kun muilla on puhelimia ja tulee koko ajan viestiä, kaikilla on niinku jotkut äänet päällä, niin sekin häiritsee aika paljon, ja ehkä yleisesti semmoinen kaikkien niinku kuljeskelu siitä tilojen läpi.”

”Hmm no ei, eipä oikeastaan tule mieleen, että jos häiritsee, niin aina voisi mennä sinne hiljaiselle puolelle, että siellä ei pitäisi olla mitään häiriöitä. Itse pystyn tekemään töitä, kyllä ihan vaikka joku huutaisi korvan vieressä.”

”Moninainen tällainen keskustelu. Jos on mielenkiintoinen tai jotenkin koskettaa, niin semmoinen tietenkin voi sitten vähän keskeyttää sitä työntekoa.”

Muita häiriötekijöitä toimistossa ovat haastateltavien mukaan muista tiloista kuten kahvio- tai ruokailutilasta kuuluvat äänet sekä siivoaminen tai remonttityöt toimistorakennuksessa. Lisäksi työntekijöiden liikkuminen tilojen välillä saattaa haastateltavien mukaan keskeyttää työntekoa. Puolet haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei toimistotilassa ollut häiriötekijöitä tai ne eivät häirinneet lainkaan työn tekoa. Kaksi haastateltavista nostivat esiin hiljaiset tilat ratkaisuna työn keskeytymiselle avoimessa työtilassa.

5.2 Keskittyminen yksintyöskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa

Haastateltavilta kysyttiin, onko heidän työssään tehtäviä, joiden tekeminen edellyttää keskittymistä sekä työrauhaa, ja millaisia nämä työtehtävät ovat. Kaikilla haastateltavilla oli työssään sellaisia työtehtäviä, jotka vaativat paneutumista sekä keskittymistä. Suurin osa mainitsi tällaisiksi työtehtäviksi tekstien lukemista, pidempiä kirjoitustöitä kuten ohjeistuksia tai pöytäkirjoja sekä vaikeampia päätöksiä, joiden valmistelu vaatii tarkkuutta ja keskittymistä.

”No ehkä just yleisesti se, että kun oikeasti täytyy keskittyä ihan tosissaan eikä tee vaan jotain semmoista liukuhihna hommaa.”

”No jos joutuu jotakin päätöksiä miettimään ja niiden tueksi lukemaan jotain aineistoa, kirjallisuutta tai jotain muuta. Ja sitten toisaalta joidenkin pöytäkirjojen kirjoittamista.”

Myös puhelut ja etäkokoukset saavat haastateltavat käyttämään vetäytymistiloja, joissa voi työskennellä yksin.

”Sitten tota jos mä tiedän että mä joudun esimerkiksi olemaan puhelimessa, että on joku asiakas voi soittaa tai jotain muuta semmoista, että mä tiedän, että niinku mä joudun juttelemaan puhelimessa.”

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia tiloja he käyttävät keskittymistä vaativia tehtäviä tehdessään. Suurin osa haastateltavista mainitsi vetäytymistila, jotka ovat yhdelle työntekijälle mitoitettuja pieniä suljettuja tiloja. Muutama haastateltavista kertoi käyttävänsä myös hiljaisen puolen kirjastotilaa tai lukusalia, joissa on useampi työpiste. Lähes kaikki haastateltavista työskentelivät myös etänä, ja mainitsivat tekevänsä keskittymistä vaativia tehtäviä kotonaan.

Lisäksi kysyttäessä nousi esiin myös toimistolla sijaitseva lepoon tarkoitettu tila, jota haastateltavien mukaan käytetään esimerkiksi lyhyen levähdykseen toimistolla päänsärryn tai väsymyksen iskiessä. Suurin osa työntekijöistä ei ollut käyttänyt lepotilaa, mutta koki sen olemassa olon hyväksi. Osa oli kuullut tiimiläisen käyttäneen lepotilaa ja kolme haastateltavista mainitsi myös itse käyttäneensä tilaa.

”Joo, kyllä minä olen pari kertaa tuota niin, olen käyttänyt kyseistä tilaa ja ihan koittanut niinku levätä ja silmiä lepuuttaa, kun tuota yleensä ollut joku päänsärky tai semmoinen muu tuota niin niin vaiva niin oon sitten käynyt lepäämässä siinä.”

Kaksi haastateltava tunnisti tarpeen levätä kesken päivän, mutta kertoi ottavansa lepo-
hetken vain ollessaan kotona etätöissä. Toimistossa työstä irtautumisen he kokivat haas-
tavammaksi.

Haasteltavilta kysyttiin seuraavaksi keskittymiseen tarkoitettujen tilojen hyviä ja huonoja
puolia. Hyviksi puoliksi mainittiin tilojen rauhallisuus ja mahdollisuus keskittyä omaan
työhön. Muutama haastateltava piti sellaista pelisääntöä hyvänä, jonka myötä toista
työntekijää ei saa häiritä hiljaisessa tilassa ollenkaan, vaan mahdollinen yhteydenotto
tapahtuu esimerkiksi Skypen kautta.

*”Se on kiva, että meillä on se pelisääntö, että joka on siellä tilassa, siellä kirjasto-
-tilassa niin sinne ei saa mennä häiritsemään, eikä sinne saa mennä koputtelee
ovea ja sanoa, että minulla olisi asia vaan, se hoidetaan sillä tavalla, että sä olet
esimerkiksi koneella, niin sä voit kyllä ottaa yhteyttä, että hei olet näköjään tuolla
kirjastotilassa, minulla olisi yksi asia, että voitaisiinko palaveerata tässä ulkopuo-
-lilla. Puhelinkin pannaan äänettömälle siellä tilassa, että saapuva puhelukaan ei
sitten häiritse.”*

*”No hyviä puolia on juuri se, että kun on se niinku aina tavallaan katkeamaton
rauha ja siellä voi olla sitten niin, että voi oikeasti niinku vaikka kovaankin ääneen
kailottaa just jossain etäkokouksessa tai voi levittää omat tavarat, niin siinä ei
kukaan muu kulje siinä pöydän vieressä.”*

Lisäksi hyvänä puolena pidettiin sitä, että rauhallisessa tilassa saa tehdä työtä omaan
tahtiin katkeamattomassa rauhassa ja levittää omia tavaroita ja papereita niin, ettei työ-
pisteen ympärillä liiku muita työntekijöitä. Lisäksi puheluihin vastaaminen ja etäkokous-
ten pitäminen vetäytymistiloissa mainittiin tilojen hyväksi puoleksi. Kaiken kaikkiaan hy-
väksi puoleksi mainittiin myös se, että yksintyöskentelyä ja keskittymistä tukevia tiloja on
erilaisia, ja työpisteissä riittää valinnanvaraa.

Huonoina puolina haastateltavat mainitsivat pienten vetäytymistilojen ankeuden, sekä huonot äänieristykset käytävälle ja viereisiin tiloihin. Lisäksi huonoksi koettiin hiljaisten tilojen ilmanvaihto.

”Huonoja puolia on ehkä se, että niistä kuuluu ääni kuitenkin läpi, että ei mun mielestä mitään niin eristettyjä semmoisia, että jos puhuisi jotain, niin kun vaikka silleen, että olis niinku henkilökohtaisia asioita tai tälleen, niin ne kyllä sitten, saattaisi kuulua sinne käytävään, että ne ei niinku mun mielestä oikein siinä pelaa sitten.”

Yksi haastateltava nosti myös esiin sen, että hiljaisella puolella työskennellessä ongelmana on äkilliset puhelut tai tarve kysyä työkaverilta apua.

”Mullakin puhelin soi kohtalaisen paljon päivässä, että se on aina tavallaan, että kun olet siellä puolella, niin sitten täytyy aina siirtyä koppiin tai mennä sinne melupuolelle puhumaan sitä puhelua, että siellä ei kehtaa tai voikaan vastata, että se on ehkä se isoin ongelma siellä sitten, ja joskus haluaisitte kysyä jotain kysymyksiä työkavereilta siellä niin sitten, ei voisi ainakaan suoraan siinä tilanteessa kysyä.”

Haastateltavilta kysyttiin, onko keskittymiseen tarkoitettut tilat osoitus siitä, etteivät yleiset työskentelytilat ole riittävän rauhallisia. Kaikki haastateltavista vastasivat, että vaihtoehdot tiloissa ja työpisteissä ovat enemmänkin osoitus siitä, että sekä työtehtävät että työntekijät ovat erilaisia, ja hiljaisia työtiloja tarjoamalla, annetaan työntekijöiden itse päättää, millaisissa tiloissa mieluiten työskentelevät.

”Tavallaan ainakin osoittaa sen, että tavallaan tiedostetaan se, että kaikilla on ehkä jotain semmoisia asioita tai saattaa tulla sen työpäivän aikana, mitä sä et halua jakaa kaikkien kanssa, esimerkiksi joku kahdenkeskinen keskustelu esimiehen kanssa niin, onhan se kivempi mennä rauhassa puhuu sitä, että kyllä mun

mielestä se ehkä kertoo jostain semmoisesta, että tavallaan täytyy olla jotkut tuommoiset rauhalliset tilat käytössä.”

”Se on hyvä, että niitä on, koska on monenlaisia työtehtäviä ja monenlaisia työntekijöitä, ja tosiaan se tarve voi muuttua niinku päivän sisällä, että tosiaan voi olla semmoinen työtehtävä, että tarvitsee sitä rauhallisuutta ja keskittymistä.”

”Varmaan se on semmoinen vähän persoonakysymyksenkin, että mitenkä tykkää, sitä työtä tehdä, että jotkut tykkäävät silti olla niinku itsekseen, että tuota, vähän semmoinen sosiaalisuuskin.”

5.3 Vuorovaikutus avoimissa ja yhteistyöhön tarkoitetuissa tiloissa

Koska avoimen toimistotilan häiriötekijät oli jo kartoitettu haastateltavien kanssa, siirryttiin haastattelussa kartoittamaan avoimen tilan parhaimpia puolia. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että parhaita avoimessa tilassa työskentelyllä oli vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa ja työyhteisön jäsenten kohtaaminen. Avoimessa työskentelytilassa on haastateltavien mukaan helppo pyytää apua, kysyä neuvoa ja jakaa asioita työkaverille. Lisäksi haastateltavat kokivat, että erityisesti hiljainen tieto liikkuu työyhteisössä helposti ja yhteinen työtila edesauttaa tiimihengen ylläpitämistä.

”Lisäksi mä oon semmonen ihminen, johon vaikuttaa se ympärillä oleva tosi paljon, ehdottomasti, että on tosi helppo pyytää apua ja kysyä neuvoja ja jakaa sitä tavallaan, joko sitä jotain asiaa, että hei oletteko kuullut tällaisesta mutta, että voi tehdä näinkin, tai sitten on tosi, siinä on siis matala kynnyks just kysyä apua ja saada apua. Mutta sitten ehkä sekin, että sosialisoi helpommin, tutustuu helpommin ihmisiin, että tuntuu että on enemmän työkavereiden kanssa.”

”Sitten tällöisen niinku tiimihengen niinku ylläpitäminen, tämä on hyvä minun mielestä tuossa yhteistilassa, ja varsinkin jos tiimiläisiä on paljon siinä samassa tilassa, niin tuota se kyllä luo semmoista vähän niinku yhteishenkeä.”

”Tällöiset isot työskentelytilat, missä työskentelee, vaikka se 6 henkilöä. Niin se johtaa semmoiseen kovaan keskusteluun, joka ei välttämättä liity aina työntekoon. Positiivisia puolia on se että, syntyy niitä keskusteluita. Voi saada jonkun idean, kehitysidean tai syntyy joku hyvä väittely, joka johtaa johonkin johtopäätökseen. Ja sitten se myös lisää sitä työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, että voi keskustella työkavereiden kanssa, ja tietää, mitä heille kuuluu.”

Oman tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja keskustelun lisäksi muutama haastateltavista kertoivat hyväksi puoleksi myös toisten prosessien asioiden kuulemisen ja sitä kautta uuden oppimisen.

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaiset työtehtävät heidän työssään vaativat yhteistyön tekemistä toisten tiimiläisten kanssa. Suurin osa haastateltavista kertoi yhteistyön olevan useimmiten lyhyitä työtehtävien ja ongelmien yhdessä käsittelyä ja ratkomista sekä yhteisiä kokouksia. Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä tiloja he tällaisissa yhteistyötä vaativissa tehtävissä suosivat. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että käyttävät lyhyissä tehtävissä avointa tilaa ja pidempi aikaisissa tehtävissä ja kokouksissa kokous- ja neuvottelutiloja. Yksi haastateltava mainitsi myös käyttävänsä kahvitilaa yhteistyötä vaativissa tehtävissä.

”Oikeastaan mä oon käyttänyt sitä neukkaritilaa esimerkiksi perehdytyksessä. Saatan varata sen neukkaritilan, että käydään siellä se perehdytystä läpi. Tuota niin sitten vähemmän on toki semmoisiakin, että käy jonkun luona hänen työpisteellä ja katsotaan yhdessä jotakin asiaa, mutta ne on aika semmoisia pikaisia. Et voi sanoa, että se neukkarin tilan varaaminen on silloin, kun se asia on vähän pidempi.”

Haastateltavilta myös kysyttiin yhteistyöhön tarkoitettujen tilojen hyviä ja huonoja puolia, joista esiin nousivat hyvinä muun muassa kokoustilojen helppo saavutettavuus, viihtyisyys sekä mahdollisuus työskennellä rauhassa. Haastateltavat nostivat esiin sen, että kokoustiloja on koronapandemian aikana käytetty harvoin, kokousten siirryttyä Microsoft Teamsiin. Kokoustilojen huonoksi puoleksi lähes kaikki haastateltavat nostivat haasteet tekniikan kanssa. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, että kokoustilat ovat isojen kokousten pitämiseen liian pieniä.

”Hyviä puolia on meillä, että niitä kokoustiloja on useampi ja niitä pystyy ihan kätevästi tuota kalenterista varaamaan, että se on kätevää.”

”Tarkoitukseen nähden niinku hyviä tiloja, että niitä on ihan kohtuu tai riittävästi on, että ehkä yksi huono puoli on se, että ne on aika pieniä ne tämmöiset niinku päivittäiseen tiimin toimintaan. Sitten taas niinku itsellä on semmoisia isompia kokouksia mihin niitä ei voi edes mieltä, että niissä tila loppuu kesken.”

Haastatellussa kysyttiin, onko työskentely avoimissa ja yhteissä tiloissa vaikuttanut tiimin vuorovaikutukseen, ja miten tilat vaikuttavat ihmisten kohtaamisiin. Kaikki haastateltavat totesivat, että avoimet toimistotilat ja kahvio ovat lisänneet vapaata, epävirallista keskustelua. Lisäksi yhteiset tilat ovat lisänneet oman tiimin jäsenten kohtaamisen lisäksi myös muiden yksiköiden työntekijöiden tapaamista. Useampi haastateltava mainitsi myös sen, että uutena työntekijänä on näissä tiloissa myös helppo tutustua muihin työntekijöihin.

”Uutena ihmisenä varsinkin oli tosi helppo, kun se oli semmoista, että siinä on aina joku vieressä ja jonkun kanssa voi aina niinku helpostikin ruveta puhumaan jotain ja just niin ihan työasioista kuin ihan jostain muistakin asioista, että mun mielestä se on, kyllä siinä mielessä on lisännyt tosi paljonkin, epävirallista keskustelua.”

”Hyvä puoli on, että esimerkiksi joku kahvihuone niin sehän on tosi semmoinen avoin ja iso, niinku just keskeisellä sijainnilla eli tavallaan sinne on aika helppo mennä, vaikka sä olisit vähän yksin tai yksinäinen, niin sinne on aika helppo mennä sinne kahville mukaan ja muiden ihmisten kanssa ja siinä on aika helppo jutella vähän niinku kaikkien kanssa.”

Haastateltavat mainitsivat myös tilojen lisännen lyhyitä kohtaamisia ja vuorovaikutusta oman tiimin lisäksi myös muiden työntekijöiden kanssa. Kaksi haastateltavista vertaisi monitilatoimiston tiloja vanhaan koppitoimistomalliin ja siihen, millaista vuorovaikutus silloin oli. Tässä huomioitiin esimerkiksi toisen työntekijän kanssa kahdestaan käydyt keskustelut, verrattuna keskusteluihin monitilatoimistossa.

”Just semmosia spontaaneja kohtaamisia paremmin tulee täällä. No niin, tää työ-kaveri on paikalla, niin mähän voisin kysyä tässä nyt tätä juttua sitten.”

”Tulee paljon vuorovaikutuksessa oltua sitten omien tiimien jäsenten ja myös niiden muiden tiimien jäsenten kanssa ja pysyy hyvin kärryillä, että mitä muissakin tiimeissä tapahtuu milloinkin.”

”Kyllä mä sanoisin, että se on kyllä lisännyt. Mitä muistaa, kun oli ihan niinku omat huoneet. Niin ja mitä täällä on kuullut kollegoita ennen kuin tänne muutti porukka, niin se oli tavallaan, että siellä pitää mennä koputtelemaan sitä ovea ja käymään sitten siellä tilassa ja se oli semmoista kahdenvälistä keskustelua.”

Kun haastateltavilta kysyttiin tilasta, jossa työntekijät ovat eniten vuorovaikutuksessa keskenään, oli vastus kahvitila tai avoin työtila. Tilojen merkitystä vuorovaikutusta lisäävinä perusteltiin sillä, että ne yhdistivät työntekijöitä ja edesauttavat tutustumista toisiinsa. Osa haastateltavista kertoi, että keskustelut painottuivat tiloissa niin, että kahvitilassa ihmiset kävivät vapaampia keskusteluja ja työtilassa keskustelut liittyivät usein

työhön ja työtehtäviin. Muutama haastateltava kuitenkin kertoi, että sekä työ- että vapaa-ajan asioista keskusteltiin kummassakin tilassa.

”Kyllä se on nimenomaan niin, että paljon helpommin tulee niinku poristua sekä työasioista, että tuota niin muistakin siviiliasioista sitten niinku työntekijöiden, kollegoiden ja varsinkin tiimiläisten kanssa. Että kyllä se on niinku lisännyt sitä vuorovaikutusta.”

”Kyllä se on käytännössä niin että sitten kun ollaan töissä, niin jutellaan enemmän työasioita ja sitten kahvitiloissa sitten niitä muita asioita sitten kyllä.”

”Ehkä se on kumminkin se tämä yhtenäinen työtila, koska siinä ollaan se koko päivä. Ja sitten ihmiset voi mennä kahville vähän eri aikaan, että kyllä se niinku vuorovaikutuksen kannalta on ne yhtenäiset työtilat.”

5.4 Tiimin viestintä monitilatoimistossa

Haastateltavilta kysyttiin, millaista tiimin viestintä monitilatoimistossa on. Suurin osa haastateltavista vastasi monitilatoimiston sujuvoittavan tiimin viestintää. Haastateltavat kuvailivat hiljaisen tiedon, käytännön vinkkien siirtymistä työntekijältä toiselle. Epävirallisen tiedon välittymisen työntekijältä toiselle mainittiin auttavan myös uuden työntekijän perehtymistä tehtävään. Yksi haastateltava kuvasi tiedon liikkumista jatkuvana ketjunä, kun ihmiset ja työpisteet vaihtuvat eri päivinä ja tieto niiden mukana. Hän kuitenkin koki positiiviseksi sen, että kun esimerkiksi uudesta ideasta tai toimintatavasta oli toimistossa puhuttu eri kokoonpanoilla, voitiin siihen palata yhdessä esimerkiksi kahvitunnilla ja todeta, että tämän olikin hyvä juttu.

”No siis varmasti joku viesti kulkee helpommin, mutta mä koen sen niin, että saadaan tosi paljon semmoista epävirallista tietoa niin kuin tiimin kesken ja semmoista niinku tavallaan, joka hyödyttää sitä sun työtä, mutta ei ole juuri missään tai ehkä semmosia käytännön juttuja, joita ei lue ohjeissa, eikä sinänsä

ole sitä substanssia, mutta on niinku semmosia käytännön kikkoja tai vinkkejä, että niitä jaetaan tosi helposti. ”

Lisäksi haastateltavat totesivat aiempaan tyyliin toimistotilan lisänneen vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että avoimessa toimistossa toiselta työntekijältä on helppo lähestyä, kysyä kysymyksiä tai saada apua ongelmaan. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että suora keskusteluyhteys tiimin jäsenten välillä vaikuttaa myös avoimeen viestintään. Positiiviseksi koettiin myös se, että esimerkiksi huikkaamalla jonkun asian, se tavoittaa samalla kertaa kaikki samassa tilassa istuvat.

”Kyllä se sinänsä, että jos näkee just jotain tiimikaveria täällä, niin se on helppoa täällä toimistolla just kysyä niistä asioista sitten, että ehkä sen osalta viestintä on sitten parantunut. ”

Toisaalta haastateltavat nostivat myös esiin haasteita tiedon vapaalle kulkemiselle avoimessa työtilassa. Tieto joka tilassa liikkui ei aina koskenut kaikkia, ja osa työntekijöistä saattaa tuntea ylimääräisen tiedon vain turhaksi häiriöksi. Lisäksi pienissä ryhmissä käydyt keskustelut hiljaisella äänellä saatetaan kokea häiritseväksi. Haastateltavat nostivat esiin haasteita myös viestin kulkeutumisesta eri tiloihin. Kun suurin osa tiimistä istuu avoimessa työskentelytilassa, saattaa unohtua, että osa voi tehdä työtä hiljaisessa tilassa tai etänä. Silloin avoimessa tilassa käyty keskustelu ja tieto ei välity niille, jotka työskentelevät muualla. Myös esimerkiksi päivän poissaolo on vaikuttanut siihen, ettei työntekijä ole saanut työn kannalta tärkeää tietoa.

”Toimisto vaikuttaa myös viestintään silleen, et on niinku turhaa informaatiota.”

*”Toisaalta siinä on myös paljon sellaista, että se tavoittaa vain osan ja sitten kuvitellaan, että kaikki nyt on kuullut tän, kaikki tietää tän, että sitä ei tiedoteta enää missään sen virallisemmin, ajatellaan vaan, no siitä nyt puhuttiin silloin ker-
ran, mutta kaikki tyypit ei ollut paikalla ja jotkut on supissut siinä vaan*

kahdestaan sen asian että, tavallaan siinä niinku tavallaan unohdetaan se, että jotkut asiat on oikeasti sellaisia, mistä pitäisi viestittää tai mikä pitäisi varmistaa, että kaikki tietää, et varsinkin jos osa menee niihin vetäytymistiloihin ja sitten sitä ei huomatakaan, ja niinku eihän ne voi millään tavalla niinku kuulla niitä asioita.”

Viestintä on osassa tiimeistä kuitenkin siirtynyt lähes kokonaan sähköisten viestintäpalveluiden ja -alustojen varaan, jotta tieto tavoittaisi kaikki tiimin jäsenet työpisteestä ja toimipisteestä riippumatta. Haastattelussa nousi selkeäksi se, että viestintäteknologialla ja erilaisilla digitaalisilla alustoilla on merkittävä rooli tiimin viestinnän kannalta. Haastateltavien mukaan myös koronapandemia ja etätö on lisännyt alustojen käyttöä.

Haastateltavien mukaan useimmat kokoukset organisaatiossa järjestetään esimerkiksi Skypen välityksellä ja videopuhelu on käytetty tapa jutella toisen tiimin jäsenen kanssa yhteisistä työtehtävistä. Yhteiset etäkahvit ovat myös haastateltavien mukaan yleisiä osassa tiimeistä. Sähköpostia tiimit käyttävät virallisten ja tärkeiden työasioiden sekä tiimiä koskevien asioiden tiedottamiseen. Nopeat chat-palvelut ja esimerkiksi WhatsApp, eivät olleet kaikilla haastateltavilla käytössä. Muutama haastateltava kuitenkin kertoi, että esimerkiksi WhatsAppia käytettiin kuulumisten vaihtoon, ja kevyeen sekä nopeampaan juttujen, kuvien ja reagointien vaihtoon. Työasioihin liittyviä kahdenkeskisiä keskusteluja useampi haastateltava kertoi käyvänsä Skypen tai Microsoft Teamsin välityksellä ja ei kiireellisissä asioissa myös sähköpostilla.

”Kyllähän se (Teams) on tosi iso isossa roolissa kun tehdään niin paljon etätöitä tai sitten ollaan täällä toimistolla kiinni eri huoneissa. Ja mun mielestä se on semmoisen niin selvä, niin se on justiin sitä tasa-arvoisuutta. Eli kaikki saa silloin sen saman tien.”

Viestien lisäksi yksi haastateltava nosti viestinnän kannalta tärkeäksi tiimin yhteisen intran, johon tärkeimmät tiimiä koskevat asiat päivitetään sekä säännölliset tiimipalaverit. Suurin osa haastateltavista oli tyytyväinen siihen, miten tieto kulkee tiimin sisällä.

Muutama haastateltava toivoi, että tiimissä kiinnitettäisiin huomiota siihen, että varsinkin työtä koskeva tieto kulkisi kaikille tasavertaisesti.

Haastateltavilta kysyttiin myös tiimin jäsenten tavoittamisesta monitilatoimistossa. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että tiimin jäsenten tavoittaminen monitilatoimistossa on helppoa. Erityisesti avoimen tilan parhaana puolena nähtiin se, että työntekijä näkee helposti, ketä tilassa on paikalla. Myös sisäänkäynnin yhteydessä olevasta magneettitaulusta saa tiedon, ketä toimistolla on paikalla, ja missä he päivän aikana istuvat. Lisäksi työskentelyllä avoimessa tilassa nähtiin olevan sellainen hyvä puoli, että työntekijät näkevät, jos toinen on kuulokkeet päässä tai puhelimessa, ja voivat näin ollen palata oman asiansa kanssa myöhemmin. Haastateltavat kokivat, että toimistolla voi toista työntekijää lähestyä matalalla kynnyksellä ja pyytää neuvoa. Haastateltavat kertoivat lähestyvänsä työkaveriaan mieluiten paikan päällä.

”On helpottanut koska sä näet, ketä siinä on paikalla ja on helppo kysyä, ja sä näet, mitä toinen tekee, on esimerkiksi luurin päässä tai jotkut musat kuulokkeissa, että okei.”

Ihmisten tavoittaminen on myös osassa tiimeistä esimerkiksi lounaalle tai kahville lähtiessä erilaista. Osa haastateltavista kertoi hyödylliseksi sen, että huikatessaan väkeä lounaalle avoimessa työtilassa, tuli tieto koko tiimille. Toinen haastateltava taas kertoi, että aiemmin työhuoneen ovella tehty kutsu lounaalle on vaihtunut monitilatoimistossa viestiksi. Useampi haastateltava kertoo myös, että ottaa yhteyttä toiseen tiimiläiseen ensisijaisesti viestillä, koska ei tiedä, missä toinen istuu. Myös etätyö on haastateltavien mukaan haastanut työntekijöiden tavoittamista, mutta siirtänyt tavoittelun ensisijaisesti viestintäpalveluihin.

”Me ollaan totuttu siihen, että sä oot toimistolla itse ja sä otat johonkin yhteyttä, sä otat sen Skypellä vaikka se toinenkin olisi toimistolla, koska se on nopeampaa.”

”No on se helpottanut, mutta meilläkin on toki semmoinen tilanne, että osa tiimiläisistä niin harvemmin käy siellä toimistolla, elikkä ne tekee puhtaasti etänä, että se tietysti jonkun verran vaikeuttaa, mutta ainahan ne puhelimen ja Skypen yhteyden päässä ovat.”

5.5 Luottamus ja yhteistyö tiimissä

Haastattelussa kartoitettiin haastateltavien ajatuksia luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille, ja sitä, voiko toimistotilalla olla vaikutusta asiaan. Tämä kysymys koettiin haastateltavien mielestä haastavaksi, ja moni lähtikin ajattelemaan luottamuksen rakentumista monitilatoimistossa erilaisista näkökulmista. Muutama haastateltava näki yhteyden siinä, että luottamus rakentuu vahvemiksi silloin, kun työntekijät tuntevat toisensa, ja toimiva yhdessä. Yksi haastateltavista totesi, että yhteistyö monitilatoimistossa on vahvistanut hänen tiiminsä luottamusta ja luottamus on vahvaa varsinkin niiden välillä, jotka työskentelevät enemmän toimistolla. Ilmeiden ja eleiden näkeminen koettiin tärkeäksi osaksi toisen työntekijän tuntemusta.

Toisaalta yksi haastateltava ajatteli, että oman tiimin jäseniin luottaa niin kauan, kuin ei ole mitään toisenlaista näyttöä esimerkiksi siitä, että joku tiimin jäsenistä ei hoitaisi omaa tehtäväänsä. Toisaalta haastattelussa nousi myös ajatus siitä, että tiedon kuuleminen päivän aikana eri lähteistä vähensi tiedon luotettavuutta.

”Periaatteessa jos tutustut siinä työkaveriin, niin sitten tavallaan siinä mielessä siinä syntyy sitä luottamusta, mutta sitten niinku taas toisaalta juuri se, että kun sä kuulet vähän sieltä täältä ja tuolta niitä juttuja, niin sit sä et oikein aina tiedä, että mikä niinku pitää paikkansa, mikä on sitä luotettavaa informaatiota.”

”Ihmisiä, joita näkee joka päivä, niin heihin oppii luottamaan ja sitten se lisää niinku luottamusta ja uskaltaa vaikka jättää henkilökohtaisia tavaroita joksikin aikaa.”

Kaiken kaikkiaan haastateltavat ajattelivat, että lisääntynyt etätyö on vaikuttanut ihmisten tutustumiseen ja luottamussuhteen rakentumiseen sitä vähentäen. Haastattelussa nousi kuitenkin ajatus siitä, että etäkahvit tiimin kesken ovat yksi keino edistää luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välillä.

Haastateltavilta kysyttiin, miten monitilatoimisto tukee tiimin jäsenten välistä yhteistyötä, ja millaista yhteistyö heidän tiimissään on. Kaikki haastateltavat kokivat, että monitilatoimisto ja yhdessä työskentely lisää vuorovaikutusta ja sitä kautta myös yhteistyötä ihmisten välillä. Kaksi haastateltavaa mainitsi muun muassa sen, että avoimessa tilassa yhdessä työskennellessä voi toisen työntekijän kanssa vastavuoroisesti auttaa ja pyytää apua työtehtävien kanssa.

”Se on lisännyt tosi paljon yhteistyötä, että voi vaikka jotain pikku hommia jakaa toiselle, koska tietää, että toinen ehtii paremmin ja tietää paremmin tietää, mitä toinen työntekijä on tekemässä, että hänellä on vaikka hommista vähän pulaa, niin hänelle voi antaa, vaikka jonku pikkuisen työn siinä ja tällä tavalla se on toiminut meillä.”

”Jos jollain on joku hankala kysymys ollut ja muuta niin sitten siinä ihan porukalla sitten löydetään niitä ratkaisuja ja vastauksia joihinkin vaikeisiin kysymyksiin, että on se kyllä mun mielestä helpompaa tälleen. Se yhteistyö on hyvää nykyään sitten täällä.”

Yhteistyötä toimistotilassa on lisännyt se, että tiimin jäsenet ovat voineet samassa tilassa ollessaan pohtia ja ratkaista yhdessä haastavampia kysymyksiä. Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyöhön avoimessa tilassa kuului myös työtehtävien jakaminen. Avoimessa tilassa tiedetään helpommin, mitä työkaveri tekee ja näin ollen voi työkaverin kanssa jakaa tehtäviä niin, että yhteiset työt saadaan tehtyä.

Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsivat yhteistyön lisääntymisestä eri prosessien henkilöiden kanssa. Kun henkilöt tulevat helpommin tutuksi yhteisissä työ- ja taukutiloissa, on toisen prosessin henkilöitä helpompi lähestyä.

5.6 Tiimiin ja työhön sitoutuminen

Haastateltavilta kysyttiin myös toimistotilan vaikutuksesta omaan tiimiin ja työhön sitoutumisessa. Koska sitoutuminen käsitteenä oli useammalle haastateltavista hieman vieraampi, alustettiin kysymystä ensin kartoittamalla haastateltavien ajatuksia tiimin yhteenkuuluvuuden tunteesta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työskentely monitilatoimistossa edisti tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuutta haastateltavien mukaan rakensi muun muassa yhteisistä asioista kuten pikkujouluista puhuminen, samassa tilassa työskenteleminen, työtehtävistä ja -tilanteista toisille kertominen sekä toisten tiimiläisten helppo tavoittaminen. Työasioitten jakamisen lisäksi haastateltavat kokivat, että oman elämän tapahtumien jakaminen ja luottamuksellistenkin asioiden kertominen työkavereille lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Useampi haastateltavista myös mainitsi, että pelkästään se, että työntekijät istuvat samassa tilassa, vaikuttaa tunteeseen siitä, että kuuluu samaan yksikköön tai tiimiin. Lisäksi yhteistyö muiden prosessien työntekijöiden kanssa, nähtiin lisäävän tunnetta siitä, että työntekijät ovat osa isompaa organisaatiota. Yksi haastateltava mainitsi, että vaikka monitilatoimistossa on mahdollisuus valita työpisteensä vapaasti, on tiimiläisille luontaista hakeutua oman tiimin jäsenten lähelle työskentelemään. Lähekkäin työskentelyn etuna nähtiin esimerkiksi helppo kuulumisten vaihto, vaikka itse työ koettiin itsenäiseksi.

”Ehdottomasti tämä yhteistyötila on minusta semmoinen positiivinen siihen, että me koetaan tavallaan kuuluvamme samaan (yksikköön).”

Yksi haastateltavista mainitsi myös yhteenkuuluvuuden vaikutuksen työn imun tunteeseen, jota hän perusteli juuri sillä, että porukassa työskentely vaikutti myös omaan haluun tehdä työtä. Myös useampi muu haastateltava mainitsi monitilatoimistossa

työskentelemisen vaikuttavan myös omaan työskentelytapaan. Se, että työntekijä näkee toisten työskentelevän kovaa tahtia, nähtiin myös vaikuttavan omaan haluun työskennellä tehokkaammin tai mahdollisesti tarjota toiselle työntekijälle apua työtehtävien hoitamiseksi. Matala kynnyks pyytää ja tarjota apua yhteisessä toimistotilassa edistää haastateltavien mielestä yhteisten työtehtävien hoitamista.

”Toki tuota niin tämä yhteenkuuluvuus vaikuttaa myös siihen työn imuun. Jos sä tunnet kuuluvasi porukkaan, niin tavallaan se imee sut mukaan. Sun ympärillä olevat kaikki tekee paljon, se luo semmoista imua myös itseesi et säkin haluat tehdä. Sitä kautta se myös edistää sitä omien tavoitteidensa saavuttamista.”

”Kyllä sillä on vaikutusta, että jos näkee, että muut työskentelee ihan hiki tai varsinkin jos näkee, että oman tiimimme työskentelee hiki hatussa ja ihan tosissaan niinku korkealla sykkeellä takoo hommia ihan pitkää päivää, niin kyllä siinä itselläkin tulee semmoinen, että mun pitää tehdä tätä hommaa tai jos pystyy auttamaan. Mitä pystyy nyt tekemään tavallaan muiden hommaa helpommaksi.”

Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että toimistolla saattaa olla myös vaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi työntekijä mainitsi, että istuessaan avoimessa työtilassa hän huomaa, että työtä tehdään oikeasti yhteisen hyvän eteen ja työ edistyy. Toinen haastateltava taas kuvasi yhteisessä tilassa työskentelyä siten, että tilassa konkretisoituu samassa veneessä oleminen, toimiminen kohti tiimin yhteistä määränpäättä ja sen yhteisiä arvoja noudattaen. Haastateltava myös kertoi, että samojen työtehtävien tekeminen yhdessä tiimin kanssa nähtiin vaikuttavan yhteisten tavoitteiden jakamiseen tiimin kesken. Yksi haastateltava mainitsi monitilatoimiston eduksi sen, että yhteisessä tilassa ja yhteisen projektin kimpussa, voi toinen työntekijä esittää ajatuksia toiselta kantilta ja toinen toiselta viereikkäisillä työpisteillä istuen. Tällä nähtiin myös olevan etua työn kannalta.

”Kun on sitten fyysisesti samassa tilassa, ja ollaan niin kuin samassa veneessä, niin kyllähän se niinku just se vaikuttaa myös siihen, että sitten me ollaan oikeasti me ja mennään ehkä sitä yhteistä määränpäättä kohti ja yhteisiä arvoja noudattaen.”

Lisäksi monitilatoimiston ja yhteisten työpisteiden nähtiin vähentävän hierarkiaa työntekijöiden välillä. Yksi haastateltavista oli huomannut, että työntekijöiden yhdenvertaisuutta lisäsi huomattavasti se, että esimerkiksi avoimessa tilassa vierekkäin saattoivat työskennellä niin työharjoittelija kuin johtaja.

”Semmoiset tietyt raja aidat ehkä voi olla täällä pienempiä, että kun muistelee sitä vanhaa toimitilaa niin, mitä korkeampi oli, tavallaan joku asema tai muu, niin sitten mulla oli hulpea huone ja sitten mitä alempana, oli tavallaan tai näissä työtehtävät oli niin sä jouduit ehkä jakaa huoneen, niin tavallaan, että tässä on semmoisia yhdenvertaisia kaikki.”

Toisaalta kaksi haastateltavaa olivat sitä mieltä, ettei toimistotila tai yhteisessä tilassa työskentely vaikuta omaan työntelemiseen tai omaan tehokkuuteen. Koska tavoitteet tulevat esihenkilötasolta, niihin pyritään joka tapauksessa riippumatta työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että yhteisiin tavoitteisiin pääseminen edellytti myös vastuuta omasta työstä ja tavoitteista. Näin ollen myös mahdollisuus valita monitilatoimistossa keskittymiseen tarkoitettu tila, edisti omassa työssä suoriutumista. Myös toinen haastateltava tunnisti tavoitteiden saavuttamiseen liittyen tärkeäksi valita sellainen tila, joka lisää työntekijän työtehoa.

”En näkisi, että toimistotila niin tuota omaan työn tekemiseen, moraaliin tai tavoitteellisuuteen erityisemmin vaikuttaisi. Ehkä ne meidän työt on kuitenkin niin itsenäisiä, että se miten muut toimii ei ainakaan henkilökohtaisesti vaikuta siihen omaan tekemiseen.”

Haastateltavista suurin osa näki monitilatoimiston vaikuttavan positiivisesti omaan tiimiin tai työhön sitoutumiseen. Suurin osa oli yhtä mieltä siitä, että helppous tutustua ihmisiin ja ystävyys työntekijöiden välillä vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu tiimiin ja työhönsä. Tällä oli yhden haastateltavan mukaan myös vaikutusta siihen, että työntekijä haluaa jäädä organisaatioon. Lisäksi vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa nähtiin avaintekijäksi me-hengen luomiselle.

"Mun mielestä se vaikuttaa sitoutumiseen, että jos sä tutustut siellä ihmisiin ja tulee siellä hyviä kavereita, niin sä viihdyt siellä töissä, niin kyllähän se sitouttaa sinua enemmän siihen työhön, niin se saattaa vaikuttaa siihen tosi paljon, että sä haluat jäädä sinne koska siellä on mahtavaa porukkaa."

"Kyllä mä uskon, että se vaikuttaa niinkö siihen sitoutumiseen, että tulee näitä lyhyitä keskusteluja niin niitten kautta muodostuu semmoinen yhteen hiileen puhaltamisen meininki, että tehdäänpä näin ja saadaan tämä aikaan ja sitten tietää, mitä työkaveri tekee tai että millä vauhdilla, vaikka työkaveri tekee jotain työtettäviä, niin sitten se buustaa itseä, että nyt vähän skarppia, että hoidetaan hommat pois alta."

5.7 Osallistuminen ja luovuus tiimissä

Haastattelun lopuksi kartoitettiin haastateltavien ajatuksia monitilatoimiston vaikutuksista tiimin jäsenten osallistumiseen. Osallistumisen yhdistäminen toimistotilaan, jakoi haastateltavien ajatuksia eniten. Muutama haastateltava mainitsi avoimen toimistotilan vaikutuksen tiimin jäsenten toimintaan niin, että näköyhteys toisiin tiimin jäseniin vaikuttaa siihen, että työntekijät ottavat toisistaan mallia. Työntekijöiden osallistumiseen tiimissä saattaa vaikuttaa se, että myös muut tiimin jäsenet osallistuvat.

"Kyllä se, että kun sä näet ja kuulet siitä mitä ne muut tekee, niin kyllähän se tavallaan mun mielestä vaikuttaa siihen, että jos sä näät, että muutkin tekee nyt nää ja osallistuu tähän ja tekee nyt tällä tavalla, nii itekin rupee tavallaan"

tekemään tai niinku, että kyllä mun mielestä siinä on jonkinnäköistä semmoista, et niinku ottaa mallia siitä toisesta.”

Yksi haastateltava mainitsi myös, että avoimessa työtilassa työskentelyllä on vaikutusta myös siihen, että vastuunjako tiimin sisällä jakautuu tasaisemmin, kun työntekijät näkevät, kuinka tehokkaasti tiimin jäsenet työskentelevät ja säätelevät omaa työskentelyä sen mukaisesti. Työtilat nähtiin myös mahdollistavan tiimin jäsenten osallistumisen oman kiinnostuksen ja aktiivisuuden mukaan. Toinen haastateltavista myös mainitsi, että toimistotilassa läsnä olivat yleensä sellaiset henkilöt, jotka olivat aktiivisia toimimaan tiimissä ja osallistumaan varsinkin vapaamuotoisemman toiminnan kuten tiimipäivien suunnitteluun.

”Ja tavallaan se, että jos siellä sitten tulee semmoinen olo, että no hitsi, että mä teen paljon enemmän kuin muut vaan laiskottelee, niin toisaalta sitten itsellekin tulee se, että kun mä olen aika tunnollinen ja yrittänyt opetella siihen, että ei tee liikaa, eikä ota liikaa tavallaan sitä hommaa niinku henkilökohtaisesti itselleen tai niinku kuvittelee, että tää on vaan mun. Kyllä siinä on niinku myös se, että se niinku ehkä tasoittaa sitä tiimin sisäistä vastuun tai taakan jakoa kanssa.”

Avoin toimistotilat ja tiimin jäsenten välisen keskustelun nähtiin mahdollistavat myös tiimin aktiivisuutta työelämän ulkopuolella. Yksi haastattelija kertoi, että yhteisen keskustelun pohjalta syntyi idea lähteä tiimin jäsenen muuttoavuksi.

Osa haastateltavista olivat sitä mieltä, ettei toimistotilalla ole merkitystä tiimin jäsenten osallistumisen kannalta. Useampi haastateltava totesi, että työntekijöiden osallistuminen oli enemmänkin kiinni itse henkilöstä ja hänen halustaan osallistua tiimin yhteisiin asioihin. Se, että tiimin jäsen haluaa osallistua tiimin toimintaan ei riipu esimerkiksi työpisteen sijainnista. Lisäksi mainittiin, että tehtävien jakoon ja oman osaamisen hyödyntämiseen liittyvistä asioista käytiin keskustelua ennen kaikkea tiimin yhteisissä

palavereissa, joissa läsnä olivat kaikki tiimin jäsenet. Näin ollen toimistotilalla ei niinkään ollut vaikutusta tähän.

”Ehkä jos jotakin tiimin eteen tarvitsee tehdä niin, sitten osallistuu enemmän, jos tarvitsee jotakin, vaikka perehdyttää jotakin uutta tai semmoista, niin se on ehkä sitten semmoinen luonnekysymys enemmänkin, kun taas se, että se olisi niinku sidonnainen siihen niinku työskentelytilaan.”

Osallistumisen lisäksi haastateltavat miettivät vastauksissaan, voiko toimistotilalla olla vaikutusta tiimin luovuuteen. Suurin osa haastateltavista kertoi, ettei tarvinnut työssään juurikaan luovuutta. Osa kuitenkin sanoi, että työ vaati jatkuvaa kehittämistä ja uusia ideoita. Riippumatta työnkuvasta, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että työskentely monitilatoimistossa tuki tiimin ja työntekijöiden luovuutta. Vastaukset jakautuivat niin, että puolet haastateltavista piti luovuuden lähteenä mahdollisuutta työskennellä lähikäin tiimin jäsenten kesken, ja mahdollisuuden yhdessä heitellä sekä kommentoida uusia ideoita työn lomassa. Vapaamuotoinen keskustelu työtilassa nähtiin myös hyvänä puolenä luovuuden kannalta.

”Musta tuntuu, että ihan varmasti noissa monitoimitiloissa se työ tuommainen luovatyö on paljon helpompaa, koska sä voit heitellä vaan niitä ideoita. Koen sen niin, että ihan varmaan semmoiset, niinku luovat ideat niin ne syntyvät juuri kaikista helpoiten noin, että on tuommoiset yhteiset isot tilat missä ollaan joko pienellä tai isolla porukalla.”

”Siellä se juttelu ja keskustelu aiheesta, kun aiheesta niin saattaa lähteä joskus ihan lentoonkin, että jos vaikka ideoidaan jotakin esimerkiksi pyhäpäivää, työhyvinvointipäivää tai jotain muuta tällaista tiimin tapahtumaa.”

”No kyllä on, että herkemmin nyt tulee, kun tällainen monitila, jossa työskentelee vaikka muita ihmisiä samassa huoneessa, niin tulee heitettyä hullulta

kuulostava idea ja sitten sitä saatetaan pohtia jonkun aikaa ja miettiä, että olisiko se varteenotettava ratkaisu johonkin ongelmaan.”

Toinen puoli haastateltavista taas näki toimistotilan viihtyvyyden lisäävän työntekijöiden luovuutta. Hyvänä puolena pidettiin erilaisia tiloja, toimistotilassa käytettyjä värejä sekä kuvaseiniä. Lisäksi yhden haastateltavan mukaan myös monitilatoimiston siisteys ja järjestelmällisyys lisäsi toimistotilan viihtyvyyttä ja mahdollisuutta työntekijöiden luovuuteen.

”Kun täällä on näitä erilaisia tiloja ja eri värejä ja tämmöistä, niin tuota. No minulla ei ehkä itsellä, että semmoista kokemusta, mutta voisin ajatella, että voisi olla ihan positiivinen vaikutus, koska täällä on monenlaista eri tilaa, missä sitten ajatus lentää.”

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia monitilatoimistolla on tiimin toimintaan. Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluin henkilöiltä, jotka työskentelevät monitilatoimistossa sekä osana tiimiä. Haastattelujen myötä saatiin henkilöiden näkemyksiä siitä, miten tiimi toimii monitilatoimistossa, ja millaisia vaikutuksia toimistoratkaisulla on tiimin toimintaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautui kahteen osaan, josta ensimmäisessä käsiteltiin monitilatoimiston tilojen jakautumista Erlich & Bichardin (2008) teorian mukaan. Vaikka alkuperäinen teoria keskittyy kuvaamaan ikääntyvien tietotyötä tekevien henkilöiden tulevaisuuden työtiloja, on mallista sittemmin muodostunut yleinen tapa jaotella monitilatoimiston tiloja. Mallin mukaan monitilatoimiston tilat jakautuvat keskittymistä ja yksin työskentelyä sekä toisaalta yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäviin tilaratkaisuihin. Teoriaosuus käsitteli monitilatoimiston ominaisuuksia käyttäjälähtöisesti, myös tiimin toimintaa sivuten. Monitilatoimistoratkaisujen lisäksi osuudessa huomioitiin koronapandemian vaikutus etätöihin ja hybridityöskentelyn yleistymiseen. Teorian toinen osio muodostui tiimin ja niiden ominaisuuksien ympärille. Tavoitteena oli saada ymmärrystä tiimien ominaisuuksista, ja keskeiseksi teoriaksi tutkielmalle valikoitui DuFrene & Lehmanin (2011) teoria neljästä C-kirjaimesta, jotka kuvaavat suorituskykyisen tiimin neljää osa-aluetta: sitoutumista, yhteistyötä, viestintää ja osallistumista. Näitä neljää osa-aluetta hyödynnettiin myös teemahaastattelussa, jossa haastateltavilta kysyttiin monitilatoimiston vaikutuksista näihin tiimin osa-alueisiin ja toimintaan liittyen.

Tutkielmassa edettiin teoria osuuksien jälkeen tutkimusmenetelmien ja -aineistoon. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina niin, että teemat muodostuivat edellä mainituista teorioista. Haastatteluista saatu tutkimusaineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysina kahdessa osassa teoriaosuuksien mukaisesti niin, että ensimmäisessä osassa keskityttiin monitilatoimiston keskittymistä ja yhteistyötä edistäviin tilaratkaisuihin, ja toisessa osassa monitilatoimiston tiimin osa-alueita edistäviin vaikutuksiin.

6.1 Tutkimustulokset

Analyysin mukaan monitilatoimisto organisaatiossa rakentuu hyvin samankaltaisesti kuin Erlich ja Bichardin (2008) teorian mukaan. Toimistotilat jakautuvat käyttäjälähtöisesti niin, että työntekijät voivat työtehtävien mukaan valita itselleen sopivimman paikan työskennellä. Haastattelun perusteella voidaan huomata, että esimerkiksi keskittymiseen tarkoitettujen tilojen tarjonta perustuu mahdollisuuteen valita itselleen henkilökohtaisesti sopiva työtila, eikä siihen, ettei muissa työtiloissa olisi tarpeeksi rauhallista suorittaa työtehtäviä. Henkilökohtaisella mahdollisuudella päättää, missä ja kenen kanssa työskentelee, on vaikutuksia tiimin toiminnan, vuorovaikutuksen kuin työn tuloksien kannalta.

Erlich ja Birhardin mallin mukaisesti keskittymiseen tarkoitettujen tilojen tarpeellisuus todentui myös analyysin myötä. Päätöksentekoon, lukemiseen ja kirjoittamiseen liittyvät työtehtävät edellyttävät katkeamatonta rauhaa keskittyä, johon sopiviksi tiloiksi täsmen-tyivät hiljaiset ja vetäytymiseen tarkoitettut tilat. Myös palautumiseen tarkoitettu tila nähtiin analyysissä osana käyttäjälähtöistä monitilatoimistoa.

Nenosen ja Niemen mukaan (2013, s. 101) monitilatoimisto sopii monipaikkaiseen työhön, joka voidaan myös aineiston perusteella todeta. Yleistynyt etätöön tekeminen vaikuttaa tiimin työskentelyyn monitilatoimistossa siirtäen viestintää sähköiseen muotoon ja vaikeuttaen tiimin jäsenen tavoittamista. Tutkielmassa huomioitiin koronapandemian vaikutukset niin itse haastattelujen toteutuksen kuin myös analyysin kannalta. Koti nostettiin esiin paikkana hoitaa keskittymistä vaativia työtehtäviä, ja etätöön nähtiin vaikuttavan tiimin toimintaan usealla eri tavalla. Onkin huomattava, että monitilatoimistojen tulevaisuuteen vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden positiivinen suhtautuminen monipaikkaiseen työhön ja erityisesti kotona tapahtuvaan etätööhön. Analyysin mukaan suhtautuminen etätööhön oli myönteistä ja muutoksen myötä on tunnustettu myös tarve muokata toimintatapoja muun muassa tiimien viestinnän ja tiedonkulun suhteen.

Erlich ja Bichardin teorian (2008 s. 282) mukaan eniten yhteistyötä työntekijöiden välillä mahdollistavat kokous- ja sosiaaliset tilat, joissa työntekijöiden on helppo kokoontua ja tavata toisiaan. Analyysiosion mukaan nämä tilat toki nousivat esiin työntekijöiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollistajina, mutta avoimen työtilan merkitys työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa nousi tärkeimmäksi. Myös kahvitteiluun ja ruokailuun tarkoitettujen tilojen merkitystä työntekijöiden välisen epävirallisen viestinnän näkökulmasta korostettiin. Kokous- ja neuvottelu tilojen rooli koettiin tärkeäksi pidempien yhteistyötehtävien ja kokousten toteuttamisessa.

De Been & Beijer (2014, s. 145) korostivat avoimen työtilan merkitystä työntekijöiden vuorovaikutuksen sekä kohtaamisten mahdollistajana. Myös analyysin mukaan avoimen tilan nähtiin olevan avainasemassa tiimin jäsenten välisen virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen, kohtaamisten ja tiedonvälityksen kannalta. Avoimen työtilan merkitys nousi myös lyhyiden yhteistyötehtävien hoidossa, jolloin tiimikollegan tavoittaminen on helppoa. Lyhyt välimatka tiimin jäsenten välillä tukee työntekijöiden tutustumista ja vaikuttaa tiimin kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen. Tiimin jäsenille on luontaista haakeutua läheisiin työpisteisiin, erityisesti jos kyseessä on samanlaiset työtehtävät. Lähekkäin istuminen lisäsi mahdollisuutta tarjota ja vastaanottaa apua sekä käydä keskustelua työn ohella. Voidaankin analyysin kannalta olettaa, että tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on tiivistä erityisesti avoimessa työtilassa.

Merkittävää tutkimuksessa on tilojen jakaminen käyttäjälähtöisesti keskittymistä ja yhteistyötä tukeviin tiloihin. Monitilatoimiston tarjoamat tilat mahdollistavat työntekijöille työtilan valinnan työtehtävien mukaisesti niin, että sekä keskittymistä kuin vuorovaikutusta vaativat tehtävät on mahdollista hoitaa. Vaikka tiimin kannalta oleellista on vuorovaikutusta lisäävien tilojen kuten avoimen työtilan, kahvion ja kokoustilojen tarkastelu, on huomiota kiinnitettävä toimistotilaratkaisuissa myös hiljaisiin tiloihin. Työn suorittamisen kannalta merkittävintä on tiimin jäsenen mahdollisuus valita itselleen sopivin tila.

Nykypäivänä organisaation rakenne perustuu viestintään sekä tiimeihin, joiden toiminta perustuu tiiviiseen vuorovaikutukseen tai ongelmanratkaisuun. (Frigotto & Rossi, 2011, s. 792) Tästä lähtökohdasta tutkimuksen toinen osio keskittyi tiimiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin monitilatoimistossa.

Teoria ja analyysin mukaan tiimin viestintää tapahtuu kaikkialla ja sen merkitys tiimin jäsenten väliseen luottamukseen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen on suuri. DuFrenen & Lehmanin (2011 s. 35–36) mukaan tiimin viestinnällä on vaikutusta siihen, miten tiimi menestyy tehtävässään. Analyysi todentaakin teoriaosuutta, jonka mukaan monitilatoimisto vaikuttaa lisäävän vuorovaikutusta tiimin jäsenten välille. Työtehtäviin liittyvä vuorovaikutus tapahtuu usein työn ohessa ja sisältää niin suullisen kuin hiljaisen tiedon siirtymisen tiimin jäseniltä toisille, edistäen näin tiimin suoritusta. Toisaalta toimistossa tapahtuu myös epävirallista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa työntekijöiden tustumiseen, luottamussuhteiden rakentumiseen sekä yhteisöllisyyteen, niitä edistäen. Tutkimustulosten mukaan merkittävimpinä paikkoina tiimin viestinnän ja tiedonkulun kannalta ovat avoimet ja sosiaaliset tilat, joissa vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken on vahvinta.

Sujuvan tiedonkulun nurjana puolena avoimessa toimistotilassa on kuitenkin analyysissa noussut haaste turhan tiedon liikkumisesta toimistossa. Klünder ja muut (2016, s. 111) totesivat, että yksi tiimin viestinnän haasteesta onkin se, että kaikki tieto ei ole kaikille tiimin jäsenille tarpeellista. Myös sähköisten viestintäpalveluiden rooli tiimin viestinnässä monitilatoimistossa todentui suureksi. Monipaikkainen työ edellyttää viestintäpalveluiden hyödyntämistä vuorovaikutuksessa niin yksittäisten työtehtävien kuin koko tiimin yhteydenpidon ja yhteisöllisyyden kannalta. Analyysin mukaan voidaan todeta, että niin avoimella toimistotilalla kuin viestintäpalveluilla on merkittävä rooli työntekijöiden tavoittamisessa monitilatoimistossa.

Tutkielman avulla voidaan todeta, että monitilatoimisto vaikuttaa tiimin jäsenten väliseen viestintään tuomalla vuorovaikutuksen työhuoneista avoimeen tilaan sekä

sähköisiin viestintäpalveluihin. Muutoksen myötä tieto saavuttaa useamman työntekijän samaan aikaan ja edesauttaa näin viestintää tiimin osa-alueena.

Avoimen vuorovaikutuksen sekä yhteisen ajan vaikutus tiimin jäsenten välisten luottamussuhteiden rakentumiselle nousi esiin teorian lisäksi analyysissa. Erityisesti avointen työtilojen mahdollistama kanssakäyminen tiimin jäsenten kesken edistää luottamusta ja yhteistyötä tiimin jäsenten välillä. Yhteistyö tiimin jäsenten välillä pitää sisällään vasta-uuoroista avunantoa sekä tehtävien jakamista, jotka edistävät työtehtävien suorittamista. Luottamukseen katsotaan kuitenkin vaikuttavan toimistotilaa enemmän ihmisten toiminta. Luottamuksen rakentumisella on avainasema tiimin yhteistyön, työhön sitoutumisen, suorituksen ja tyytyväisyyden osalta, ja vaikuttaakin tutkielman perusteella kaikkiin muihin tiimin osa-alueisiin niitä edistäen. Tutkimustulokset tukevat teoriaosiota siinä, että monitilatoimistolla nähdään olevan yhteistyötä edistäviä ominaisuuksia erityisesti ottaen huomioon tiimin jäsenten mahdollisuus työskennellä lähekkäin avoimessa työtilassa.

Etätyöllä nähtiin niin teorian kuin analyysin perusteella olevan vaikutusta tiimin jäsenten vuorovaikutukselle, luottamukselle ja yhteistyölle niitä vähentäen. Etätyön yleistyminen on vaikuttanut organisaatioihin vaatien niitä muokkaamaan toimintatapojaan niin, että yhteistyö tiimin jäsenten välillä onnistuu myös etäisyyksien kasvaessa. Turagan (2013, s. 12 –13) korostaa yhteisen epävirallisen ajan merkitystä tiimin rakentumiselle yhteistyökykyiseksi ja toisiinsa luottavaksi tiimiksi. Sosiaalisten tilojen merkitys yhteistyön kannalta nousee myös analyysissa esiin.

Viestintä ja yhteistyö rakentavat perustan tiimiin ja työhön sitoutumiselle. Mahemben ja Engelbrechtin (2013, s. 4) mukaan affektiivista sitoutumista edistää tiimin jäsenen kokemus siitä, että hän on osa tiimiä. Analyysin mukaan monitilatoimiston avoimet tilaratkaisut voivat parhaimmillaan tukea tiimin yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta ja vaikuttaa näin myös jäsenten sitoutumiseen. Avoimen työtilan merkitys myös yhteenkuuluvuuden mahdollistajana nousi esiin tutkielmassa. Fyysisesti lähekkäin istuvat

työntekijät kokevat tunnetta yhteenkuuluvuudesta, kun työskentelevät kohti tiimin yhteistä tavoitetta. Myös asioiden jakaminen työn lomassa nähdään vaikuttavan tiimin menkeen.

Analyysissa nousi esiin teoriasta poiketen huomio, että toimistotila vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen siltä kannalta, että toimistotila edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Kaikille yhteiset työpisteet vähentävät esimerkiksi aiempien työhuoneiden ylläpitämää hierarkiaa työntekijöiden välillä. Tutkielma vahvistaa myös väitettä, että avoimella työtilalla on positiivista vaikutusta välillisesti tiimin jäsenien sitoutumiseen niin, että he kokevat hyvän tiimihengen vaikuttavan työssä viihtymiseen. Tiimiin ja työhön sitoutumisella voi olla positiivisia vaikutuksia erityisesti työntekijän vahvempaan omistajuuden tunteeseen ja haluun työskennellä tehokkaasti osana tiimiä, vaikkakin analyysin mukaan yhteisessä tilassa työskentely ei vaikuta yksilön tehokkuuteen. Yhdessä työskentely konkretisoi kuitenkin tiimin yhteistä tavoitetta.

Monitilatoimiston vaikutusta tiimin toimintaan lähestyttiin useammasta näkökulmasta. Avoimen toimistotilalla nähdään olevan vaikutusta siihen, miten työntekijät osallistuvat ja näkevät toisensa osallistuvan. DuFrene ja Lehmanin mukaan (2011, s. 7) osallistuminen tiimin osa-alueena tarkoittaa tiimin jäsenten välistä tehtävänjakoa tasavertaisesti. Analyysin mukaan erityisesti avoimen toimistotilan nähdään edistävän tehtävien jakautumista tasaisemmin työntekijöiden välillä, kun tiimin jäsenet näkevät, millä tahdilla työssä edetään. Analyysin mukaan on myös havaittavissa, ettei toimistotilaratkaisulla ole vaikutusta tiimin jäsenen aktiivisuuteen tai osallistumiseen tiimin yhteisiin asioihin.

Tiimin jäsenten osallistumisen nähdään vaikuttavan kuitenkin siihen, miten tiimi kehittää uusia ideoita. (Lindström, & Taipale, 2020, s. 114) Luovuuden ja ideoiden kehittämisen nähtiin olevan mahdollista avoimessa toimistotilassa, jossa työntekijät ovat eniten vuorovaikutuksessa keskenään. Toisaalta analyysissa korostui myös kokonaisuudessaan monitilatoimiston tilojen viihtyvyyden merkitys luovuutta lisäävänä tekijänä.

6.2 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää monitilatoimiston vaikutuksia tiimin toimintaan. Tutkielma osoitti, että monitilatoimiston tilaratkaisuilla on vaikutusta tutkielmassa tarkasteltuihin tiimin osa-alueisiin, joiden lisäksi osa-alueissa tunnistettiin niiden tosiaan edistäviä tekijöitä. Monitilatoimiston mahdollistaessa tiimin osa-alueiden toteutumisen, voidaan niillä nähdä olevan merkitystä myös tiimin suorituskyvyn kannalta.

Tutkielmassa keskityttiin monitilatoimiston tilojen jakautumiseen Erlich ja Bichardin (2008, s. 282) mallin mukaisesti niin keskittymistä kuin yhteistyötä mahdollistaviin tiloihin. Teorian mukaan erityisesti kokous- ja sosiaalisten tilojen nähtiin olevan avainasemassa työntekijöiden välisen yhteistyön toteutumisessa. Työterveyslaitos (2020, s. 84) korosti yhteistyötilojen merkitystä työntekijöiden kohtaamisen ja yhteistyötä vaativien tehtävien kuten neuvottelujen tai luovien työtehtävien kohdalla. Lisäksi edellä mainittujen tilojen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistämistä.

Tutkielman mukaan kokous- ja sosiaalisten tilojen merkitys monitilatoimiston yhteistyötä tukevin tiloina kyllä tunnistettiin, mutta niiden merkitys jäi vähäiseksi verrattuna avointen tilojen mahdollisuuksiin edistää työntekijöiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Avointen työtilojen sekä sosiaalisten tilojen nähtiin olevan tärkeimmät tilat yhteistyön kannalta siksi, että niissä työntekijät viettävät eniten aikaa. Tilojen merkitys nähtiin myös niin virallisen kuin epävirallisen viestinnän kannalta tärkeänä. Tiimin jäsenten mahdollisuus lähestyä toisiaan, keskustella työn ohessa ja tehdä lyhyitä yhteistyötehtäviä työpisteillä, ovat avoimen työtilan parhaimpia puolia tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen sekä työn sujuvuuden kannalta.

Kuten tutkielma, myös Weijs-Perrée ja muut (2020, s. 784) totesivat, että aula- ja kahvilojen sijaan vahvin vuorovaikutus työntekijöiden välillä vallitsee työtilassa. Sosiaaliset tilat nähdään kuitenkin niin toisiin työntekijöiden tutustumisen kuin vapaan keskustelun kannalta tärkeinä tiloina, jotka edistävät näin luottamusta sekä yhteistyötä tiimin

jäsenten välille. Tutkielman kannalta vahvistetut avoimen ja sosiaalisten tilojen ominaisuudet sopivat yhteen myös teoriassa nostettujen havaintojen kanssa siitä, että monitilatoimisto sisältää tiimin yhteistyötä edistäviä tiloja.

Vaikka työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus korostui erityisesti avoimissa työtiloissa, tutkielman myötä tunnistettiin myös keskittymiseen tarkoitettujen tilojen merkitys osana toimivaa monitilatoimistoa. Haapakangas (2018, s. 65) toteaa hiljaisten ja vetäytymiseen tarkoitettujen tilojen parhaaksi puoleksi mahdollistaa työskentelyn ilman toimistotilan häiriötekijöitä ja näin ollen vaikuttavan työtilojen mukavuuteen. Tutkielman mukaan voidaankin todeta, että keskittymiseen tarkoitettujen tilojen tarjoavan työntekijöille tilan keskittyä omaan työhönsä ja vaikuttavan positiivisesti myös työntekijän sekä tiimin tuottavuuteen.

Monitilatoimiston parhaimpana puolena pidetäänkin sen tarjoamia monipuolisia tiloja, jotka ottavat huomioon moninaiset työtehtävät ja työntekijöiden erilaiset mieltymykset. Myös Erlich ja Bichard (2008, s. 273) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että avoimella toimistotilalla oli vaikutusta tiimityöhön, mutta tiloissa on varattava myös mahdollisuus keskittymiseen sekä yksityisyyteen. Monitilatoimisto antaa, niin työntekijälle kuin tiimille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja työn tekemisen paikkaan, vahvistaen samalla itseohjautuvuutta. Tutkielman myötä tulee myös huomioida Hua ja muiden (2011, s. 809) toteamus siitä, ettei pelkkä monitilaratkaisu itsessään vaikuta tiimin kokemaan yhteistyöhön tai yhteisöllisyyteen niitä edistäen. Tiimin toimiessa osana monitilatoimistoa tulee huomiota kiinnittää fyysisen ympäristön lisäksi organisaatiokulttuuriin ja sen tiimin toimintaa mahdollistaviin tekijöihin.

Tutkielma tukee teoriaa, jonka perusteella tiimin osa-alueet kietoutuvat vahvasti yhteen toisiaan edistäen. Tämä näkyy myös siinä, että monitilatoimiston edistäessä yhtä tiimin osa-alueista, on sillä myös positiivisia vaikutuksia muiden osa-alueiden toteutumisen kannalta. Kaiken kaikkiaan viestinnän, yhteistyön, sitoutumisen ja osallistumisen kannalta voidaan nähdä tiimin toimintaa sujuvoittavia ja edistäviä tekijöitä, silloin kun tiimi

toimii monitilatoimistossa. Monitilatoimiston avoimien ja sosiaalisten tilojen suurimpana etuna nähdään tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen mahdollistuminen.

Tutkielman mukaan monitilatoimistolla nähdään olevan vaikutusta tiimin viestintään, erityisesti tiimin toimiessa avoimissa työtiloissa sekä taukoihin tarkoitetuissa tiloissa. Näiden tilojen nähtiin varmistavan niin virallisen kuin epävirallisen tiedon liikkumisen nopeasti tiimin jäseneltä toiselle ja sujuvoittavan tiimi viestintää. Tekes (2011, s. 36) korosti avoimen tilan merkitystä myös hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymisen kannalta, jonka nähtiin myös tutkielman kannalta paikkaansa pitävänä. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta monitilatoimiston muokkaavan tiimin viestintää yksittäisistä huoneista avoimeen työtilaan.

Vaikka tiimin viestintä nähdään monitilatoimistossa sujuvana, tulee kuitenkin tunnistaa myös haasteet siinä, että tieto tavoittaisi oikeat henkilöt. Tutkielma vahvisti muun muassa Ansion ja muiden (2020, s. 73) käsitystä sähköisten viestintävälineiden roolista tiimin jäsenten välisessä kommunikoinnissa monitilatoimistossa. Sähköisen viestintäpalvelut varmistavat tiedon kulun sekä tiedon kohdistamisen oikeille henkilöille. Tiimin viestintä koostuu toimistotilassa ja sähköisissä viestintäpalveluissa tapahtuvasta viestinnästä, joita tiimeissä käytetään päällekkäin tiedonsiirron sekä työntekijöiden tavoittamisen varmistamiseksi.

Tutkielman mukaan monitilatoimiston avoimilla työtiloilla on vaikutusta tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön sitä vahvistaen ja yhteisiä tavoitteita edistäen. Avoimen työtilan merkitys perustuu tiimin toiminnan sujuvoittamiseen kannalta siltä kannalta, että jäsenen on työn lomassa helppo pyytää ja vastaanottaa apua työtoveriltaan. Tutkielmassa nousi ennakoimattomia huomioita siitä, millaiseksi teoriassa nousseiden yhteistyötilojen merkitys tiimin yhteistyön kannalta koetaan. Yhteistyötilojen helppokäyttöisyys hyödynnettiin ajallisesti pidemmissä yhteistyötehtävissä kollegojen kanssa, mutta tilojen ei juurikaan nähty lisäävän vuorovaikutusta tai kohtaamisia tiimin jäsenten välillä kuten aiemmin mainittu avoin työtila. Kim ja muut (2016, s. 210) huomauttivat monitilatoimiston

haasteeksi tiimin jäsenten vaikeus tavoittaa toisensa, joka tutkielman mukaan kuitenkin nähdään monitilatoimistossa pääosin helpoksi.

Tutkielman mukaan monitilatoimiston avointen ja sosiaalisten tilojen nähdään vahvistavan edellä mainittujen viestinnän ja yhteistyön lisäksi tiimin jäsenten välistä luottamusta ja sitoutumista. Tiimin jäsenten mahdollisuus tutustua toisiinsa ja työskennellä avoimessa tilassa fyysisesti toistensa lähellä vaikuttaa tiimin tunteeseen yhteisöllisyydestä ja me-hengestä. Dumitru ja Schoop (2016, s. 93–95) totesivat, että tiimiin samaistumisella nähdään olevan positiivinen vaikutus tiimin jäsenten työpanokseen kohti tiimin tavoitetta. Myös tutkielma osoittaa, että yhdessä tekeminen voi vaikuttaa tiimin suoritukseen silloin, kun työntekijä sitoutuu tiimiin ja työhönsä. Työhön ja tiimiin sitoutuminen tunnustettiin tiimin tavoitteiden ja työstä suoriutumisen kannalta tärkeäksi.

Huomioitavaksi nousi myös tilaratkaisun vähäiset vaikutukset tiimin jäsenten osallistumiseen työssään. Osallistumisen tiimin toimintaan nähdään syntyvän enemmänkin tiimin jäsenen omasta aktiivisuudesta kuin toimistotilaratkaisusta. Tutkimuksen mukaan voidaan kuitenkin nähdä, että muut osa-alueet tukevat toteutuessaan myös tiimin jäsenten mahdollisuutta osallistua. On myös mahdollista, että avoimessa työskentelytilassa toimiessaan tiimin tehtävät jakautuvat tasaisemmin, joka vaikuttaa tiimin suorituskyykyyn. Tutkielman tuloksena voidaan lisäksi tunnistaa monitilatoimiston tilojen yhteys tiimin luovuuteen sekä innovatiivisuuteen. Avointen työtilojen nähdään edistävän ideoiden esille tuomista osana tiimin jäsenten välistä keskustelua. Lisäksi monitilatoimiston erilaiset tilat ja toimiston viihtyvyys ovat yhteydessä tiimin luovuuteen.

Tutkielman myötä voidaan todeta, että sen haasteena oli tutkia toimistotilan vaikutusta tiimin toimintaan tilanteessa, jossa etä- ja hybridityöstä oli tullut uusi normi. Epäselvää oli, miten uudet työtavat vaikuttavat organisaatioihin ja tiimeihin sekä yleisesti organisaatioiden toimistotilatarpeeseen. Kiinnostavaa olisi saada lisää tietoa siitä, millaisia vaikutuksia monipaikkaisella työllä on tiimin toimintaan ja tutkittaviin osa-alueisiin.

Tulevaisuudessa organisaatioiden tuleekin ottaa huomioon se, miten virtuaalitiimien toiminta monipaikkaisessa työssä ja osana monitilatoimistoja toteutuu. Tutkielman mukaan voidaan nähdä, että hajautettujen tiimien haasteena on tiimin yhteisöllisyyden puuttuminen, kun yhteiset kohtaamiset työssä ja kahvitunneilla jäävät vähäisemmiksi. Koska tutkielman mukaan monitilatoimiston avoimilla tiloilla on vaikutusta kokemukseen yhteisestä tavoitteesta, voi vähentynyt yhteinen aika haastaa myös tiimin kykyä hahmottaa yhteiset tavoitteensa ja vaikuttaa tiimin suorituskyykyyn negatiivisesti.

Fransilan ja Siekkisen (2021, s. 20) mukaan on myös huomioitava se, miten etätyöskentely vaikuttaa työympäristöihin. Tutkielman vahvistaakin sen, että yleistyvä etä- ja hybridityö vaikuttaa organisaatioiden tulevaisuuden tarpeisiin toimistotiloista, ja kehittää monitilatoimiston tilaratkaisuja monipaikkaista ja tiimeissä tapahtuvaa työtä varten. Kun monipaikkainen työ vähentää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä, on toimistotilojen avoimilla ja sosiaalisilla tiloilla, sekä sähköisillä toimintatavoilla merkittävä rooli osana tiimin toimintaa. Selvä on, että myös tiimin osa-alueiden kuten yhteisöllisyyden ja sitoutumisen merkitys työyhteisöissä korostuu silloin, kun tiimit ovat pandemian lieventymisen jälkeen palanneet toimistoille tai jatkavat tulevaisuudessakin monipaikkaista työskentelyä. Muutosten myötä organisaatioiden tulisikin miettiä sitä, millaisissa paikoissa työtä tulevaisuudessa tehdään ja, muuttaako hybridityöskentely sen tarvetta toimistotiloista.

Vaikka tutkielma on vain kapea katsaus siihen, miten fyysinen toimistoympäristö voi vaikuttaa tiimin toimintaan ja osa-alueisiin, on se osaltaan viitoittamassa tietä organisaatioiden toimistotilaratkaisujen muutoksiin tulevaisuudessa. Jotta organisaatio voi toteuttaa itselleen sopivan toimistotilaratkaisun, tarvitsee se tietoa siitä, mitä hyviä ja huonoja puolia erilaiset toimistotilat sisältävät. Tutkielman kokonaisvaikutelmana voidaan todeta, että toimistotila tukee tiimin toimintaa parhaiten rakentuessaan niin, että tiloissa huomioidaan tiimin yhteistyötä edistävät avoimet ja sosiaaliset tilat sekä hiljaiset ja keskittymistä edistävät tilat. On tiimin toiminnan kannalta edullista, että toimistotiloissa huomioidaan käyttäjälähtöisyys ja yksilön mahdollisuus valita itselleen sopivin työtila

lähempänä tai kauempana omaa tiimiään. Lisäksi tutkielma antaa organisaatioille tietoa monitilatoimiston tiimin toimintaa ja suorituskykyä edistävästä ominaisuuksista ja tukee näin organisaatioiden mahdollisuutta rakentaa menestyviä tiimejä. Monitilatoimiston nähdään vaikuttavat positiivisesti tiimien toimintaan tutkimuksessa esitettyjen osa-alueiden osalta. Tiimin osa-alueiden kehittäminen nähdäänkin niin tiimin toiminnan, tuloksellisuuden kuin työn mielekkyyden kannalta hyödyllisenä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino
- Ansio, H., Käpykangas, S. & Houni, P. (2020). Community and Collaboration in a Shared Multi-space Office. *Nordic journal of working life studies*, 10(3), 63–83. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i3.121841>
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams. Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Van Zoonen, W. (2020). Remote work in Finland during the Covid -19 pandemic. Results of a longitudinal study. Noudettu 2022-1-26 osoitteesta https://drive.google.com/file/d/19Keol4ATg5B7huxDqNfYiki_Me_MlVc2/view
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19. Noudettu 2022-1-27 osoitteesta <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/3224/1/Reimagining-the-office-and-work-life-after-COVID-19-final.pdf>
- Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J. & Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science - driven business. *R&D Management*, 38(4), 372–391. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-9310.2008.00524.x>
- Cole, M. L., Cox, J. D., & Stavros, J. M. (2019). Building collaboration in teams through emotional intelligence: Mediation by SOAR (strengths, opportunities, aspirations, and results). *Journal of Management and Organization*, 25(2), 263–283. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2016.43>

- Costa, A., Roe, R. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/13594320143000654>
- De Been, I. & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142–157. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JFM-02-2013-0011>
- DuFrene, D. & Lehman, C. (2011). *Managing Virtual Teams*. New York: Business Expert Press
- Dumitru, C. & Schoop, M. (2016). How does trust in teams, team identification, and organisational identification impact trust in organisations? *International Journal of Management and Applied Research*, 3(2), 87–97. <https://doi.org/10.18646/2056.32.16-007>
- Erlich, A. & Bichard, J. (2008). The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 273–285. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/14630010810925136>
- Euroopan työviranomaisen. (2021) Hybridimalli ja työn tekeminen eri paikoissa ovat työelämän tulevaisuutta. Noudettu 2022-2-10 osoitteesta https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_fi
- Fagerholm, F., Ikonen, M., Kettunen, P., Münch, J., Roto, V., & Abrahamsson, P. (2015). Performance Alignment Work: How software developers experience the continuous adaptation of team performance in Lean and Agile environments. *Information and Software Technology*, 64, 132–147. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.infsof.2015.01.010>

- Ferri-Reed, J. (2015). "Millennializing" the work environment. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 17–18. Rajattu pääsy. Noudettu 2021-4-17 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/millennializing-work-environment/docview/1652619735/se-2?accountid=14797>
- Franssila, H., & Siekkinen, P. (2021). Millainen on koronan jälkeinen hyvä työympäristö? Työn tuuli1|2021. Noudettu 2022-2-2 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=20
- Frigotto, M. L., & Rossi, A. (2012). Diversity and communication in teams: Improving problem-solving or creating confusion? *Group Decision and Negotiation*, 21(6), 791–820. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10726-011-9250-x>
- Grosse, A. & Loftesness, D. (2017). *Scaling Teams: Strategies for Building Successful Teams & Organizations*. Sebastopol: O'Reilly Media
- Haapakangas, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2008). Perceived acoustic environment, work performance and well-being—survey results from Finnish offices. In 9th International congress on noise as a public health problem (ICBEN). Noudettu 2022-3-27 osoitteesta http://www.icben.org/2008/PDFs/Haapakangas_et_al_Finnish_offices.pdf
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., & Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices—Evidence from two office relocations. *Journal of Environmental Psychology*, 56, 63–75. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jenvp.2018.03.003>
- Haner, U. (2019). *Multispace office: Implications of work environment choice for organizational innovation*. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Rajattu pääsy. Noudettu 2021-4-17 osoitteesta

<https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/conference-papers-proceedings/multispace-office-implications-work-environment/docview/2297092408/se-2?accountid=14797>

Harvey, S., Millett, B. & Smith, D. (1998). Developing Successful Teams In Organisations. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 1(1), 1–8. Noudettu 2020-11-15 osoitteesta https://eprints.usq.edu.au/13737/1/Harvey_Millett_Smith_AJMOB_v1n1_PV.pdf

Heikkilä, K. (2002). *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Helsinki: Talentum Media

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi

Haynes, B., Suckley, L. & Nunnington, N. (2017). Workplace productivity and office type: An evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111–138. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JCRE-11-2016-0037>

Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H., & Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807–826. <https://doi.org/10.1177/0013916510364465>

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen?*. Helsinki: Edita

JLL. (2021). *Työpäiväkokemuksen muotoilua. Painopiste hybridityössä ja neljässä nousuvassa työntekijäprofiilissa*. Noudettu 2022-1-26 osoitteesta <https://www.jll.fi/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/finland/fi/jll-ty%C3%B6p%C3%A4iv%C3%A4kokemuksen-muotoilua-research-2021.pdf>

- Katzenbach, J. & Smith, D. (1994). Teams at the top. *The McKinsey Quarterly*, (1), 71–80. Rajattu pääsy. Noudettu 2020-11-15 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/224549627?accountid=14797>
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. & Dear, R. d. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203–214. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Klunder J., Schneider K., Kortum F., Straube J., Handke L., Kauffeld S. (2016). Communication in Teams -An Expression of Social Conflicts. In *Human-centered and error-resilient systems development*, 111–129 https://doi.org/10.1007/978-3-319-44902-9_8
- Lahtinen, M., Ruohomäki, V., & Reijula, K. (2015). Uudet toimistotyöympäristöt ja tilamuutosprosessit. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 72-78. Noudettu 2021-10-13 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87096/46022>
- Leonardi, P.M. (2021). COVID - 19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249–253. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/joms.12648>
- Lindgren, B-M., Lundman, B. & Graneheim, U. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 2–6. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Lindström, S. & Taipale, T. (2020). Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980 -luvulta 2010 -luvulle. Teoksessa *osallisuuden edistäminen työelämää koskevissa*

ongelmanasetteluissa ja ratkaisumalleissa. Työsuojelurahaston hanke 117154. Loppuraportti. Noudettu 2022-02-20 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/322327/document.pdf?sequence=1>

Lusa, S., Käpykangas, S.M., Ansio, H., Houni, P. & Uitti, J. (2019). Employee Satisfaction With Working Space and Its Association With Well-Being—A Cross-Sectional Study in a Multi-Space Office. *Frontiers in Public Health*, 7(358), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00358>

Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. Rajattu pääsy. Noudettu 2021-4-17 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/relationship-between-servant-leadership/docview/1530410019/se-2?accountid=14797>

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144(2018), 145–170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>.

Miller, N. G. (2014). Workplace trends in office space: implications for future office demand. *Journal of Corporate Real Estate*, 16(3), 159–181. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JCRE-07-2013-0016>

Millward, L., Haslam, S. & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547–559. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1287/orsc.1070.0265>

- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567–579. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.009>.
- Nenonen, S. & Niemi, O. (2013). Tilat ja työympäristö – näkökulmia monitilatoimistoon. Noudettu 2020-11-15 osoitteesta <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Peters, L. & Manz, C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13(3/4), 117–129. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13527590710759865>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2006). Tietotyö Suomessa – teoreettisia ja empiirisiä huomioita. Työpoliittinen aikakauskirja, 3(2006), 23–33. Noudettu 2022-2-1 osoitteesta <file:///C:/Users/elina.anttila/Downloads/TietotySuomessa.pdf>
- Pyöriä, P., & Saari, T. (2014). Monipaikkainen etättyö julkisella sektorilla–yhteisöllisyyttä verkon yli. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu, 5(2014), 216–225. Noudettu 2022-2-1 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Pasi-Pyoriae/publication/320833319_Monipaikkainen_etatyo_julkisella_sektorilla_-_yhteistyota_verkon_yli/links/59fc812a0f7e9b9968bda99a/Monipaikkainen-etatyo-julkisella-sektorilla-yhteistyota-verkon-yli.pdf

- Raappana, M. & Valo, M. (2014). Tiimin muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 12(1), 23–40. Noudettu 2022-1-26 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185/46097>
- Ristimäki, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. (2017). Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 15 (2), 108–133. Noudettu 2021-2-7 osoitteesta <https://docplayer.fi/191095081-Tyoymparistomuutos-monitilatoimiston-toimivuus-ja-henkiloston-hyvinvointi.html>
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. (2021). Työn sujuminen, tyytyväisyys työympäristöön ja hyvinvointi monitilatoimistossa. Noudettu 2022-03-22 osoitteesta file:///C:/Users/elina.anttila/Downloads/Ruohomkiym_Tynsujuminentyytyvisyysjahyvinvointimonitilatoimistossa_Psykologia2021.pdf
- Schepers, P., & Berg, P. T. v. d. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407–428. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-006-9035-4>
- Schwartz, J., Hatfield, S., Jones, R. & Anderson, S. (2019). What is the future of work. Redefining work, workforces and workplaces [published online April 1, 2019]. Deloitte Insights. Noudettu 2022-1-26 osoitteesta <https://hoodiebooks.com/wp-content/uploads/2020/12/us-what-is-the-future-of-work.pdf>

- Senaatti kiinteistö. (2015). Arvoa luova työympäristö. Noudettu 2022-2-25 osoitteesta <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luova-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-asiiantuntija-artikkeli.pdf>
- Shekhar, S. (2016). *Managing the Reality of Virtual Organizations*. Springer India.
- Skyttä, A. (2005). *Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita*. Helsinki: Innotiimi
- Säämänen, A., Heinonen, K., Pääkkönen, R., & Riipinen, H. (2004). *Osallistu-havainnollista-kehitä: Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Tammi.
- Tekes. (2011). Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Noudettu 2020-11-15 osoitteesta <https://docplayer.fi/41064414-Kayttajalahtoiset-tilat-uutta-ajattelua-tilojen-suunnitteluun.html>
- Toiminen, M. (2017). *Välähdyksiä tulevaisuudesta. Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa*. Helsinki: Mindmill Network
- Turaga, R. (2013). *Building Trust in Teams: A Leader's Role*. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), 13–31. Rajattu pääsy. Noudettu 2021-4-17 osoitteesta <http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=89521619&site=ehost-live>.

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Noudettu 2022-1-26 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>
- Työterveyslaitos. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Noudettu 2022-2-25 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus
- Valtioneuvosto. (2021). Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi. Noudettu 2022-2-1 osoitteesta https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/1261ca13-c342-4b37-a6a3-9f7c37140a64/4fdd9c5e-5a2a-4f67-817a-4462c46991fc/PAA-TOS_20211216131114.pdf
- Vos, P. & Voordt, T. v. d. (2001). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(1), 48–65. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/14630010210811778>
- Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2020). Location Type Choice for Face-to-Face Interactions in Business Centers. *Environment and Behavior*, 52(7), 761–794. <https://doi.org/10.1177/0013916518819715>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Wrycza, S. & Maślankowski, J. (2020). Social Media Users' Opinions on Remote Work during the COVID-19 Pandemic. *Thematic and Sentiment Analysis, Information*

Systems Management, 37(4), 288–297. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/10580530.2020.1820631>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustoitus

- Työtehtävät?
- Työskentelyvuodet organisaatiossa?
- Työskentelyvuodet monitilatoimistossa?
- Oletko työskennellyt aiemmin omassa työhuoneessa tai henkilökohtaisella työpisteellä avoimessa toimistotilassa?
- Kuinka monta tiimiä toimistossa työskentelee?
- Kuinka monta jäsentä tiimissänne on?

Monitilatoimisto työympäristönä

- Millaisia eri tiloja toimistossanne on?
- Mitä tiloja käytät työpäiväsi aikana?
- Mitä tilaa käytät eniten työpäiväsi aikana?
- Kuinka useasti vaihdat tilaa työpäivän aikana?
- Miten eri tilat sijaitsevat toimistossa suhteessa toisiinsa?
- Millaisia pelisääntöjä tiimilläsi on eri tilojen käytön suhteen?
- Miten sovittuja sääntöjä noudatetaan tiimissäsi?
- Millaisia häiriötekijöitä toimistotiloissa on?
- Millaisia haasteita tiimin jäsenten kesken jaetuiden työpisteiden käytössä on?
- Työskenteletkö osan ajasta etänä?
- Millaiset työtehtävät edellyttävät rauhallisia tiloja yksin työskentelyyn?
- Millaisia tiloja käytät yksin työskennellessäsi?
- Onko käytössänne lepoon tarkoitettua huonetta?
- Mitkä ovat keskittymiseen tarkoitettujen tilojen hyviä ja huonoja puolia?
- Onko yksin työskentelyyn tarkoitettut tilat osoitus siitä, etteivät yhteiset tilat ole riittävästi rauhallisia?
- Miten avoimen toimistotilan häiriötekijät vaikuttavat työskentelyysi?
- Mitä positiivisia puolia avoimessa toimistotilassa työskentelyllä on?
- Millaiset työtehtävät edellyttävät yhteistyötä tukevia toimistotiloja?
- Millaisia tiloja käytät, kun työskentelet yhdessä tiimin jäsenten kanssa?
- Mitkä ovat yhteistyöhön sopivien tilojen hyviä ja huonoja puolia?
- Miten avoin työskentelytila lisännyt vuorovaikutusta ja kohtaamisia tiimin jäsenten välillä?
- Miten ja missä määrin virkistymiseen ja palautumiseen tarkoitettut tilat kuten kahvihuone, ovat lisänneet vapaata vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä?
- Missä tilassa työntekijät ovat eniten vuorovaikutuksessa keskenään?

Monitilatoimistot ja tiimin toiminta

Viestintä

- Miten työskentely monitilatoimistossa on vaikuttanut viestintään tiimin jäsenten välillä?
- Miten toimistotila on helpottanut tai vaikeuttanut tiimin jäsenten tavoittamista?
- Miten tilojen avoimuus vaikuttanut siihen, että tiimin jäsenten välinen kommunikointi on helpompaa tai vaikeampaa?
- Kulkeeko tieto tiimin jäsenten välillä hyvin vai huonosti?
- Millainen rooli sähköpostilla, videopuheluilla ja chat-palveluilla on osana viestintää monitilatoimistossa?
- Miten toimistotilat ovat vaikuttaneet luottamussuhteiden rakentumiseen tiimin jäsenten välillä?

Yhteistyö

- Millä tavoin toimistotila on lisännyt tai vähentänyt yhteistyötä tiimin jäsenten välillä? Miten monitilatoimisto tukee tiimin yhteistyötä? Millaista yhteistyö monitilatoimistossa on?
- Miten toimistotila on vaikuttanut tiimiin samaistumiseen?

Sitoutuminen

- Missä määrin toimistotilat, jossa tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä, ovat vaikuttaneet tiimiin tai organisaatioon sitoutumiseen?
- Miten toimistotilat on vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimin jäsenten välillä?
- Miten toimistotila on vaikuttanut tiimin tehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen?
- Miten toimistotila on vaikuttanut tiimin työskentelyyn kohti yhteistä tavoitetta?

Osallistuminen

- Miten toimistotila on vaikuttanut tiimin jäsenten osallistumiseen tiimissä tai organisaatiossa?
- Koetko, että monitilatoimisto mahdollistaa sinulle määrättyjen vastuualueiden ja -tehtävien menestyksekkään hoitamisen? Miksi koet niin?
- Onko monitilatoimistolla yhteys luovuuteen tiimissäsi?