

**ARVOA LUOVA TYÖYMPÄRISTÖ - MITEN  
TYÖYMPÄRISTÖ VOI LUODA ARVOA  
MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ?**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2017**

**Tekijä: Ville Mäkelä  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Ville Mäkelä	
Työn nimi Arvoa luova työympäristö - miten työympäristö voi luoda arvoa muuttuvassa työelämässä?	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 19.6.2017	Sivumäärä 67
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Suomalainen yhteiskunta ja työelämä ovat valtavassa murroksessa, ehkä historiansa suurimmassa. Hyvinvointiyhteiskuntamme rakenteet ja poliittinen kulttuuri ovat muuttuneet. Suuri muutos liittyy Suomen väestörakenteeseen. Vanhan maailman keinot asettuvat kyseenalaisiksi, kun työnteon tavat muuttuvat ja uudet sukupolvet tulevat työmarkkinoille. Isoja muutostekijöitä ovat myös digitalisaatio ja globalisaatio, joiden vaikutukset liittyvät työelämän murrokseen, ammattien katoamiseen, osaamisen syvään muuttumiseen ja erikoistumiseen ja uudenslaisiin liiketoimintamalleihin. Organisaatioiden on kyettävä uudistumaan toimintaympäristön muuttuessa.</p> <p>Työn murroksessa tarvitaan yhä laajempi käsitys työstä ja merkityksellisestä tekemisestä. Työn tekemisen tapojen voidaan katsoa poikkeavan perinteisestä teollisen ajan työn tekemisen ajattelusta. Tietotyön lisääntyessä ja teknologian kehittyessä siirrytään uudenslaisiin työn tekemisen ympäristöihin ja uusiin työnteon tapoihin: aktiiviseen tietojen vaihtamiseen ja toimimiseen verkostoissa, kohtaamisiin erilaisten ihmisten kanssa ja vapauten tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Työympäristöjohtamista on syytä ajatella uudella tavalla. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää miten ja minkälaista arvoa Kuntoutussäätiön <i>Tulevaisuuskioski</i> -työympäristö voi käyttäjilleen luoda.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan suomalaista työelämää useasta eri näkökulmasta. Se luo viitekehyksen tutkimukselle. Murroksessa oleva työelämä vaatii uudistumiskykyä, se on muuttumassa osallisuutta korostavaksi. Työntekijä ja asiakas nähdään aktiivisina toimijoina, ei kohteina. Samalla tarkastellaan työympäristöjohtamista. Työympäristön nähdään tässä sisältävän kolme keskeistä ulottuvuutta: fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen ulottuvuuden. Kirjallisuuskatsauksessa työelämän muutosta tarkastellaan lisäksi innovaatioiden näkökulmasta ja ehdotetaan kehittämisen ja uusien innovaatiomallien olevan ratkaisu rakentaessa entistä vaikuttavampia palveluita. Kaikkiin näihin liittyy olennaisesti uudet työnteon tavat. Ne rikkovat perinteisiä rajoja ja luovat uudenslaista tekemisen kulttuuria.</p> <p>Aihetta lähestyttiin sekä teoreettisesti että empiirisen tutkimuksen avulla. Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja se pohjautui laadulliseen tutkimusotteeseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin Kuntoutussäätiön <i>Tulevaisuuskioskia</i>. Empiirinen aineisto kerättiin yhteensä kahdellatoista puolistruktu-</p>	

roidulla haastattelulla. Haastatteluun valittiin säätiön johtoa, työntekijöitä, asiakkaita ja kumppaneita.

Kuntoutussäätiössä on tunnistettu sekä muuttuvan työelämän vaatimukset että uuden työn tekemisen tavan mahdollisuudet. Uusi konsepti ja uudella tavalla tekeminen korostuivat sekä asiakkaiden, työntekijöiden että johdon kokemuksissa. Työympäristön nähtiin luovan arvoa ennen kaikkea sosiaalisen ympäristön osalta.

Asiasanat

Työympäristö, työelämä, työ, uudet työnteon tavat, new ways of working, johtaminen, arvoa luova, työllisyydenhoito, innovaatiot

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	9
1.2	Tutkimusraportin rakenne .....	10
2	OSALLISUUDEN UUSI TYÖELÄMÄ .....	11
2.1	Suomalaisen työelämän isot muutostekijät .....	11
2.2	Uudistumiskykyinen, kehittävä organisaatio .....	14
2.3	Osallisuuteen kannustava innovaatiomalli .....	18
2.4	Yhteisen arvon tuottamista .....	20
3	TYÖYMPÄRISTÖJEN UUDET ULOTTUVUUDET.....	23
3.1	New ways of working - uudet työnteon tavat .....	23
3.2	NWW ja organisaation mahdollisuudet.....	26
3.3	NWW:n vaikutus työntekijöihin .....	27
3.4	Työtä tukevat tilat.....	29
3.5	Fyysinen, sosiaalinen ja virtuaalinen monitilaympäristö .....	30
3.6	Työympäristön johtaminen .....	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1	Tulevaisuuskioski .....	35
4.1.1	Tulevaisuuskioski-konsepti .....	37
4.1.2	Tulevaisuuskioskin tavoite .....	40
4.2	Toimijat.....	40
4.2.1	Kuntoutussäätiö .....	40
4.2.2	Tamora Oy .....	42
4.3	Tutkimuksen kohdejoukko .....	43
4.4	Aineistonhankinta .....	44
4.5	Tutkimusote ja aineiston analyysimenetelmä .....	45
4.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset .....	46
5	TULOKSET.....	48
5.1	Osallistuvana yksilönä osana yhteisöä .....	48
5.2	Valoisasti yhdessä merkityksellistä tulevaisuutta ja uutta työtä tekemässä .....	52
5.3	Uudistumiskyky ja keveä organisointi mahdollistavat uuden ja merkityksellisen .....	56
5.4	Kriittisiä näkökulmia.....	60
6	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	62
	LÄHTEET .....	68
	LIITTEET.....	72

*Paras kioski mitä tulee olemaan. Sanoisin näin. ...täst tulee hyvä juttu,  
täst tulee tosi hyvä juttu.*

- Tulevaisuuskioskin asiakas

# 1 JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta ja työelämä ovat valtavassa murroksessa, historiansa suurimmassa. Marraskuussa 2015 pääministeri Sipilän hallitus teki ratkaisun, joka muutti koko suomalaisen demokratian. Maakuntauudistuksen myötä Suomeen tulee kolmiportainen julkinen hallinto. Maakunnat tulevat vuoden 2019 alusta vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä monista muista sille osoitetuista tehtävistä. Kuntien vastuulle jää osaamisen ja sivistyksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tehtävä. (Sote- ja maakuntauudistus – Alueuudistus 2017.) Muutos vaikuttaa suoraan maakuntaan siirtyvän 220 000 ihmisen työnteon tapaan. Maakuntiin siirtyy paljon, mutta kuntiin jää lähes saman verran henkilöstöä. Myös heidän työnsä muuttuu. Kuntiin jää käytännössä kehitys, tekninen toimi ja sivistystoimi. Kehityksen ja teknisen toimen tehtävät vähenevät olennaisesti, kun suuri osa niiden käyttäjistä lähtee maakuntiin. Alueuudistuksella tavoitellaan usean miljardin euron kestävyysvajeen kiinniottamista (Sote- ja maakuntauudistus – Alueuudistus, 2017). Suomen julkinen hallinto tullaan toteuttamaan jatkossa entistä tehokkaammin. Se merkitsee mm. uutta työnteon tapaa ja valtion toimitilastrategian (2014) mukaisia toimitilakonsepteja monitilaympäristöineen, joilla haetaan kustannussäästöjä.

Poliittisen kulttuurin muutos näkyy myös hallituksen kärkihankkeissa (Hallitusohjelma 2015). Valtiovarainministeriön ja valtioneuvoston kanslian hallinnoimat kärkihankkeet, kuten *Digitalisoidaan julkiset palvelut* ja *Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri* vahvistavat uutta työnteon tapaa ja alhaalta ylös lähtevää kehittämisen kulttuuria. Osallisuus on noussut keskiöön, julkisessa hallinnossa asiakas siirtyy palvelujen kohteesta aktiiviseksi toimijaksi. Lokeroissa tehtävän työn ja tuotteistettujen palveluiden sijasta kehitetään ympäristöjä, joissa osallisuus, yhdessä tekeminen ja innovaatiot ovat keskeisiä.

Vaikka työelämä on muuttunut kautta historian, on muutos tällä hetkellä luultavasti nopeampaa kuin koskaan. Eikä ainoastaan julkisella sektorilla. Suuri muutos liittyy Suomen väestörakenteeseen (ks. esim. Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012; Järvinen 2011.) Vanhan maailman keinot asettuvat kyseenalaiseksi, kun työnteon tavat muuttuvat ja uudet sukupolvet tulevat työmarkkinoille. Työelämän muutoksessa uudet sukupolvet tulevat uudenaikaisine arvoineen

työelämään. Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi (milleniaalit) vaativat työelämältä ja organisaatioilta uudenlaisia asioita sitoutuakseen. Työn sisältö koetaan ylivoidmaisesti tärkeimpänä ominaisuutena työssä (Rivinoja 2015, 60). Teollisen yhteiskunnan hierarkioiden ja rutiininomaisten tehtäväkuvien mukaan rakennetut työkuulttuurit on muutettava vastaamaan myös milleniaalien arvomaailmaa ja odotuksia työltä ja työn tekemiseltä.

Demografia asettaa painetta yhteiskunnan ja yritysten uudistumiskyvylle. Väestö vanhenee, eläkettä maksetaan yhä useammalle ja vanhusten suuri määrä kuormittaa terveydenhuoltoa. Samalla työssäkäyvän väestön tuottavuus ja suhteellinen määrä laskee. Suomi kulkee tämän kehityksen kärjessä. Yksi yhteiskuntamme pääasiallisista ongelmista tulevaisuudessa on taloudellisen huoltosuhteen heikentyminen väestöllisen huoltosuhteen huononemisen takia. Kestävyydvajeen korjaamiseen on monia tapoja, yksi iso tekijä on työllisyyden parantaminen. (Schleutker 2013, 425–427.)

Isoina muutostekijöinä näkyvät lisäksi digitalisaatio ja globalisaatio (ks. esim. Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto, & Myllyoja 2017). Ne vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan monella tavalla organisaatioiden palvelutuotantoon ja niiden asemaan markkinoilla. Hallitusohjelman kohta: *Digitaalisuus, kokeilut ja normien purku* haastaa eritoten julkista hallintoa, mutta on yhtä hyvin ajateltavissa laajemminkin. Organisaatioihin konkreettisimmin näkyvät teknologian vaikutukset liittyvät työelämän murrokseen, ammattien katoamiseen, osaamisen syvään muuttumiseen ja erikoistumiseen sekä uudenlaisiin liiketoimintamalleihin (Kiiski Kataja 2016, 14). Organisaatioilta vaaditaan uudistumiskykyä ja kykyä tarttua yhä nopeammin muuttuvan toimintaympäristön tuomiin mahdollisuuksiin.

Työn murroksessa ei olekaan kyse siirtymisestä yhdestä tavasta tehdä töitä johonkin toiseen, vaan nykyisestä moneen erilaiseen (Dufva ym. 2017, 2). Tietotyön tekemisen tapojen voidaan katsoa poikkeavan perinteisestä teollisen ajan työn tekemisen ajattelusta (ks. esim. Alasoini ym. 2012; Dufva ym. 2017). Puhutaan työn uudelleen määrittelystä, joka liittyy erityisesti digitalisaation ja alustatalouden mukanaan tuomaan tietotyön muutokseen, jossa oletuksena on, että tulevaisuudessa kaikki ovat enemmän tai vähemmän tietotyöläisiä. (Dufva ym. 2017, 10.) Aalto-yliopiston kansainvälisen liiketoiminnan professori Kristiina Mäkelän (Aalto EE 2017) mukaan muutoksen taustalla on neljäs teollinen vallankumous, joka tulee tehtaiden, sähkön ja tietokoneiden jälkeen ja on yhdistelmä erilaisia digitalisaation tuomia muutoksia sekä globaalistumista. Työn ja ajan, työn ja paikan sekä työn ja työsuhteen väliset suhteet hämärtyvät ja haastavat perinteiset mallit. Johtaminen muuttuu verkoston manageroinniksi ja orkestroinniksi, kun on luotava yrityskulttuuria ja johdettava ihmisiä, jotka eivät välttämättä ole enää fyysisellä työpaikalla. (Aalto EE 2017).

Valtionhallinnon kumppanina kaikissa työympäristö- ja toimitila-asioissa toimiva Senaatti-kiinteistöt puhuu uusista työn tekemisen tavoista, *New Ways of Working* (Mitronen, Korhonen & Rita 2015). Se perustuu nimensä mukaisesti uusiin työnteon tapoihin: uuteen teknologiaan, aktiiviseen tietojen vaihtamiseen ja toimimiseen verkostoissa, kohtaamisiin, vapauteen tehdä ajasta ja pai-



kasta riippumattomasti ja sitä kautta työviihtyvyyden ja tuottavuuden parantamiseen (ks. esim. Ruostela 2012; Ruostela & Lönnqvist 2013). Työympäristöt muuttuvat teknologian kehittyessä ja tietotyön lisääntyessä (ks. esim. Mitronen ym. 2015; Valtion toimitilastrategia 2014). Lisäksi kestävä kehitys, kustannustehokkuus, monikäyttöisyys ja käyttäjälähtöisyys aiheuttavat painetta tilojen uudelleen tarkastelulle. Vanhaan työnteon malliin sovitettujen tilaratkaisujen ja tekemisen tavat eivät vastaa enää nykypäivän muuttunutta työympäristöä. Työympäristö voi parhaimmillaan olla paljon enemmän kuin pelkkä tilaratkaisu, se yhdistyy työympäristön uudelleen ajatteluun ja niiden näkemiseen uudella tavalla.

Työelämän mielenkiintoinen murroskohta antaa mahdollisuuden, mutta myös vaatii organisaatioita uudistumaan. Uusien työympäristöjen ja työn tekemisen tapojen uskotaan olevan vastaus tulevaisuuden organisaatioita rakentaessa.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia miten ja minkälaista arvoa sekä merkityksiä työympäristö voi luoda. Arvolla tarkoitetaan tässä niitä asioita, joita tutkimuksessa tarkasteltavan työympäristön käyttäjät itse kokevat itselleen arvokkaina. Tutkimuksessa tarkastellaan työympäristönä Kuntoutussäätiön *Tulevaisuuskioskia*. Kuntoutussäätiön perustehtävänä on tukea työhön kuntoutumista ja elämänhallintaa (Kuntoutussäätiö 2016). *Tulevaisuuskioski* on säätiöllä uusi, alkuvuodesta 2017 käyttöön otettu konsepti, jonka tarkoituksena on tukea uusia työnteon tapoja ja kasvattaa ideat innovaatioiksi ja uudeksi työksi. *Tulevaisuuskioski* on myös fyysinen paikka, jossa voivat työskennellä sekä työntekijät että asiakkaat. Käytännössä se on avoin kaikille toimijoille. Koska Kuntoutussäätiö haluaa synnyttää uutta työtä ja nähdä uuden työn mahdollisuuksia, on kiinnostavaa tietää, miten työympäristö voi mahdollistaa arvonnun asiakkaille, työntekijöille ja työnantajalle, ja miten se voi edistää uutta työtä kohti menevän osallisuuden ja asiakaskokemuksen.

Organisaation kehittämisessä kyse on systeemisen rakenteen muuttamisesta, jossa on lukuisia toinen toisiinsa sidoksissa olevia elementtejä. Työympäristöllä on varmasti oma vaikutuksensa. *Tulevaisuuskioski* on päätetty rakentaa, koska sillä on tavoitteena luoda arvoa. Se tuo systeemiin mukaan uudenlaisen ajattelutavan ja toimintamallin. Tutkimus on toteutettu varsin pian *Tulevaisuuskioskin* perustamisen jälkeen, joten tässä tutkimuksessa tarkastellaan sen lyhytaikaisia vaikutuksia. Niiden pohjalta voidaan arvioida jatkoa.

Tutkimuskysymys on:

- miten, miksi ja minkälaista arvoa ja merkityksiä työympäristö voi luoda?

Tarkemmin avaan sitä seuraavien alakysymysten avulla:

- miten työympäristö voi mahdollistaa arvonluonnin
  - a. asiakkaille?
  - b. työntekijöille?
  - c. työnantajalle?
- miten työympäristö voi edistää uutta työtä kohti menevän osallisuuden ja asiakaskokemuksen?

## 1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti muodostuu kuudesta pääluvusta, joista tämä ensimmäinen johdattelee lukijaa tutkimuksen pariin kuvailemalla laajasti työelämään ja työn tekemiseen vaikuttavia muutostekijöitä. Samoin ensimmäisessä kappaleessa on esitelty varsinainen tutkimuskysymys ja sitä avaavat alakysymykset. Luvut 2-3 ovat kirjallisuuskatsauksen osuus ja ne yhdessä luovat tutkimuksen tieteellisen viitekehyksen. Osuudessa pyritään kertomaan kattavasti, mitä kirjallisuus sanoo työelämän muutokseen ja osallisuuteen kannustaviin innovaatiomalleihin, työympäristöjohtamiseen sekä uusiin työnteon tapoihin liittyen. Kirjallisuuskatsausta seuraavassa pääluvussa 4 esitellään aluksi tutkimuksen kohteena oleva *Tulevaisuuskioski*, sen fyysinen toteutus, tavoite sekä tarkastellaan sen soveltamista muualla tehtynä. Luvussa esitellään lisäksi tutkimukseen liittyvät toimijat sekä kuvataan tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastatteluin. Pääluvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Siinä lukija pääsee tutustumaan haastatteluista esiin nousseisiin asioihin, joita peilataan kirjallisuuskatsaukseen. Lopuksi pääluvussa 6 keskitytään tutkimuksen johtopäätöksiin ja pohdintoihin.

## 2 OSALLISUUDEN UUSI TYÖELÄMÄ

### 2.1 Suomalaisen työelämän isot muutostekijät

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) raportti (Alasoini ym. 2012) kuvaa Suomen työelämän olevan murrosvaiheessa. Isoiksi, toisiinsa kietoutuneiksi muutostekijöiksi mainitaan teknologioiden huomattava kehittyminen, talouden ja globalisaation nopea eteneminen, ympäristökysymysten aktualisoituminen, väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa olevat muutokset. Uhl-Bien ja Arena (2016, 1) toteavat maailman muuttuvan monimutkaisemmaksi. Mahdollisuudet ja uhkat nousevat entistä nopeammin ja arvaamattomammin ja syy-seuraussuhteita on vaikeampi hahmottaa monimutkaistuvassa maailmassa. Digitalisaatio on tuonut ihmiset lähemmäksi toisiaan. Yhä kasvavissa määrin ihmiset ovat jatkuvasti kytkeytyneinä verkkoon ja vuorovaikutuksessa keskenään. Digitalisaatio vaikuttaa organisaatioiden lisäksi koko toimialoihin. Mahdollisuus muutoksen johtamiseen ei ole koskaan ollut suurempi, mutta toisaalta joillekin monimutkaistuva maailma voi aiheuttaa kaoottisuuden tunnetta. (Uhl-Bien & Arena 2016, 1.) Digitalisaation merkitys koko yhteiskuntaan tulee olemaan mullistava. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvataan Sitran Megatrendit 2016 – julkaisussa:

Digitalisoitumisen ja internetin mahdollistamien uusien toimintatapojen synty tarkoittaa sitä, että meneillään on samankaltainen siirtymäaika, kuin mitä teollinen vallankumous, tai sähkön laajamittainen käyttöönotto tarkoitti aikoinaan ihmiskunnalle. Paitsi että nämä uudet teknologiat mullistivat tuotannon, ne myös muuttivat radikaaleilla tavoilla sitä, miten ihmiset työskentelivät, elivät, asuivat, mitä arvostivat, ansaitsivat tai ajattelivat maailmasta. Elämme parhaillaan samanlaista siirtymävaihetta, johon kuuluu sekä vaikeutta sopeutua uuteen aikaan että huikeita mahdollisuuksia, jotka toteutuessaan ovat vasta edessäpäin. (Kiiski-Kataja 2016, 9.)

Dufva ym. (2017, 7) toteavat työn tulevaisuuteen liittyvän runsaasti epävarmuutta. Varmaa tuntuu olevan ainoastaan se, että työ on murroksessa ja megatrendit kuten digitalisaatio, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen, ilmastomuutos ja globalisaatio mylläävät sekä työmarkkinoita että työn tekemisen

tapoja uuteen uskoon. Samaan aikaan nousevat ilmiöt kuten terveysteknologia, cleantech ja alustatalous luovat uusia mahdollisuuksia lisäämällä työvoiman tarvetta ja muuttamalla työn tekemisen muotoja. (Dufva 2017, 7.)

Isoista muutostrendeistä tunnutaan olevan yhtä mieltä. Globalisaatio, väestön ikääntyminen ja digitalisaatio muuttavat työpaikojen määrää ja työn luonnetta (Dufva ym. 2017). Informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) merkitystä korostetaan ja sen huomautetaan vaikuttavan työnteon tapoihin radikaalisti (Ahtela 2016; Järvinen 2011; Kauhanen 2014). Ahtela (2016, 8) nostaa lisäksi esiin verkostomaisen työskentelyn lisääntymisen, yksilöllisten osaamistarpeiden vahvistumisen sekä johtamis- ja vuorovaikutustapojen muutokset. Kauhanen (2014) puolestaan huomauttaa Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLA:n Tulevaisuuden työmarkkinat -raportissa, että vaikka kaikki mainitut ovat jo vaikuttaneet työmarkkinoihin, tulee niiden vaikutus jatkumaan ja todennäköisesti voimistumaan entisestään tulevaisuudessa.

Järvinen (2011, 10) piirtää kuvaa työelämään vaikuttamisen strategisesta viitekehystä ja korostaa isona tavoitteena riittäviä työvoimavaroja, jotka edellyttävät väestön työurien pidentämistä ja työmarkkinoiden kohtaannon parantamista (Taulukko 1). Tavoitteena Järvinen mainitsee lisäksi työn tuottavuuden ja hyvinvoinnin sekä työssä että yksityiselämässä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on huolehdittava riittävästä työhön osallistumisesta, minkä osalta on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti nuoriin, ikääntyneisiin, maahanmuuttajiin ja vajaakuntoisiin.

TAULUKKO 1 Työelämään vaikuttamisen strateginen viitekehys (Järvinen, 2011, 11)

Taustavoimat	Mahdollistajat	Kriittiset menestystekijät	Tavoitteet/tulokset
Talouden globalisaatio ja suhdannevaihtelut	Työnteon arvostus ja työhön osallistuminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuoret</li> <li>• Ikääntyneet</li> <li>• Maahanmuuttajat</li> <li>• Vajaakuntoiset</li> </ul>	Työvoiman liikkuvuus / staattisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiden välinen</li> <li>• Alueellinen</li> <li>• Ammatillinen</li> <li>• Työssä tapahtuva</li> </ul>	Riittävät työvoimavarat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työurien pituus</li> <li>• Työmarkkinoiden kohtaanto</li> </ul>
Väestön ikä- ja etninen rakenne / monikulttuuristuminen	Osaaminen ja innovatiivisuus työssä	Koulutusjärjestelmä ja työssä oppiminen / elinikäinen oppiminen	Tuottava työ
Uuden teknologian käyttöönotto	Uudet työnteon organisoitumismuodot ja yrittäjämäisyys	Työelämän sääntely, työnteon ehdoista sopiminen / työelämän suhteet ja työolot	Laadukas työelämä ja hyvinvointi

Schleutker (2013) kantaa huolta talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamisesta. Kun väestö ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäaikaiseen laskuun, on löydettävä uusia keinoja vauhdittaa

tuottavuuskasvua. Alasoini ym. (2012, 9) toteavat Suomen vielä tällä hetkellä kohtuullisen edullisen vanhushuoltosuhteen muuttuvan lähivuosina jopa EU-maiden epäedullisimmaksi. Ikärakenteen muutos merkitsee sekä työvoiman tarjonnan supistumista että sukupolvimurrosta työelämässä. Kun vielä 2010 Suomen työelämässä oli samanaikaisesti edustettuina kolme suhteellisen tasa-suuruista sukupolvea, on vuonna 2030 Y-sukupolvella (1977–1997 syntyneet) selvä määrällinen ylivalta. Väestö ikääntyy nopeasti ja Suomen on mukauduttava siihen edelläkävijänä. (Alasoini ym. 2012, 9)

Kestävyyssvajeen korjaamiseen on monia tapoja, jotka Schleutker jakaa kolmeen eri ryhmään (2013, 426–427): demografiset ratkaisut, työllisyyden parantaminen ja budjettipoliittiset ratkaisut. Demografisilla ratkaisuilla tarkoitetaan syntyvyyden ja maahanmuuton lisäämistä, budjettipoliittiset taas verotuksen kiristämistä ja etuuksien karsimista. Kolmas, eli työllisyyden parantaminen vaikuttaa suoraan taloudelliseen huoltosuhteeseen ja siihen hallitus on yrittänyt tarttua mm. hallitusohjelman linjauksillaan.

Dufva ym. (2017, 10) näkevät työn muutoksen osalta olevan käynnissä kaksi hieman erillistä keskustelua: tuottavuuteen ja kilpailukyvyn kehitykseen liittyvä keskustelu ja työn merkityksellisyyteen liittyvä keskustelu. Tuottavuuden ja kilpailukyvyn osalta kysymys on lähinnä siitä, miten uudet teknologiat saadaan nopeasti ja tehokkaasti käyttöön, miten organisaatiot saadaan toimimaan tehokkaasti ja miten työntekijät saadaan tekemään työtä tehokkaasti. Sen keskustelun rinnalla mainitaan kulkevan työn uusia muotoja, merkityksellisyyttä, tulevaisuuden osaamistarpeita ja verkostomaista toimintatapaa korostava keskustelu, jossa työn määritelmä kyseenalaistetaan ja tarjotaan tilalle uusia määritelmiä, kuten työ merkityksellisenä vuorovaikutuksena. Keskustelun nähdään liittyvän erityisesti digitalisaation ja alustatalouden mukanaan tuomaan tietotyön muutokseen, jonka taustalla on oletus, että tulevaisuudessa tietotyöläisiä ovat enemmän ja vähemmän kaikki. Dufva ym. (2017, 10–11) toteavat, että tiedon merkitys työssä kasvaa ja työ on keskinäisriippuvaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta, jolloin osaamisella itsessään ei ole arvoa, vaan arvo syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Dufva ym. (2017, 13) summaavat työn murroksen ja muutoksen koostuvan yksinkertaistaen seuraavista kuudesta alla olevassa taulukossa 2 esitellystä muutostyöstä:

TAULUKKO 2 Työn murroksen kuusi isoa muutostyötä (mukaillen Dufva ym 2017, 13)

Mitä?	Miten?
Työn sisältö	Asioiden tuottamisesta merkitykselliseen vuorovaikutukseen. Automaatio ja digitalisaatio korvaavat rutiinitehtäviä ja mahdollistavat samalla keskittymisen isompien ongelmien ratkaisemiseen yhdessä muiden ihmisten kanssa. Työltä kaivataan enemmän merkityksellisyyttä ja työn sisältö määrittyy tulevaisuudessa enemmän verkostomaisen vuorovaikutuksen kautta.

Organisaatiot ja työn käytännöt	Pysyvistä hierarkioista väliaikaisiin ja verkostoituneisiin yhteisöihin. Aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Keskiöön verkostot ja aikaansaaminen.
Osaaminen	Erillisestä investoinnista jatkuvaan oppimiseen. Opiskelu enenevissä määrin osaksi työtä. Osaamisen arvo syntyy vuorovaikutuksessa.
Toimeentulo	Useat purot ja kannettavat etuudet. Toimeentulo tulee tulevaisuudesta useasta eri lähteestä
Kansantalous	Mitä kilpailukyvyn jälkeen? Kilpailukykyä tuottavuuden tehostamisen sijaan globaalien ongelmien ratkomisesta
Yhteiskuntasuhde	Syrjäytymisen torjunnasta monimuotoiseen yhteiskunnalliseen osallistumiseen. Ansiotyö säilyy merkittävänä tapana liittyä yhteiskuntaan, mutta sen rinnalle tulee myös muita yhteisöllisyyden muotoja

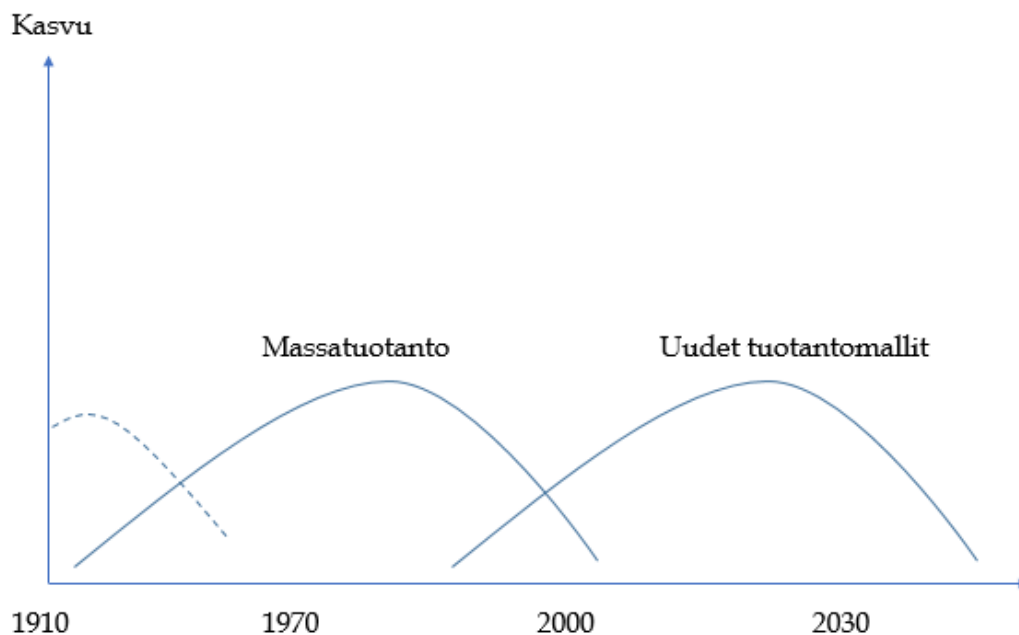
Kun isot muutostrendit muuttavat työtä ja toimintaympäristöä, on organisaatioiden jatkuvasti pystyttävä kehittämään osaamistaan säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Organisaatio voi kuitenkin itse valita tavan, jolla se vastaa toimintaympäristön muutoksiin. Samalla muutokset asettavat painetta työntekijälle ja osaamisen kehittämiseksi. Seuraavassa alaluvussa tarkastelen organisaation keinoja vastata muuttuvan työelämän tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Sitä ennen otan lyhyen katsauksen työministeriön ylijohtaja Tuija Oivon ajatuksiin työn ja työsuhteiden muuttumisesta sekä ihmisten suhteesta työhön (Blåfield 2017, 30–31). Kuinka pärjätä muuttuvassa työelämässä? Oivo korostaa muutosta ja rohkeutta uudelleen tekemiseen:

Muutos on jo käsin kosketeltava... Tulevaisuuden työmarkkinat ovat osaamisen myymistä ja ostamista. Enää ei pärjää vain kapea-alaisella ammattiosaamisella. Sillä ei tulevaisuudessa enää pelata, edes työnvälityksessä. ...pitää laajentaa osaamistaan, tunnistaa oma yksilöllinen osaamisprofiilinsa. Se määrää, löytyykö paikka työmarkkinoilta... Toimenkuvista tulee yksilöllisempiä, työstä projektityypistä. Vaikka sinulla olisikin turvallinen työsuhte, sen sisällä on pystyttävä projektityyppiseen työskentelyyn.

## 2.2 Uudistumiskykyinen, kehittävä organisaatio

Euroopan työolotutkimuksen aineistosta tehdyssä analyysissä (Holm, Lorenz, Lundvall & Valeyre 2008) on työn organisointitavat jaettu neljään ryhmään: itseohjautuvasti oppiva (*discretionary learning*), kevyt organisointimalli (*lean*), tayloristinen ja perinteinen. Itseohjautuvasti oppivassa työn organisointimuodossa työntekijällä on kohtuullisen hyvät vaikutusmahdollisuudet ja työn sisäl-

tö on monipuolista ja vaihtelevaa, joka edistää työssä oppimista. Se antaa organisaatiolle ja henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä ja kehittää. Tayloristisessa taas on päinvastoin. Työntekijällä on vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja työ on rutiininomaista. (Holm ym. 2008, 17–18.) Alasoini ym. (2012, 3) toteavat, että Suomen työelämän rakenteet toimintatapoineen perustuvat yhä edelleen samankaltaiseen tayloristiseen, vanhan maailman massatuotantoajatteluun, jonka ytimenä on ollut tuotannon ja palveluiden keskittäminen ja standardointi sekä näistä johdetut selkeät johtamisen, työnjaon ja palkkatyösuhteen mallit. Niillä on tyydytetty massojen tarpeita edullisilla yleistuotteilla ja -palveluilla. (Alasoini ym. 2012, 3.) Tayloristista ja perinteistä työn organisointimuotoa toteuttavissa organisaatioissa on totuttu selkeisiin sääntöihin, tehtäväkuviin ja mekaaniseen tapaan tehdä. Kun on koetettu kehittää, muuttaa ja tehostaa massatuotantamaisia työpaikkojen ja työelämän käytäntöjä tehokkuuden ja kilpailuedun aikaansaamiseksi, on massatuotantoa osana tätä kehitystä siirretty kehittyneistä teollisista maista nouseviin, kehittyviin teollisuusmaihin ja kehitysmaihin (Alasoini ym. 2012, 4). Vanhan korjaamisesta tai kehittämisestä ei Alasoinin ym. (2012, 4) mukaan uutta kasvua tai ratkaisuja löydetä. Ne löytyvät vähitellen kehittyvistä uusista tuotantomalleista, jotka rakentuvat digitalisaation varaan ja tuottavat muutosta tuotannollisessa ja organisaatioajattelussa. Samalla massatuotannosta siirrytään kohti uusia tuotantomalleja (Kuvio 1).



KUVIO 1 Siirtyminen massatuotannosta uusiin tuotantomalleihin (mukaihen Alasoini ym. 2012, 3)

Työssä on meneillään jatkuvasti uudistuksia ja kehittämistyötä, jotka tapahtuvat normaalityön ohessa ja sen lisäksi. Vanhassa maailmassa muutokset työssä olivat ohimeneviä poikkeustilanteita, joiden jälkeen palataan vakiintuneeseen. Nyt muutos- ja murrosvaiheet ovat normaali ja vakiintunut. Alasoini ym. (2012, 5) toteavat sen haastavan koko työelämää niin työpaikkojen sisäisten käytänteiden osalta, että koulutuksen ja tutkimuksen käytäntöjä. Samoin se haastaa ih-

misten ajatusmallit aiheuttaen hämmentyneisyyttä ja kielteisiä tunteita. Työkenteleminen yhtä aikaa vanhan ja uuden tuotantomallin pelisäännöillä vähentää työn ymmärrettävyyden ja hallinnan tunnetta. Toisaalta se sisältää paljon myönteistä ja mahdollisuuksia, kuten laajaa osallisuutta ja yksilöiden itsensä toteuttamista sallivan kehittämistyön leviämisen vallitsevaksi käytännöksi. (Alasoini ym. 2012, 5.)

Holmin ym. (2008) mainitseman itseohjautuvan työn organisointimuodon voi nähdä tukevan uusien tuotantomallien syntymistä. Se antaa tilaa yksilön luovuudelle tehdä normista poikkeavia ratkaisuja työssä. Toisaalta se haastaa ja vaatii paljon johtamiselta. Kuinka seurata työn tekemistä ja tuottavuutta, kun ihmiset ja työn jälki eivät ole enää samalla tavalla seurattavissa kuin perinteisemmissä työn organisoinnin muodoissa? Stähle, Sotarauta ja Pöyhönen (2004, 9) toteavat, että vanhassa maailmassa, hyvinvointivaltion rakentamisen aikakaudella hyvä johtaminen tarkoitti varsin pitkälle hyviä hallinnollisia taitoja, sääntöjen ja normien tuntemusta. Fokus oli järjestelmissä. Nykyään järjestelmä on vain kilpailukyvyn perusta ja sen vuoksi onkin alettava kiinnittää aiempaa enemmän huomiota yksilöihin, kehittämis- ja innovaatioprosessien dynamiikkaan, verkostojen toimivuuteen ja johtajuuteen. Tiukkaan suunnitelmallisuuteen tähtäävä johtaminen ei enää takaa organisaatioiden menestystä toimintaympäristön muuttuessa yhä nopeammin, vaan Stähle ym. (2004, 13) näkevät muutosvalmiuden ja joustavuuden tärkeimpinä kilpailuedun ajureina. Tietotalouden ainoa kestävä kilpailuedun lähde on organisaation tieto, osaaminen ja se kuinka tietoa käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Ympäristön muutoksien myötäileminen ei riitä, on proaktiivisesti ja itseohjautuvasti luotava uutta. Stähle ym. (2004, 13) esittävätkin innovaatiokyvykkyyden perustuvan aina organisaation uudistumiskykyyn. Se on kyvykkyyttä ylläpitää nykyisiä menestystekijöitä samalla, kun luodaan tulevaisuudessa kilpailuetua tuovia uudistuksia.

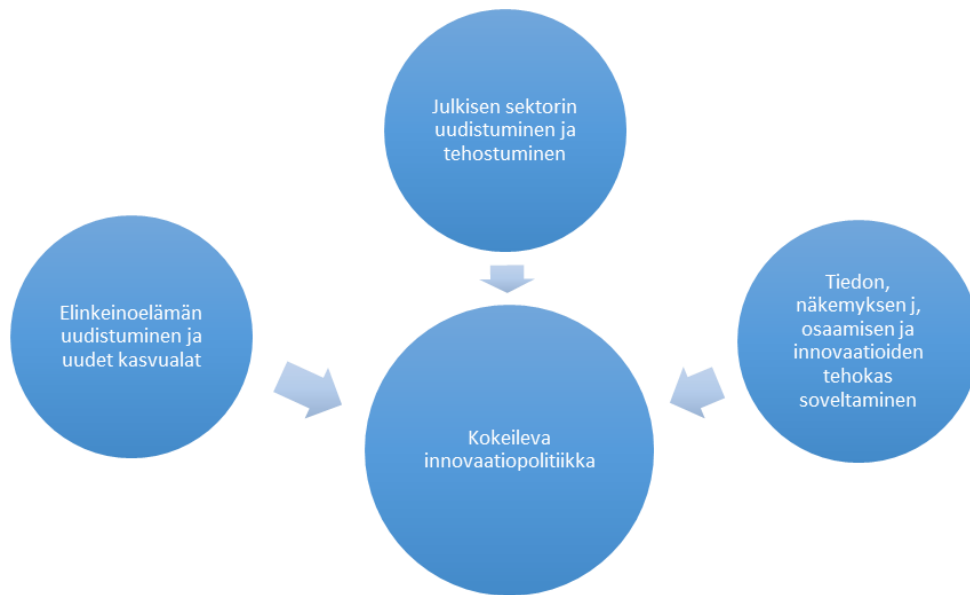
Vastatessa työelämän muutokseen, tulisi organisaatioiden panostaa uudistumiskykyynsä. Samaan viittaavat Dufva ym. (2017, 32) todetessaan, että ratkaisu löytyy luovuuteen, innovatiivisuuteen ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamisen ehtoihin ja edellytyksiin keskittyvästä keskustelusta. Sekä Dufva että Alasoini korostavat kehittämisen tärkeyttä. Yksinomaan entistä tehostamalla ei ole mahdollista pärjätä, vaan on kyettävä luomaan uutta osaamista ja tietämystä. Siihen tarvitaan luovuutta, innovatiivisuutta, yhteisöllisyyttä ja kokeiluja. (Dufva ym. 2017, 32.) Alasoini ym. (2012, 1) jatkavat samaan liittyen, että yhteiskunnan instituutiot sopeutuvat vähitellen muutokseen luovan tuhon, oppimisen ja erilaisten innovatiivisten ratkaisujen kautta. He korostavat proaktiivisten kehittämistoimien merkitystä, organisaatorajat ylittävien uusien ratkaisujen kokeilemistä ja kehittämistä, joiden avulla muutoksen yhteydessä voidaan edistää tuottavuutta, työllisyyttä, työelämän laatua ja työhyvinvointia. Se kuitenkin edellyttää osaamista, näkemysellisyyttä, kykyä ja rohkeutta toteuttaa muutoksia ja uudistua niiden mukaisesti.

Alasoini, Lifländer ja Rouhiainen (2002, 15–16) huomauttavat isossa roolissa olevan työpaikan toimintavan. Sen kuinka ihmiset käyttävät ja kehittävät



omaa osaamistaan työssä ja kuinka sitä kaikkea johdetaan ja organisoidaan. Toimintatavat muodostuvat entistä tärkeämmäksi kilpailuedun lähteeksi toimintaympäristön muuttuessa yhä vaikeammin ennustettavaksi. Avainsanaksi nousee oppimiskyky (Alasoini ym. 2002, 17). Toimintatavat ovat juuri ne, jotka luovat edellytyksiä tuottaa innovaatioita. Alasoini ym. (2002, 16) muistuttavat, että toimintatavat ovat kietoutuneita työpaikan koko kulttuuriin ja niiden kehittäminen vaatii rohkeutta kyseenalaistaa itseäänselvyyksinä pidettyjä asioita. Toimintatapojen jatkuva kehittäminen auttaa työpaikkoja luomaan uutta tietoa ja osaamista sekä soveltamaan sitä käytäntöön uusien tuotteiden, palveluiden ja tuotantoprosesseihin kohdistuvien innovaatioiden muodossa (Alasoini ym. 2002, 22). Vaikka luovat ideat lähtevätkin usein yksilöistä, ei työympäristön vaikutusta yksilöiden toimintaan voi kiistää, Stähle (2004, 71) toteaa. Parhaimmillaan sosiaalinen ympäristö voi kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa, inspiroi luovuutta ja edistää yhteistä oppimista (Stähle 2004, 71). Henkilöstön osaaminen tulisikin hyödyntää paremmin työelämän muutoksissa. Alasoinin ym. (2002, 77–78) mukaan kyse ei ole enää vain henkilöstön osallistumisesta, vaan myös osallisuudesta muutokseen. Muutos ja sen onnistuminen on johdon ja henkilöstön yhteinen tavoite. Ne, jotka uudistavat toimintatapojaan, kehittävät sitä kautta kykyään tuottaa innovaatioita.

Innovaatioiden ja kehittämisen merkitys on ymmärretty laajasti. Hallitusohjelma (2015, 81) nostaa kokeilut ja kokeilemalla kehittämisen esiin hallituksen kärkihankkeena. Sillä tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parempia palveluita ja halutaan edistää omatoimisuutta ja yrittäjyyttä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015) todetaan, että kokeileva kehittäminen on nostettava perinteisen suunnitelmallisen kehittämisen rinnalle innovaatiojärjestelmän uudistamiseksi ja innovaatioiden synnyttämiseksi. Uusien kustannustehokkaiden ratkaisujen löytämisessä ja palveluiden kehittämisessä loppukäyttäjillä ja kansalaisilla nähdään olevan entistä suurempi merkitys, toteavat Poskela ym. (2015, 8–9). Kansalaisyhteiskunnan merkitys innovatiivisten muutosten aikaansaajana on nousemassa. Tarvitaan uusia, ketteriä ja tehokkaita elinkeino- ja innovaatiopolitiikan keinoja vastaamaan talouden taantumaa ja yhteiskunnan haasteisiin. Tähän tarpeeseen kokeilevan innovaatiopolitiikan (Kuvio 2) nähdään tuovan ratkaisun. Kokeiluilla ja kokeilutoiminnalla pystytään tuomaan uusia toiminta- ja ajatusmalleja innovaatioiden luomiseen ja innovaatiojärjestelmän uudistamiseen. Niukkenevat resurssit, yhteiskunnan ja ilmiöiden monimutkaistuminen sekä talouden ja julkisen sektorin uudistamisen tarve ovat tällaisen kokeilutoiminnan keskeisiä ajureita. Kokeilevan innovaatiopolitiikan sisältöjen huomautetaan olevan vasta muotoutumassa, mutta ne ovat läheisesti tekemisissä käytäntö- ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kanssa. (Poskela ym. 2015, 8–9.)



KUVIO 2 Kokeileva innovaatiopolitiikka (mukaillen TEM 2015, 9)

## 2.3 Osallisuuden kannustava innovaatiomalli

Edellisessä alaluvussa esitin näkemyksiä vastaamisesta työelämän isoihin muutoksiin. Keskiöön nousevat organisaation innovatiivisuus, yhteisöllisyys, osallisuus ja luovuus. Tulevaisuudessa töiden sanotaankin hajaantuvan tai leviävän yhä useammin monen eri organisaation toteuttamaksi yhteistoiminnaksi ja yhteiskehittelyksi, jolloin kehittäminen ja työn tekeminen tapahtuu yli organisaatorajojen. (Alasoini ym. 2012, 4.) Työelämä muuttuu yhdessä tekemisen ja kehittämisen suuntaan.

Stähle ym. (2004, 11) puhuvat kehittämisestä ja innovaatioista innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtamisessa. Kun puhutaan organisaatioiden toimintaan liittyvistä innovaatioista, tarkoitetaan jotain uutta ideaa, johon liittyy aina käytännön toimintaa. Stähle ym. (2004, 11) määrittelevät innovaation seuraavasti:

Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen.

Alasoini ym. (2002, 9) huomauttavat, että innovaatiolle ei ole olemassa yhtä yleisesti käytettyä määritelmää, mutta työelämästä puhuttaessa tarkoittavat innovaation olevan uuden etsimisen, tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntyviä oivalluksia, jotka näkyvät työelämässä uusina tuotteina ja palveluina sekä uusina tapoina tuottaa niitä. Stähle ym. (2004, 13) mainitsevat innovaatioiden olevan myös sosiaalisia innovaatioita, jotka tuottavat yhteisöllisiin ongelmiin uudenlaisia ratkaisuja. Innovaatioilla luotava arvo ei välttämättä ole taloudellista lisäarvoa, vaan arvo voi olla myös esim. työilmapiirin, elämänlaadun tai oppimis-

tulosten paraneminen. Sosiaalisten innovaatioiden merkitys kasvaa talouden ja yhteiskunnan rakennemuutoksessa. Hautamäki ja Lemola (2004, 16) toteavat sosiaalisiin innovaatioihin kuuluvan muun muassa uudet organisatoriset järjestelyt, institutionaaliset toimintapuitteet (normit, säätelyt ja lait), yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet sekä koulutusjärjestelmät. Ne tukevat teknologisten innovaatioiden syntymistä ja niiden leviämistä.

Innovaatioihin yhdistyy arvon luominen. Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad ja Heikkilä mainitsevat teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin raportissa (2014, 8) viimeaikaisten tutkimusten antavan tukea näkemykselle, jonka mukaan ihmisten aloitteellisuudella, luovuudella ja innostuksella on entistä tärkeämpi merkitys organisaation arvonluonnin, uudistumisen ja pitkän aikavälin menestyksen lähteenä. Avainasemassa on johdon kyky edistää kehittämisen kulttuurin syntymistä, jossa henkilöstöä aidosti kannustetaan luovuuteen ja ideointiin. (Alasoini ym. 2014, 9.) Oppivat organisaatiot innovoivat ja innovoidessaan organisaatiot taasen oppivat.

Kuinka kannustaa organisaatioita yhdessä tekemiseen ja innovoimiseen yli organisaatorajojen? Chesbrough, Vanhaverbeke ja West esittelevät kirjaan *Open innovation – Researching a New Paradigm* (2006) avoimen innovaatiomallin, joka voidaan ymmärtää vastakohtana perinteiselle vertikaaliselle, suljetulle innovaatiomallille, jossa sisäisesti tutkimuksen ja kehityksen johdolla kehitetään tuotteita yrityksen omaan käyttöön. Avoimella innovaatiolla kuvataan sitä, että osaaminen ja ideat tulevat muualtakin kuin yhden yrityksen sisältä ja menestyksen nähdään syntyvän näin enemmän ja enemmän verkoston ja ekosysteemin vahvuudesta.

Avoin innovaatiomalli vaatii koko organisaation kykyä jalostaa ideoita, jolloin innovaatioprosessi ylittää organisaation yksikkö-, osasto- ja hierarkiatasot. Avoimuus koskee myös organisaation ulkopuolisia toimijoita. Keskeistä on luoda areenoita, joihin työntekijät, asiakkaat ja yhteistyötahot voivat osallistua. Koska kaikki innovaatioprosessissa syntyvät tulokset eivät sovi yritykselle itselleen hyödynnettäväksi, voi tieto ja teknologia virrata ulos muiden hyödynnettäväksi. (Harmaakorpi & Melkas 2008, 81.)

Chesbroughia pidetään avoimen innovaatiomallin isänä. Hän ei kuitenkaan ole ollut yksin ajatustensa kanssa. Pénin, Hussler ja Burger-Helmchen (2011, 14) huomauttavat avoimen innovaatiomallin kaltaisia malleja olleen olemassa jo aikaisemminkin. Avoin innovaatiomalli on heidän mielestään hyvin samankaltainen, kuin mitä aiemmin on puhuttu eri tutkijoiden toimesta termeillä *disintegrated innovation*, *modular innovation*, *distribution innovation*, *dispersed innovation* ja *distributed innovation*. Pénin ym. (2011, 14) toteavatkin, että avointa innovaatiomallia voi tuskin pitää radikaalina uutena konseptina, koska sen kaltaisia ajatuksia on esitetty jo aiemminkin. Avoin innovaatiomalli on jalostunut uudelleenlaisiksi sovelluksiksi. Pénin ym. (2011, 15–17) mainitsevat näistä muun muassa *joukkoistamisen (crowdsourcing)* ja *innovoinnin yhteisöissä (innovation with communities)* sekä *open source* -käytännöt. *Open source* -mallia kuvaillaan avoimemmaksi ja interaktiivisemmaksi kuin perinteiset avoimet innovaatiomallit.

Avoimen innovaatiomallin voi nähdä vastaavan perinteistä, suljettua innovaatiomallia paremmin nykypäivän haasteisiin. Siitä jalostuneet sovellukset tuovat käyttäjän tiiviimmin mukaan innovaatioprosessiin. Seuraavassa alaluvussa esittelen *Avoim innovaatiomalli 2.0* -paradigman, joka perustuu houkuttelevien ympäristöjen luomiseen ja yhteistyössä tuotettuun arvoon. Se kannustaa käyttäjää aitoon osallisuuteen.

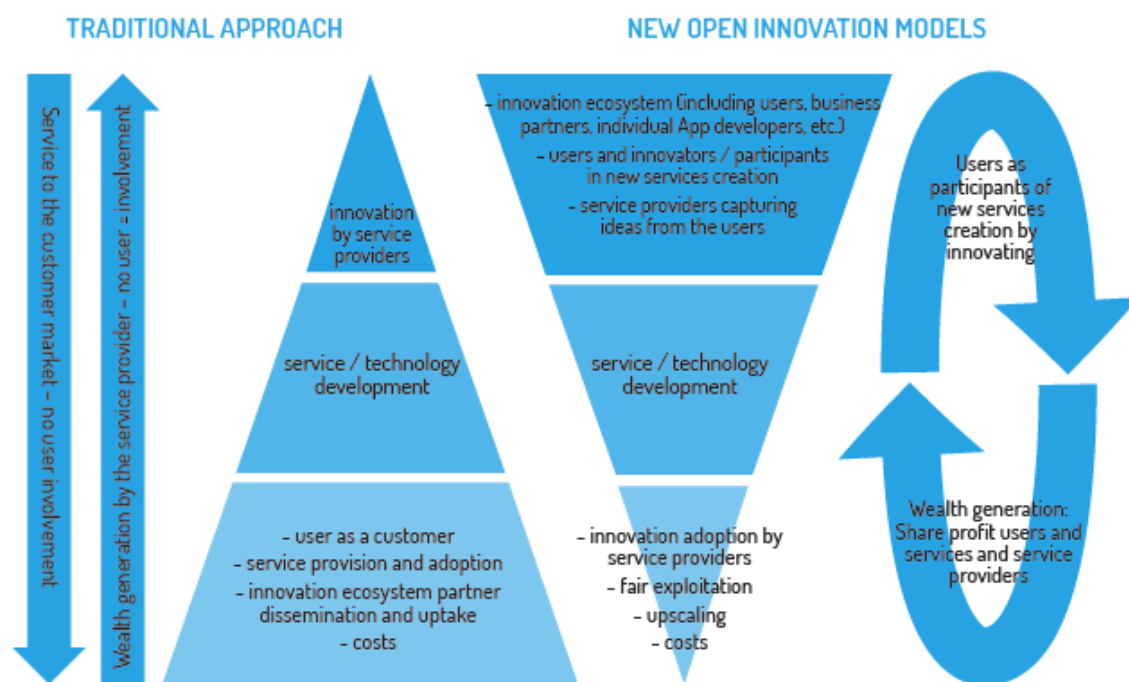
## 2.4 Yhteisen arvon tuottamista

Monimutkaistuvassa maailmassa haasteet, kuten terveydenhuolto tai työttömyys, ovat niin isoja, että tarvitsemme uudenlaisia lähestymistapoja niiden selättämiseksi. Curley ja Salmelin (2013, 1) toteavat näiden haasteiden tarjoavan mahdollisuuden luoda uutta yhteistä arvoa innovaatioiden kautta. Tämän päivän haasteet voi nähdä Joseph Schumpeterin luovan tuhon mallin kautta: kun vanhat keinot eivät enää toimi, on löydettävä uudenlaisia ratkaisuja tulevaisuuden rakentamiselle. Curley ja Salmelin (2013, 1) mainitsevat haasteiden olevan sellaisia, että ne kutsuvat *quadruple helix* -innovaatiomallin mukaisesti myös kansalaisyhteiskuntaa ratkaisemaan niitä yhdessä perinteisesti innovaatioprosessissa mukana olevien elinkeinoelämän, akateemisen maailman ja julkisen sektorin kanssa. Curley ja Salmelin (2013) esittelevät uuden paradigman, *Avoim innovaatio 2.0 (OI2)*, jolla viitataan innovaatiomalliin, jossa toiminta järjestetään kaikkien edellä mainittujen toimijoiden kanssa, ja jossa käyttäjä on mukana innovaatioprosessissa. Se perustuu yhdessä tekemiseen, yhteistyössä luotuun arvoon, innovaatioekosysteemeihin, teknologian eksponentiaaliseen kasvuun ja sen nopeaan omaksumiseen. Curley ja Salmelin kuvailevat (2013, 2) *OI2:n* olevan avoimuutta innovatiivisuudelle. Se ei vastusta muutosta, vaan hakee sitä. *OI2* vaatii uutta ajattelutapaa: yhdessä tekemistä ja jakamista. Curley ja Salmelin (2013, 2) jatkavat, että vain tällä tavoin on mahdollista murtaa totuttuja rakenteita.

Mallin keskiössä on ajatus yhteisestä arvosta ja visiosta. Porter ja Kramer esittelivät *yhteisen arvon* -mallin (*shared value*) Harvard Business Reviewn julkaisussa (2011). Heidän mukaansa kapitalismi olisi keksittävä uudelleen, jotta uusia innovaatiota pystytään synnyttämään ja siten vastaamaan yhteiskunnan suuriin haasteisiin. Tällä Porter ja Kramer (2011) tarkoittivat yritysten voiton tavoittelun tapahtuneen ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kustannuksella. Porterin ja Kramerin (2011, 5) mukaan jokaisen yrityksen tulisi katsoa mahdollisuuksiaan ja päätöksiään yhteisen arvon kautta. Se johtaa uusiin lähestymistapoihin ja tuo innovaatioita, kasvua ja suurempia hyötyjä yhteiskunnalle. Luomalla arvoa yhteiskunnalle, luodaan arvoa yritykselle. Samalla määritellään uudelleen arvoketjujen tuottavuutta. Esimerkkeinä tästä Porter ja Kramer (2011, 8) mainitsevat mm. yrityksen investoinnit työntekijöiden hyvinvointiin. Yhteiskunta hyötyy, kun työntekijät ja heidän perheensä voivat paremmin. Samalla yritys hyötyy vaikuttamalla sairauspoissaoloihin ja sitä kautta tuottavuuteen.

Samoin mainitaan mm. yrityksen ympäristövaikutukset, energian ja veden käyttö sekä investoiminen työntekijöiden osaamiseen ja turvallisuuteen.

Curley ja Salmelin (2013, 5) toteavat *Avoim innovaatio 2.0* -mallin toteutuvan, kun kolme megatrendiä, digitalisaatio (*digitization*), avoin yhdessä kehittäminen (*mass collaboration*) ja kestävä kehitys (*sustainability*), kohtaavat. Ne muuttavat radikaalisti toimialoja, kuten on tapahtunut musiikin tai kirjojen myynnin suhteen. Samalla innovaatioprosessi on käännetty pääläelleen, kuten kuviossa 3 on esitetty. Käyttäjä ei olekaan enää kohde, vaan aktiivinen tekijä, joka kehittää ratkaisuja yhdessä muiden käyttäjien kanssa (Curley ja Salmelin 2013, 6). Innovaatiota ei tehdä enää pelkästään käyttäjää varten, vaan käyttäjä itse osallistuu innovaation toteuttamiseen. Tästä esimerkkinä Curley ja Salmelin (2013, 6) mainitsevat Applen App Storen, jossa applikaatioiden kehittäjät ja käyttäjät luovat sisältöä Applen tarjotessa sille markkinapaikan. Kaiken keskiössä on houkuttelevien alustojen luominen. Sama näkyy avoimesta innovaatiomallista juonnetussa *Living Lab* -toiminnassa. Houkuttelevat alustat vetävät ihmisiä puoleensa ja mahdollistavat yhteiskehittelyn. Se voi olla joko fyysinen paikka, alusta vuorovaikutukselle tai vaikka sekoitus molempia. Alustalla on oltava johtaja, joka johtaa sitä tuottajan lailla: valitsee yhteiskehittelyyn osallistuvat, asettaa säännöt ja johtaa suoritusta. Tällaiset innovaatioekosysteemit ovat tärkeässä roolissa *avoimessa innovaatiomallissa 2.0*. Niitä rakentaakseen on luotava yhteinen visio ja vahvistettava visiota sosiaalista yhteisöä johtamalla. Yhdessä kehittämällä ja oppimalla voidaan luoda haluttua lisäarvoa. (Curley & Salmelin 2013, 7-8.)



KUVIO 3 Perinteinen lähestymistapa vs. uusi innovaatiomalli (Curley & Salmelin 2013, 6)

Kehittäminen on muuttunut yksilölajista yhteisölajiksi työelämän isojen muutostekijöiden digitalisaation ja globalisaation myötä. Curleyn ja Salmelinin (2013) *Avoim innovaatiomalli 2.0* nostaa käyttäjän kohteen roolista aktiiviseksi tekijäksi. Malli kulkee samaan suuntaan aiemmissä luvuissa esitetyn näkemyksen kanssa työelämän muutoksesta, samoin tekee myös mallin keskiössä oleva Porterin ja Kramerin (2011) ajatus siitä, että innovaatioita tulisi tarkastella yhteisen jaetun arvon kautta. Avaamalla palvelut ja alustat käyttäjille, voi ihmisten osaaminen kasvaa joksikin uudeksi, yhteiseksi arvoksi.

### 3 TYÖYMPÄRISTÖJEN UUDET ULOTTUVUUDET

Aiemmassa pääluvussa keskityin työelämän muuttumiseen. Organisaatioiden uudistumiskyky määrää olennaisesti sen, minkälaiseksi mahdollinen tulevaisuudenkuva muodostuu. Sillä on oltava kyky uudistaa palvelujaan, kyky uudistaa johtamistaan ja kyky uudistaa osaamistaan. Kuten Dufva ym. (2017) totesivat, tarvitaan luovuutta, innovatiivisuutta, yhteisöllisyyttä ja kokeiluja. Tässä pääluvussa keskityn aluksi siihen, minkälaisia työnteon tapoja uusi työelämä vaatii. *New ways of working* haastaa perinteiset työnteon mallit ja nostaa erityisesti digitalisaation tuomat mahdollisuudet isoon rooliin. Seuraavissa alaluvuissa esittelen työympäristöjen uudet ulottuvuudet, jotka johdattelevat arvoa luovaan työympäristöön ja seuraavaan päälukuun, tutkimuksen toteutusosioon.

#### 3.1 *New ways of working* - uudet työnteon tavat

Tietotyötä on tehty pitkään tietystä paikasta tiettyyn aikaan. Tapamme tehdä työtä ovat kuitenkin muuttuneet viime vuosikymmeninä, kun toimintoja on siirtynyt globalisaation myötä eri puolille maailmaa ja tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on antanut aivan uudenlaiset mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. (Lönnblad & Vartiainen 2012, 3.) Uudenlaiset työnteon tavat, kuten mobiili- ja monipaikkainen työ sekä hajautettu, virtuaalinen yhteistyö ovat yleistyneet. Lönnblad ja Vartiainen (2012, 3) toteavat tällaisten uudenlaisten työn tekemisen tapojen eroavan toisistaan, vaikkakin niitä yhdistää keskeisesti tieto- ja viestintäteknologia toiminnan mahdollistajana sekä työntekijöiden työskenteleminen eri paikoista käsin.

*New Ways of Working* (NWW) viittaa nimensä mukaisesti uudenlaisiin työnteon tapoihin. Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan ajattelua ja tapaa haastaa perinteiset työnteon mallit. Mitrosen ym. (2015, 3) mukaan sen kaltainen ajattelu sai alkunsa Kalifornian piilaaksosta, jossa isojen teknologiaorganisaatioiden asiantuntijat kokivat kaipaavansa aktiivista tietojen vaihtoa uusista tavoista toimia, parantaa työviihtyvyyttä ja sitä kautta myös lisätä työn tuotta-

vuotta. NWW-ajattelun voidaan nähdä viittaavan erilaisiin toimistoprojekteihin, joissa työntekijät eivät ole enää kiinnitettyinä omiin työpisteisiinsä, vaan voivat vaihtaa työpistettä kannettavine tietokoneineen, älypuhelimineen ja tabletteineen sekä työskennellä langattomasti verkossa mistä hyvänsä, mihin aikaan hyvänsä.

NWW-ajattelu ei suinkaan ole uutta. Van Meel taustoittaa (2010) sen juurien juontavan aina 1970-luvulle saakka, mahdollisesti vieläkin aikaisempaan. Vuonna 1970 IBM:n insinöörit toteuttivat projektin, jossa luovuttiin omista henkilökohtaisista työhuoneista ja siirryttiin työskentelemään yhteiselle alueelle, ennalta määräämättömille työpisteille. Sitä pidettiin radikaalisti uutena. He huomasivat, että ennen muuttoa uusiin tiloihin ihmisillä oli parhaimmillaankin sekavia ajatuksia monitilaympäristössä työskentelemisestä. Eniten huoletti omasta tilasta luopuminen. Kuitenkin tutkijoiden yllätykseksi muuton jälkeen mielipiteet olivat huomattavan paljon positiivisemmat eikä suljettuun toimistoon ollut enää halua palata. Samalla sisäinen kommunikointi oli selvästi parantunut. Tällainen *non-territorial*, monitilaympäristö, oli ollut konseptina menestys. Tutkijat huomauttivat, että konsepti toiminee parhaiten sellaisissa ympäristöissä, joissa työntekijät viettävät paljon aikaa muuallakin kuin toimistotiloissa. (Van Meel 2010, 2-3.)

NWW-ajattelua ja kokeiluja on siis ollut aiemminkin. Van Meel (2010) toteaa artikkelissaan visionääristen ideoiden olleen olemassa jo 1970-luvun toimistokulttuurissa, paljon aikaisemmin kuin liikkuvan, paperittoman ja joustavan työnteon tavan ajatus saavutti laajemman huomion 1990-luvulla. Siitä huolimatta uudet työnteon tavat eivät suinkaan olleet yleisesti käytössä tai omaksettuja vielä silloin, johtuen suurilta osin sen hetkisistä liiketoimintaympäristöistä, organisaatioista, johtajista ja käytettävissä olevasta teknologiasta. Sproull ja Kiesler (1991) kuvailivat 1990-luvun alkupuolella kuinka olivat tutkimuksissaan havainneet verkossa tapahtuvan kommunikoinnin selkeästi hyödyttävän työryhmän työskentelyä. He havaitsivat verkossa tapahtuvan kommunikoinnin ja tiedon jakamisen muuttavan koko työskentelemisen tavan, kun kuka vain saattoi olla yhteydessä keneen vain ajasta ja paikasta riippumatta. Ruostela ja Lönnqvist (2013, 2) huomauttavat tämän päivän olosuhteiden luovan paremman pohjan ja tarpeen uusien työnteon tapojen omaksumiselle. Aikaisemmin siitä oli olemassa ainoastaan joitain elementtejä, eikä uusien työnteon tapojen voida sanoa näin ollen kierrätetty nykypäivään 1970-luvulta. Nyt, nelisenkymmentä vuotta myöhemmin, NWW on aidosti toteutettavissa, kiitos nykyteknologian. (Van Meel 2010, 9.)

Ruostela ja Lönnqvist (2013, 2) toteavat NWW:n olevan filosofia, jolla haastetaan vallalla olevia käsityksiä työn tekemisestä ja organisoimisesta. Se ottaa huomioon tietotyöntekijöiden erilaiset tarpeet ja alleviivaa sitä tosiasiaa, että työn tekemisen mahdollisuudet ja käytänteet tulisi olla suunniteltu erilaisen työtehtävien vaatimusten mukaan. NWW on monitieteinen käsite ja siksi siihen liittyvä tieto on hajallaan. Siihen liittyy usein tieto- ja viestintäteknologian ratkaisut sekä niiden vaikutukset erilaisiin fyysisiin toimintaympäristöihin. Samankaltaisten teemojen ympärillä puhutaan myös käsitteiden *alternative*



*workplace* ja *alternative officing* yhteydessä. Lönnblad ja Vartiainen (2012, 9) mainitsevat NWW:n yhteydessä myös termit *telework*, *multi-locational*, *mobile work*, *remote work*, *virtual work* ja *global work*. Kaikkien näiden voi nähdä viittaavan liikkuvaan työhön ja työn tekemiseen myös muualta kuin toimistosta käsin.

Yksi suurimpia tekijöitä uusissa työnteon tavoissa on juuri työn tekemisen fyysisessä sijainnissa. Tietotyöntekijät eivät ole samalla tapaa sidoksissa yhteen määrättyyn paikkaan, vaan he yhä kasvavissa määrin työskentelevät liikkuvasti toimistojen ulkopuolella. Tällainen työskentelytapa vaatii riittävien ja joustavien teknologisten välineiden lisäksi muutosta johtamiskulttuurissa, joka yhä edelleen pitkälti nojaa teollisen aikakauden malleihin. Organisaatiokulttuuri ylipäätään on merkittävässä roolissa uusien työnteon tapojen omaksumisessa ja pohdinnan arvoista on, kuinka se voi tukea uusia työjärjestelyitä. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 2–3.)

Uusia innovaatioita syntyy hetkessä ja uudet teknologiat mahdollistavat tietotyöntekijöiden tehokkaamman ja tuottavamman työn tekemisen. Työntekijöille se tarjoaa mahdollisuuksia työskennellä itsenäisemmin ja vapaammin. Juuri tätä muutosta kuvataan usein NWW-ajattelulla. (Blok, Liesbeth, Roos & Vink 2012, 2605) Blokin ym. (2012) mukaan se pitää sisällään neljä näkökulmaa työnteon tapojen muuttumiseen (Taulukko 3).

TAULUKKO 3 Neljä näkökulmaa työnteon tapojen muuttumiseen (mukaillen Blok ym. 2012)

Fyysinen työympäristö	Teknologia	Organisaatio ja johtaminen	Työkulttuuri
Ajasta ja paikasta riippumaton työ. Joustavat työajat, joustavat työn tekemisen paikat.	Teknologia mahdollistaa työn tekemisen, kommunikoinnin ja yhdessä tekemisen milloin vain ja mistä vain.	Luottamus työntekijöihin on keskeistä. Johtaminen voi olla iso haaste, kun työntekijät eivät ole samalla tapaa paikalla ja valvottavissa. Ei ole varmuutta mitä, missä ja milloin he työskentelevät. On syytä katsoa enemmän aikaansaannoksia kuin pelkkää läsnäoloa työpaikalla.	Avoim yhdessä tekemisen kulttuuri, jossa tieto liikkuu erilaisissa ympäristöissä.

Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland ja Keulemans (2012, 2) summaavat NWW:n pitävän sisällään kolme erityistä ominaisuutta. Ensimmäiseksi työntekijöillä on enemmän valtaa päättää milloin he työskentelevät, joten yhdeksästä viiteen tyyppiset työajat eivät enää päde samalla tavalla kuin aiemmin. Toiseksi NWW tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden päättää missä he työskentelevät. Kiinteät työskentelypisteet menettävät merkitystään ja ihmiset työskentelevät liikkuesaankin. Kolmanneksi NWW tuo mukanaan uuden ajan teknologian, kuten

älypuhelimet ja videokonferenssit ja tarjoaa työntekijöille erilaiset mahdollisuudet kommunikoida kollegojen, esimiesten ja asiakkaiden kanssa. NWW on kuin työn muotoilemista jokaiselle työntekijälle itselleen sopivaksi, toteavat Ten Brummelhuis ym. (2012, 2).

NWW vaatii organisaation kulttuurin ja johdon lisäksi työntekijältä työnteon tapojen muuttamista. Jos yksittäinen työntekijä ei hyödynnä uusia mahdollisuuksia, ei työympäristön kehittäminen luo tarkoituksenmukaista toimintaa. Parhaimmassa tapauksessa yritys ja kulttuuri tukevat yksilön oppimista ja työntekijä voi proaktiivisesti etsiä tapoja hyödyntää uusia digitaalisia välineitä. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 2-3.) Työntekijältä se vaatii ajattelutavan muutosta ja halua kokeilla ja löytää itselle sopivia ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavia työskentelytapoja.

### 3.2 NWW ja organisaation mahdollisuudet

Mikä sitten ajaa organisaation tekemään uusien työnteon tapojen mukaan? Kolme tekijää vaikuttanee siihen eniten. Toimistotyön luonteen muuttuminen asettaa uusia vaatimuksia tilojen suunnittelulle. Toiseksi, organisaatiot etsivät keinoja vähentää kustannuksia karsimalla toimistotiloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Ja kolmanneksi, uudet työmarkkinoille tulevat sukupolvet asettavat uusia vaatimuksia työelämälle. (Blöbaum 2016, 163.)

Yhä kasvavissa määrin organisaatiot näkevät mahdollisuuksia uusissa työnteon tavoissa. Entistä tärkeämpään rooliin nousee työn tekeminen eri paikoista, yhdessä työskentely, kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset sekä tiedon jakaminen. Niiden nähdään vaikuttavan myös työntekijöiden viihtyvyyteen. Organisaatioiden ei ole välttämättömyys pitää enää samanlaisia määriä tiloja mitä aiemmin. Sen vuoksi onkin alkanut ilmestymään eri organisaatioiden kesken jaettuja työtiloja, kokoushuoneita ja loungeja, joissa on mahdollisuuksia yhdessä tekemiselle ja satunnaisille kohtaamisille. (Blok ym. 2012, 2.) Uusia työnteon tapoja ei nähdä ainoastaan tuottavuuden kasvun mahdollisuutena, vaan myös valmistautumisena yhteiskunnan muihin haasteisiin. Väestön vanhetessa uusilla työnteon tavoilla pyritään houkuttelemaan osaavaa työvoimaa. Samoin joustavat työskentelymahdollisuudet voivat tarjota vaihtoehdon vaikka jokapäiväiselle ruuhkassa istumiselle. (Blok ym. 2012, 2.)

Tietotyön tekijöiden määrä on kasvanut dramaattisesti, kun organisaatiot ovat siirtyneet tietointensiivisempään liiketoimintaan. Tänä päivänä tietotyön tekijät ovat nopeimmin kasvava työntekijöiden joukko ja keskeinen organisaation menestystekijä. Sen vuoksi tietotyöntekijöiden tuottavuus ja suorituskyky ovat keskeisiä tekijöitä taloudellista kasvua luotaessa. Ruostela ja Lönnqvist (2013, 1) toteavat Peter Druckerin huomioineen saman jo vuonna 1999 väittäessään, että tärkeintä mitä johto voi tehdä, on nostaa tietotyön ja tietotyöläisten tuottavuutta. Vaikka asia on huomioitu jo jonkin aikaa sitten, ei tietotyön parantamiseksi ole tehty merkittäviä panostuksia. Yksi syy on se, että nykyisin käytössä olevat menetelmät perustuvat pitkälti samoihin oletuksiin kuin tuotanol-

lisessä työssä. Ruostela ja Lönnqvist (2013, 1) jatkavat, että yksi mahdollinen keino lisätä tietotyöntekijöiden tuottavuutta on suunnitella uudenlaisia käytäntöjä ja metodeja työn tekemiseen ja hylätä vanha ajattelutapa. NWW tarjoaa lähestymistavan kyseenalaistaa perinteisemmät työn tekemisen tavat. Keskiöön nousee itse tietotyöntekijä ja olosuhteet, jotka tukevat työn tekemistä. Samalla korostuu modernin organisaation työn tekemisen käytännöt, joiden tulisi olla suunniteltu käsillä olevan työtehtävän mukaan. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 1.) Keskiössä on ollut ajatus siitä, että työntekijät itse voivat organisoida omaa työtään vapaammin ja joustavammin; milloin työskentelee, missä työskentelee ja minkälaisien kommunikaatiovälineiden avulla työskentelee. Ten Brummelhuis ym. (2012, 1) toteavat, että tällaisia joustavia työmuotoja on kehuttu, koska se johtaa tehokkaampiin prosesseihin ja samalla vähentää organisaation kuluja. Sánchez, Pérez, De Luis Carnicer ja Vela Jiménez tutkivat (2007, 14–15) kuinka joustavat työtavat vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. He toteavat organisaatioiden siirtyvän joustaviin työnteon tapoihin pystyäkseen vastaamaan entistä nopeammin ja arvaamattomammin muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Joustavien työn tekemisen tapojen lisääminen voi lyhyellä aikavälillä lisätä kustannuksia, mutta tuo pitkässä juoksussa selviä hyötyjä ja parantaa yrityksen suorituskykyä.

Teknologian tutkimuskeskus VTT:n *State-of-the-Art Report on Knowledge Work* -julkaisussa (Aaltonen, Ala-Kotila, Järnström, Laarni, Määttä, Nykänen, Schembri, Lönnqvist, Ruostela, Laihonen, Jääskeläinen, Oyue & Nagy 2012, 7) huomautetaan, että siirtyminen uusiin työnteon tapoihin on syytä toteuttaa huolella ja ottaa huomioon organisaation ominaispiirteet. Samoin Aaltonen ym. (2012, 7) muistuttavat muutoksen johtamisen tärkeydestä ja kuinka se on keskeinen tekijä onnistuneeseen lopputulokseen. Jos muutosta ei johdeta hyvin, eivät työntekijät sitoudu uuteen tekemisen tapaan.

### 3.3 NWW:n vaikutus työntekijöihin

Käytänteet muuttuvat uuteen suuntaan. Samalla on otettava huomioon kuinka työn tekemiseen suhtaudutaan. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) Työelämäjulkaisussa Ahtela (2016, 13) on haastatellut tietoalojen palkansaajia eritoten ohjelmistoalalla. Riittävän levon ja palautumisen turvaaminen nousee keskiöön, etenkin, kun työpaikan ajat ja rajat muuttuvat häilyviksi. Työaika saattaa olla pirstoutuneena pitkään päivään, ja se itsessään voi lisätä työn kuormittavuutta. Työajan ja vapaa-ajan rajat häilyvät erityisesti työssä, jossa työskennellään muuallakin kuin varsinaisella työpaikalla. Ahtela (2016, 18) huomauttaakin, että tämän kaltainen etätyö ei sovi kaikille. On työntekijöitä, joille työyhteisön ammatillinen ja sosiaalinen tuki ovat niin tärkeitä, että he valitsevat mieluummin kiinteässä toimipaikassa työskentelyn. Tulevaisuuden haaste lienee siinä, kuinka tällainen tuki voidaan tarjota myös työskennellessä muualla ja muiden organisaatioiden ja tiimien kesken.

Ten Brummelhuis ym. (2012, 1-2) ovat tutkineet uusien työnteon tapojen vaikutuksia työntekijöiden asenteiseen ja hyvinvointiin. On mahdollista, että NWW lisää työntekijöiden sitoutumista työhön, koska NWW tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kontrolloida omaa työtään paremmin ja mahdollistaa tehokkaammat kommunikoinnin välineet ja tavat työntekijöiden kesken. Se auttaa yhdessä tekemistä ja sosiaalisten suhteiden rakentamista aivan eri tavalla kuin aikaisemmin. Aikaisemmat tutkimukset Ten Brummelhuisin ym. (2012) mukaan viittaavat siihen, että ne työntekijät työskentelevät tuottavammin, koska pystyvät mm. hoitamaan kokouksia videopalaverien avulla ja pysyvät työnteon flowssa saamalla vastauksia mahdollisesti askarruttaviin kysymyksiin hyvien kommunikaatiovälineiden avulla välittömästi. Toisaalta on myös mahdollista, kuten aiemmin mainittiin, että NWW uuvuttaa työntekijöitä, koska työ- ja vapaa-aika hämärtyvät ja teknologia mahdollistaa jatkuvan saavutettavuuden. Työntekijät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työn tekemisen aikoihin, tekevät pitempää työviikkoa. Jatkuva saavutettavuus vie myös paljon energiaa. Mobiililaitteet ja kommunikaatiovälineet voivat ilmoittaa jatkuvasti uusista viesteistä tai eri ohjelmien olemassaolosta äänimerkillä keskeyttäen hyvän työn tekemisen flow'n. (Ten Brummelhuis ym. 2012, 3.)

Ruostela (2012) on tutkinut pro gradu -työssään tietotyön tuottavuuden kehittämistä uusilla työnteon tavoilla. Tutkimuksessa tunnistettiin sosiaalisen työympäristön ja yksilön työskentelytapojen merkitys. Työskentelytavoilla nähtiin olevan usein vaikutusta esimerkiksi työn sujuvuuteen, aikatehokkuuteen ja tiedon jakamiseen sekä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Aika- ja paikkajoustavuus vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja ajankäyttöön, liikkuvuus samoin. Työn tekeminen eri paikoista voi vaikuttaa esimerkiksi luovuuteen ja motivaatioon. (Ruostela 2012, 88.) Sosiaalisen työympäristön nähtiin vaikuttavan tuottavuuteen eniten, etenkin positiivisessa mielessä, vaikka fyysisellä ja virtuaalisella työympäristölläkin on merkitystä. Sosiaalinen ympäristö, mukaan lukien organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri ja organisaation yleinen ilmapiiri, muodostavat Ruostelan (2012, 77) mukaan pohjan tuottavalle tietotyölle.

Ten Brummelhuis ym. (2012, 6) toteavat tutkimuksessaan, että NWW tapaisella työn muotoilulla on potentiaalia edistää työntekijöiden työn imua. Sen voidaan nähdä liittyvän tehokkaaseen tavoitettavuuteen, kommunikointiin ja asioiden nopeaan edistämiseen. Kun työntekijä pääsee aikatauluttamaan itse työn tekemistään tilanteen mukaan, säästää se aikaa ja energiaa. Hieman odottamattomastikin jatkuva tavoitettavuus ei Ten Brummelhuisin ym. (2012) mukaan vaikuttanut työntekijöihin uuvuttavasti, vaan päinvastoin. He kokivat voivansa hallita sitä, milloin ovat tavoitettavissa. Kuitenkin työntekijät kertoivat, että soveltaessaan uusia työnteon tapoja, heidän työn tekeminen keskeytettiin useammin ja se lisäsi työuupumusta.

Lönnblad ja Vartiainen (2012, 37) mainitsevat uusien työnteon tapojen edellyttävän tiettyjä osaamisia ja ominaisuuksia. He nostavat aiempien tutkimusten perusteella esiin mm. itsensä johtamisen ja kyvyn työskennellä itsenäisesti (itsensä motivointi ja itsekuri) etenkin, kun uusien työnteon tapojen mukaisesti työskentely tapahtuu usein kollegoista erossa. Tähän liittyvät myös

viestintä- ja kommunikaatiotaidot, tieto- ja viestintäteknologian hallitseminen sekä ajanhallinta. Samoin keskeisimpinä ominaisuuksina on tunnistettu kyky sopeutua uusiin ja epävarmoihin tilanteisiin, eri kulttuurien ja erilaisuuden ymmärtäminen ja avoin mieli (Lönnblad & Vartiainen 2012, 3).

### 3.4 Työtä tukevat tilat

Innovaatorahoituskeskus Tekesin julkaisussa (2011) pohditaan laajasti käyttäjälähtöisiä tiloja ja haetaan uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Heti ensimmäisillä sivuilla mainitaan sitaatein: ”Tieto- ja viestintäteknologiat, tietotyö, kestävä kehitys, kustannustehokkuus, monikäyttöisyys, käyttäjälähtöisyys. Näiden megatrendien vanavedessä tilojen on pakko muuttua.” Tilat muuttuvat työelämän ja työn teon tapojen mukana. Työn tekemisen kuvataan olevan entistä harvemmin tietty kiinteä paikka, jossa koko työpäivä vietetään. Erityisesti asiantuntija-tehtävissä teknologia mahdollistaa työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 10.) Teknologia on muokannut merkittävästi tietotyötä, mutta fyysiset työtilat eivät ole muuttuneet samassa tahdissa. Sen vuoksi tulevaisuuden keskeinen kysymys onkin, rakennetaanko työympäristöjä eilisen vai huomisen tarpeisiin, kun tietotyö on muuttunut monimuotoiseksi ja -paikkaiseksi ja se tarvitsee tuekseen erilaisten tilojen kirjjon. Yksilötyön tarpeisiin suunnitellut avokonttorit ovat väistymässä monimuotoisten ratkaisujen tieltä. Monipaikkaisia työympäristöjä rakennetaan kehityksen seuraavassa vaiheessa tietoisesti, niistä muodostuu paikkojen verkkoja, joita virtuaalitala yhdistää. Suurena haasteena työympäristöjen murroksessa mainitaan asenteet. Sen vuoksi muutoksen tukena tärkeässä roolissa nähdään mm. avoin viestintä ja osallistava suunnittelu sekä ennen kaikkea vahva ja näkemyksellinen johtaminen. (Tekes 2011, 10–11.)

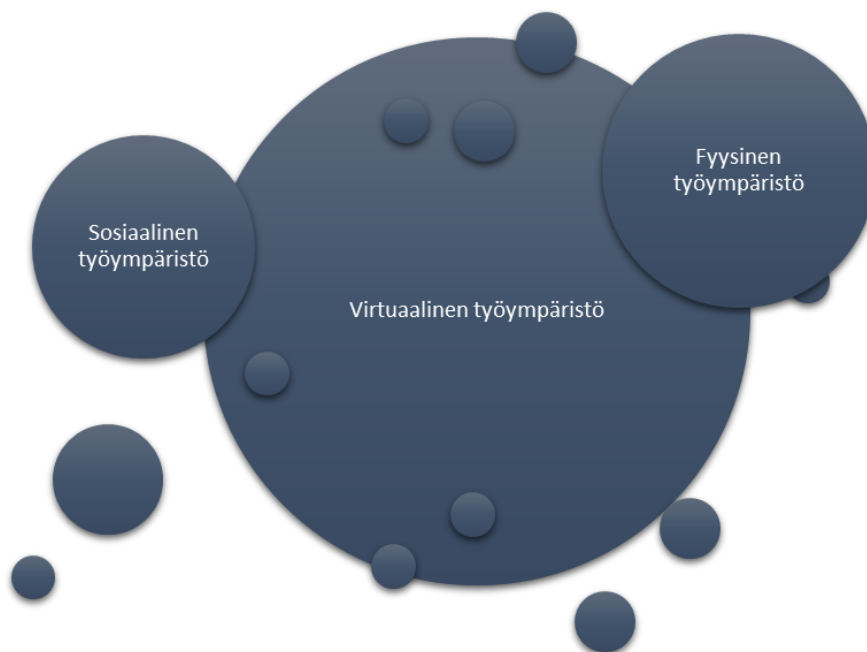
Tietotyön murros on synnyttänyt uuden tilakonseptin, monitilatoimiston. Se perustuu ajatukseen tukea eri työprofiileja ja tietotyön moodeja eriluonteisilla tiloilla ja kalusteratkaisuilla. Työntekijä voi valita työpäivän aikana kutakin työtehtävää ja vuorovaikutuksen tyyppiä parhaiten tukevan tilan. Työntekijöille tarjotaan eri työtilanteita tukevia tiloja, joissa yhdessä työskentely, yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen ja tiedon jakaminen voivat tapahtua luontevasti. Tilat ohjaavat toimintaa ja luovat kokemuksia. Samaan tapaan kuin tieto- ja viestintäteknologian ratkaisut, jotka muuttavat työn ja tilojen suhdetta. Monitilatoimiston kuvataankin tarjoavan enemmän kuin työpisteen ja neuvotteluhuoneita. Se on alusta tietotyön eri toiminnoille. Käytön ei nähdä rajoittuvan organisaation omiin työntekijöihin, vaan parhaimmillaan monitilatoimisto on tietotyön eri toimintojen ja vuorovaikutuksen alusta niin organisaation työntekijöille, asiakkaille kuin sidosryhmille. (Tekes 2011, 13–15.)

Uudet työskentelytavat vievät organisaatioita kohti uutta ja työskentely erilaisissa ympäristöissä lisääntyy. Osa syistä liittyy haluun vähentää kustannuksia, osa taas työntekijöiden tarpeisiin ja tärkeinä pitämiin asioihin. Vartiainen (2008, 102) ryhmittelee syyt sosiaalis-taloudellisiksi tekijöiksi, esimerkiksi

kilpailuksi markkinoista, teknisiksi tekijöiksi sekä organisaatioon liittyviksi ja yksilöllisiksi tekijöiksi. Keskeisimpänä syynä hän kuitenkin mainitsee työn muuttumisen tietotyöksi. Asiakkaat, tarvittavat palvelut, työvoima ja osaaminen, joita tarvitaan tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, ovat globaalistikin hajautuneita ja saatavilla. Tuotteet ja palvelut ovat yhä monimutkaisempia ja ne perustuvat tietoon ja osaamiseen eri alueilta. Samaan aikaan teknologia mahdollistaa aidosti mobiiliin ja hajautetun työn. (Vartiainen 2008, 103.)

### 3.5 Fyysinen, sosiaalinen ja virtuaalinen monitilaympäristö

Monitilatoimistosta puhuttaessa voidaan ajatella viitattavan toimistomaiseen ympäristöön. Monitilaympäristö mahdollistaa lähtökohtaisesti laajemman ajattelun. Toisaalta monitilaympäristöstä puhuttaessa ajatellaan monesti suppeasti fyysistä työympäristöä, vaikka fyysinen ympäristö on ainoastaan yksi osa monitilaympäristöä. Mitronen ym. (2015, 4), mainitsevat että itse toimitilojen sijaan lähtökohtana tulisi olla se toiminta, jota tilojen tulisi palvella. Työympäristöä tarkasteltaessa olisi kiinnitettävä huomiota siihen, missä, miten ja keiden kanssa työntekijät työskentelevät ja minkälaiseksi ja mitä kohden heidän työnsä on muuttumassa tulevaisuudessa. Mitronen ym. (2015, 4) jatkavat, että näin työympäristöön liittyy merkittävällä tavalla myös uusien työtapojen kehittäminen. Fyysisen ympäristön lisäksi on siis syytä tarkastella myös sosiaalista ja virtuaalista ympäristöä alla esitetyn kuvion 4 mukaan.



KUVIO 4 Fyysinen, sosiaalinen ja virtuaalinen työympäristö (mukaillen Mitronen ym. 2015, 5)

Myös Ruostela ja Lönnqvist (2013, 3) toteavat, että työn muuttuessa työn tekemisen paikat tulisi ajatella uudella tavalla. Ne tulisi nähdä ympäristöinä, jotka koostuvat kolmesta eri ulottuvuudesta: fyysisestä, sosiaalisesta ja virtuaalisesta. Fyysinen viittaa siihen fyysiseen paikkaan, jossa työtä tehdään ja johon työn tekemisen mahdollisuudet on asetettu. Toimiston lisäksi se voi olla koti, juna, asiakkaan toimistotilat, kahvila tai vaikka hotelli. Ruostela ja Lönnqvist (2013, 3) näkevät, että nykyajan tietotyöntekijät ovat entistä liikkuvampia. Se mahdollistaa uudenlaiset fyysiset ympäristöt työn tekemiselle toimistoissa. Monitilaympäristöissä työn tekemiselle onkin usein määritelty erilaisia vyöhykkeitä, joissa työtä voi tehdä sen hetkisen tehtävän mukaan. Tiloissa saattaa olla esimerkiksi keskittymistä vaativa vyöhyke ja yhdessä tekemisen vyöhyke. Työntekijöiden liikkuvuus ja työympäristöjen muuttuminen haastavat samalla tekemisen kulttuuria. Perinteiset toimistot muuttuvat yhä enemmän paikoiksi, joissa tärkeintä ei ole pelkkä fyysinen ympäristö jossa suoritetaan työtä samalla tavalla päivästä toiseen, vaan ennemminkin ympäristö, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 3.)

Iso asia uusissa työympäristöissä on virtuaalinen ympäristö, joka tukee fyysistä ympäristöä. Virtuaalinen tila viittaa digitaaliseen työympäristöön tai virtuaaliseen työtilaan, joka pitää sisällään yhteydet ja laitteet mm. videoneuvotteluille. Se on myös sähköposti- tai chat-mahdollisuuksia, videoneuvotteluvälineitä, jaettuja kalentereita, pilvipalvelut ja tiedostojen hallintaan liittyviä välineitä. Digitaaliset välineet tuovat mahdollisuuden työskennellä joustavasti eri paikoista eri yhteisöissä ja nostavat näin työntekijöiden tuottavuutta. Toisaalta niillä ja jatkuvalla tavoitettavuudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, kuten aiemmin jo mainittiinkin. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 3.) Virtuaalisen työympäristön rooli on kasvanut ja edellä mainitut digitaaliset välineet alkavat olla arkipäivää. Niissä korostuukin yhdessä tekeminen, yhteisten tietojen saavutettavuus ja ajan tasalla pitäminen. (Mitronen ym. 2015, 5.)

Virtuaalisen ympäristön lisäksi sosiaalinen ympäristö ja sosiaaliset verkostot vaikuttavat tiedon liikkumiseen ja jakamiseen organisaatiossa. Ruostela ja Lönnqvist (2013, 3–4) mainitsevat sosiaalisen tilan viittaavan ajatuksiin, uskomuksiin, ideoihin ja mielentiloihin, joita työntekijät jakavat. Se pitää sisällään myös vuorovaikutussuhteet työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja johdon välillä. Organisaatiokulttuurilla on tässä merkittävä rooli. Kuinka organisaatiokulttuuri tukee uusia työjärjestelyitä ja kuinka sitä voidaan kehittää, kun työntekijät tekevät ja osallistuvat työhön entistä enemmän muualta kuin toimistolta. Sosiaalisilla verkostoilla on merkittävä rooli, koska ne vaikuttavat siihen kuinka ihmiset kommunikoivat ja jakavat tietoa. Siihen toimistolla työskentely osin vastaa. Työntekijät eivät halua jatkuvasti työskennellä kotonaan juuri sosiaalisen yhteisön vuoksi. Toimistoympäristöt toimivat tiedonjakamisen ja -vaihtamisen, luottamuksen ja sosiaalisten verkostojen rakentamisen paikkoina. Se korostaa sosiaalisen ympäristön tärkeyttä etenkin nyt, kun työn tekemisen tavat ja paikat muuttuvat ja asettavat johtajat aivan uudenlaisten haasteiden eteen. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 3–4.) Mitronen ym. (2015, 5) nostavat esiin kohtaamisten merkityksen. He huomauttavat sosiaalisen työympäristön muo-

dostuvan henkilöstön vuorovaikutuksesta sekä epävirallisista ja virallisista kohtaamisista. Tähän voidaan työympäristöjohtamisella vaikuttaa.

Ruostela ja Lönnqvist (2013, 4) toteavat fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen ympäristön muodostavan kompleksisen kokonaisuuden, jossa jokainen ulottuvuus vaikuttaa toiseen. Fyysisen työympäristön merkitys ei suinkaan ole vähentynyt sosiaalisen ja virtuaalisen näkökulman kehittyessä, vaan se luo puitteet ja mahdollisuudet niiden hyödyntämiselle (Mitronen ym. 2015, 5). Eri ulottuvuuksien on oltava tasapainossa toistensa kanssa. Lisäksi on otettava huomioon yrityksen omat käytänteet ja kulttuuri, ja kuinka ne tukevat muutosta ja erilaisia työntekijöiden mahdollisuuksia. On muistettava, että uudet työympäristöt eivät ole hyödyllisiä elleivät työntekijät hyödynnä niitä säännöllisesti. (Ruostela & Lönnqvist 2013, 4.) Joustavuus on isossa roolissa. Gibson (2003) kirjoittaa havainneensa kolmen tyyppistä joustavuutta työn suhteen: joustavat sopimukset, joustava aika ja joustava paikka. Paikkajoustavuudella hän arvioi olevan merkittävimmät vaikutukset tulevaisuuden toimistoympäristöön. Gibson (2003, 8) huomauttaakin, että joustavuuteen ja vaihtoehtoihin työympäristöihin pyrkiessä on tunnistettava siihen vaikuttavat tekijät: työn tekemisen paikan, ajan ja käyttötarkoituksen. On ymmärrettävä mihin tarkoitukseen toimisto oikeasti on, mitä siellä tehdään ja kuinka se tukee työn tekemistä.

Pro gradu -tutkimuksessaan (2012) Ruostela on tutkinut uudenlaisten työskentelytapojen vaikuttavuutta työn tuottavuuteen. Työssä käsiteltiin sekä yksilöiden työskentelymenetelmiä että työympäristöjä case organisaatioissa. Työympäristöjen nähtiin koostuvan fyysisestä, virtuaalisesta ja sosiaalisesta työympäristöstä. Niiden vaikutuksia organisaation tuottavuuteen Ruostela (2012, 70) on eritellyt positiivisten ja negatiivisten näkökulmien avulla. Positiivisina seikkoina fyysistä ympäristöä arvioitaessa nousivat esiin mm. tiedon jakaminen avoimessa toimintaympäristössä, erilaiset työskentelytilat, mukava toimistoympäristö sekä vapaus valita työn tekemisen paikka työtehtävän mukaan. Negatiivisia vaikutuksia olivat melu ja muut häiriötekijät sekä ongelmat lämpötilan ja ergonomian suhteen. Virtuaalisen ympäristön osalta positiivisen vaikutuksen tuottavuuteen nähtiin tulevan mm. älylaitteiden ja pilvipalveluiden käytöstä. Negatiivisesti tuottavuuteen taas vaikuttivat ongelmat internet-yhteyden sekä virtuaalisten työkalujen kanssa. Sosiaalisen ympäristön osalta positiivisina seikkoina esiin nousivat johtamisen osalta mm. avoin, vähemmän hierakkinen organisaatio sekä organisaatiokulttuurin osalta mm. yhteiset säännöt, avoimuus ja epäviralliset kanssakäymiset. Negatiivisina asioina tuottavuuteen näyttivät Ruostelan mukaan vaikuttavan mm. organisaation yleinen suhtautuminen etätyöhön ja ihmisten käyttäytyminen avoimissa työtiloissa.

### 3.6 Työympäristön johtaminen

Suomen valtion toimitilastrategiassa (Pekonen 2014, 38) määritellään, että uudistuva työ edellyttää työympäristöjä, joissa on erilaisia tiloja tai vyöhykkeitä sekä yhdessä tekemiselle että keskittymistä vaativalle työlle. Toimitilastrategi-

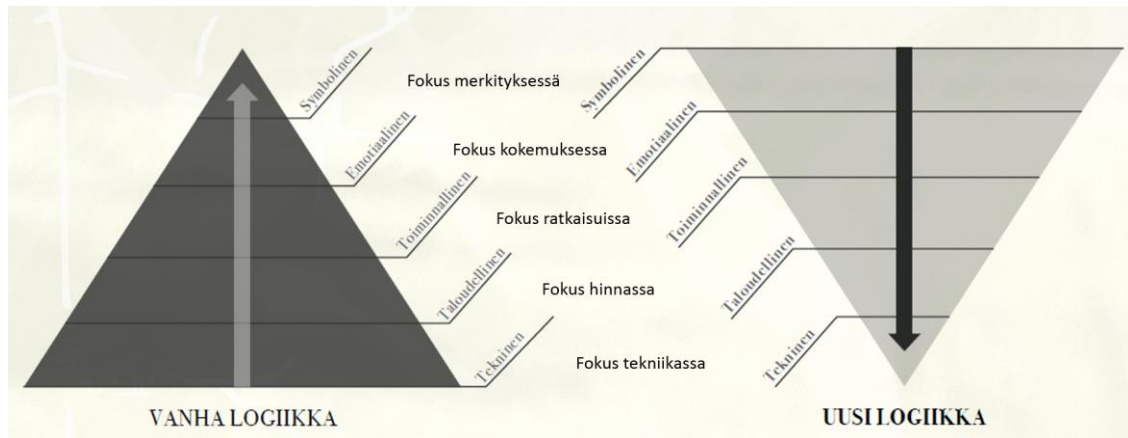


assa (Pekonen 2014, 38) mainitaan lisäksi, että monitilatoimisto tukee hyvin uusiutuvia työnteon tapoja ja on sen vuoksi pääsääntö toimistotiloissa. Ympäristöt tulisi rakentua työnteon tapojen ympärille. Monipaikkaisen työn nähdään lähitulevaisuudessa olevan se tavallinen työnteon tapa, jota sekä käytänteet työssä että työvälineet tukevat. Trendi on selvä: tilantarve per käyttäjä tulee pienenevään huomattavasti aiemmasta. Tilojen on tuettava toimintaa kustannustehokkaasti. Se tarkoittaa työskentelyä erilaisissa työympäristöissä ja kiinteistö-kustannusten huomattavaa alenemista. (Pekonen 2014, 38.)

Tekefin julkaisussa (2011, 25) muistutetaan, että teknologian käyttöönotto tai tilojen suunnittelu ja uudelleen järjestelyt eivät yksin lisää työn joustavuutta ja monipaikkaista työtä, vaan myös itse organisaatioiden on muututtava. Se vaatii toimintatapojen muuttamista ja edellyttää työntekijöiltä ja esimiehiltä erilaista toimintaa kuin yhteen paikkaan sidottu työ. Haastetta työympäristöjohtamiselle asettaa ihmisten halu käyttää uusia tiloja perinteisillä tavoilla. Siksi uudenlaisten työympäristöjen voidaan nähdä tarvitsevan tuekseen uudenlaisia työnteon tapoja.

Työympäristö on laajempi kehys, kuin pelkkä toimitila. Toimitila viittaa perinteiseen toimistoympäristöön, kuten seiniin, ikkunoihin, pöytiin, tuoliin, valaistukseen ja käytäviin, mutta tiloihin tarvitaan muutakin, jotta työympäristö muuttuu työtä aidosti tukevaksi. Fyysinen työympäristö ei ole yhdentekevä, se tukee yhdessä tekemistä. Työympäristöjohtamisen kannalta Mitronen ym. (2015, 8) kuvaavat asiakasarvon jaottelemista perusarvoon, asiakas- tai käyttäjätyytyväisyyttä luovaan arvoon sekä lisäarvoon. Perusarvo kuvaa työympäristön perustekijöitä, kuten valaistusta, lämpöä ja tilan perusvarustuksia. Niiden laadun maksimoimisella ei kuitenkaan luoda käyttäjille erinomaisen arvokasta työympäristöä. Mitronen ym. (2015, 8-9) toteavat sen rinnalle tarvittavan sosiaalisia ja digitaalisia elementtejä, jotka usein liittyvät asiakas- tai käyttäjätyytyväisyyttä luoviin tekijöihin. Lisäarvotekijät taas tuovat mukaan tekijöitä, jotka liittyvät usein olosuhteisiin ja ihmisten välisiin kohtaamisiin, joita varten tulee luoda kohtaamisia avustavia tekijöitä, kuten erilaisia yhteistyö- ja tiimitiloja, taukotiloja ja liikkumista ja yhteydenpitoa helpottavia palveluita.

Mitronen ym. (2015, 9-10) syventävät arvoluokittelua pidemmälle ja jakavat arvot työympäristön osalta tekniseen, taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen ulottuvuuteen kuvion 5 mukaan. Näillä arvoulottuvuuksilla ja niihin liittyvillä hyödyillä ja haitoilla voidaan kuvata työnteon kokemusmaailmaa ja työympäristöä. Tällöin voidaan Mitrosen ym. (2015, 9) mukaan puhua työympäristön johtamisesta, joka palvelee työntekijöitä, asiakkaita, tilojen käyttäjiä ja kaikkien heidän yhteistoimintaa.



KUVIO 5 Työympäristön arvoulottuvuudet (mukaille Mitronen ym. 2015, 9).

Mitronen ym. (2015, 10) huomauttavat, että toimitilajohtamisen osa-alueena pidetty työympäristöjohtaminen voidaan itsessään nähdä johtamisen alueena ja toimitilajohtaminen osana työympäristöjohtamista. Työympäristöä ei tulisi nähdä enää vain teknis-taloudellisesti kiinteistö- ja toimitilajohtamisen näkökulmasta, vaan laajemmin toimijoiden arvon yhteisluonnin ja yhteistyön kanalta. Fokus on merkityksessä, ei niinkään työympäristön teknisessä toteutuksessa. Lähtökohtana on palveluajattelu ja arvon yhteisluominen. Mitronen ym. (2015, 11) toteavat palveluajattelussa kaiken lähtökohtana olevan käyttäjän tai heidän asiakkaidensa toiminta ja niiden tukeminen, ei vain tuottajan oma etu tai logiikka. Tällaisessa palveluajattelussa asiakasarvoa pyritään usein tuottamaan entistä enemmän myös digitaalisesti uusia laitteita ja sovelluksia hyödyntäen. Mitronen ym. (2015, 11) jatkavat, että asiakasarvoa voidaan tarkastella myös käyttäjälle muodostuvan käyttäjäkokemuksen näkökulmasta, jolloin tilat, palvelut, teknologiat ja toiminnot voidaan ymmärtää tavoitellun käyttäjäkokemuksen ja sitä tukevan työympäristön saavuttamisen työkaluina.

Uusi työnteon tapa ja työympäristön uudet ulottuvuudet heijastelevat työelämän muutosta ja tukevat parhaimmillaan sen vaatimaa innovatiivisuutta, luovuutta ja yhdessä tekemistä yli organisaatorajojen. Kuten edellä mainittiin, vaatii se paljon johtamiselta ja siirtymistä kohti itseohjautuvampaa työn organisoitumista.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä *Tulevaisuuskioski* perustuu osallisuuden kannustavaan innovaatiomalliin ja innovaatioiden ja osaamisen kiihdyttämiseen yhdessä. *Tulevaisuuskioski* ympäristönä muodostaa alustan, jossa koko sosiaalinen yhteisö voi osallistua tasavertaisena innovaatioiden kiihdyttämiseen ja kehittämiseen ja luoda näin arvoa yhteisön jokaiselle osalliselle. Tässä pääluvussa keskityn aluksi kuvaamaan *Tulevaisuuskioskin* fyysistä toteutusta Kuntoutussäätiöllä. Sen jälkeen esittelen *Tulevaisuuskioski*-konseptin laajemmin, kerron sen tavoitteista ja peilaan sitä Kuusamon *Tulevaisuuskioski*-toteutukseen. Pääluvun myöhemmässä vaiheessa kuvaan tutkimukseen osallistuneet toimijat ja tutkimuksen toteutuksen.

### 4.1 Tulevaisuuskioski

Kuntoutussäätiöllä Helsingin Malminkartanolla on toiminut tieteellinen kirjasto. Digitalisaation myötä kirjaston käyttö on vähentynyt ja Kuntoutussäätiö päätti luopua siitä. Tilalle rakennettiin nopeasti talvella 2016–2017 *Tulevaisuuskioski* uudenlaiseksi työympäristöksi. Tilaan siirtyi jo sen rakentumisvaiheessa (Kuva 1) kymmenen uutta työtä luovaa henkilöä, rekrytointijakson jälkeen tulevat työskentelemään Kuntoutussäätiölle tavoitteenaan luoda uutta työtä ja muotoilla työtä uudelleen. Tilassa on saanut työskennellä alusta lähtien kuka vain työntekijöistä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneista lähialueen asukkaisiin.



KUVA 1 Malminkartanon *Tulevaisuuskioski* sen rakentumisen vaiheessa kirjaston muuttuessa uudenaikaiseksi työympäristöksi.

Tila on toteutettu osittain valtion toimitilakonseptin mukaisesti vyöhykeajattelua ja kirjaston puitteita hyödyntäen. Tila on muodostettu kokeilukulttuurin hengessä niin, että rakentamisen alussa ei ole ollut tarkkaa tietoa siitä, minkälainen tilasta lopulta tulee ja mitä kaikkea sillä tavoitellaan. Kyseessä ei siis ole toimitilakonseptin tarkka maastoutus eikä ennalta tarkasti suunniteltu muutosprojekti. Tilaa on rakennettu yhdessä palvelumuotoilijoiden, rekrykoulutettavien ja kuntoutusasiakkaiden kanssa. Ennen rakentamista on järjestetty kaksi työpajaa, joissa haettiin sekä kuntoutujien että työntekijöiden ajatuksia siitä, minkälaiseksi tila voisi rakentua.

Vaikkei *Tulevaisuuskioski* ole tilana kovin suuri, on siitä eroteltavissa vyöhykemäiset tilat. Tilassa on muutaman rapun korkeammalla oleva parvi, se on vyöhykkeenä suhteellisen hiljaisen työskentelyn vyöhyke. Muutaman hengen yhdessä työskentelyyn soveltuu myös toimisto, joka saadaan suljettua muusta tilasta ääntä ja näkyvyyttä kevyesti eristävällä ovella. Suurin vyöhyke näiden tilojen keskellä muodostaa torityyppisen, melko äänekkään vyöhykkeen. Kaikki vyöhykkeet ovat saaneet muotoutua kokeilun aikana.

Koska monitilakonsepti ei rajoitu organisaation sisään, vaan avautuu asiakkaille, sidosryhmille ja kumppaneille, ei valtion toimitilakonseptin mukaista asiakkaan erottamista työnteon vyöhykkeistä ole toteutettu, vaan kaikki vyöhykkeet ovat avoimia kaikille. Erillinen asiakasvyöhyke muodostuu valtion

toimitilakonseptin mukaisesti useasta kokoushuoneesta, jotka ovat varsinaisen tilan läheisyydessä.

#### 4.1.1 Tulevaisuuskioski-konsepti

*Tulevaisuuskioski*-konseptia on kehitetty osallisuuteen kannustavana ja työllisyydenhoitoon liittyvänä sovelluksena konsulttitoimisto Tamora Oy:ssä vuodesta 2010 alkaen. *Tulevaisuuskioski*-tyyppistä konseptia on kokeiltu työllisyydenhoidossa Kuusamossa, jossa kuntouttavaa työtoimintaa on tehty aiemmasta poikkeavalla tavalla.

Suomen perustuslaki säättää perusoikeutena ihmisen oikeudesta työhön (Oikeusministeriö 2000, 2. Luku 18 §.). Työllisyydenhoidon toimenpiteet ovat Suomessa olleet mittavia. Ne perustuvat vahvasti instituutioiden toimintaan, jossa asiakasnäkökulma nostetaan tavoitteena esille, mutta asiakas nähdään vahvasti kohteena. Asiakkaalle kohdennettavien palveluiden vaikuttavuus on ollut vaatimatonta ja työllistymisen dynamiikka on hidastunut (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2016, 129). Hyvinvointiyhteiskunnan palvelulupaus asetetaan kyseenalaiseksi valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan tutkimuksessa (2016, 69):

Asiakaslähtöisyys on hyvä periaate yksilöasiakkaiden ja perheiden osallistuvan ja osaamisen tunnistamiseen perustuvan työllistymisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta, mutta yhteiskunnan kokonaisvoimavarojen näkökulmasta riittämätön. Työvoimapo liittiset palvelut asiakkaille sinänsä ovat toimivia, laadukkaita ja hyviä. Asiantuntijoilla TE-toimistossa on vahva yksilö-asiakaslähtöinen palveluasenne. Asiakkaita ja heille annettuja hyvinvointiyhteiskunnallisia palvelulupauksia sen sijaan on liikaa suhteessa mahdollisiin käytettävissä oleviin julkisiin resursseihin. Yksilön sekä yhteiskunnan vastuiden rajat ovat hämärtyneet.

Samassa tutkimuksessa nousee esille ajatus asiakkaasta objektina, joka halutaan koko asiakaskenttänä siirtää jonnekin toisaalle ja jatkaa työtä jonkun toisen asiakkaan kanssa. Yksittäinen, tutkimuksesta poimittu kommentti korostaa tätä:

Toivoisin todella, että jo viime lamasta alkaen työttömänä olleet, moniongelmaiset asiakkaat saisivat vaikka kansalaispalkan, koska eläkkeelle pääseminen on hankalaa. Toivoisin todella sitä, että joku päättäjä tulisi katsomaan keiden kanssa "kolmosen" työntekijät tekevät töitä. He ovat jääneet junasta jo 90-luvun alussa ja kunniallisinta, mitä heille voisi tarjota, on kansalaispalkka, eikä sitä, että me muka työllistetään ja he muka hakevat töitä. Minusta tämä on todella alentavaa meidän asiakkaillemme. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2016, 69.)

Vanha työnteon tapa ja olemassa olevat palvelut nähdään kautta linjan ainoana oikeana. Asiakkaiden osallisuus nähdään mahdottomana, jopa niin pitkälle, että koko asiakaskunta pitäisi vaihtaa. Työpolitiikan vaikuttavuustutkimuksessa ei mitata sitä, edistääkö toimet ihmisen perustuslaillista oikeutta ansaita toimeentulonsa valitsemassaan työssä tai ammatissa. Valtioneuvoston tilaamassa ja rahoittamassa vaikuttavuustutkimuksessa ei mitata sitä, toteuttaako julkinen valta perustuslaillista velvollisuuttaan edistää työllisyyttä. Lähtökohtina työllisyydenhoidossa ei ole pidetty kansalaista ja perustuslaillista oikeutta hänen osalli-

suuteen ja työhön. Lähtökohtana ovat nykyiset palvelut ja nykyinen tapa tehdä työtä. Muutos halutaan työllisyysdenhoidon tehtävään ja kansalaiseen.

*Tulevaisuuskioski*-konseptissa työllisyysdenhoidon idea palautetaan perusasioihin. *Tulevaisuuskioski* tarjoaa sellaisen fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen työympäristön, joka pyrkii houkuttelemaan osallisuuteen. Perimmäisenä tarkoituksena on houkutella osallisuuteen työtön työnhakija. Sosiaalisen ympäristön tulee olla sellainen, että se tarjoaa uuden yhteisön ja uuden identiteetin ehkä pitkään jatkuneen työttömän identiteetin sijaan. Fyysisen ympäristön tulee olla sellainen, että se pystyy tuomaan onnistumisen kokemuksia työllistymisen edistämiseksi. Digitaalisen ympäristön tulee mahdollistaa ihmisen näkyvyys digitaalisiksi muuttuvilla työmarkkinoilla. Arvo, joka *Tulevaisuuskioskiin* astuvalle työttömälle halutaan luoda, on työllistymisen edistyminen. *Tulevaisuuskioski* on avoin kaikille. Sinne halutaan houkutella työllistymistä edistämään akateeminen maailma, julkinen toimija, yritys-elämä sekä loppukäyttäjät. Ympäristön on houkuteltava uuteen työnteon malliin. Organisaation näkökulmasta mallista on tultava entistä vaikuttavampi: olemassa olevilla resursseilla saadaan aikaan enemmän asiakashyötyä.

*Tulevaisuuskioski*-konsepti avautuu ehkä parhaiten esimerkin kautta. Kuusamossa työllisyysdenhoidossa sitä on käytetty laajasti. Erittäin hankalaksi asiakasryhmäksi valikoitunut pitkäaikaistyöttömien joukko oli palveluvastainen noin 50 miehen joukko, joka ei voinut tulla työllisyysdenhoidon palveluihin ”kun siika kutee”. Keväällä 2014 perustettiin *Kuusamon Suuri Järvikalatutkimus*. Koko palvelutuotanto toteutettiin siellä, missä työttömien miesten joukko halusi olla – Kuusamon järvillä, joilla ja lammilla. Kuusamon luontoon vietii myös aiemmat luokkahuonekoulutukset ja palveluohjaukset. Luonnollinen ympäristö laajeni myös kirjastoon, jossa pidettiin *Suuri Järvikalatutkimus* -näyttely, ja kouluihin, joissa opastettiin kalastamaan. Myöhemmin se laajeni mm. kalanjalostukseen. *Suuri Järvikalatutkimus* itsessään muodosti sosiaalisen ympäristön. Pitkäaikaistyöttömän identiteetti vaihtui järvikalatutkijan identiteettiin. Digitaalinen identiteetti vahvistui sosiaalisessa mediassa Facebookissa ja Pinterestissä. Paikallisen ja valtakunnallisen median rooli vahvistui lehtijuttujen myötä. Julkinen sektori ja akateeminen maailma liittyivät kiihdyttämään uuden työn syntymistä. Julkinen sektori oli Kuusamon kaupunki ja työllisyysdenhoidon toimijat, elinkeinoelämä oli kalastusyrietykset, kalaa ostavat asiakkaat ja akateemista maailmaa edustivat koulutusyrietykset. Vuoden 2014 loppuun mennessä suurten järvikalatutkijoiden yhteisöön oli siirtynyt pitkäaikaisyöttömyydestä 116 ihmistä. Työnteon tapa oli muuttunut. Koillismaalla (Kuusamo, Taivalkoski, Posio) ilmestyvä paikallislehti *Koillissanomat* (Puurunen 2016, 2) otsikoi juttunsa pitkäaikaisyöttömyyteen liittyen: ”Pitkäaikaisyöttömät hupenevat töihin yksi kerrallaan – 132 työpaikkaa ja miljoonan euron säästöt.” Kuusamon työllisyysdenhoidon vetäjä kuvaa muutosta *Koillissanomissa* seuraavasti:

Ei kohdella työttömiä toimenpiteiden kohteina, sanoo kuntouttavaa työtoimintaa järjestävän Askeleen vetäjä Kirsi Kankaanpää. Uskotaan ihmisistä itsestään lähtevään aktiivisuuteen ja mahdollisuuteen tehdä. Kyse on enemmänkin osallistamisesta ja osaamisen, tietojen ja taitojen käyttöön ottamisesta. Jos vain viranomainen toimii ja

keksii kivoja toimenpiteitä, vain viranomaisen toimintakyky paranee. Aloitimme kysymällä mitä kuusamolainen työtön haluaa tehdä. Ihminen on parhaimmillaan silloin, kun tekee asioita, joista nauttii. Mieluiten kuusamolainen kalastaja on luonnossa. Näin syntyi Askeleen ensimmäinen ja maineikas palvelu Suuri Järvikalatutkimus. (Puurunen 2016, 2.)

Kuusamossa pitkäaikaistyöttömistä yli 1000 päivää työttömänä olleita oli vuoden 2016 lokakuussa 16,7 prosenttia, kun muualla Suomessa luku on keskimäärin 40 prosentin molemmin puolin. Passiivitukea Kuusamo oli maksanut pitkäaikaistyöttömistä vuonna 2016 puoli miljoonaa euroa, kun saman kokoluokan Ylivieskassa luku oli miljoona euroa. (Puurunen 2016, 2.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on Koillissanomien yhteenvetoa Kuusamon pitkäaikaistyöttömyydestä.

## Lasku pitkäaikais-työttömyydestä muita yli puolet pienempi

31.10.2016 mennessä	passiivitukea euroa yhteensä	asukkaita	euroa per asukas
Oulu	19 milj	200 117	96,14
Kajaani	2,6 milj	37 625	83,28
Ylivieska	990 000	15 100	65,57
Helsinki	50 milj	634 509	79,35
Forssa	17 351	17 351	54,91
Kuusamo	515 259	15 540	33,16

## Tuhat päivää työttömänä olleet hupenivat töihin

osuus pitkäaikaistyöttömistä	vuosi 2016	lokakuussa
Oulu	36%	40,5%
Raahe	32%	34%
Kemi	34%	38%
Kemijärvi	42%	47%
Kuusamo	20,8 %	16,7%

## Lähes 400 ihmistä päässyt kiinni työhön

Askel Kuntouttava työtoiminta	ohjaa, toimisto Aikuiskoulutuskeskuksessa	374 asiakasta
Työklubi	auttaa tuunaamaan itselleen työn esim. kokeilemaan yrittäjyyttä	89
Ryskä	töitä kiinteistöhoiton yms. alalla	43
Järvikalatutkimus	kalastusta, suunnittelee toimintansa itse	95
Muuntamo	rakennustarvikekierrätystä	58
Pärnänen	kuntouttaa ja perhepalveluita	16
Aihki	yksilöllistä työtoimintaa esim avustamista, terveysliikuntaa	
Kipinä	kuntouttaa	15
Kopiointipiste		
Yhdistykset		22
Kaupungin muut yksiköt		40

Lähteet: Kuusamon kaupunki, Askel

KUVA 2 Koillissanomat (Puurunen 2016, s. 3) esittelee Kuusamon työllisyysneuvon vaikutuksia.

Kuntoutussäätiön toimitusjohtaja Soile Kuitunen kuvaa blogissaan (Kuntoutussäätiö 2017, 6.2.2017) Kuntoutussäätiön *Tulevaisuuskioski*-konseptia ja peilaa sitä

Kuusamon vastaavaan. Kuitunen nostaa esiin Kuusamon *Tulevaisuuskioskin* vaikuttavuuden kirjoittamalla, että *Tulevaisuuskioskin* mahdollistamana 63 % pitkäaikaistyöttömistä on löytänyt työtä, käynnistänyt yritystoimintaa tai rekrytoitunut yrityksiin, järjestöihin tai julkiselle sektorille ja vain alle viides on palannut takaisin työttömyyteen. Kuntoutussäätiön *Tulevaisuuskioskissa* työn ulkopuolella olevat asiakkaat eivät Kuitusen mukaan joudu diagnosoitavaksi. Se on yrityskiihdyttämö 2.0, alustataloutta, fyysinen paikka ja digitaalinen tila, jossa muodostuu yhteisöjä. Se mahdollistaa kiinnostavat projektit ja ideoiden kasvamisen innovaatioiksi, uusiksi työtehtäviksi, yrityksiksi ja palveluiksi. Kuitunen kirjoittaa *Tulevaisuuskioskin* olevan yksi mahdollinen kiinne kohta uusien työmarkkinoiden rakentumisessa.

#### 4.1.2 Tulevaisuuskioskin tavoite

*Tulevaisuuskioski* on malli, jossa kuntouttavaa työtoimintaa tehdään uudella tavalla. Tavoitteena työympäristöä rakennettaessa on muodostaa kopioitavissa oleva malli, joka voidaan helposti siirtää työympäristöksi ja uutta työtä ja työn teon tapaa muodostavaksi konseptiksi toisaalle. Kuntoutussäätiö on työhön kuntoutukseen liittyen aloittanut *Tulevaisuuskioskit* Porvoossa ja Turussa. Koska Porvoo käynnistyi näistä ensimmäisenä, on Porvoon kuntoutuja-asiakkaita haastateltu tähän tutkimukseen. Kuntoutussäätiön Malminkartanon *Tulevaisuuskioski* oli tutkimuksen aikana pääasiassa vielä rekrykoulutettavien työn teon paikka ja ideointihautomo konseptia rakennettaessa.

Porvoossa *Tulevaisuuskioski* käynnistettiin 2017 tammi-helmikuun vaihteessa Kuntoutussäätiön voittaessa Porvoon kaupungin tarjouskilpailun kuntouttavasta työtoiminnasta. Vanhan mallin mukaisia työtoimintapajoja ei haluttu enää toteuttaa, vaan vaikuttavuutta etsittiin uusien keinoin. *Tulevaisuuskioski*-mallista haluttiin rakentaa paikka, jossa staattinen työpajatoiminta korvataan uudella tekemisellä: projektiluontoisella työskentelyllä, jossa yhdistyy tulevaisuuden työelämätaidot, mahdolliset opinnot ja tutkintojen suorittaminen, digitaaliset, oman osaamisen näkyväksi tekeminen, sen tuotteistaminen ja myyminen sekä lähialueen toimijoiden kanssa verkostoituminen.

## 4.2 Toimijat

### 4.2.1 Kuntoutussäätiö

Kuntoutussäätiön vanha strategia (2012, 1) kertoo Kuntoutussäätiöstä seuraavaa:

Vuonna 1978 perustetun Kuntoutussäätiön historian voi katsoa alkaneen vuonna 1945, jolloin Helsingin yleisen sairaalan ammattitautiosasto perustettiin. Säätiön alkutaival nivoutuu monien toimijoiden – muun muassa Ammattilääketieteen tutkimussäätiön, Työterveysäätiön, Työterveyslaitoksen, työvoimahallinnon ja sosiaalihuollon – vaiheisiin. Yhtä lailla säädetyt lait, esimerkiksi invalidihuollosta, sairaus-



vakuutuksesta, tapaturma- ja liikennevakuutuksesta sekä työterveyshuollosta ja eläkkeistä, rakensivat kuntoutusta – ja Kuntoutussäätiötä – perustalle, jonka varassa voitiin tarttua haasteisiin, ennakoida tulevia tarpeita ja kehittää niihin ratkaisuja. Kuntoutussäätiön tavoitteet ovat aina liittyneet työikäisten työ- ja toimintakyvyn edistämiseen ja vajaakuntoisten työelämään osallistumisen parantamiseen.

Kuntoutussäätiö on uudistanut strategiansa. Se kertoo toimivansa kuntoutuksen suunnannäyttäjänä ja sen perustehtävä on tukea työhön kuntoutumista ja elämänhallintaa. Kuntoutussäätiö toteuttaa perustehtävänsä osaamista ja toimintakäytäntöjä kehittämällä, rakenteita uudistamalla ja ylittämällä sekä toimintakykyä edistämällä. Tiedolla vaikuttaminen on Kuntoutussäätiön toiminnan tärkein periaate. (Kuntoutussäätiö 2016.) Kuntoutussäätiön visio on olla kuntoutuksen *Living Lab*; kuntoutusjärjestelmän konkreettinen uudistaja ja uudistumisen välineiden tuottaja koko Suomelle. Kuntoutussäätiö sijaitsee helsinkiläisessä kaupunkiympäristössä Malminkartanolla lähellä kaupunkilaisia, se on kaupunkikuntouttaja. Kuntoutussäätiö profiloi *Living Lab* -toimintaa kaupunkiympäristöön ja uudistaa toimintamalleja, jotka liittyvät kuntoutujien hyvään arkeen. Kuntoutuksen *Living Lab* -visiota toteutetaan strategisilla linjauksilla: osaamisen virtaamisella, resurssiviisaudella, kokeilukiihdyttämöillä, tiedolla vaikuttaen ja kuntoutusta vaikuttavasti aikaansaaden. (Kuntoutussäätiö 2016.)

Kuntoutussäätiön toiminta on jakautunut kahteen: tutkimukseen ja kuntoutuksen *Living Labiin*. *Living Lab* -toimintamallilla haetaan uudenlaisia ratkaisuja perinteisestä kuntoutuspalvelutuotannosta kohti monitoimijaista kuntoutusta. Toimintamallilla pyritään lisäksi edistämään niin ammattilaisten kuin kuntoutujienkin toiminnan ja osallistumisen mahdollisuuksia. *Living Labin* ajatuksen kuuluu, että uusia toimintamalleja kehitetään yhdessä asiakkaiden ja järjestöjen kanssa (Nyström & Leminen 2011, 4.). Sen yhtenä tavoitteena on kerätä palautetta käyttäjiltä tuotteiden parantamiseen ja innovaatioiden tuottamiseen. Avoimen innovaation periaatteet kuuluvat keskeisenä osana *Living Lab*-kehitystä. *Living Lab* -toiminnalla tarkoitetaan yleensä tutkimustoimintaa, jossa:

1. Innovaatio on käyttäjälähtöinen, käyttäjä on mukana kehitystyössä tai vähintään tutkimuskohteena.
2. Tutkimus tapahtuu tosielämän tilanteissa. Käyttäjä käyttää tuotetta/palvelua samalla tavalla kuin aidossa käyttäjätilanteessa.
3. Mukana on laaja toimijoiden ekosysteemi, eli tuotteen tai palvelun kannalta oleellinen yhteistyöverkosto (Ranti & Kivikangas 2011, 15, 17)

Kuntoutussäätiön toiminta ei ole organisaation rajojen sisällä, vaan se toimii eri hankkeissa yli organisaatorajojen. Se luo uuden työn konsepteja ja työuria haastavassa asemassa oleville.

Kuntoutussäätiö tuottaa kuntouttavan työtoiminnan palveluja kaupunki-asiakkaille tehtyjen puitesopimusten mukaisesti. Kaupunki tekee työllistymissuunnitelman asiakkaalle ja sen perusteella hänet lähetetään 3–24 kuukauden ajaksi kuntouttavaan työtoimintaan 1–4 päivänä viikossa neljän tunnin ajaksi.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (2001, 4 luku 13 §) sanoo kuntouttavan työtoiminnan toteuttamisesta seuraavaa: ”Kuntouttava työtoiminta on sovitettava henkilön työ- ja toimintakyvyn sekä osaamisen mukaan niin, että se on työmarkkinoille pääsyn kannalta mielekästä ja riittävän vaativaa.” Kuntoutussäätiö saa kuntouttavasta työtoiminnasta asiakaskohtaisen päiväperusteisen korvauksen. Kuntouttava työtoiminta on hyvin kilpailtua. Kannattavuutta heikentää myös se, että kuntouttavaan työtoimintaan osoitetut saattavat keskeyttää osallistumisensa. Kuntoutussäätiöllä on korkean osaamistason asiantuntijoita. Sillä on käytettävissä laajaa tutkimusosaamista ja toimivat yritys yhteistyökentät, mutta tuotantolähtöinen tapa toteuttaa sitä ei tuo Kuntoutussäätiön vahvuuksia esille. Palvelutuotannon ja työnteon tavan halutaan uudistuvan, jotta toimintaa voidaan tehdä vaikuttavasti ja kannattavasti. Kuntoutussäätiötä velvoittaa myös uusien toimintakonseptien ja uuden työn konseptien rakentaminen.

*Tulevaisuuskioski*-konsepti päätettiin ottaa käyttöön Kuntoutussäätiöllä vuoden 2016 lopulla. Konseptiin liittyvät avoimen innovaatiomallin mukaisesti akateeminen maailma, elinkeinoelämä, julkinen toimija ja loppukäyttäjät. Tutkimusorganisaatio on kuntoutusalan kärkeä. Kuntouttava työtoiminta toteuttaa julkisen vallan tehtävää ja Kuntoutussäätiön omat tukipalvelut jo sinällään muodostavat elinkeinoelämän kentän ravintoloihin, kiinteistöhuoltoihin ja viheralueisiin. *Tulevaisuuskioski* asettuu sosiaalisena, digitaalisena ja fyysisenä ympäristönä käytännössä yhtä aikaa Porvoon ja Malminkartanon luonnollisiin ympäristöihin. Sen tavoitteena on luoda uusi työnteon tapa ja ympäristö, joka houkuttelee kuntouttavan työtoiminnan potentiaalisia asiakkaita tuomaan osaamisensa kasvamaan uudeksi työksi ja Kuntoutussäätiön omia toimijoita kiihdyttämään työttömien osaaminen uudeksi työksi. Yhtenä tavoitteena on luoda uusi työnteon malli kuntouttavaan työtoimintaan ja mahdollisesti muuttaa koko toimialan logiikkaa ja ostokäyttäytymistä.

#### 4.2.2 Tamora Oy

Konsulttitoimisto Tamora Oy rakentaa uudenlaisia palvelukonsepteja. Tamora Oy hakee uutta työnteon tapaa ja vaikuttavuutta uusilla työnteon ympäristöillä. Ne perustuvat innovaatiomalleihin, joissa työympäristöt rakentuvat organisaatioista vapaiksi ympäristöiksi. Se mahdollistaa vuorovaikutuksen uudella tavalla digitaalisessa, sosiaalisessa ja fyysisessä ympäristössä. Verkostoissa toimiminen näyttää uusissa työnteon tavoissa entistä suurempaa osaa. Tamora Oy on ollut rakentamassa eri toimijoista koostuvia verkostoja ja innovaatiokiihdyttämöitä eri puolilla Suomea, esimerkiksi *Meripohjola-kasvuvoiyöhykettä* Pohjois-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakuntaliittojen kanssa sekä *Tulevaisuuskioski*-konseptia Kuusamon kaupungin ja Lahden kaupungin kanssa. Sovelluksia on tehty useita erilaisissa ympäristöissä. Nyt tutkimuksen kohteena on Kuntoutussäätiöllä toteutettu sovellus.

Uuden työnteon tavan mahdollistamiseksi Kuntoutussäätiö ja Tamora Oy yhdessä toteuttivat vuoden 2017 kolmen ensimmäisen kuukauden aikana korkeasti koulutetuille tarkoitettua rekrytointikoulutuksen. Koulutukseen osallistui kymmenen ammattilaista, joiden tarkoitus on luoda ja vahvistaa uutta työnteon

tapaa ja muotoilla uuden työn konsepteja Kuntoutussäätiöllä. Työnteon tapa on avointa, vuorovaikutteista, digitaalista ja asiakaslähtöistä yhdessä tekemistä. Se mukailee *New Ways of Working* -konsepteja, mutta ulottaa työskentelyn organisaatorajojen yli. Työn ympäristöksi rakennettiin entisestä kirjastosta valtion toimitilakonseptia mukaillen *Tulevaisuuskioski* Malminkartanolle ja vastaava Porvooseen. Rekrykoulutettavien ryhmä sai suhteellisen vapaat kädet ja asiantuntija-apua toteuttaa fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen työympäristö ja rakentaa uusi malli työskentelyyn.

*Tulevaisuuskioskit* aloittivat toimintansa alkuvuodesta 2017. Kuntoutussäätiön suurena tavoitteena on luoda uusi kuntouttavan työtoiminnan ostotapa. Ennen tutkimuksen päättymistä Espoon kaupunki tutustui konseptiin ja teki palvelusopimuksen *Tulevaisuuskioskin* mallin mukaisesta kuntouttavan työtoiminnan ostosta.

### 4.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Tässä tutkimuksessa keskitytään suhteellisen pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman huolellisesti. Voidaan puhua *harkinnanvaraisesta näytteestä*. Esimerkkinä Eskola ja Suoranta (1998, 16) mainitsevat elinikäisten oppijoiden tutkimuksen. Ei olisi hyödyllistä poimia tutkittavaa joukkoa täysin sattumanvaraisesti, vaan katse kannattaisi kohdistaa niihin opiskelijoihin, jotka täyttävät elinikäisen oppijan tunnusmerkit. Tunnusmerkien tunteminen taas on kiinni siitä, miten elinikäisen oppimisen käsite on määritelty. Tässä tutkimuksessa ei uutta, toivottavaa työnteon tapaa pystytä täysin määrittelemään etukäteen, tutkitaan siis ennalta tuntematonta kohdetta. Uutta työnteon tapaa ei ole organisaatiossa määritelty etukäteen ylhäältä, vaan on annettu ihmisille mahdollisuus itse luoda uusia työnteon tapoja muuttuvissa olosuhteissa. Ne, jotka ovat valikoituneet työympäristön käyttäjiksi, ovat löytäneet joitain hyötyjä. Siksi tutkimuksen kohdejoukko on harkinnanvarainen näyte näistä henkilöistä.

Tutkimukseen pyydettiin mukaan Kuntoutussäätiön johto, joka oli tehnyt ratkaisun monitilaympäristön rakentamisesta ja ohjasi sen käyttöä. Sekä Kuntoutussäätiön tutkimusjohtaja että toimitusjohtaja haastateltiin. Tila on ainut fyysinen työympäristö kymmenelle uutta työtä luovalle rekrytointikoulutukseen osallistuvalla. Heistä valittiin sattumanvaraisesti kohdejoukkoon kaksi. Tilan toteutuksessa ja suunnittelussa oli mukana ulkopuolinen palvelumuotoilija, joka haastateltiin. Tilaa käyttävät työhön kuntoutujat, eri sidosryhmät ja työntekijät oman työtilanteensa mukaan. Koska Porvoon *Tulevaisuuskioski* oli kuntoutusasiakkaiden osalta jo tutkimusta tehdessä toiminnassa, valittiin heistä sattumanvaraisesti kaksi haastateltavaksi. Työntekijöistä haastateltiin kaksi Kuntoutussäätiön tutkijaa sekä kolme läheisesti, tai melko läheisesti *Tulevaisuuskioskin* parissa työskennellyttä. Yhteensä haastateltavia oli 12.

Tutkimuksen kohdejoukko edusti kaikkia monitilaympäristön rakentamiseen ja käyttämiseen liittyviä tahoja ja pystyi näin antamaan monipuolisen kuvan tutkimuksen kohteesta.

#### 4.4 Aineistonhankinta

Tiedonhankintatapana on haastattelu ja havainnointi. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja etenkin haastattelijaa saa jonkinlaisen, joskin epätäydellisen kuvan vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Valitsin aineistonhankintamenetelmäksi haastattelun, koska halusin selvittää ihmisten ajatuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen ja koin haastattelulla saavan parhaiten aineistoa osana laadullista tutkimusta. Useista haastattelumenetelmistä (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000; Eskola & Suoranta 1998) valitsin osittain järjestellyn ja osittain avoimen haastattelun, josta puhutaan puolistrukturoituna haastatteluna tai teemahaastatteluna. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei ole olemassa valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa taas haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määritelty, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Suoranta 1998, 64.) Tutkimuksessa halutaan kirvoittaa esiin yllättäviäkin asioita perinteisten kysymysten lisäksi, siksi haastattelussa jätetään tilaa avoimelle ajattelulle.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu ja havainnointi tuottavat tekstiä, mikä on tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle (Eskola & Suoranta 1998, 12–13). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 37) toteavat havainnoinnin olevan kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä ja voidaan jopa väittää, että kaikki tieteellinen tieto perustuu todellisuudesta tehtyihin havaintoihin. Havainnointia voidaan käyttää tarkkailtaessa sekä kielellisiä ilmaisuja että käyttäytymistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37). Haastattelu ja havainnointi täydentävät toisiaan ja eri menetelmiä yhdistelemällä voidaan laajentaa näkökulmia ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38).

Kaikki 12 haastattelua toteutettiin joko kasvokkain tai videohaastatteluina verkon välityksellä helmikuun 2017 aikana. Haastattelut kestivät 25 minuutista 60 minuuttiin. Täydentävänä tiedonhankintatapana käytettiin haastattelutilanteessa tehtyä havainnointia. Haastattelun aikana kirjasin lisäksi haastateltavan ajatuksia ylös, joihin saatoin palata myöhemmin haastattelun aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Äänittäminen sujui teknisesti hyvin eikä se vaatinut huomiota haastattelutilanteessa. Haastatteluiden nauhoittaminen ja litterointi mahdollistivat haastattelutilanteisiin palaamisen uudelleen. Haastatteluista löytyi myös tiettyjä esiin nostettavia ja toistuvia teemoja. Se kirkasti analysointivaiheen työskentelyä.

Koko tutkimuksen kahdentoista henkilön kohdejoukosta kaikki olivat jollakin tapaa kytköksissä *Tulevaisuuskioskiin*; joko työntekijöinä, yhteistyökump-

paneina tai asiakkaina. Heistä osa on ollut suunnittelemassa työympäristöä johdon roolissa, osa heti rakentamisen päätöstä seuranneissa ideointityöpajoissa ja kaksi asiakkaan roolissa. Siksi haastattelun rakennetta on muutettu haastateltavien mukaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään työympäristölle asetettuja tavoitteita ja syitä sen rakentamiseen, toisessa osassa monitilaympäristöä ja sen houkuttelevuutta ja kolmannessa työnteon tapaa. Kysymyksiä muokattiin haastateltavien roolin mukaan.

Olin hahmottanut haastatteluuni valmiit teemat, jotka ohjasivat haastattelun kulkua. Teemojen alle olin miettinyt valmiita kysymyksiä (Liitteet 1-3); jotka tulisi kysyä jokaiselta haastateltavalta. Jos joku haastateltavista vastasi johonkin kysymykseen hieman laajemmin, saatoin nostaa joitain tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia vastauksissa esiin nousseita asioita esiin, ja esittää niihin liittyen lisäkysymyksiä. Joidenkin kanssa haastattelu taas saattoi pysyä juuri täsmälleen ennalta suunnitelluissa kysymyksissä. En esittänyt haastattelukysymyksiä kaikille haastateltaville samalla tavalla, vaan haastattelu muistutti useissa tapauksissa lähes keskustelua.

## 4.5 Tutkimusote ja aineiston analyysimenetelmä

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu *eksistentiaalisen fenomenologian* hermaneuttiseen tieteenfilosofiaan. Kvalitatiivisessa metodologiassa keskeiset käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen 2003, 167.) Tutkimuksen kohteena on sosiaalisen todellisuuden ilmiö, jonka prosessiluonteen takia sitä ei voi pitää ajattomana ja paikattomana, vaan muuttuvana ja paikallisena. Tällaisessa tilanteessa kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ainakin osittain ilmiön prosessiluonne. (Eskola & Suoranta 1998, 12-13.)

Analyysimenetelmänä on aineistolähtöinen analyysi, jossa lähdetään liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakko-odotuksia. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalle ei ole lukoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa analyysissä tutkijan pitäisi yllättyä tai oppia tutkimuksensa kuluessa. Uuden oppiminen edellyttää, että tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset tiedostetaan ja otetaan näin huomioon tutkimuksen esioletuksina. Aineistot vauhdittavat tutkijan ajattelua, eivät latista sitä. Tavoitteena on mieluummin hypoteesin keksiminen kuin todistaminen (Eskola & Suoranta 1998, 15-16.) Hypoteesittomuus ja aineistolähtöinen analyysi sopivat erinomaisesti tutkimukseen. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 16) mainitsevat, on otettava huomioon, että havaintomme ovat aina latautuneet aikaisemmilla kokemuksillamme. Olen työskennellyt tässä tutkimuksessa esiintyvän Kuntoutussäätiön kanssa ja työskentelen parhaillaan Tamora Oy:ssä. Niistä kokemuksista ei kuitenkaan ole syytä muodostaa sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimusta.

Tutkimusaineistoa lähestyin aluksi teemoittelun kautta. Etsin aineistoista tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet. Tutkimusongelmaa valaisevia teemoja nostin esiin ja vertailin tiettyjen teemojen esiintymistä, ilmenemistä ja toistumista aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998, 126.) Haastatteluja kuuntelemalla ja litterointeja lukemalla löytyi aineistosta teorioista tuttuja rakenteita. Vaikka olin ajatellut muodostaa teemoja tai keskeisiä aiheita aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta sen eri haastatteluja yhdistäviä tai erottavia seikkoja, päädyin osin teorialähtöiseen teemoitteluun. Erityisesti työympäristöjohtamisen ja uuden työnteon tavan mukaisesti teemoittelu ohjautui eri rooleihin. Näin muodostetut teemat löytyivät jollain tavoin kaikista haastatteluista – tosin vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Litteroinnin jälkeen järjestelin aineistoin teemoittain.

Kun järjestelin aineistoa teemojen mukaan, kokosin kunkin teeman alle kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Käytännössä toteutin tämän järjestämällä kunkin kolmen pääteeman alle kaikki aineistot, leikaten ne litteroiduista materiaaleista. Kaikista haastatteluista tuli aineistoa kaikkiin teemoihin. Käytin välineenä *Trello*-projektihallintaohjelmassa koottua teemakortistoa. Tämän jälkeen jaoin teemoitellun aineiston kunkin kohdalla ala-teemoihin, esimerkiksi teeman "Uutta työtä edistävän osallisuuden ja asiakaskokemuksen" digitaaliseen, sosiaaliseen ja fyysiseen työympäristöön. Sen lisäksi laitoin osan aineistosta erilliseen, ei asiaan liittyvään teemaan. Käsittelin sitä myös analyysissa, koska se vaikutti ilmentävän ihmisten halua tulla kuulluksi.

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt (Hyvä tieteellinen käytäntö 2017) hyvän tieteellisen käytännön osalta mm. seuraavaa: "Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullisuutta."

Tutkimus kohdistuu monitilaympäristöön, *Tulevaisuuskioskiin*, joka on rakennettu Kuntoutussäätiöllä työympäristöksi valtion toimitilakonseptia mukailleen. Tarkoituksena on luoda uusi työympäristö ja mahdollistaa kokonaan uuden työnteon tavan muodostuminen. Kyseessä ei siis ole varsinainen muutosprojekti, vaan uuden luomisen projekti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea kvantitatiivista tutkimusta vapaammin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 151.) Tutkimuksen kohderyhmä on 12 henkilöä ja he edustavat eri rooleja. Haastateltavien kertoessa kokemuksistaan saman sisältöiset ilmiöt alkoivat jonkin verran toistua, ja näin voitiin ajatella aineiston saturoituneen ja lisähaastatteluille ei vaikuttanut

olevan tarvetta. Lisähaastatteluiden kautta ei todennäköisesti enää lisätietoa tai uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä olisi saatu. Tutkimuksen kohdejoukolla on motivaatio rakentaa uudenlainen työympäristö. Se ei uhkaa turvalliseksi koettuja vanhoja työympäristöjä eikä malleja, vaan rakentaa parhaimmassa tapauksessa uutta liiketoimintaa. Työympäristö on Kuntoutussäätiölle paitsi työn tekemisen ympäristö, myös edelläkävijyyteen liittyvä palveluympäristö.

## 5 TULOKSET

Luvussa käsitellään empiirisestä aineistosta kuultua ja pyritään löytämään ilmiöitä, jotka ovat merkityksellisiä arvoa luovan työympäristön syntymisen kannalta. Näitä ilmiöitä peilataan suhteessa aiempaan tietoon. Haastatteluissa korostuneita seikkoja on poimittu tarkasteluun ja niitä tukevat haastatteluaineistosta nostetut sitaattit. Haastateltavien anonymiteetti on suojattu jättämällä nimet pois sitaateista. Sitaattien perään on sen sijaan lisätty merkintä, onko puhuja ollut asiakas (Asiakas), työntekijä tai rekrykoulutettava (Työntekijä), vai johtoon kuuluva henkilö (Johto).

Kaikissa haastatelluissa ryhmissä sävy oli suurilta osin eteenpäin katsova ja uutta hakeva. Varsinkin asiakkaiden osalta puhe oli runsasta ja siitä välittyi ilo uudella tavalla tekemisestä ja merkityksellisyyden kokemuksesta. Yhdessä tekeminen korostui ja asiakkaiden osalta fyysisen tilan merkitys haihtui taustalle. Haastatteluiden pohjalta tuli tunne, että asiakkaiden oli hyvä olla, koska heitä kohdeltiin yksilöinä osana arvostavaa yhteisöä. Alaotsikoissa nostin esiin ilmiöitä, jotka kuullun puheen perusteella vaikuttavat luovan erityisesti arvoa käyttäjille. Viimeisessä alaotsikossa nostan esiin kokonaisuuteen liittyvää kriittikää siten, kuin se haastateltujen puheesta hahmottui.

### 5.1 Osallistuvana yksilönä osana yhteisöä

Kuntoutussäätiö hakee *Living Lab* -toimintamallilla uudenlaisia ratkaisuja perinteisestä kuntoutuspalvelutuotannosta kohti monitoimijaisia kuntoutusta. Tällä pyritään edistämään niin ammattilaisten kuin kuntoutujienkin toiminnan ja osallistumisen mahdollisuuksia. Kaiken keskiössä on työhön kuntoutuminen ja elämänhallinnan tukeminen. (Kuntoutussäätiö 2016.) Voi siis sanoa, että Kuntoutussäätiö pyrkii edistämään osallisuutta ja luomaan toiminnallaan uutta työtä ja uuden työn mahdollisuuksia. *Tulevaisuuskioskin* perusajatuksena on paitsi uuden työn ja toimintamallin luominen, myös työympäristön muuttaminen niin, että perinteisen organisaation siilomaiseen rakenteeseen vaikutetaan. Kun-



toutussäätiön näkökulmasta arvonluonti liittyy siis siihen, että pystytään saamaan aikaan työhön kuntoutuvien osallisuutta sekä työnteon tapa, joka mahdollistaa osallisuuden. Luodaan siis uusi työympäristö, jossa entisenkaltaisia siilorakenteita ei ole ja yksilöllinen osallisuus korostuu. Osallisuus itsessään on se elementti, joka luo arvoa sekä asiakkaalle (työllistymisen edistyminen), henkilöstölle (vaikuttavampi työnteon tapa) ja johdolle (uudet liiketoiminnot ja edelläkävijyys palveluiden tuottamisessa). Asetelma, jossa asiakas on ennalta suunniteltujen palveluiden kohde ja työntekijä aktiivinen toimija, halutaan osallisuuden ajatuksessa rikkoa. Tämä perinteisen asetelman rikkominen näyttää mahdollistavan arvon luomisen kaikille osapuolille. Arvon luonti liittyy työn vaikuttavuuteen ja siten tuottavuuteen. Mikä fyysisessä, digitaalisessa ja sosiaalisessa työympäristössä on sellaista, että se saa osallisuuden kokemuksen syntymään? Ruostela (2012, 77) toteaa sosiaalisella työympäristöllä olevan eniten positiivista merkitystä tuottavuuteen uusissa työnteon tavoissa, vaikka hän näkee myös fyysisen ja virtuaalisen työympäristön merkityksen. Sosiaalisen ympäristön hän näkee luovan pohjan tuottavalle työlle ja toteaa sosiaaliseen ympäristöön kuuluvan myös organisaatiokulttuurin, johtamiskulttuurin ja yleisen ilmapiirin. (Ruostela 2012, 77.) Sosiaalisen ympäristön merkitys korostui haastatteluissa. Sen nähtiin selvästi poikkeavan myös aiemmin koetusta. Haastatteluista kuulee, että arvioinnista ja luokittelusta, ennakkokäsityksistä luopuminen ja yksilönä avoimesti kohtaaminen on niitä sosiaalisen ympäristön piirteitä, joilla tuntuu olevan merkitystä.

Avoimuus, vuorokeskustelut ja se puol ylipäättäsä, mun kohalla. Muilla on varmaan sitten jotain muita. Mul on toi avoimuus, just kanssakäyminen sujuu hyvin, ennakkoluulottomasti, eikä leimata mihinkään suuntaan, osaa enemmän tai vähemmän. Autetaan heti et ahaa, et pysyy mukana, tehään niin monta kertaa että osaat sitten ja sitä odotetaan sitten että saa tehtyä. (Asiakas 1)

Edellä olevasta näkyy myös se, että aina asiakkaan kohdalla ei välttämättä ole ollut näin. Asiakkaat ovat saattaneet aiemmin kohdata myös toisenlaista sosiaalista ympäristöä, jossa heitä on kohdeltu henkilöinä, jotka ovat jääneet junasta jo 90-luvulla, kuten TE-toimiston asiantuntija toteaa Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan tutkimuksessa (2016, 69). On huomattava, että haastateltujen asiakkaiden kohdalla heidän aiemmat palvelukokemuksensa eivät ole luoneet arvoa, koska he edelleen jatkavat kuntouttavan työtoiminnan palveluissa. Asiakkaan kommentista kuulee, että kun hänet on ennalta leimaamatta otettu huomioon, hän on hyvin valmis tekemään yhdessä, oppimaan ja osallistumaan. Sosiaalinen ympäristö näyttää ottavan huomioon yksilön ja ottavan hänet mukaan yhdessä tekemiseen ja sitä kautta osallisuuteen. Asiakas haluaa osallistua ja hankkia taitoja, joita hänellä ei ole aiemmin ollut. Se tukee Ståhlen ym. (2014, 71) näkemystä työympäristön vaikutuksesta heidän mainitessaan, että vaikka luovat ideat lähtevät usein yksilöistä, ei työympäristön vaikutusta yksilöiden toimintaan voi kiistää. Sosiaalinen ympäristö kannustaa parhaimmillaan ihmisiä tekemään parhaansa, inspiroi ja edistää yhteistä oppimista.

Jo kuukauden kuluessa asiakas on saanut luottamusta tulevaan ja siirtynyt itse aktiiviseksi tekijäksi.

Saa nyt nähdä enemmän mitä me ruvetaan tekemään tässä kioskin kanssa, mut näin alun alkaen tää toiminta vaikuttaa et tästä tulee aika kiva ja hyvä. Ja sit se mitä on jo oppinu tekemään noissa uusilla laitteilla niin on se aika siistiä. Oppii uutta. (Asiakas 2)

Asiakkaan oma kokemus toimijuudesta tuntuu vahvistuvan ja kasvavan suureksi, kuten seuraavasta asiakkaan kommentista kuulee:

Tälläisille olis kyllä vamaan isommassakin mittakaavassa tarvetta. Tämmöses missä panostetaan siihen henkilöön jonkun verran ja kuunnellaan muun muassa sitä, ettei kaikkii kahtakymmentä laiteta tekee samaa asiaa ja oleteta et siitä sutjaantuu kaikkien ihmisten ongelmat. (Asiakas 1)

Lyhyen *Tulevaisuuskioski*-kokemuksen jälkeen asiakas on paitsi tunnistanut omalla kohdallaan arvon luomisen, myös halukas skaalaamaan sen suurempaan mittakaavaan. Hyvin nopeasti hän näkee konseptin laajemman merkityksen ja on valmis hyvin korkean tason osallisuuteen. Asiakkaan haastattelusta heijastuu näkemys siitä, että aiemman mallin mukaiset palvelut noudattavat samaa kaavaa ja että hänen kokemuksensa ja yhteisön kokemus olisi syytä levittää muuallekin. Asiakkaan kokemus ja identiteetin vahvistuminen näkyvät vahvana, kun hän kommentissaan on astunut objektin roolista aitoon, kehittävään osallisuuteen. *Tulevaisuuskioski* toimii Rantin ja Kivikankaan (2011) määrittämän *Living Labin* idean mukaisesti avoimena innovaatioympäristönä. Asiakas on edellisessä kommentissaan toteuttanut suoraan ensimmäistä kolmesta heidän määrittelystään olemalla mukana kehitystyössä. Myös toinen heidän kriteereistään toteutuu, kun tutkimus ja kehittäminen tapahtuvat tosielämän tilanteissa ja palvelua samalla tavalla käyttäen kuin aidossa käyttäjätilanteessa. Tässä hän käyttää palvelua aidossa palvelutilanteessa, ei vain samalla tavalla kuin aidossa palvelutilanteessa (Ranti & Kivikangas 2011). Näyttää siltä, että sosiaalinen työympäristö saa myös asiakkaan käyttämään ympäristöä vahvasti osallisena avoimena innovaatioympäristönä. Se tukee Curleyn ja Salmelinin *Avoimena innovaatio 2.0* -mallin mukaista ajatusta siitä, että keskiöön nousee houkuttelevien alustojen luominen, jotka vetävät ihmisiä puoleensa ja mahdollistavat yhdessä tekemisen. Alustasta Curley ja Salmelin antavat esimerkkinä App Storen, mutta onko houkuttelevan alustan oltava välttämättä digitaalinen? Näyttää myös siltä, että asiakkaat pystyvät olemaan tasavertainen osa yhteisöä ja luomaan arvoa silloin, kun uskotaan ihmisistä itsestään lähtevään aktiivisuuteen ja mahdollisuuteen tehdä, kuten Kuusamon esimerkissä tapahtui. (Puurunen 2016, 2.).

Yksilöllisyys ja halukkuus osallisuuteen kytkeytyvät yhteen myös seuraavassa, jossa kokemuksia verrataan aiempiin.

Siellähän mietitään mitä sä osaat käsillä tehdä eikä mietitä yhtään mitä sen ihmisen pään sisällä mahtaa liikkua niinkään. Vaikka totta kai kyselläänhän siellä mut se on semmosta pinnallista kun kaksikymmentä ihmistä päivässä käydään lävitse, niin ne on kuitenkin massana. Tässä on ollu hyvä ero se että heti alusta asti ruvettu kysele-

mään ja kuuntelemaan et millasia tarpeita on ja noin. Yksilöllisyys paisto heti läpi, ja se oli yks vetonaula, kun heti ensimmäisten joukossa multa kysyttiin mikä oli syy minkä takia tänne lähin. Mun kohalla toi työnhaku ei niinkään sinänsä se ongelma oo ollu, ainahan töitä on ollu mut silti on kanavat löytyny jokaiselle tästä. Meil on nyt kuitenkin suht pien ryhmä, seittemän ihmistä, on hyvin toiminu, jokaisen lähtökohta on yhen päivän aikana pystytään vastaamaan mitä aamulla on mielessä ja käsitellään niitä. Se on se kova juttu täs hommas. (Asiakas 1)

Kyllä mä niistäkin tykkäsin, tykkään tehä käsillä ja niin mä en tiedä, täs on nyt niin hyvä porukka ketä on lähteny tähän mukaan, en kyllä tiä. Tää on ihan huippujuttu. Mun mielest. (Asiakas 2)

Haastateltavien ajatukset voi yhdistää Himasen (2004) näkemyksiin hänen nos- taessaan esiin yhteisöön kuulumisen voiman ja sen merkityksen. Himanen (2004, 16) mainitsee, että johtajan keskeiseksi tehtäväksi tulee pystyä muodos- tamaan rikastavia yhteisöjä ja luomaan rikastavaa vuorovaikutusta, koska vuo- rovaikutusosaamisesta tulee työelämän keskeinen tekijä. *Tulevaisuuskioskin* aja- tusta yhteisössä toimimisesta se vaikuttaisi tukevan.

Kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat tulevat yhteisöön ilman, että heillä olisi aikaisempaa tehtävää, he tulevat työttömyydestä. Henkilöstöllä on oma perustehtävä heidän tullessa uuteen ympäristöön. Yksilön näkökulmasta vanha työnteon tapa omassa huoneessa keskittyen saattaa olla optimaalinen, mutta uudenlaisen monitilaympäristön voidaan nähdä tuovan hyötyjä etenkin osaa- misen jakamisessa. Työntekijä näkee, että hän yksilönä voi saada yhteisöstä jo- tain uutta, vaikka työtä ei asiakassuhteessa tai yhteisenä projektina tehtäisi. Hän näkee itsensä ja työnsä arvostettavana yksilöllisenä osana yhteisöä. Toi- saalta työntekijän kommentissa voi nähdä mahdollisuuden myös kevyeen kri- tiikkiin olemassa olevaa kohtaan. Silloin nousee esille myös työympäristön fyy- sinen ulottuvuus ja se, että tilan on mahdollistettava yhteisöllisyys *Living Labin* ja avoimen innovaatioympäristön mukaisesti, jotta arvoa voi syntyä.

Luulen, tai ainakin olisi juuri se, että samalla voi tehdä perustyötä että olla nähtävillä ja nähdä ihmisiä, saada asioita nopeasti hoidettua. Plus tietty spontaanius siinä, että tila mahdollistaa ehkä uusia aloitteita paremmin. Ei täällä omassa työhuoneessa mi- tään tapahdu varsinaisesti, mut siellä voi tapahtuakin, varsinkin kun se on avoin tila, mihin voi tulla kuka vaan. Ei ikinä tiedä, mitä ton kaltaisessa, minkälaisiin keskuste- luihin päätyy tai ideoihin. Yhdessähän ideoita usein tehdään. (Työntekijä 1)

Arvoa luovaan työyhteisöön tullessa ei ehkä ole syytä määritellä liiaksi osallis- tujien tilannetta tai tarpeita. Katseen siirtäminen tulevaan, omaan vapauteen valita ja aktiivisen toimijan rooliin heijastuu eri tavoin kaikkien vastauksista. Mieleen tulee ajatus puhtaalta pöydältä aloittamisesta.

Varmasti se, että tuut kohdanneeksi niitäkin ihmisiä, jotka ei oo tasan tarkkaan te- kemässä samaa asiaa ku sä ite. Sit mä aattelen, et se on, jos aattelee organisaation nä- kökulmasta, niin luovuudelle aika tärkeä, että rikot sun omaa boksia tai ympäristöä, ajattelumallei kohtaamisten kautta. Sit voit samalla tuoda niitä uusia ajatuksia tai ideoita omaan työhön mukaan. (Työntekijä 2)

Kuntoutussäätiön strategian mukainen arvoa luova työympäristö rakentuu osallisuuden ja *Living Labin* idean varaan. Jotta se arvo voi syntyä, on työympä-

ristön oltava avoin ja otettava tulijat yksilöinä vastaan osaksi toimivaa, moni-  
muotoisesti toimivaa yhteisöä. Positiivisesti suurin vaikutus arvon luontiin  
näyttää olevan sosiaalisella ympäristöllä. Fyysisellä ympäristöllä näyttää olevan  
myös merkitystä, mutta sen osalta huomio kiinnittyy parannettaviin seikkoihin.  
Kun fyysinen työympäristö on riittävän hyvä ja mahdollistaa yhteisöllisen  
työskentelytavan, sillä ei näyttäisi olevan yhtä paljon merkitystä, kuin sosiaali-  
sella ympäristöllä.

Ehkä se kuitenkin on se työyhteisö houkutteleva voima, jos meillä ois vaikka sovit-  
tuna kahvitauko, niin että lähettäs kaikki sinne kahvitauolle ja siellä jatkettas, tai jos  
meillä ois sovittu aika, jollon sinne lähetään, niin tulis ehkä lähettyä herkemmin. Täy-  
tyy sanoa, että mulla on se luksus, että mulla on itellä omassa työhuonessa seisoma-  
pöytä, et jos mulla sitä ei olis, niin sit mä varmasti lähtisin sinne seisoskelemaan.  
(Työntekijä 3)

## 5.2 Valoisasti yhdessä merkityksellistä tulevaisuutta ja uutta työ- tä tekemässä

Johdon näkökulmasta *Tulevaisuuskioskilla* haluttiin paitsi löytää uusia  
palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia, myös vastata osaamisen virtaamiseen  
synnyttämällä melko tuotantolähtöiseen organisaatioon uudenlainen yhdessä  
tekemisen paikka, joka voi tuoda sekä eri yksiköitä lähemmäksi toisiaan että  
asiakkaita näkyväksi ja lähemmäksi työntekijöitä. Johto jätti avoimeksi  
rakenteet ja korosti yhdessä tekemisen kulttuuria jollain uudella,  
määrittelemättömällä ja arvaamattomallakin tavalla. Rekrykoulutettavat olivat  
saaneet melko vapaat kädet luoda se fyysinen ja sosiaalinen työnteon ympäristö,  
joka loisi arvoa uusien liiketoimintojen muodossa niin Kuntoutussäätiölle,  
johdolle kuin kuntoutettaville itselleen. Strategisissa linjauksissa työhön  
kuntoutuminen nousee erittäin merkitykselliseksi paitsi yksilön ja yhteisön,  
myös koko yhteiskunnan tasolla. Schleutker on nähnyt kolme keinoa  
kestävyysvajeen korjaamiseen (2013, 426–427): demografiset ratkaisut,  
työllisyyden parantaminen ja budjettipoliittiset ratkaisut. Näistä suureksi ja  
ainoaksi yksittäisen toimijan yhteiskunnalliseksi kysymykseksi jää työllisyyden  
parantaminen. Johto on tunnistanut tehtävän ja sitoo sitä konkreettisiin  
toimenpiteisiin:

Me ollaan tunnistettu se, että ku synnytetään uutta työtä ja nähdään uuden työn  
mahdollisuuksia, niin se vaatii myös jotenkin uudenlaisii kohtaamisia eri ihmisten  
kesken. Ja meillä oli aika siilomainen, vaikka ollaan pieni organisaatio, niin aika te-  
hokkaasti eroteltu toisistaan eri toiminnot. Tutkijat on omassa porukoissaan, kuntou-  
tajat on omassa porukoissaan ja mielellään vielä aika paljon siellä näkymättömissä.  
Sitten me hallinnon ihmiset vähän omassa tiloissaan. Tunnistettiin, et tää on aika iso  
haaste. (Johto 1)

Johtamispuheessa halutaan hakea uutta, kutsua sekä henkilöstö että asiakkaat  
yhteiseen kehittämiseen ja tulevaisuuden luontiin. Johtamispuheessa luotetaan  
henkilöstöön ja asiakkaisiin. Näyttää siltä, että odotetaan vain uutta työympä-

ristöä, joka kannustaisi henkilöstön ja asiakkaat uuteen työkuulttuuriin. Asiakkaiden haastatteluissa näkyy selvästi, että he haluavat olla osana yhteistä tulevaisuutta. Samoin työntekijöiden kommentissa näkyy yhteinen iso tavoite.

Se liittyy tietenkin meidän strategiaan, jossa tähän käytäntölähtöiseen tai siis ylipääntään uuteen työhön, muotoiluun ja uusiin kuntoutuspalveluihin on haluttu lähteä mukaan. Myöskin tutkimuspuolella tällaiseen käytäntölähtöisen tutkimuksen kautta mukaan, ja toki tila hyvin palvelee näitä tarkotusperiä (Työntekijä 3)

Mitronen ym. (2015, 9) puhuvat laajasti työympäristön johtamisesta, joka yhdensuuntaisesti palvelee työntekijöitä, asiakkaita, tilojen käyttäjiä ja kaikkien heidän yhteistoimintaa. Näyttää siltä, että keskeistä on tuo yhteinen suunta, yhteinen tavoite ja luottamus kykyyn saavuttaa sitä yhdessä. Johdon näkemät uuden työn muutuskulut näkyvät myös Dufvan ym. (2017) ajatuksissa. Työn sisältö on ensimmäinen Dufvan (2017, 13–14) esittelemistä kuudesta työn muutuskulusta. Sen mukaan siirrytään tuottamisesta tietointensiivisyyteen ja merkityksellisyys ja työn sisältö määräytyy verkostomaisen vuorovaikutuksen kautta. Toisessa työn muutuskulussa Dufva ym. (2017, 13–14) nostavat esiin jatkuvan oppimisen. Merkityksellisyys ja vuorovaikutus sekä jatkuva oppiminen korostuu myös asiakkaiden puheissa. Asenne on valoisa ja yhdessä tekevä. Yhteisössä on asiakkaat ja työntekijät saman pöydän äärellä, kuten seuraavistakin asiakkaan kommentista ilmenee.

Keskustelut rönnyilee itsestään tuolta porukasta kun ollaan saman pöydän ääres, käydään samoilla sivuilla ja tehdään, niin siitä syntyy hyviä keskusteluita, aika pitkästi rakentavia keskusteluita kaiken lisäksi. Ei yksikään päivä ei oo samanlainen, se on varma. Joka on hyvä asia pitkäaikaistyöttömän arjessa. Muuten on aika samanlaista päivästä toiseen. Kummasti piristää tänne tulla. (Asiakas 1)

Se on tää kokonaisuus, eli nää ihmiset ja sit uuden oppiminen, tämä ryhmä ja uuden oppiminen. Ne on prioriteetit yks ja kaks, vaihtelevassa järjestyksessä, toisin päin ja toisin päin. Ei mua oikeen enempää voi saada haluamaan sinne menemään, täs on niin paljon hyvää ja just se vaihtelevuus kun täs on vähän erilaista esittäjää et ei oo aina ne samat naamat, joskus saattaa olla huonokin päivä ja sit täällä onkin joku ihan eri henkilö ja siitä se päivä aukee kun korvat aukee ihan eri tavalla. Se vaihtelevuus on meikäläiselle, pienelle keskittymishäiriöiselle ihmiselle tekee ihan hyvää. (Asiakas 1)

Työntekijän kommentista näkyy yhtenäisyys ja halu tarttua tulevaisuuden tekemiseen yhdessä muun henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Puhe on hyvin samansuuntaista kuin asiakkaiden puhe ja viestittää halua rakentaa uutta. Merkityksellisyys tekemisessä korostuu.

Mun mielestä se tila motivoi ihmisiä innovatiivisemmin miettimään ja luomaan erilaisia ideoita, ja se, että siellä kohtaa sekä ammattilaiset, kuntoutuksen järjestäjät siis työntekijät että me tutkijat, niin se sitä kautta varmaan myös auttaa luomaan uutta työtä ja uutta työn tekemisen tapaa meidän kaikkien näkökulmasta. (Työntekijä 3)

Työntekijä näkee myös uuden liiketoiminnan mahdollisuuden ja laajentaa näkökulman asiakkaat lähettävään tahoon, tässä tapauksessa Porvoon kaupunkiin.

Työntekijän kommentista kuulee uskon siihen, että myös maksava asiakas haluaa olla mukana luomassa tulevaisuutta, joka on hyvinkin epävarmaa. Samalla voi huomata *Tulevaisuuskioski*-konseptin tuoneen itsessään arvoa Kuntoutussäätiölle uusien liiketoiminta-avausten muodossa. Tarvetta uudella tavalla tekemiseen on ollut olemassa.

Luulen, että Porvoota houkutti toi uus konsepti, vaikka siinä oli paljon kysymysmerkkejä sillä hetkellä, kun ne tarttu tähän ja sano, et joo, me ostetaan teiltä palvelua. Luulen, et markkinat vetää mitä tahansa hyvin perusteltua uutta avausta tällä hetkellä, koska vertailupohjat on just perinteinen pajamallinen. Se on nähty, sen vaikutavuus on nähty. Se ei oo kovinkaan kummonen. Tässä me tarjottiin jotain selkeesti takas työ- ja koulutuspolulle tähtäävää, enemmän nykytyömaailman kanssa resonoivaa, kuten se, että käytetään tabletteja, osataan käyttää somea, viestintää, blogataan, tehään nykyaikaan heijastelevaa juttua. (Työntekijä 1)

Dufva ym. (2017, 34) korostivat merkityksellisestä tekemistä työn murrosta ja tulevaisuutta koskevassa raportissaan kysyessään voiko luovuus ja yhteisöllisyys toimia siltana ja yhdistää tehokkuuden ja merkityksellisen työn. Samaan viittaa Himanen (2004, 15) nähdessään intohimon työhön syntyvän silloin, kun yksilö kokee toteuttavansa ainutlaatuisia luovia kykyjään.

Ja kun ei suorastaan ole mitään päämäärää mihin pyritään, kun joka päivä alotetaan uudelta pohjalta, tai siis sama totta kai, mut koko ajan on uutta, ei jauheta samaa palikkaa hiomakoneesta viikkoja läpi, se monipuolisuus ja toi mielenkiinto pysyy hyvin yllä. (Asiakas 1)

Arvoa luovassa työympäristössä näkyy yhteinen suuri tavoite, luoda työllistymistä edistävää asiakaskokemusta. Se purkautuu kaikkien osallistujien omiksi visioiksi. Johdon visio uusista liiketoiminnoista, asiakaslähtöisistä palvelukonsepteista ja kasvavista asiakkuuksista näkyy työntekijöillä, mutta myös asiakkailla. Asiakkaan kommentista kuulee halun olla mukana luomassa jotain suurta ja uutta.

Jos tästä kehkeytyy joku semmonen isompi juttu niin haluis olla mukana ihan mielellään, miten vaan pystyy olemaan, ihan yhteistyötä tehä ja kyl tääl halua olla niin mielellään et en tiä miten enemmän sitä vois haluta. (Asiakas 2)

Työntekijä tunnistaa kuntouttavan työtoiminnan uudistamisen strategisen tavoitteen osana muuttuvaa toimintaympäristöä ja näkee *Tulevaisuuskioskin* kytkeytyvän siihen kannanottona. Työntekijän kommentista kuuluu halua ja ylpeyskin olla mukana rakentamassa tulevaisuutta, vaikka se näyttäytyy vielä varsin sumeana.

Sithän se on yks kannanotto tähän kuntouttavan työtoiminnan uudistamiseen, missä Kuntoutussäätiö on ilmottautunut edelläkävijäksi, niin nää on niitä keinoja. Toki se on rakennusasteella vielä. Silleen ei voi henkseleitä paukuttaa, mutta ylipäättään halu uudistaa ja kokeilla, avata ovet, se itsessään on mun mielestä hyvää. Se on hienon näkönen ja heijastaa sitä, mitä se haluaa olla. Nykyaikaa. Työn tulevaisuutta. Digitaioja. Olemuksellaan heijastaa sitä. Ja että se on jotain uutta. (Työntekijä 1)

Asiakkaan toimijuus ja hänen tulevaisuutensa näkyy myös osana työntekijän kommenttia. Arvon luonti asiakkaalle ja sen työnteon tavan mahdollistaminen, jossa arvon nähdään syntyvän, näkyy proaktiivisella tavalla. Työntekijä katsoo tulevaisuuteen hieman varauksellisesti ja antaa tulevaisuudelle mahdollisuuden näyttää ovatko valinnat oikeita. Työntekijä vertaa aiempaan ja näyttää itse uskovan, että valinnat ovat oikeita ja rakentavat työllistymisen edistymistä aiempia toimintamalleja paremmin. *Tulevaisuuskioski* on avoimeen innovaatioympäristöön perustuva kuntoutuksen *Living Lab*. Työntekijä tunnistaa sen, että nyt tavoitteena on luoda simulaatio siitä toimintamallista, joka muistuttaa tulevaisuuden työn tekemistä ja saattaa näin myös asiakas mahdollisimman lähelle tulevaisuuden työelämää.

Tulevaisuus näyttää, onks se oikeesti uuden työn mahdollistaja, mut luulen, että se joka tapauksessa valmentaa sellasia taitoja, mitä työelämässä tarvitaan, ja lisäksi työnhakutaitoja laajemmin kuin se, että joku tekee sun puolesta CV:n, ja sit sulla on se CV ehkä tikulla tai työkkärin siellä, josta sitä kukaan ei kato, niin se on selkee. Ihan kansalaisena sekä työnhakijana digitaidot on tollasen myllytyksen jälkeen paremmat. Yks iso tavote on tunnistaa omat vahvuudet, tehä se näkyväks, ihan Tulevaisuuskioskin taholta myös myydä osaamista, niin osaaminen, tuotteistaminen, sen myyminen, sehän on tän päivän työmarkkinoita myös. Sen osaaminen luultavasti parantaa työllistymismahdollisuuksia. Sen lisäksi verkottuminen lähialueen yrityksiin, mikä on myös tavoitteena. Tehdä heille oikeeta työtä muistuttavaa projektia tal-koolla tai pientä korvausta vastaan sekä verkostoitumismielessä että sitten siinä, että oppii uusia taitoja ja näyttää osaamistaan. (Työntekijä 1)

Kuntoutussäätiö on jo strategiassaan asettunut kuntoutuksen suunnannäyttäjäksi ja nostanut työhön kuntoutumisen keskeiseksi tehtäväksi. Hallitusohjelma (2015, 81) nostaa sekä työllisyydenhoidon innovatiiviset mallit että kokeilut ja kokeilemalla kehittämisen hallituksen kärkihankkeiksi. Poskela ym. (2015) toteavat, että kokeileva kehittäminen on nostettava perinteisen suunnitelmallisen kehittämisen rinnalle innovaatioiden synnyttämiseksi, koska viime vuosiin saakka innovaatiopolitiikka on painottunut vahvasti tiede- ja teknologiaosaamisen vahvistamiseen eikä se ole tukenut riittävästi uudistumista ja radikaalien innovaatioiden syntymistä, joilla vaikutettaisiin myös yhteiskuntarakenteisiin ja sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmään. (Poskela ym. 2015, 8.) *Tulevaisuuskioski* on kokeilu, joka voidaan nähdä yhteiskunnallisesti merkittävänä ja osana radikaalisti työllisyydenhoitoa uudistavana innovaatioalustana. Myös työntekijöiden puhe edellä on suuntautunut vahvasti tulevaisuuteen. Asiakkaan tavoitteet, Kuntoutussäätiön tavoitteet ja yhteiskunnan tavoitteet yhdistyvät puheessa yhdensuuntaiseksi ja puheesta heijastuu luottamus tulevaisuuteen ja kaikkiin toimijoihin, vaikka kokeilussa aivan kaikki onkin epävarmaa.

Kokeilevan innovaatiotoiminnan sisällöt ovat Poskelan ym. (2015) mukaan vasta muotoutumassa, mutta ne ovat läheisesti tekemisissä käytäntö- ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kanssa. *Tulevaisuuskioski* näyttää haastattelujen perusteella olevan hyvin käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa, jossa käyttäjälähtöisyys korostuu. Eri toimijat ovat aidosti yhdessä rakentamassa hyvin merkityksellistä uutta. Motivaatio olla mukana korostuu ja eri toimijoiden tavoitteet

yhdistyvät. Arvostus, luottamus ja proaktiivisuus kuuluvat myös asiakkaiden kommentteista.

Mä en tiää, mut on omasta mielestä arvot aika hyvin kohillaan. Mut kyl tästä varmasti...sen näkee sit tulevaisuudessa et miten kaikki opit on jääny, mut varmasti mä tuun hyötykäyttämään kaikkee oppimaani tulevaisuudessa. Se on varmaan ehkä se arvokkain juttu. (Asiakas 2)

Se on jo sen arvonen että mul on arki, joka on tosi iso arvo. Tuonu jo. Mut mä sanoin et en hirveesti tonne tulevaisuuteen kattele, et kyllä se varmasti tuo voimavaroja ja uskaltaa taas, kun on ollu tuolla neljän seinän sisällä, niin uskaltaa avata suunsa. Ei jännitä että sanonkohan mä jotain typerää, tommosta, niin se on tulevaisuuteen vaikuttavaa, palaa vähän itseluottamusta, normaali arjessa olemista, tekee kaikkee muutakin kun pakollisen. (Asiakas 1)

ihannetilannehan on että painaa 90 kiloa ja jaksaa hymyillä joka päivä. Enkä tarkota väkinäistä hymyä vaan että pienetkin jutut hymyilyttää ja naurattaa. Tänne kun tulee niin kyllä se synkkä jaksamattomuusaamu tänäänkin haaltu, mitään ei ois kiinnostanu tehdä niin ei menny kun viitisen minuuttia niin huomaa repeilevänsä porukan mukana niin mikäs sen mukavampaa. (Asiakas 1)

### 5.3 Uudistumiskyky ja keveä organisointi mahdollistavat uuden ja merkityksellisen

Hyvin todennäköisesti 2019 voimaan tulevassa maakuntauudistuksessa valinnanvapaus korostuu (Sote- ja maakuntauudistus - Alueuudistus 2017) ja erityisesti pitkään työttömänä olleiden palveluissa tarvitaan uusia asiakaslähtöisiä liiketoimintamalleja. Kuntoutussäätiö uudistaa palveluliiketoimintaansa mm. *Tulevaisuuskioskin* avulla. Säätiön johto näkee selvästi vaatimuksen uudistamiselle tulevan strategiasta ja toimintaympäristön muutoksesta. Kuntoutuspalveluja halutaan tehdä vaikuttavammin ja avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Johto nostaa esiin, että uuden työn mahdollisuuksien luominen vaatii uudenlaisia kohtaamisia eri ihmisten kesken ja uudenlaisen asiakaskokemuksen luomista. Tavoitteena nostettiin esiin myös alueen kehityksen, osallisuuden ja hyvinvoinnin kasvattamisen rooli. Kuntoutussäätiöllä on kaupunkikuntouttajana (Kuntoutussäätiö 2016) halu olla esillä alueen kehityksen tukijana. *Tulevaisuuskioskin* koettiin kaikille toimijoille avoimena ympäristönä olevan yksi avaus sitä kohden. Sama nousi esiin työntekijöiden puheista. Haastateltavat kuitenkin tunnistivat prosessin olevan aluillaan ja huomauttivat, että vielä tässä vaiheessa alueen toimijoita on ollut vaikea houkutella paikalle.

Täytyyhän johdolla olla se konsepti, et mikä tän jutun idea on, mikä tän tämmösen monitoimiympäristön idea on, niinku laajempi idea, mikä lähtee sieltä ihan strategiasta. Mut sit siihen toteutukseen pääsee ne käyttäjät mukaan. Täs tapauksessa kuntoutajat, koska yks perusasia, mitä tällä on haluttu toteuttaa, on tehdä sitä kuntoutusta ja kuntoutujia näkyväks. Koska he on meiän maksavia asiakkaita myöskin, heiän mukanaan tulee euroja taloon, niin sehän on ihan järjen vastanen ajatus piilottaa heidät ikään ku jonnekin omiin siiloihinsa. Et hehän on se meiän ydin. (Johto 1)



Tai jos aattelee laajemmin, mitä tavoitteita siinä on, on ensiks tää uuden työn luomisen paikka sillä lailla, et siin on ajateltu, et se vois olla semmonen paikka, missä työllistymiseen tukea kaipaavat sais sellasta, että asiantuntijan kanssa vois käydä läpi niitä mahdollisuuksia. Ja sit toinen on ihan tän alueen kehityksen ja osallisuuden ja hyvinvoinnin ja elinvoiman tavallaan lisäämisen näkökulma, joka ei liity pelkästään työllistymiseen, vaan ajatuksena, että tällä alueella asuvat ihmiset, alueella toimivat järjestöt vois käyttää tilaa myöskin. Ja sillä lailla parannettas tätä alueen tilannetta. Yks on tämä meidän omien työntekijöiden tavallaan se yhteistyön ja työntekotilan, tapojen ja sen tyyppisen kehittäminen. Ja toinen siin lähellä vielä se, et saatas joitakin näitä vuokralaisia, kuntoutujia siihen mukaan. (Johto 2)

Johdon näkemyksen mukaan *Tulevaisuuskioskilla* tavoitellaan uutta työnteon tapaa, joka olisi sosiaalinen, nopea, spontaani tekeminen, ketterä kehittäminen ja kokeileminen, ja niiden avulla uudenlaisten toimintamallien löytäminen. *Tulevaisuuskioskin* odotettiin lisäävän satunnaisia kohtaamisia, ajatustenvaihtoa ja oivalluksia ja tuovan sitä kautta iloa ja innostusta tekemiseen. Isoon rooliin nousivat ajatukset kuntoutuja-asiakkaiden asiakaskokemuksesta. Ideana oli rakentaa niin vahva fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen ympäristö, että se vetää puoleensa asiakkaiden lisäksi myös Kuntoutussäätiön työntekijöitä olemassa olevista työympäristöistä. Johto näki *Tulevaisuuskioskin* ennen muuta avauksena uudentalaiselle työympäristölle ja toimintamallille, jonka avulla uudella tavalla tulevaisuutta voidaan tehdä.

Työn organisoinnin muotojen voi nähdä olevan muuttumassa etenkin asiantuntijaorganisaatioissa kohti itseohjautuvaa mallia, jossa työntekijöillä on vapautta ja vastuuta tehdä työtä uusien työnteon tapojen mukaisesti (ks. Holm ym. 2008; Alasoini ym. 2012). Dufva ym. (2017, 13–14) ovat nostaneet organisaatiot ja työn käytännöt yhdeksi isoksi muutuskulukuksi. Pysyvistä hierarkkisista organisaatioista siirrytään väliaikaisiin ja itseohjautuviin yhteisöihin ja monitilaisiin työympäristöihin (Dufva ym. 2017, 13). Uuden työnteon malleissa haetaan hierarkioista poistumista ja uudentalaisia, ehkä itseohjautuvia yhteisöjä, kuten työntekijän kommentista kuuluu.

Tää on tietysti vaan mun näkemys, mut aattelen, et se kytkeytyy siihen, et ku meillä on se asiakaspuoli ja tutkimuspuoli, ja ne on myös ollu fyysisesti aika etäällä toisistaan, mikä on jo pelkästään sen takia johtanu siihen, että ei hirveesti oo yhteistä tekemistä tai kohtaamispaikkoja, missä sekä ne palvelupuolen työntekijät, asiakkaat että tutkijat vois tavata toisiaan, niin osittain uskoisin, et siihen liittyen yhteinen, eikenenkään tila vois olla yks ratkasu. (Työntekijä 5)

Arvonluonti työntekijän näkökulmasta liittyy siihen, että kohtaamispaikkoja ja hierarkioista eroavia itseohjautuvia mahdollisuuksia on tarjolla. Kommentissa haetaan merkityksellistä yhdessä tekemistä ja sille mahdollisuuksia.

Haastattelujen perusteella *Tulevaisuuskioskissa* haettava ja saavutettava organisointimalli on itseohjautuvasti oppiva, tai siihen suuntaan ohjaava (Holm ym. 2008, 17–18.). Siinä työntekijällä on kohtuullisen hyvät vaikutusmahdollisuudet ja työn sisältö on monipuolista ja vaihtelevaa, ja edistää näin työssä oppimista. Se antaa organisaatiolle ja henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä ja kehittää. Toisaalta johdolta ja esimiehiltä se vaatii paljon. Johdon kommentista näkyy tavoite luoda itseohjautuva oppiva työnteon organisointimalli ja luoda ympäristöä, jossa se voi syntyä.

Yks tärke syy on se, et haluttiin lisätä sellast työntekijöiden ja yleensä työntekijöillä kohtaamist ja sit eri yksiköiden työntekijöiden kohtaamisia erityisesti, tavallaan antaa sellasii helppoja tapoja syntyä sellasta satunnaisten tavallaan ideointien ja yhteistyön ja sen tyyppisen, et semmosen yhteistoiminnan syntymisen, mis ei oo, ilman mitään semmosia isoja järjestettyjä rakenteita. Eli tavallaan meillä usein, niinku työntekijätkin saattaa sanoa, että parhaat, ideat ja jossain lounaspöydässä saattaa löytyy yhtäkkiä yllättäen yhteisiä intressejä jonkun muun kanssa, niin vähän sama, mut silleen, et se ois ihan mahdollista koska tahansa ja et semmosten kohtaamisten lisääminen. Kun tehdään töitä vähän eri ympäristöissä ja vähän eri lailla, niin pelkästään sekin sitten voi auttaa siihen, et ajatteleekin vähän eri lailla kuin aikasemmin (Johto 2)

Hyvän asiakaskokemuksen kannalta työympäristön on vedettävä puoleensa asiakkaita. Sinne on tultava fyysisesti, sen on annettava sosiaalisesti jotain uutta ja sen on tuotava myös uuden työelämän mukainen digitaalinen osallisuus. Asiakkaiden puheesta kuulee selvästi tavoitteen olevan yhteinen myös heille. Sitoutuminen osallisuuteen on vahva ja se sanoitetaan rohkeasti:

Unelma on jos et pääsee tänne joka kerta käymään, niin se on jo paljon. Ei täältä mielellään pois ole. (Asiakas 1)

Myös vaatimustaso itselle, omalle oppimiselle sekä hyöty tulevaisuuden tekemiselle ja vastuun ottamiselle näkyy vastauksissa. Asiakkaat ovat valmiita oppimaan ja kehittymään. Pelkkä mukava oleminen ei riitä.

Mun kohalla toi on että tää ilmapiiri ja tää et pääsee ihan normaaliarkeen auttaa mua, toisilla pajoilla se ei onnistunu, ja tottakai täällä katotaan miten voit hakea töitä ja tommosii, niin eri metodei kun se 1900-luvun toi CV:n lähettely joka paikkaan, se helpottaa sitä työnhakua. Mun kohalla toi työnhaku ei niinkään sinänsä se ongelma oo ollu, ainahan töitä on ollu mut silti on kanavat löytyny jokaiselle tästä. Meil on nyt kuitenkin suht pien ryhmä, seittämän ihmistä, on hyvin toiminu, jokaisen lähtökohta on yhen päivän aikana pystytään vastaamaan mitä aamulla on mielessä ja käsitellään niitä. Se on se kova juttu täs hommas. (Asiakas 1)

Ainakin itelle varmasti jää paljon käteen sitte mitä oppii ja pystyy hyötykäyttämään enemmän kaikkee ja pystyy hyötykäyttämään enemmän, näitä internetasioita, blogeja ja pystyy kirjottaa ja CV:t voi laittaa kaikki samalle, hyvään paikkaan hienosti näkyviin. (Asiakas 2)

Kun asiakkaat saavat toimivan ympäristön arvonluontiin ja oman tulevaisuuden tekemiseen, he tuntuvat tarttuvan siihen rohkeasti ja jo kuukauden kuluksua he ovat ottaneet *Tulevaisuuskioskin* osaksi elämäänsä.

Nää päivät on niin mielenkiintosa ja porukka on niin hyvä et vähintään siks, se on ihan huippupaikka. (Asiakas 2)

Digitaalinen ympäristö nähdään osana kokonaisuutta. Osaaminen, digitaalisessa maailmassa näkyvänä oleminen ja luonteva liikkuminen siellä näkyvät paitsi aiemmin mainitussa työntekijän kommentissa, myös asiakkaiden kommentteissa. Samalla korostuu luottamus tulevaan.

Totta kai mitä näil on tietotaitoo tulevaisuudesta, tää tekniikan kautta, sehän nyt on prioriteetti numero yks, se sosiaalinen verkosto saadaan aukeemaan tuhansiin ihmisiin ihan parissa päivässä ja rohkastaan ihmisiä sinne et voi sinne kirjottaa, yks kirjoitusvirhe ei internetissä sua tapa niin sanotusti, et se kannustus siihen verkostoitumi-

seen vaikka oiskin jo vähän verkostoitunu. Just se että kuinka nopeesti ja tehokkaasti löytyy sitten kun tähän laitetaan asiat järjestykseen, ei tarvii ku vähän klikkailla ja seuraa eikä tartte joka päivä ettii niit kaikkia uudestaan ja uudestaan. Se on iso apu. Tulevaisuutta kun ajatellaan niin totta kai se on tietokonepohjasena kun menee kaikki, vaik ite tietokoneit osaa käyttää, niin en mä oo tuol sosiaalisesti mediassa ollu. Ihan vaan sen takia kun mulla on viruskammo niin ei tee mieli olla siellä eikä haluu omaa pärstäänsä näyttää siellä. Tää on just hyvä kun on koko ryhmä kukaan varsinaisesti omaa naamaa halua laittaa minnekään feissariin, niin nyt tän yhteisön kautta voidaan kumminkin harjotella ja tehdä tätä meidän Porvoon kioskin nimen alasena, eikä tarvii kenenkään ittensä ja silti me opitaan ymmärtämään se verkostoituminen ja mitä etuja se tuo eikä se oo pelkästään sitä että nuorten läträämistä mitä ihmiset pääasiallisesti siellä pyörittää, vaan siellä voidaan hoitaa näit virallisi työsasioita. (Asiakas 1)

Tulevaisuudes viel selvii mitä me tästä viel tehään, niin sitä on vähän paha sanoo muutenkaan tulevaisuudesta, mutta hyvältä vaikuttaa, nään että tää ite ajattelumalinalina niin tää on jo tulevaisuudesta, tai sanotaan et Suomessa on jälki, et ois pitäny olla jo aika päivii vastaavii tarjolla, niin moni ois jo töissä täälläkin päin. (Asiakas 1)

Kommentissa asiakkaan puhe virtaa vuolaana ja kytkee loogisesti yhteen johtamispuheen ja työntekijöiden puheiden eri elementit ja tulevaisuuden tekemisen. Puheet ovat yhtenäisiä työntekijöiden ja johdon puheiden kanssa ja tavoittelevat samaa tulevaisuudenkuvaa valoisalla, yhdessä tekemisen asenteella. Työympäristön eri ulottuvuudet ja niiden merkitykset korostuvat. Yllä on korostettu digitaalista ympäristöä, alla taas on mainittu työympäristön fyysisestä ulottuvuudesta.

Täällähän on hyvät tilat, ei täs keskellä kaupunkii oikeen parempia tiloja voi saada. Linja-autolla pääsee ihan viereen ja tiloissa on just kaikki mitä tarvitaan, no yks läppäri vois olla enemmän mutta se on varmaan tollanen mikä tulee hoidettuu joka tapauksessa. (Asiakas 1)

Mutta mä en tiä miten tää ympäristö vaikuttaa, Porvoohan nyt on hieno paikka, jos nyt lähtee siitä. Jaa, mä en tiä, enemmän vaikuttaa innostukseen kaikki nää ihmiset ja vetäjät mitä on. (Asiakas 2)

Fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen työympäristö ovat luontevasti yhdessä ilman, että käyttäjät edes hahmottaisivat niitä erikseen. Tosin joihinkin työympäristöön ulottuvuuksiin tunnutaan kiinnittävän muita enemmän huomiota. Ruostela ja Lönnqvist (2013, 4) muistuttavat, että työympäristön eri ulottuvuudet rakentavat kompleksisen kokonaisuuden, jossa jokainen ulottuvuus vaikuttaa toiseen. Haastatteluista huomaa, että ne ovat sopusoinnussa keskenään, vaikkakin sosiaalinen ympäristö nousee selkeästi tärkeimmäksi seikaksi sekä asiakkaiden, työntekijöiden että johdon puheissa. Yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä ja kohtaamisia korostetaan. Fyysinen ympäristö taas vaikuttaa nousevan esiin oikeastaan ainoastaan työntekijöiden puheissa. Sillä selvästi on merkitystä ja sen toivotaan tukevan työnteon tapoja optimaalisesti. Epäkohtiin kiinnitetään huomiota, mutta työympäristön hyvät puolet saavat myös kiitosta. Vaikuttaa, että *Tulevaisuuskioski* voi toimia houkuttelevana tilana, jos vanhaa työnteon mallia ei kyseenalaisteta, vaan lähdetään rakentamaan jotain uutta, uudelle pohjalle. Porvoon *Tulevaisuuskioskiin* sekä työntekijät että asiakkaat tulivat vailla entistä kokemusta kyseisestä tilasta. Se muotoutui käyttäjien mukana, eikä sen

huonoihin puoliin kiinnitetty juuri huomiota. Siellä päähuomio työympäristön ulottuvuuksien osalta vaikutti painottuvan sosiaaliseen ja digitaaliseen ympäristöön, jotka yhdessä ja erikseen toivat arvoa käyttäjille. Siellä ei ollut mukana painolastia aiemmista kokemuksista. Muutos saattaa tällöin olla helpompi. Kuten työympäristöjohtamisesta aiemman tiedon pohjalta (Mitronen ym. 2015; Tekes 2011) mainitaan, ei tilojen uudelleen järjestely itsessään lisää mahdollisuuksia uusiin työnteon tapoihin, vaan myös organisaatioiden on muututtava. Olisi kiinnitettävä huomiota siihen, mitä kohden työ on muuttumassa. Porvoon *Tulevaisuuskioskin* uudenlaiset tekemisen tavat tukevat tätä ajattelua.

## 5.4 Kriittisiä näkökulmia

Tutkimuksessa tuli esille myös kriittisiä näkökulmia. *Tulevaisuuskioskin* merkitys Kuntoutussäätiön strategian toteuttamisen osalta ja sen kytkeytyminen rekrytointitavoitteisiin ei ollut sisäistetty kunnolla. Kommenteissa se on sanoitettu tiedottamisen heikkoutena.

Ehkä jos jotain toisin ois voinu tehdä, niin ois voinu ehkä vielä enemmän tiedottaa siitä prosessista, miten se on lähtenyt käyntiin ja mitä se tarkoittaa ja miten se etenee. (Työntekijä 4)

Puheista nousi esiin toive yhteisen vision ja strategisen tavoitteen kirkastamisesta sekä jatkuvasta kommunikoinnista etenemisen suhteen. Kuntoutussäätiön työnteon malli on perinteinen ja yhdessä kehittäminen saattaa olla uutta. Maailman muuttuminen nopeasti edellyttää strategista ketteryyttä ja sitoutuminen strategian toteuttamiseen edellyttää sen ymmärrystä. *Tulevaisuuskioski* on alusta muutokselle, ei itse muutos. Kuntoutussäätiön tapauksessa se näkyy avauksena ja kutsuna tulla tekemään muutosta. Työntekijän kommentissa näkyy kuitenkin turhautuminen tekemisen tapaan, viestimiseen ja ehkä siten epäilee koskeeko muutos kaikkia, tai ovatko kaikki muutoksen takana.

Mutta se avoimuus toteutuksessa ja se tapa luoda sitä muutoksen halua ihmisissä, siinä on tosi paljon petrattavaa. Eihän muutos oo aito, jos ihmiset ei oo aidosti sitoutunu siihen. (Työntekijä 5)

Kuten Alasoini ym. (2012, 5) toteavat, ilmenee työelämän murroskohdassa oleminen työn jatkuvana keskeneräisyytenä. Työssä on meneillään jatkuvasti uudistuksia ja kehittämistyötä. Tällainen muutos- ja murrosvaihe on nykyään enemmänkin normaali ja vakiintunut tila. Alasoini ym. (2012, 5) jatkavat, että se haastaa paitsi työelämää, myös työpaikkojen sisäisiä käytäntöjä ja voi aiheuttaa hämmennyneisyyttä ja kielteisiä tunteita. Kuinka yhteiset tavoitteet pystytään kommunikoimaan ja kuinka pystytään käymään jatkuvaa vuoropuhelua myös niiden kanssa, jotka eivät suoranaisesti ole muutoksessa mukana?

Toisaalta toinen työntekijä tunnistaa tekemisen tavan kuuluvan juuri heidän omaan organisaatioon, eikä välttämättä ajattele sen olevan kielteinen asia.

Tähän sijoittuu meidän organisaatioon. Meillä on tällainen tapa toimia. Ei varmaan olisi voinut tehdä mitään toisin, koska meillä on nyt tietyn tyyppinen tapa tehdä asioita, niin tää oli nyt tähän organisaation sijoittuva ainoa oikea tapa. Sit jos tehdään muissa ympäristöissä muualla, niin sit toki voidaan löytää muita erilaisia tapoja. (Työntekijä 6)

Asiakkaiden puheissa ei kritiikkiä juuri ole eroteltavissa. Vähäinen kritiikki kääntyy nopeasti luottamukseksi tulevaan. Toisaalta tiedostetaan lyhyt kokemus *Tulevaisuuskioskista*.

Pientä selkeyttä tohon, mut se on ihan selvää et tää on ensimmäinen veto, ne tulee sieltä mitä mä varmaan odotankin mä en täs osaa luetella, jos kysyt kuukauden päästä ni oon paljon viisaampi. (Asiakas 1)

Eihän siinä, on pitkä pöytä ja penkkejä ja sit jonkun verran tilaa, kaappeja, et kyllähän sinne jotain, ainahan sitä kehitettävää on ja jotain haluis tehdä kaikkee, sinne varmaan tuleekin lisää, mut aika hyvän kokoset tilat tässä ja hyvällä paikalla mun mielestä. (Asiakas 2)

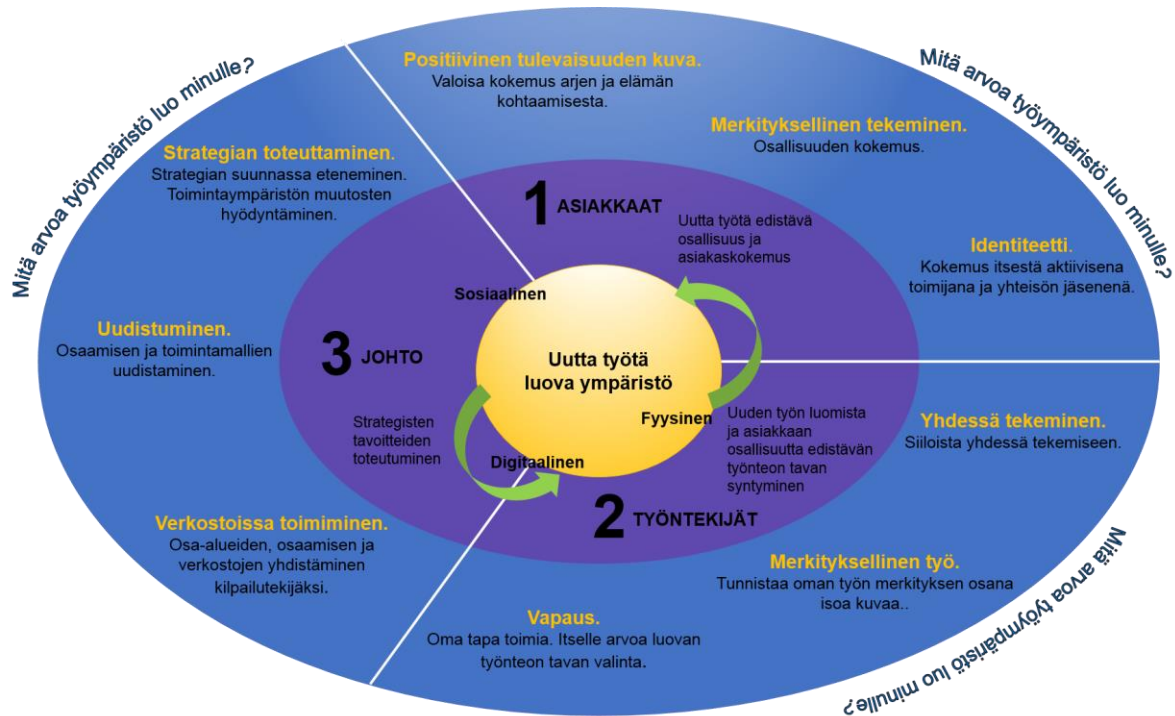
## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa käsittelen ensin tutkimukseni tuloksia, jonka pohjalta luon yhteenvedon. Sen jälkeen pohdin mitä se kertoo *Tulevaisuuskioskista* arvoa luovana työympäristönä ja minkälaisen pohjan se voi antaa jatkolle. Alkuun on hyvä palauttaa mieliin, mitä tähän mennessä on käsitelty. Luvuissa 2 ja 3 loin teoriapohjan tutkimukselleni ja esitin, että tutkimusten mukaan työelämä on parhaillaan suuressa murroskohdassa. Se vaatii paitsi uudenlaisia työnteon tapoja, myös uudenlaista ajattelua työympäristöjen johtamiseen. Organisaatioiden on pystyttävä uudistumaan, kehittämään ja etsimään uusia innovatiivisia ratkaisuja. Luku 4 keskittyi kuvaamaan *Tulevaisuuskioski*-sovelluksen uudenlaisena työllisyydenhoidon ratkaisuna, joka nostaa asiakkaan kohteen sijasta aktiiviseksi toimijaksi. Luvussa 5 keskityin tarkastelemaan kaikkien käyttäjäryhmien kokemuksia *Tulevaisuuskioskista* sekä nostin esiin haastatteluissa kuultuja ja korostuneita seikkoja.

Käyttäjä- ja asiakaskokemuksen rooli tutkimuskysymyksessä vahvistui. Kuntoutussäätiön tavoitteena on luoda uutta työtä edistävä osallisuus ja asiakaskokemus sekä tukea työhön kuntoutumista. Strategisena tavoitteena on luoda työntekijöille arvoa niin, että työnteon tapa voi muuttua vuorovaikutustilanteessa sellaiseksi, että halutun asiakaskokemuksen synnyttäminen onnistuu ja se tuottaa innostusta ja innovaatioita. Täydellisenä tavoitteena voi nähdä sen, että työympäristö ja sen mahdollistama työnteon tapa houkuttelevat asiakkaat, työntekijät ja muut toimijat tuomaan omat kiinnostuksen kohteensa, osaamisensa ja ideansa kasvamaan uudeksi työksi ja luomaan näin yhteistä arvoa. Käyttäjäryhmät tavoitteineen muotoutuivat seuraaviksi:

1. Asiakkaat. Uutta työtä edistävä osallisuus ja asiakaskokemus
2. Työntekijät. Uuden työn luomista ja asiakkaan osallisuutta edistävän työnteon tavan syntyminen
3. Johto. Strategisten tavoitteiden toteutuminen niin, että työnteon tapa muuttuu työympäristössä uutta työtä luovaksi, osallistavaksi toimintamalliksi.

Empiiristä aineistoa ja arvoa luovaa työympäristöä, *Tulevaisuuskiostia*, tarkastellaan kolmen käyttäjäryhmän sekä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen työympäristön fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen ulottuvuuden kautta. Alla olevassa kuviossa 6 on esitelty arvoa ja uutta työtä luova ympäristö, kuten se on nähty tässä tutkimuksessa toteutuvan. Kokonaisuus piirtää kuvan siitä, minkälaista arvoa eri käyttäjät kokivat *Tulevaisuuskiostin* mahdollistavan.



KUVIO 6 Uutta työtä luovan ympäristö

Kuvaa on avattu tarkemmin alla olevassa taulukossa 4. Asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon puheista saattoi kiteyttää keskeisiä seikkoja, joiden voi nähdä tuovan eniten arvoa *Tulevaisuuskiostin* käyttäjille. Nämä on eritelty taulukkoon alateemoiksi, joista on johdettu jokaiselle käyttäjäryhmälle kolme pääteemaa.

TAULUKKO 4 Minkälaista arvoa *Tulevaisuuskiostin* eri käyttäjäryhmät kokivat ympäristön mahdollistavan

Asiakkaat. Uutta työtä edistävä osallisuus ja asiakaskokemus			
<b>Pääteemat</b>	<b>Positiivinen tulevaisuuden kuva.</b> Valoisa kokemus arjen ja elämän kohtaamisesta.	<b>Merkityksellinen tekeminen.</b> Osallisuuden kokemus.	<b>Identiteetti.</b> Kokemus itsestä aktiivisena toimijana ja yhteisön jäsenenä.
<b>Alateemat</b>	Innostus Merkityksellisyys Arvostus Ilo	Yhteisöllinen, monipuolinen ja mielekäs tekeminen Verkostot Yhteisöllisyys Kokemus uuden ja	Luottamus tulevaan Oma osaaminen, usko itseen ja ryhmään Digitaidot ja diginäkyvyys

		erilaisen tekemisen yhdessä	Oppiminen Aktiivinen toimija
<b>Työntekijät. Uuden työn luomista ja asiakkaan osallisuutta edistävän työnteon tavan syntyminen</b>			
<b>Pääteemat</b>	<b>Vapaus.</b> Oma tapa toimia. Itselle arvoa luovan työnteon tavan valinta.	<b>Merkityksellinen työ.</b> Tunnistaa oman työn merkityksen osana isoa kuvaa.	<b>Yhdessä tekeminen.</b> Siiloista yhdessä tekemiseen
<b>Alateemat</b>	Monipaikkaisuus Aikariippumattomuus	Asiakaslähtöisyys Vaikuttavuus	Osaamisen yhdistäminen ja hyödyntäminen Kohtaamiset Vuorovaikutteisuus Innovatiivisuus
<b>Johto. Strategisten tavoitteiden toteutuminen niin, että työnteon tapa muuttuu työympäristössä uutta työtä luovaksi, osallistavaksi toimintamalliksi.</b>			
<b>Pääteemat</b>	<b>Strategian toteuttaminen.</b> Strategian suunnassa eteneminen. Toimintaympäristön muutosten hyödyntäminen.	<b>Uudistuminen.</b> Osaamisen ja toimintamallien uudistaminen.	<b>Verkostoissa toimiminen.</b> Osa-alueiden, osaamisen ja verkostojen yhdistäminen kilpailutekijäksi.
<b>Alateemat</b>	Kestävä talous Uudet liiketoiminnot Toimialan logiikan muutos palvelutuotannossa	Uudet toimintamallit Kokeilut Satunnaiskohtaamiset Tilojen uusi käyttö symbolina	Tutkimus ja kuntoutuspalvelut yhdessä Osaamisen virtaaminen Työn imu

Työympäristö pystyy luomaan parhaimmillaan arvoa, kun sen kaikki kolme ulottuvuutta, digitaalinen, sosiaalinen ja fyysinen ovat sopusoinnussa keskenään ja vahvistavat toisiaan. Arvoa luovassa ympäristössä on oltava mahdollisuus valita jokaiseen hetkeen soveltuva työnteon paikka. Sosiaalinen ympäristö näyttäytyy me-henkenä. Porvoon *Tulevaisuuskiostissa* sosiaalinen ympäristö näkyy vahvana samanarvoisuutena ja arvostuksen kokemuksena. Digitaalinen ympäristö näkyy aktiivisena askeleena kohti yhteisön sosiaalisen median näkyvyyttä ja nykyajan työelämään vahvasti linkittyvinä digitaitoina. Fyysinen ympäristö tukee arvostuksen kokemusta ja näkyy maininnoissa siinä, että *Tulevaisuuskiostin* on keskeisellä paikalla ja kaikin puolin kiva. Ei sivussa, ei takaovista mentävänä, vaan keskellä kaupunkia valmiina muotoutumaan yhteisön yhteiseksi. Yhdessä ne muodostavat ehjän, käyttäjän kannalta itsestään selvän kokonaisuuden.

Malminkartanon *Tulevaisuuskiostissa* taas olemassa oleva fyysinen ympäristö tarjoaa vaihtoehtona vanhan mallin ja vertailukohteen. *Tulevaisuuskiostin* rikkoo vanhaa mallia, mutta tekee sen melko pienesti. Mahdolliset sisäilmaongelmat eivät tue arvostuksen tunnetta ja vanhan työnteon mallien näkyminen vaihtoehtoina saa aikaan vertailun. Digitaalinen ympäristö taas Malminkarta-



nossa on hyvin tuettu sekä välinein että koko organisaation toiminnassa. Se on aktiivisesti käytössä ja sopusoinnussa sosiaalisen ympäristön kanssa. Itsestään selvänä se ei saa juurikaan mainintoja ja tukee arvonluontia luonnollisena osana ympäristöä.

Tutkimuksen perusteella työympäristö pystyy luomaan arvoa silloin, kun se mahdollistaa yhdessä tekemisen ja työympäristössä toimijat voivat aidosti olla osallisina. Työympäristön on oltava arvostava ja siinä osallisten tahojen, johdon, henkilöstön ja asiakkaiden tavoitteiden on oltava sopusoinnussa keskenään ja muodostettava tuo yhteinen jaettu visio. Porvoon *Tulevaisuuskioskissa* niin näyttää olevan. Vahvana yhteisenä tavoitteena on asiakkaiden askeleet kohti avoimia työmarkkinoita. Se on selvästi päämäärä, johon asiakkaat suhtautuvat innostuneesti. Kuten kirjallisuuskatsauksessa nostettiin esiin, on aiemmassa työnteon mallissa johto määritellyt tehtäväkuvin henkilöstölle, mitä he kohteena oleville asiakkaille tekevät. Uudessa mallissa rakennetaan aidosti yhdessä, johto antaa suunnan ja vapauden työntekijöille tehdä yhdessä, yhdessä myös asiakkaiden kanssa. Arvo syntyy luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirissä, kuitenkin niin, että suunta on selvä ja yhteinen. Johdon viitoittamalla tiellä voidaan käyttää omaa luovuutta, oppia yhdessä ja saada onnistumisen kokemuksia. Kun kaikkien yhteisenä tavoitteena on asiakkaiden eteneminen kohti avoimia työmarkkinoita, on asiakkaan oma rooli erittäin suuri ja sosiaalisen ympäristön merkitys korostuu.

Työympäristö voi luoda arvoa, mutta luodakseen merkittävää arvoa, on se ajateltava ympäristönä, ei tilana. Se tukee teoriaosuudessa esitettyjä näkemyksiä työympäristöjohtamisesta. Fyysisenä tilana työympäristö tuottaa arvoa ja helpottaa työn tekemistä, mutta merkittävämpi arvo vaikuttaa nousevan etenkin sosiaalisesta ulottuvuudesta. Myös digitaalinen ulottuvuus saa huomiota. Fyysinen ympäristö tukee sosiaalisen yhteisön muodostumista. Sosiaalinen yhteisö on se, joka synnyttää merkityksiä ja kokemuksia ja kantaa eteenpäin. Fyysinen ympäristö mahdollistaa paitsi hyvät työskentelyolosuhteet, myös luottamuksen rakentamiseen ja yhdessä olemisen. Sitä kautta voi ajatella vahvistuvan sosiaalisen yhteisön. Yhteisö saa yhteisön jäsenen olemaan vahvempi.

Jään pohtimaan sitä, kuinka ylpeästi asiakkaat puhuivat *Tulevaisuuskioskista*. Se ei vastannut sitä, mitä kuntouttavasta työtoiminnasta yleisesti puhutaan. Johtuiko se siitä, että *Tulevaisuuskioski* oli ollut toiminnassa vasta kuukauden? Oliko kyse alkuinnostuksesta? Toisaalta, he ovat olleet työpajoissa aiemminkin, tunnistavat ja pystyvät varmasti näkemään eron, jonka uusi voi heille mahdollisesti tuoda. Lyhyessä ajassa se oli asiakkaalle tuonut arjen, itseluottamuksen ja ilon. Löytönä se on mielenkiintoinen, mutta on otettava huomioon, että skaalattavuudesta ei vielä pysty sanomaan enempää, koska asiakkaiden haastattelut rajoittuivat tässä tutkimuksessa kahteen.

Kuten alussa mainittiin, on myös syytä huomioida, että organisaatioiden kehittäminen on ajateltava systeemisesti. Yhden elementin muuttaminen vaikuttaa toiseen. Kuntoutussäätiö on kokeillut *Tulevaisuuskioskia* luodakseen paitsi uutta työtä, myös uutta työn tekemisen tapaa. *Tulevaisuuskioskin* voi sanoa antavan positiivisen vastineen kokeilulle. Uusi tekemisen tapa näyttää nostavan

asiakasta kohteesta aktiiviseksi tekijäksi. Se korostaa asiakkaan osallisuutta ja merkityksellistä tekemistä. Mutta vaikuttaako työympäristön muuttaminen itessään siihen? Vai johtuuko se henkilöstöstä tai johtamisesta? *Tulevaisuuskioski* on yksi malli ja se vaikuttaisi antavan entistä paremmat mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja työllistymistä edistävän asiakaskokemuksen luomiseen, mutta se on ajateltava työympäristönä, joka pitää sisällään kolme eri ulottuvuutta ja uuden työnteon tavan.

Uudelle on tarve olemassa ja työllisyydenhoidossa kaivataan entistä vaikuttavampia ratkaisuja. Tässä tutkimuksessa on tutkittu työympäristön lyhytaikaisia vaikutuksia ja tarkasteltu mitä ja minkälaista arvoa se voi luoda. Miellenkiintoista olisi tutkia, minkälaista vaikuttavuutta *Tulevaisuuskioskillä* saadaan aikaan, minkälaiseksi se muotoutuu ja kuinka moni *Tulevaisuuskioskin* jälkeen löytää polun työelämään. Mitä työympäristölle lopulta tapahtuu ja missä muodossa? Laajemmassa perspektiivissä olisi lisäksi aiheellista tarkastella uudenlaisen työympäristön vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Voiko se vaikuttaa organisaatiokulttuuriin? Tulisiko vanhan sijasta rakentaa kokonaan uusi, jotta työympäristöllä olisi laajempi vaikutus, ja jotta idean ja toteutuksen välille ei jää ristiriitaa? Toimijat itse rakentavat lopulta työympäristön. Porvoon tapauksessa asiakkaat tekevät sen vuorovaikutuksessa ohjaajien kanssa.

Toimintaympäristön muutokset ovat arvaamattomia ja se, mitä osaamista osallistujat tuovat mukanaan on arvaamatonta. Suunnitteleamalla ennalta liikaa, asetamme samalla katon sille, miten arvoa voidaan tuottaa. Katsomalla liikaa menneeseen, rajoitamme kykyä hyödyntää toimintaympäristön muutosten mukanaan tuomat mahdollisuudet. Jatkoa ajatellen, lähtisin kehittämään *Tulevaisuuskioskin* kaltaisia ympäristöjä rohkeasti luottaen osallistujiin. Reseptiksi niille, jotka ryhtyvät kokeiluihin arvoa luovien työympäristöjen rakentamiseksi, antaisin:

1. Kirkasta visio yhteiseksi niin, että jokainen tunnistaa siinä oman roolinsa. Jos visiota ei ole, tulee yhteisestä työympäristöstä omien agendojen ja unelmien päämäärätön toteutuspaikka.
2. Määrittele tavoiteltava työn tekemisen kulttuuri ja arvopohja, jolla visio voidaan toteuttaa. Yhdessä tekeminen vaatii luottamusta ja arvostusta. Johda sosiaalisen pääoman luomista. Mitä enemmän organisaatiossa on sosiaalista pääomaa, sitä enemmän se uskaltaa kokeilla ja ottaa riskejä.
3. Rakenna fyysisestä, sosiaalisesta ja digitaalisesta työympäristöstä yhtenäinen, itsestäänselvyydeksi muuttuva työympäristö mahdollistamaan tavoiteltava kulttuuri.
4. Anna kaikille osallistujille mahdollisuus aidosti osallistua itse, älä määrittele palveluja ja toimintamalleja heille valmiiksi. Kuuntele eri käyttäjäryhmiä. Jätä toimijoille mahdollisuus luoda tilasta omanlaisensa.
5. Varaudu pettymyksiin. Luopuminen vanhasta voi olla vaikeaa. Älä mahdollista entistä toimintakulttuuria.

6. Anna vapautta ja vastuuta. Uusi työkulttuuri toimii vähillä ohjeilla ja vallankäytöllä. Se antaa vapautta, mutta vaatii ehdotonta sitoutumista yhteiseen visioon.

Näillä resepteillä, tämän tutkimuksen valossa, juuri tällä hetkellä, lähtisin hakemaan ratkaisuja siihen, miten arvoa luova työympäristö rakentuu.

## LÄHTEET

- Aalto EE. Työ muuttuu - johtamisenkin pitää muuttua. Viitattu 28.4.2017.  
<http://www.aaltoee.fi/blog/tyo-muuttuu-johtamisenkin-pitaa-muuttua>
- Aaltonen, I, Ala-Kotila, P, Järnström, H, Laarni, J, Määttä, H, Nykänen, E, Schembri, I, Lönnqvist, A, Ruostela, J, Laihonen, H, Jääskeläinen, A, Oyue, J & Nagy, G. 2012. State-of-the-Art Report on Knowledge Work: New Ways of Working. VTT Technology, Vuosikerta. 17, VTT, Espoo.
- Ahtela, J. 2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 34/2016.
- Alasoini, T., Lifländer, T., Rouhiainen, N., Salmenperä, M. 2002. Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki. Edita Prima Oy. 2002.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? TEM-raportteja 14/2012.
- Blok, M.M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. 2012. New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work* 41 (2012), 2605-2610.
- Blåfield, V. 2017. Uusi työ - uudet duunarit. Keskusteluja työn muutoksesta. Impulseja. Helmikuu 2017. Kalevi Sorsa -säätiö. Saatavilla osoitteessa <http://sorsafoundation.fi/fi/ville-blafield-uusi-tyo-uudet-duunarit/>
- Blöbaum, B. 2016. Trust and communication in a digitized world: Models and concepts of trust research. Cham: Springer.
- Chesbrough, H. 2003. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (toim.) 2006. Open Innovation. Researching a New Paradigm. Oxford University Press. New York.
- Curley, M. & Salmelin, B. 2013. Open Innovation 2.0: A New Paradigm. OI 2 Conference Paper, 1-12.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 33/2017.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino (E-kirja).
- Gibson, V. 2003. Flexible working needs flexible space? Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*; 2003; 21, 1; ProQuest Central, 12-22.
- Harmaakorpi, V. & Melkas, H. 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien väli- maastossa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. ACTA Nro 200. Saatavilla osoitteessa [file:///C:/Users/user/Downloads/acta200ebook%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/acta200ebook%20(2).pdf)

- Hautamäki, A. & Lemola, T. 2004. Suomi uuteen nousuun. Innovaatiot ja osaaminen huipputasolle. Sitran raportteja 39. Edita Prima Oy. Helsinki 2004.
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holm, J.R., Lorenz, E., Lundvall, B-Å. & Valeyre, A. 2008. Work Organisation and Systems of Labour Market Regulation in Europe.
- Järvinen, P. 2011. Suomen työelämän muutoskuvia 2000-luvulla - Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen? TEM-analyyseja 35/2011.
- Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. (6.8.2014) ETLA Raportit No 30. Saatavilla osoitteessa <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>
- Kiiski-Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra.
- Kuntoutussäätiö 2012. Kuntoutussäätiön strategia 2012-2016. Saatavilla osoitteessa <https://kuntoutussaatio.fi/files/657/strategia.pdf>
- Kuntoutussäätiö. 2016. Kuntoutussäätiön strategia 2016-2020. Viitattu 11.4.2017 <https://www.slideshare.net/kuntoutus/kuntoutustin-strategia-20162020>
- Kuntoutussäätiö. 2017. Syrjäyttävät vai mahdollisuuksia tarjoavat työmarkkinat? Viitattu 27.4.2017. <https://kuntoutussaatio.fi/2017/02/06/syrjayttavat-mahdollisuuksia-tarjoavat-tyomarkkinat/>
- Lönblad, J. & Vartiainen, M. 2012. Future Competences - Competences for New Ways of Working. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämisskeskusten Brahean julkaisuja B:12.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. 2015. Arvoa luova työympäristö. Asian tuntija-artikkeli. Senaatti-kiinteistöt.
- Nyström, A-G. and Leminen, S. (toim.) 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa? - näkemyksiä Living Lab -toimintaan. Hansaprint Oy, Vantaa 2011.
- Oikeusministeriö. 2000. Suomen perustuslaki 731/1999 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®. Viitattu 6.4.2017 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Oikeusministeriö. 2001. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®. Viitattu 6.4.2017 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189>
- Pekonen, P. 2014. Valtiovarainministeriö. Ehdotus valtion toimitilastrategiaksi 2020. Valtion toimitilastrategian päivittämistyöryhmän muistio. Valtiovarainministeriön julkaisuja. 2/2014. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.
- Pénin, J., Hussler, C. & Burger-Helmchen, T. 2011. New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. De Boeck Su-

- périeur. *Journal of Innovation Economics & Management*. 2011/1 n°7, 11–29.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. January-February 2011, 1–17.
- Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas H-A. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM-raportteja 67/2015. Saatavilla osoitteessa [www.tem.fi/julkaisut](http://www.tem.fi/julkaisut)
- Puurunen, R. 2016. Pitkäaikaistyöttömät hupenevat töihin yksi kerrallaan. *Koillissanomat* 29.11.2016. Uutiset, 2–3.
- Ranti, T. & Kivikangas, M. 2011. Living Lab –menetelmän rooli ja haasteet yritysten innovaatiotoiminnassa. *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa? – näkemyksiä Living Lab –toimintaan*, 15–20.
- Rivinoja, T. 2015. Y-sukupolven työelämäasenteet ja –orientaatiot. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma.
- Ruostela, J. 2012. Improving knowledge work productivity through new ways of working. Tampere University of Technology. Business information management. Master of Science Thesis.
- Ruostela, J. & Lönnqvist, A. 2013. Exploring More Productive Ways of Working. *World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:7, No:1, 2013*, 153–161.
- Sanchez, A.M., Pérez, M., De Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M.J. 2007. Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, Vol. 36 No. 1, 2007, 42–64. Emerald Group Publishing Limited.
- Schleutker, E. 2013. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointivaltio. Mitä vaihtoehtoja meillä on? *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (2013):4, 425–436.
- Sote- ja maakuntauudistus – Alueuudistus. 2017. Alueuudistuksen Internet-sivut. Viitattu 19.4.2017. <http://alueuudistus.fi/etusivu>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2015. Työelämä 2025 –katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. *Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita* 2015:16.
- Sproull, L., & Kiesler, S. B. 1991. *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge (Mass.): MIT Press
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.
- Teke. 2011. Käyttäjälähtöiset tilat – Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. *Teke-sin julkaisu* 12/2011. Helsinki 2011. Saatavilla osoitteessa [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset\\_tilat.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf)
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. 2012. Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113–120.

- Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2016. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics* (2016). ORG-DYN-595; No. of Pages 12, 1-12.
- Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavissa osoitteessa <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>
- Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 2016. Työpolitiikan vaikuttavuus ja vaihtoehdot. Tutkimus työpoliittisten toimenpiteiden toimivuudesta, tuloksista ja tulevaisuudesta (TYVA). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2016.
- Van Meel, J. 2011. The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, Vol. 29 Issue: 9/10, 357-367.
- Vartiainen, M. 2008. Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa. Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2008. Toimittanut Ville Eloranta. 102-115. Saatavilla osoitteessa [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2008.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2008.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1

Johdon teemahaastattelurunko

#### HAASTATTELUN ALOITTAMINEN

- Tutkimuskokonaisuuden esittely lyhyesti, tallennustekniikka ja luottamuksellisuus
- Kysymys haastateltavasta – kuka on, mitä tekee

#### OSA I - Työympäristön rakentuminen

1. Miksi Kuntoutussäätiö lähti tekemään uutta monitilaympäristöä?
2. Millä tavalla? Voitko kuvailla prosessia, jolla uusi tila luotiin?
3. Mistä idea tilalle tuli ja miten se muotoutui nykyiseksi?
4. Miten päätöksenteko tilan luomiseen liittyen eteni?
5. Millainen on uusi työnteon tapa, jota lähditte hakemaan uuden työn ympäristöllä?
6. Miten arvoa luova työympäristö voi luoda uutta työtä? Millaista toteutusta lähditte hakemaan?
7. Miksi teitte uuden ympäristön ja jätitte henkilöstölle mahdollisuuden pysyä myös vanhassa? Miten tärkeänä pidätte organisaatorajat unohtavaa mallianne?
8. Miten toteutustapanne ja kokeilukulttuuri liittyy toisiinsa, vai liittyvätkö ne?

#### OSA II - Työnteon tapa ja käyttäjäkokemukset

1. Millaisissa tilanteissa olet valinnut monitilan työympäristökseksi?
2. Mitkä asiat olet kokenut hyvinä?
3. Miten monitila toimii mielestäsi tällä hetkellä arvoa luovana työympäristönä?
4. Miten monitila vaikuttaa työn tuloksellisuuteen?
5. Miten monitila vaikuttaa työinnostukseen ja työhyvinvointiin?
6. Mitä sanoisit neuvoksi monitilaa ja monitilaympäristöjä suunnitteleville?
7. Mitä sanoisit neuvoksi monitilaan meneville?



## Liite 2

### Työntekijöiden ja kumppanien teemahaastattelurunko

#### **HAASTATTELUN ALOITTAMINEN**

- Tutkimuskokonaisuuden esittely lyhyesti, tallennustekniikka ja luottamuksellisuus
- Kysymys haastateltavasta – kuka on, mitä tekee

#### **OSA I - Työympäristön rakentuminen**

1. Mitä ajattelet miksi Kuntoutussäätiö lähti tekemään uutta monitilaympäristöä?
2. Millä tavalla monitilaympäristöä/Tulevaisuuskioskia lähdettiin tekemään? Voitko kuvailla prosessia?
3. Mitä ajattelet, millaista työnteon tapaa Tulevaisuuskioskilla lähdettiin hakemaan?
4. Miten monitilaympäristö voi mielestäsi luoda uutta työtä?
5. Mitä ajattelet, miksi on tehty uusi ympäristö ja jätetty henkilöstölle mahdollisuus pysyä myös vanhassa?
6. Tulevaisuuskioskissa saa työskennellä kuka vain. Miten tärkeänä pidät organisaatorajat unohtavaa mallianne?
7. Miten ja millä tavoin toteutustapanne ja kokeilukulttuuri liittyy toisiinsa, vai liittyvätkö ne?
8. Mikä työympäristössä ja sen rakentumisessa on hyvää?
9. Mitä olisit tehnyt prosessissa toisin?
10. Onko jotain kehitettävää edelleen?

#### **OSA II - Työympäristö ja houkuttelevuus**

1. Mikä saa sinut menemään tilaan?
2. Mikä saisi sinut menemään sinne enemmän?

#### **OSA III - Työnteon tapa ja käyttäjäkokemukset**

1. Miten monitila toimii mielestäsi arvoa luovana työympäristönä?
2. Millaisissa tilanteissa olet valinnut monitilan työympäristökseksi?
3. Miten monitilaympäristö vaikuttaa sinun työnteon tapaasi?
4. Miten monitilaympäristö vaikuttaa sinun työinnostukseen ja työhyvinvointiin?
5. Mikä on merkittävin työskennellessä monitilaympäristössä?
6. Millaisiin tilanteisiin suosittelisit tätä?
7. Mitkä asiat olet kokenut hyvinä?
8. Mitkä asiat olet kokenut huonoina?
9. Mitä sanoisit neuvoksi monitilaa suunnitteleville?
10. Mitä sanoisit neuvoksi monitilaan meneville?
11. Mitä muuta haluaisit sanoa?

## Liite 3

## Asiakkaiden teemahaastattelurunko

**HAASTATTELUN ALOITTAMINEN**

- Tutkimuskokonaisuuden esittely lyhyesti, tallennustekniikka ja luottamuksellisuus

**OSA I - Tulevaisuuskioski**

1. Kerro vähän itsestäsi? Oletko ollut aiemmin vastaavissa koulutuksissa?
2. Mikä tässä on erilaista? Millä tavalla poikkeaa aiemmista?
3. Mitä ajattelet Tulevaisuuskioskista? Miltä sinusta Tulevaisuuskioski tuntuu?
4. Miten näet, että Tulevaisuuskioski voi auttaa tulevaisuutta ajatellen? Onko asioita, jotka tekevät siitä erityisen hyvän?

**OSA II - Työympäristö ja houkuttelevuus**

1. Mikä saa sinut menemään Tulevaisuuskioskiin?
2. Mikä saisi sinut menemään sinne enemmän, mitkä tekijät houkuttelisivat?
3. Onko tilassa jotain kehitettävää?

**OSA III - Työnteon tapa**

1. Miten tämä ympäristö vaikuttaa sinun innostukseesi?
2. Mikä on merkittäväintä tulevaisuuskioskissa?
3. Mitkä asiat olet kokenut hyvinä?
4. Mitkä asiat olet kokenut huonoina?
5. Millaisiin tilanteisiin suosittelisit tätä?
6. Minkälaista arvoa Tulevaisuuskioski voisi tuoda tulevaisuudellesi?
7. Mitä muuta haluat sanoa?