

Riikka Gassen

DIGITAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Näin taivutat teknologian
yrityksen tarpeisiin

ALMA TALENT
HELSINKI 2022

Copyright © 2022 Alma Talent Oy ja Riikka Gassen

ISBN: 978-952-14-4700-6

ISBN: 978-952-14-4701-3 (sähkökirja)

Kansi: Anna Makkonen

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Kirjat Oy

Painopaikka: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2022

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi



Sisällys

Johdanto	9
OSA I DIGITAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ ILMIÖNÄ	
1 Vanha visio modernista työstä	15
1.1 Yhteydessä eli läsnä	16
1.2 Parviäly avoimissa työyhteisöissä	19
1.3 Sähköistä ryhmätyötä	21
2 Tietotyö suurissa perinteikkäissä organisaatioissa	27
2.1 Työn perusyksikkö on hajautunut tiimi	30
2.2 Yhteistyön ylikuorma	34
2.3 Yhteistyön edellytykset ja esteet	38
3 Digitaalisen työympäristön erityispiirteet	47
3.1 Kuinka digitaalinen työympäristö eroaa liiketoimintasovelluksista?	48
3.2 Pilvisiirtymän vaikutukset	52
3.3 Moderni teknologia, vanhat toimintatavat	57
4 Teknologian jalkautus ja muutosjohtaminen menetelmänä	61
4.1 Malli teknologian käytön omaksumisesta	62
4.2 Katsaus yhteistyötekniikan jalkautukseen	65
4.3 Menetelmän ongelmat	66

OSA II DIGITAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN RAKENNUSPALIKAT

5 Työyhteisöviestinnän murros	75
5.1 Intranet sisällöntuotannon työkaluna	77
5.2 Yhteisöllinen keskustelu sisäisessä somessa	83
5.3 Oppi: Tunne työntekijäsi	90
5.4 Pohdinta: Kuinka uudistuksia priorisoidaan?	97
6 Digitaalinen yhteistyö	103
6.1 Muutosagentit sovellusten jalkauttajina	106
6.2 Oppi: Opeta digitaalisen yhteistyön fasilitointia	110
6.3 Pohdinta: Onko kyse yksilön muutoksesta?	114
7 Varjo-IT – Työntekijät sovellusten rakentajina	121
7.1 Teknologiaa ohi sovitun hankintatavan	122
7.2 Kooditon kehittäminen demokratisoi sovellusten rakentamista	127
7.3 Oppi: Panosta työntekijälähtöiseen kehittämiseen	129
7.4 Pohdinta: Mitä tapahtui sovellusten hallinnan työmäärälle?	133
8 Informaatiotulvan hallinta ja työssä jaksaminen	137
8.1 Digitalisoitua työ kuormittaa aivoja	138
8.2 Kuinka työntekijä voi suojautua infotulvalta?	140
8.3 Oppi: Opeta tiedon omistajuutta	144
8.4 Pohdinta: Kuinka tukipalvelujen ja liiketoiminnan yhteistyötä tuetaan?	152

OSA III DIGITAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN JOHTAMINEN	
9 Työympäristöpalvelujen omistajuus	161
9.1 Muuttuva teknologia muuttaa tietohallinnon roolia	161
9.2 Liiketoiminnan kumppanuus käytännössä	167
9.3 Digitaalisen työympäristöpalvelun roolit	171
10 Millaista osaamista digitaalinen työympäristö edellyttää?	179
10.1 Digitaalisen työympäristön käyttäjät	183
10.2 Digitaalisen työympäristön fasilitoijat	189
10.3 Digitaalisen työympäristön omistajat	197
11 Menetelmät: Kuinka työympäristöä kehitetään ihmiset edellä?	201
11.1 Työympäristön tavoitteet	204
11.2 Jatkuva käyttäjäymmärryksen kasvattaminen	212
11.3 Yhteistyökonsepti	223
11.4 Työyhteisöjen valmennus	232
11.5 Teknologiamuutosten hallinta	239
11.6 Omistajien välinen yhteistyö	246
12 Mitä digitaalinen työympäristö opettaa teknologiauudistuksista?	251
Kiitokset	257
Viitteet	259
Lähteet	263



Johdanto

Toukokuussa 2016 työmatkani ajautui harhateille. Keilaniemen rantaa kulkeva vakioreittini oli suljettu rakenteilla olevan metroaseman vuoksi, ja jouduin valitsemaan kiertotien rakennustyömaata sivuten. Tulevan metroaseman kohdalla seisoivat harmaa parakki, jonka takana avautui rakennustelineiden reunustama monttu. Toisella puolella tietä bussipysäkin mainostaulu julisti, kuinka länsimetro avattaisiin viidestoista elokuuta. Tuijotin kylttiä, parakkia ja sen takana avautuvaa sorakuoppaa ja mietin, kuinka merkittävää oli, että kolmen kuu-kauden kuluttua montussa ajaisi metro.

Kun myöhemmin selvisi, että metron valmistumista saataisiin odottaa vielä hetki, alkoi syyllisten etsintä. Budjetin ja aikataulun runsaan ylityksen epäiltiin johtuneen ainakin konsulteista, urakoitsijoista ja hankkeen tilanneiden kaupunkien johdosta. En usko, että syy epäonnistumiseen oli yksittäisissä ihmisissä. Sen sijaan syytä tulisi hakea niistä olosuhteista ja rakenteista, joissa yhteistyötä tehtiin. Länsimetro-hanke koostui valtavasta tilaajien, toimittajien ja päättäjien ketjusta. Jostain syystä viesti työn keskeneräisyydestä ei ollut kulkenut tämän massiivisen ketjun läpi rakennusmieheltä viestintä-asiantuntijalle, vaikka jokainen ohikulkija saattoi havaita tilanteen omin silmin.

Olen seurannut suomalaisen työelämän murrosta kirjaimellisesti läheltä. Istuin ensimmäiset työvuoteni osana erilaisia työyhteisöjä ja autoin ihmisiä modernin yhteistyötekniikan käytössä. Keskus-

telimme päivästä toiseen, kuinka tieto kulkisi omalta tiimiltä naapuriryksikköön, kuinka yksittäinen dokumentti löytyisi valtavasta tietomassasta ja kuinka sovellusten ja tiedon määrän lisääntymiseen tulisi suhtautua. Tuona aikana työ siirtyi tutusta kotitiimistä sen perinteiset rajat ylittäviin verkostoihin ja työn tekemisen välineet muuttuivat muotoon, jota olisi kymmenen vuotta aiemmin ollut mahdoton kuvitella. Koko sen ajan vietin suurten suomalaisten organisaatioiden neuvotteluhuoneissa, käytävillä, taukotiloissa ja henkilöstöruokaloissa ja seurasin, miltä muutos ihmisistä tuntui.

Seuraavat vuodet istuin tietohallinnon, henkilöstöhallinnon ja viestinnän kanssa. Autoin näitä yksiköitä tehtävässä nimeltä digitaalisen työympäristön johtaminen. Mietimme, kuinka työntekijöitä voisi tukea uusien työtapojen omaksumisessa, millaisia uusia rooleja ja toimintatapoja yritykseen tarvittiin ja mistä muutoksessa lopulta oli kyse. Viivysin asiakkaillani pitkään ja ehdin nähdä työni seuraukset. Tuona aikana muutin mieleni niistä ongelmista ja ratkaisuksista, joiden mukaan digitaalista työympäristöä johdetaan.

Viimeiset kaksi vuotta olen istunut kotona ja kirjoittanut. On kolme asiaa, jotka eivät jätä minua rauhaan.

Ensiksi tapa, jolla työntekijöihin suhtaudutaan teknologiauudistuksissa, saa välillä arveluttavia muotoja. Kuluttajamarkkinoilla asiakkaan tilanteen ymmärtämiseen panostetaan valtavasti, mutta työntekijät eivät saa vastaavaa arvostusta ja panostusta osakseen. Teknologian hyödyntämisen haasteet nähdään merkinä työntekijöiden osaamattomuudesta ja muutosvastarinnasta, vaikka lisääntyvä sovellus- ja tietomäärä tekee teknologian hyödyntämisestä yhä vaikeampaa. Digitaalisen työympäristön uudistamisesta on kehkeytynyt työntekijöiden asenteiden ja taitojen muokkausprojekti sen sijaan, että heidän tilannettaan pyrittäisiin ymmärtämään kokonaisuutena. Siksi tilalle tarvitaan malli, joka perustuu työntekijöiden arvostamiseen, tarpeiden tutkimiseen ja auttamiseen.

Toiseksi tapa, jolla sisäisiä teknologiauudistuksia johdetaan, kaippaa uutta otetta. Pilvipalvelut ovat mullistaneet tavan, jolla teknologiaa tuodaan työpaikoille. Yrityksissä on hyvin suunnitellut toimintatavat ja roolit uuden teknologian muotoiluun, rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Kun teknologiaa otetaan käyttöön yhä valmiimassa muodossa, eivät nämä opit enää päde, vaan rinnalle tarvitaan uusia toimintatapoja. Digitaalinen työympäristö on opettanut tästä paljon. Se on ensimmäisiä toiminnan osa-alueita, jotka yritykset ovat siirtäneet pilveen, ja sen avulla on nähty, millaisten kysymysten äärelle yritykset pilvisiirtymän myötä joutuvat.

Kolmanneksi Suomi on koko maailman mittakaavassa etätyön ja modernin yhteistyötekniikan hyödyntämisen edelläkävijä. Siirryimme pilveen ensimmäisten joukossa vuodesta 2014 lähtien, minkä jälkeen olemme ehtineet kulkea pitkän matkan erilaisissa uudistuksissa ja oppineet niistä. Siksi meillä on tärkeää annettavaa siitä, kuinka digitaalista työympäristöä johdetaan.

On neljäskin asia, joka ei jätä minua rauhaan, mutta sille en osaa antaa nimeä. Ehkä kyseessä on konsultin epäily tai työn eettinen stressi. Se seuraa minua työpäivän aikana, jupisee hiljaa päässäni asiakastapaamisissa ja saa minut epäilemään antamiani neuvoja ja lupauksia. Välillä se häilyy iltaisin sänkyni yllä, kun yritän nukahtaa. Siksi haluan aloittaa tutkimusmatkan työympäristön lähihistoriaan ja ymmärtää, mitä siitä voi oppia.

Kirja digitaalisen työympäristön johtamisesta on kirjoitettu esihenkilöille, jotka haluavat tiimensä keskittyvän olennaiseen kasvavan tietomäärän edessä, ja IT-päälliköille, jotka miettivät, miten reagoida pilvipalveluissa tapahtuviin muutoksiin. Kirja on myös viestinnän ammattilaisille, jotka haluavat kehittää sisäisen viestinnän käytäntöjä ja osaamista, ja HR-johtajille, jotka haluavat tukea henkilöstön digitaatioita kasvavan sovellusmäärän parissa, sekä päättäjille,

jotka haluavat vähentää uudistushankkeiden epäonnistumisen todennäköisyyttä.

Kirja on myös sinulle työntekijä, joka haluat saada työsi hoidettua. Sinä olet tämän kirjan päähenkilö. Kirja on sinulle Mirja, joka sanoit Teamsin käyttökoulutuksessa, ettet lähtökohtaisesti tykkää lähettää viestejä. Kirja on sinulle Pete, joka katsoit minua epäuskoinen ilme kasvoillasi, kun uuden ohjelmiston haku toimi. Kirja on sinulle Markku, joka sanoit lähettäväsi saman viestin varmuuden vuoksi sähköpostilla ja kahdella eri pikaviestisovelluksella, jos se vaikka menisi joltain kautta perille. Haluan auttaa sinua tekemään työsi helpommin tuomalla huomion teknologiasta takaisin ihmisten ja työyhteisöjen arkeen.