



Myynnin sisäisten työkalujen kehittäminen

Niina Vaahtera

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Niina Vaahtera
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Myynnin sisäisten työkalujen kehittäminen
Sivu- ja liitesivumäärä 61
<p>Yhteisöllisten työtilojen kasvu on nousussa Suomessa. Niiden tarve on lisääntynyt etä – ja hybridityön lisääntyessä. Toimistojen käyttöaste vähenee ja organisaatiot siirtyvät käyttämään yhteisöllisten työtilojen käyttöä. Tätä tulevaisuuden näkymää vasten tehtiin opinnäytetyö Innovation Homelle, joka on perustanut yhteisöllisiä työtiloja ympäri Suomea sekä muutaman ulkomaille. Opinnäytteessä tutkittiin teoriaosuudessa mitkä ajurit vaikuttavat yhteisöllisten työtilojen käyttöön, sekä mitkä niiden haasteet ja mahdollisuudet ovat. Lisäksi tutkittiin, mitkä ovat yhteisöllisten työtilojen kasvumahdollisuudet. Teoriaosuudessa käytiin läpi keskeiset käsitteet ja selvennettiin ne opinnäytettä varten. Lisäksi käytiin läpi opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä. Osallistava toimintatutkimus muodostui menetelmäksi, joka prosessinomaisesti ohjasti opinnäytettä työn ajan. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös kasvuyrityksen kehitysvaiheet ja mitä se strategisesti merkitsee. Opinnäytteen teoriaosuuteen liitettiin myös asiantuntijahaastatteluita kahdelta suomalaiselta Podien valmistajilta. Podit eli vetäytymistilat ovat lisääntyneet sekä toimistoissa, yleisissä tiloissa sekä yhteisöllisten työtilojen tiloissa. Pod-valmistajien asiantuntijahaastatteluiden kautta kartoitettiin tulevaisuuden näkymiä koko alalle.</p> <p>Opinnäytteen empiirisessä osuudessa tehtiin kaksi työpajaa, kahteen Innovation Homen toimipisteeseen. Työpajat tehtiin Tampereen ja Helsingin Kampin toimipisteissä. Työpajat olivat osallistavia työpajoja, joissa henkilöstölle annettiin mahdollisuus pohtia oman työn näkökulmasta keskeisiä työn ajureita. Työpajassa käsiteltiin tarkemmin sisäisiä vaikuttumia, joihin omalla työllä oli mahdollista vaikuttaa. Työpajassa ajatukset purettiin ideoiksi. Ideoista koottiin ideariihessä yhteinen idea, jota haluttiin lähteä työstämään. Pohjana ideoinnissa oli tarpeet, jotka olivat tulleet ilmi työpajassa, joita tarvitaan strategiaan ja myynnin edistämiseen. Ideoista koottiin yhteinen visio, jota tarvitaan sisäiseen myynnin tukemiseen. Työpajassa esiin tulleita ulkoisia vaikuttumia käytiin myös läpi. Niitä ei sisällytetty opinnäytteeseen, mutta ne sisällytettiin tulevaisuuden kehittämishaasteisiin, jota varten kirjoitettiin oma kappale.</p> <p>Sisäisistä vaikuttimista koottiin ideat, joista jalostettiin idea myynnin tueksi. Idean SWOT-esiteltiin työpajassa ja ideaa vielä kirkastettiin. Lopullinen strategiaehdotus esiteltiin opinnäytetyössä. Työpajaan osallistujilta pyydettiin myöhemmin palaute työpajasta, jonka kautta arvioitiin myös oma työn onnistuminen.</p> <p>Lopuksi opinnäytetyössä pohdittiin työn onnistumista sekä arvioitiin oma työ ja muut tulevaisuuden kehittämissuositukset.</p>
Asiasanat Yhteisöllinen työtila, kasvustrategian kehittäminen, osallistava työpaja, toiminnallinen tutkimus, etä – ja hybridityö, työn tulevaisuus

Sisällys

1. Johdanto.....	1
2. Kehittämistyön lähtökohdat	3
2.1 Innovation Home – yritysesittely.....	4
2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset	9
3. Teoreettiset viitekehykset.....	11
3.1. Strategia toiminnan välineenä.....	11
3.2. Yrityksen kasvuvaiheet startupista kasvuyritykseksi.....	14
4. Keskeiset käsitteet.....	15
4.1. Yhteisölliset työtilat ja coworking.....	15
4.2. Etätyö trendinä.....	16
4.2.1. Etätyön kasvu ja sen vaikutus työelämään	16
4.2.2. Etätyön tulevaisuus yhteisöllisten työtilojen silmin.....	18
4.3. Jakamistalous.....	18
4.4. Yhteisöllisyyden tuoma työhyvinvointi.....	19
5. Metodologia.....	21
6 POD-valmistajien asiantuntijahaastattelut.....	25
6.1. Haastattelumenetelmä.....	25
6.2. Podien kysynnän lisääntyminen korona-aikana.....	25
6.3. Podien tarpeellisuus yhteisöllisissä työtiloissa.....	25
6.4. Kasvukeskukset Suomessa.....	26
6.5. Yhteenveto.....	26
7. Toimintaympäristön kehittyminen toimistoista coworking-tiloihin.....	28
7.1.Toimiston historiasta.....	28
7.2. Miten yhteisölliset työtilat ovat kehittyneet.....	29
7.3. Mihin yhteisöllisiä työtiloja oikein tarvitaan?.....	29
7.4. Yhteisöllisten työtilojen mahdollisuudet.....	31
7.5. Yhteisöllisten työtilojen haasteet.....	32
8. Yhteisöllisten työtilojen kasvumahdollisuudet	34
9. Työpajan merkityksestä.....	36
10.Työpaja Innovation Homella	38
10.1. Työpajan runko	39
10.2. Maisemointi	39
10.3. Hallinnan ympyrät.....	41
10.4. Löydöksistä ideoiksi.....	42
10.5. SWOT-analyysi.....	44

10.6. Tunnelmat työpajan aikana.....	45
10.7. Työpajan analyysi.....	47
11. Työpajan tulosten kokoaminen.....	48
12. Kehitys- ja tutkimusaiheet tulevaisuudessa.....	52
13. Pohdinta.....	53
13.1. Arviointi teoreettisesta viitekehyksestä.....	53
13.2. Arviointi työpajasta.....	54
13.3. Opinnäytetyön hyödyt.....	54
13.4. Toimintatutkimuksen luotettavuus.....	56
13.5 Lopuksi.....	56
Lähteet.....	57

1. Johdanto

Toimistoympäristöjen muutoksessa (Pakarinen, 2021) muuttuu myös työ ja työtehtävät. Muutosvoimalla on vaikutusta siihen, *mikä* on tulevaisuuden toimistoympäristö, *miten* työntekijäyhteisö kokee toimistoympäristöt, sekä *mikä* on työntekijäyhteisö.

Pandemia on toki nopeuttanut etätöihin suhtautumista ja nopeuttanut muutosta digitalisaation avulla (Pakarinen, 2021) mutta etätöihin siirtymisen nopeuteen on vaikuttanut myös toimialat, joilla se on ollut helpointa. Toimialat, joiden työsuoritus ei ole enää paikkasidonnainen, pystyvät siirtymään kiinteistä toimitiloista etä- ja hybriditöihin sekä erilaisiin yhteisöllisiin työtiloihin.

Erilaisten työyhteisöjen muodostuminen ei ole kuitenkaan uusi ilmiö. Työyhteisöjä on aiemmin muodostunut esimerkiksi Italiaan tai Intiaan (Leppänen & Vehviläinen, 2021). Etätö, workcationit ja Co-working ilmiönä ovat rantautuneet Suomeenkin. Teknologiaa hyödyntävillä aloilla (Leppänen & Vehviläinen, 2021) etätöiden suosiminen on helpompaa kuin esimerkiksi palvelu- tai terveydenhoitoaloilla. Teknologia mahdollistaa siten työn liikkuvuuden erilaisiin pisteisiin ja tämä on nopeuttanut erilaisten työyhteisöjen kasvun. Etä- ja hybridityön kehittyminen on siten pakottanut erilaisia työyhteisöjä kehittämään, jotta tarjonta vastaisi kysyntää.

Workcationeiksi kutsuttua työlomaa voidaan hyödyntää aloilla, joissa henkilöstön liikkuvuuden mahdollistaa työnteon paikkariippumattomuus. Workcation-ilmiössä (Leppänen & Vehviläinen, 2021) työtä tehdään muualla, esimerkiksi toisella paikkakunnalla tai ulkomailla, ja siitä on tullut ulkomailla trendikäs ilmiö.

Työlomalla voidaan tehdä töitä väliaikaisesti muualla kuin omassa kotikonttorissa, jolloin työnteko ei rutinoitu vaan antaa liikkumavaraa ja parhaimmassa tapauksessa innovoi ja avartaa maailmankatsomusta. Tähän yhteisöllisellä työtilalla on antaa ratkaisu, jossa työnomadeille tarjotaan tilat parhaaseen työskentelysuoritukseen. Tällä on merkitystä myös siihen, miten itsensä johtaminen ja osaamisen kehittäminen kasvaa. (Pakarinen, 2021). Yhteisöllinen työtila siten haastaa perinteisen toimiston avartamalla näkemystä samalla kun työntekijä itse ottaa työstään vastuun.

Työelämän murros on vaikuttanut organisaatioiden omien toimistojen käyttöasteeseen, ja etätö on toiminut suunnannäyttäjänä toimistojen tulevaisuudessa. Organisaatioilla ja toimistotilojen tarjoajilla on nyt hetki uusiutua, löytää uusia suuntia muuttuvassa maailmassa parantaakseen

kannattavuutta. Työelämässä tapahtunut etätöiden kasvu ja digiloikka ovat muuttaneet työelämää ja työnteon paikkaan suhtautumista. Lisäksi Ollilan ja Kujalan (2020) mukaan moninaisuuden tiedostaminen ja sen arvostaminen ovat työpaikan asenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Työpaikat monipuolistuvat. Henkilöstön suhtautuminen työpaikkaan ja -aikaan muuttuu.

Teknologian muutos on vaikuttanut työyhteisöjen kehitykseen, mutta Sivosen (2022) mukaan työyhteisöjen kehitys liittyy myös yhteisön toimintaan. Työyhteisö voi tulevaisuudessa koostua erilaisista yhdistelmistä. Se voi muodostua eri organisaatioiden henkilöstöstä, joilla on tarve tehdä työpaikasta yhteisöllinen ilman oman työpiirin tarjoamaa verkostoa. Tulevaisuuden työelämän tarpeet ja vaatimukset vaikuttavat työtiloja tarjoavan yrityksen toimialaan. Tulevaisuuden työpiiriverkostot käsittävät työpaikan, jonka työnantajan antamat rajat rikotaan ja työyhteisöt luodaan enemmän tunteisiin perustuvilla valinnoilla.

Tulevaisuuden megatrendinä työntekijöiden monimuotoisuuteen vaikuttaa väestön ikääntyminen, eläkeikien kasvu sekä globaali väestön liikehdintä, (Hiltunen 2020). Samalla kun henkilöstö muuttuu moninaisempaan suuntaan, tulee organisaatioiden tarjota palvelevia työskentelypaikkoja. Henkilöstön diversiteetillä on siten vaikutusta työtilojen muutokseen. Vaaralan (2019) mukaan työntekijöiden sitouttamisen tärkeimpiä tekijöitä on työpaikan työntekijöitä kunnioittava kulttuuri. Monipuolisella toimipisteiden tarjonnalla organisaatiot pystyvät siten säilyttämään kyvykkyyksiä. Tarjoamalla erialaisia vaihtoehtoja tarjotaan työntekijöille mahdollisuus monipuoliseen työnteon tekemiseen. Se kertoo työnantajan välittävän työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja ohjaa työkuultuuria keskustelempaan suuntaan.

Opinnäytetyö tehtiin Innovation Home -yritykselle, joka luo monipuolisia yhteisöllisiä työtiloja jäsenilleen. Yhteisöllisten työtilojen yleistyminen on luonut kilpailua Suomessa sekä ulkomailla, joten opinnäytteelle nähtiin olevan kilpailun kannalta tilausta.

Opinnäytetyö tehtiin sisäiseen strategiatyöhön. Aluksi opinnäytetyössä etsittiin teoriaosuuteen tietoa strategiatyöstä, kasvuyrityksen kehitysvaiheista, yhteisöllisistä työtiloista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuuteen kuului myös asiantuntijahaastattelut.

Asiantuntijahaastatteluissa haastateltiin kahta suomalaista Pod- eli vetäytymistilojen valmistajaa.

Opinnäytetyöllä pyrittiin vaikuttamaan sisäisiin myynnin työkaluihin. Empiirinen tutkimus perustui havainnointiin Innovation Homella. Työssä käytettiin menetelmänä osallistavaa toimintatutkimusta, jonka osana tehtiin kaksi työpajaa Innovation Homella. Työpajoissa osallistettiin työryhmä pohtimaan oman työn näkökulmasta tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön. Työpaja ja sen löydökset analysoitiin ja koottiin myynnin työkaluiksi. Lopuksi opinnäytteeseen kirjoitettiin analysointiosuus työstä ja sen onnistumisesta.

2. Kehittämistyön lähtökohdat

Työympäristöjen muutokset tulevat vaikuttamaan organisaatioiden toimitilojen käyttöasteeseen. Sivosen (2022) mukaan kokemus toisten ihmisten kohtaamisesta työssä on tärkeämpää kuin toimistopäivien määrä. Odotuksena on, että tulevaisuudessa kilpailu tulee koventumaan, sillä etätöiden ja hybriditöiden ennustetaan jäävän työtavoiksi. Työntekijät tarvitsevat työtiloja, joissa työtä voidaan tehokkaasti tehdä.

Yhteisöllisten työtilojen tarjoajien palvelut ovat alana verrattain uusi, mutta alalle on syntymässä kilpailua. Palvelua tarjoavat useat coworking- yritykset kuin myös yritykset, jotka valmistavat erikokoisia PODEja eli vetäytymistiloja. Heiltä saa vuokrattua podin esimerkiksi rautatieasemalta pikaiseen käyttöön (Kuva 1.).



Kuva 1. POD, vetäytymistila. Pasilan rautatieasema.

Muutokset työelämässä ovat tuoneet organisaatioille paineita luoda sellaisia paikkoja, alueita tai rakenteita, joissa henkilöstö haluaa tehdä töitä. Työpisteettömyys on jo tätä päivää. Liikkumavara siirtyy toimistojen omistamisesta ketterämpään toimijuuteen, joka ei ole paikkaan sidottu. Tätä tarvetta varten Innovation Home tuottaa jäsenilleen erilaisia toimistopalveluja, jotta työnteon arki olisi sujuvaa.

Opinnäytetyö lähti liikkeelle ensimmäisestä tapaamisesta Innovation Homen kanssa. Heiltä tuli ensimmäisen palaverin aikana ehdotus kasvustrategian kehittämistyöstä. Kasvustrategiaan haluttiin ehdotusta, miten kasvua voitaisiin lisätä sisältä käsin ja millaisia työkaluja henkilöstö tarvitsisi tavoitteen toteutumiseen. Tavoitteiden tarkentumisen jälkeen lähdin työstämään tutkimuskysymyksiä sekä tutkimusmenetelmiä.

2.1 Innovation Home- yritysesittely

Yhteisöllisten työtilojen tarjoamia yrityksiä oli Suomessa vielä vähän vuonna 2017 kun Innovation Home perustettiin. Tarve työtiloille alkoi syntyä, kun etätyöt alkoivat yleistymään.

Innovation home on suomalainen kasvuyritys, joka vuokraa yhteisöllisiä työtiloja jäsenilleen. Yritys on raikas ja energinen, ja se luo ketterää strategiaa. Strategia käytännössä on jalkautettu henkilöstön käyttöön, eli henkilöstöltä tulleet ideat käsitellään nopealla aikataululla ja hyvä ideat otetaan nopeasti kokeiluun.

Innovation Homen toimipisteet sijaitsevat eri puolilla Suomea, sekä muutama toimipiste sijaitsee ulkomailla. Yksi suurimmista toimipisteistä sijaitsee Helsingissä Kampissa, joka avattiin keväällä 2022.

Kampin keskus toimii innovaatiokeskuksena, jossa tapahtuma- ja neuvottelutiloja vuokrataan omille jäsenille sekä ulkopuolisille asiakkaille. Innovation Homen talon omat jäsenet sekä tiloissa vierailevat muodostavat tuhansien viikkokävijöiden ryhmän.
(Innovation Home 3.1.2023).

Tampereen toimipiste on avattu vuonna 2022, mutta jo nyt laajentanut tilojaan tilanpuutteen vuoksi. Jäseniä on tullut lisää, joten lisätilalle on tullut tarvetta. Työtiloissa on otettu huomioon yhteisöllistäviä tekijöitä, kuten Tampereella yhteisen palapelin kokoaminen. Sisustuksessa punaisena lankana toimii pinkki väri sekä muotona ananas, joka hallitsee sisustusta koriste-esineissä ja muissa muodoissa (kuva 2.). Ananas-teema ja pinkki väri ovat omistajien luomat teemat Innovation Homelle.



Kuva 2. Ananas-teemaa Innovation Homella. Tampere.

Innovation Homen isännät tai emännät huolehtivat jäsenten tarpeista ja toiveista. Se tarjoaa yhteistyökumppaneilleen verkostoitumismahdollisuuden muiden yrittäjien kanssa, catering-palvelut sekä tapahtumien tai kokousten järjestämisen. Vuokrausvaihtoehdot vaihtelevat niin yksittäisistä työpisteistä eli hot deskeistä eli "hodareista" isompiin toimistotiloihin. Helsingin Kampin toimipisteessä vuokralla on myös kokonaisia kerroksia sekä isot kokoustilat. Jäsenyydet vaihtelevat lyhytaikaisista pitkäaikaisiin, riippuen yritysten koosta, yrityksen kasvuvaiheesta sekä tilatarpeesta.

Jäsen voi olla freelancer, erilaiset organisaatiot, heidän henkilöstönsä, tai muu työnomadi. Kampin pisteessä on otettu huomioon kodikkuus ja persoonallisuus. Kalustuksessa on käytetty kierrätettyjä kalusteita, joilla on jokin tarina (Innovation Home 3.1.2023). Työtiloissa on tarjolla jäsenille myös hierontatuoli, kahvila ja lounasruokala sekä muita palveluita.

Opinnäytetyön aikana vierailin niin Tampereen kuin Kampin työtiloissa. Tein opinnäytetyötäni molemmissa paikoissa hodaripaikoilla. Tutustuin paikkoihin ja sen jäseniin. Huomasin, että molemmissa toimipisteissä vallitsee helposti lähestyttävä ilmapiiri.

Tunnelma Tampereella oli rento. Avotila, jossa avokeittiö ja ruokatila tuo eri yritysten jäsenet yhteen. Jakamistalouden mukaisesti useat asiat keittiössä ovat yhteiskäytössä. Avokeittiön ympäristössä avotyöpisteet helpottavat yhteisöllisyydessä.

Tampereella pieni yhteisö muodosti tiiviin ryhmän, jolla oli selkeästi yhteinen kieli ja hyvä meininki. Työtilat on kehitetty tai somistettu jäsenten tarpeet huomioiden, esimerkiksi pitkäaikaiset jäsenet saivat tapetoida ja maalata työtilansa mieleisekseen tumman vihreäksi. Yhteinen palapeli on hauska ja toimiva idea, jossa jokainen saa osallistua palapelin tekoon, kun kaipaa taukoa töistään

(kuvat 3 ja 4).



Kuva 3. Tampereella juhlitaan pienemmästäkin. Innovation Home.



Kuva 4. Mikä voisi tauottaa sinun päivääsi? Tampere. Innovation Home.

Tampereen pisteessä jäsenille tarjotaan yhteinen lounaslenkki sitä haluaville. Jäsenten onnistumisia juhlitaan yhdessä. Mahdollisuuksia uusille innovatiivisille yhteistöille on siis monia ja Finlaysonin alue tarjoaa jäsenille ja henkilöstölle kauniit puitteet.

Kampin työtilat ovat vastaavasti suuremmat, joihin kuuluu kokonaisten kerrosten vuokraus jäsenille. Jäseniä on enemmän, jolloin yhteisöllisyyskin on erilaisempaa kuin Tampereella. Kampissa sijaitsee lounasruokala, sekä kahvila. Kokoustilat ja suuri sisäpiha tarjoavat kokouspaikkoja niin jäsenille kuin ulkopuolisille organisaatioille. Kampin tunnelma on rento ja kodikas ja toiset huomioon ottava.



Kuva 5. Ananas-teemaa Kampissa. Innovation Home.



Kuva 6. Aulatila. Kampi, Innovation Home.



Kuva 7. Kahvila. Kampi, Innovation Home.

Innovation Homen aulat ja kahvilat on sisustettu rohkean värikkäästi (Kuvat 5,6,7).

Innovation Homen myyntiprosessissa yritys myy jäsenyyksiä, joiden kautta eri organisaatiot saavat ostaa oman sopimuksen mukaisia toimistotiloja, kokoustiloja, työpisteitä. Jäsenyys on helposti muokattavissa tarpeen mukaan. Yhteisöllisten työtilojen helppo muunneltavuus helpottaa niiden vuokraamista erilaisia tilaisuuksia varten. Tilat pyritään suunnittelemaan siten että ne tarjoavat vastuullisia ja toimivia toimistoratkaisuja.

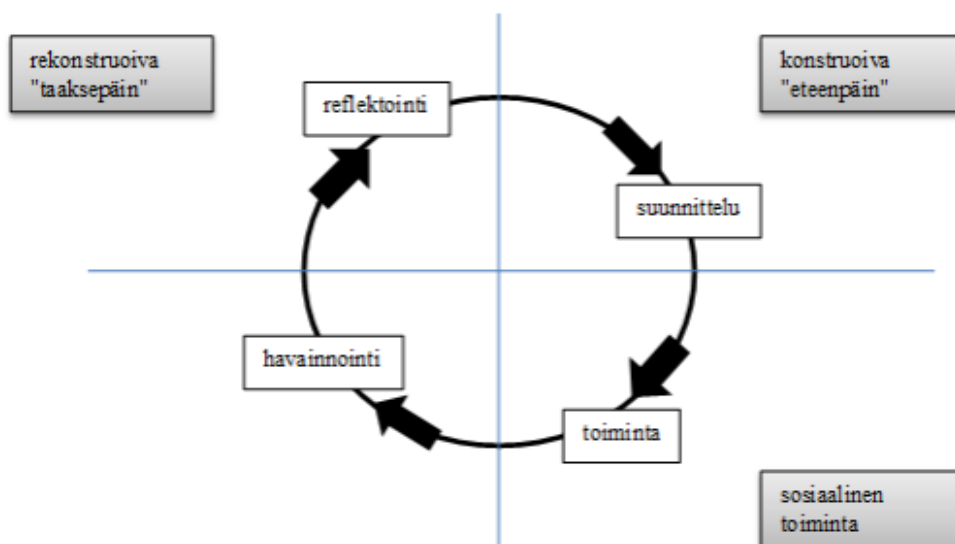
Yritys mainostaa ja markkinoi itseään aktiivisesti jo olemassa olevien jäsenten kautta, eli tietynlainen ruohonjuuritason markkinointi on organisaation avain uusien jäsenten hankinnassa. Organisaation tunnettuus lisääntyy siten suusta-suuhun- menetelmällä, ja tyytyväinen jäsen on paras markkinointikeino. Koska mainonta ja markkinointi on keskittynyt juuri jäsenten tuottamaan sanomaan, ovat onnistuneet kohtaamiset jäsenten ja toimitilojen emäntien välillä äärimmäisen tärkeää. Palvelumyynti on tällöin tärkeässä osassa myyntiprosessia. Palvelumyynti koostuu toimitilojen emäntien aktiivisuudesta sekä heidän tuottamastaan palvelusta. Opinnäytetyössä oli tällöin tärkeää keskittyä sisäisten myyntityökalujen kehittämiseen. Jalostettu palveluprosessi parantaa myyntiprosessia ja lisää kasvua.

Palveluprosessia voidaan parantaa sisältä käsin, joten opinnäytetyössä haluttiin suunnata katse sisäiseen myynnin kehittämiseen. Opinnäytetyössä uskottiin, että kehitystyö tulisi alkaa sisältä

käsin. Tämän vuoksi haluttiin luoda sellaiset tutkimuskysymykset, joita voitiin tutkia henkilöstöltä saaduilla kehitysideoilla.

2.2. Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä lähdettiin keräämään kirjallista tietoa yhteisöllisistä työtiloista, ja tätä aineistoa analysoitiin kasvustrategian näkökulmasta. Tutkimuskysymykset kirkastivat metodia. Tavoitteita täsmennettiin prosessikuvauksen mukaisesti, (kuva 8.), jossa toimintatutkija oli osallisena prosessissa.



Kuva 8. Toimintatutkimus kuvattuna sykleittäin (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2006, s. 186.)

Yrityksen henkilöstö on tärkeässä osassa, kun kasvua halutaan lisätä alalla, jossa sosiaaliset kohtaamiset ovat tärkeitä. Yrityksen henkilöstöllä on tärkeä osuus siihen, miten yritys profiloituu suhteessa kilpailijoihin. Emäntien ja muun henkilöstön tarkka näkemys, ideointi ja ketterä osaaminen on tärkeä osa yrityksen kasvukehitystä. Tätä ajatusta vasten lähdettiin kokoamaan tutkimuskysymykset kasvuyritykselle.

Opinnäytetyön laadullinen tutkimus mahdollisti tutkimuskysymyksille joustavuutta ja kysymykset muuttuivat työn edetessä. Toiminta pitää ilmetä toimintatutkimuksessa (Kananen, 2014), mutta jos toimintaa ei tunneta kokonaisuudessaan tutkimuksen alussa, tutkimuskysymyksiä ei voida täysin lyödä lukkoon. Kun ongelma on määritelty ja täsmennyntä, voivat tutkimuskysymyksetkin muuttua, ja näin ollen tutkimuskysymykset vaikuttavat koko prosessiin, (Kananen, 2014).

Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat

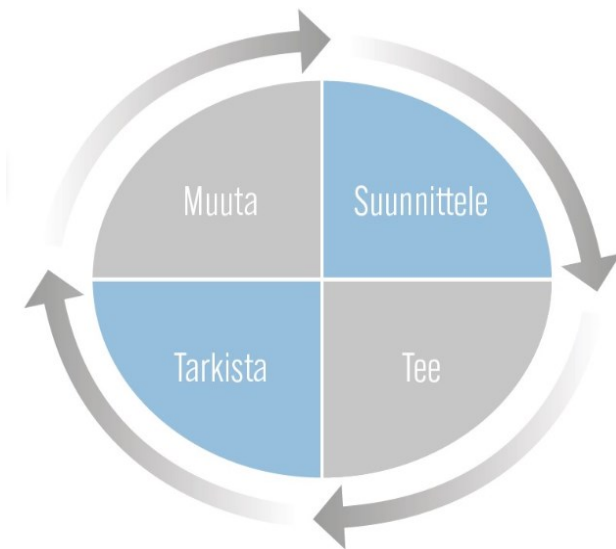
1. Voidaanko henkilöstön ideoita hyödyntää kasvuyrityksen kasvustrategiassa?
2. Miten henkilöstön myynnin työkaluja voidaan kehittää?

3. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisia lähtökohtia käsiteltiin ensin keskeisten käsitteiden kautta. Keskeisten käsitteiden kautta lähestyttiin opinnäytetyön ydintarkoitusta. Aluksi käsitellään strategia sekä kasvuyrityksen vaiheet. Myöhemmin opinnäytetyössä käydään läpi keskeiset käsitteet.

3.1 Strategia toiminnan välineenä

Strategialla pyritään vaikuttamaan yrityksen toimintaan haluttuun suuntaan. Strategiaa voidaan ajatella toimintaa eteenpäin kuljettavana lankana, joka määrittelee, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Erilaiset näkökulmat edistävät onnistumista strategiaprosessissa. (Autio, 2018).



Kuva 10. STTM-malli (Herranen, 2020)

STTM – mallissa (kuva 10.) eli suunnittele, tee, tarkasta ja muuta Herranen (2020) toteaa yrityksen oppivan jokaisella iteraatiokierroksella. STTM-malli on suunniteltu jatkuvan parantamisen periaatteeksi (Herranen, 2020) ja tämä soveltuu myös ketterään ja innovoivaan maailmaan. STTM-malli soveltuu opinnäytetyön ajatusmalliksi.

Storbacka (2005) toteaa, että asiakkuuslähtöinen orgaaninen kasvu antaa paremmat lähtökohdat kasvulle. Se on Storbackan mukaan asiakkuuksien näkemistä pääomana ja että liiketoiminnan johtaminen tulisi nähdä asiakkuuksien johtamisena. Yhteisöllisten tilojen menestyksen salaisuutena lienee jäsenyyksien hyvä hoito sekä henkilöstön ketterä innovoiva osaaminen. Orgaanista kasvua voidaan kehittää näiden osa-alueiden tutkimisella. Kilpinen (2022) mainitsee, kuinka strategia muuttuu todeksi vasta ihmisten toiminnassa, kun taas Storbacka (2005) toteaa,

että kasvuun tarvitaan tarvittavan asiakkuustyytyväisyystason ylläpitäminen.

Yhteisöllisten työtilojen henkilöstön panos jäsenten hyvinvoinnin ylläpitämiseksi on siis yhteydessä yrityksen kasvuun. Laadullista kasvua on kuitenkin vaikea määrittellä määrällisin keinoin.

Kasvustrategian valinta on tärkeää Durmazin ja Ihanin (2015) mukaan jotta liiketoiminta onnistuisi. Sisäinen kasvu on tällöin otettava huomioon.

Chenin, Zoun ja Wangin (2009) mukaan sisäinen kasvu on usein hitaampaa mutta pysyvämpää kuin ulkoinen kasvu. Sen vuoksi sisäiseen kasvuun vaikuttaminen voi olla varmempaa ja sillä voi olla pysyvämpiä vaikutuksia kuin ulkoiseen kasvuun vaikuttamisella.

Ries (2017) nimeää kokeilukulttuurin peruserämuotoiksi mm. jatkuvan innovoinnin, startup työskentelyn yksikkönä, yrittäjäyyspalvelut, sekä jatkuvan uusiutumisen, jota Ries kutsuu lean startupiksi. Yritys, joka kehittää itseään ketterästi ja joka pystyy joustavasti tarttumaan uusiin ideoihin, pystyy siten ”startupmaisesti” luomaan uutta strategiaa ja pystyy siten jatkuvaa uusiutumiseen. Tämä on Innovation Homella otettu huomioon ja henkilöstön ideoinnit otetaan usein käyttöön. Ketterä kokeilukulttuuri on siten voimakkaasti läsnä Innovation Homella, jonka strategiaan kuuluu WOW-efektin tuottaminen jäsenilleen.

Tavakoli ja Lawtonin (2005) mukaan Bonnia mukaillen strategiaan tarvitaan kolme päätekijää, jotka ovat; holistinen ymmärrys organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Tarvitaan myös luovuutta ”laatikon ulkopuolelta”, jolloin saadaan uusia ideoita sekä vanhojen ideoiden jalostumista. Lisäksi tarvitaan tulevaisuuden visio. (Tavakoli & Lawton, 2005).

Innovation Homen strategiaan kuuluu WOW-efektin jäljen jättäminen jäsenten päivään. Jotta tämä saavutettaisiin jokapäiväisessä toiminnassa, STTM-mallin mukaisesti ideoita voidaan tuottaa ja jalostaa.

Visiointiin tarvitaan myös näkemystä tulevaisuudesta, niin organisaation kuin jäsenten näkökulmasta. Luova ja lahjakas henkilöstö tuntuu olevan tärkein tekijä strategian omaksumisessa, sillä Tavakolin ja Lawtonin (2005) mielestä lahjakkaat ihmiset ovat parempia strategia-ajattelussa. Lahjakkuudet eivät kuitenkaan pääse loistamaan, mikäli yrityskulttuuri ei tue strategia-ajattelua, (Tavakoli & Lawton, 2005), ja strategia-ajattelusta päästään tavoiteltuun strategian suunnitteluun. Ketterässä organisaatiossa strategiasuunnitteluun osallistuminen kuuluu jokaiselle, jolloin ideakenttä rikastuu ja yritys pystyy tuottamaan jäsenilleen elämyksiä.

Strategiasuunnittelu taas tulee olla struktuurista, joka sisältää päätöksiä sekä toimintoja, muussa tapauksessa strategiasuunnittelu on vain huonoa suunnittelua. Päätökset ja toiminnot tulee sisältää analyysejä sekä intuitiivista, innovatiivista ja luovaa ajattelua, niin kutsutussa synteessä. Hiljainen tieto on strategia-ajattelussa tärkeämpää kuin informaatio, mutta myös paljon

vaikeampaa ja kalliimpaa identifioida, havaita, säilyttää tai organisoida. (Tavakoli & Lawton, 2005).

Henkilöstön sisäinen, hiljainen tieto on laadullista tietoa, joten esimerkiksi eri Innovation Homen toimipisteiden emännillä on erilaista tietoa asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Laadullinen tieto voi olla vaikea kerätä yksiin kansiin, varsinkin kun tiedon määrä ja laatu voi poiketa suurestikin toimipisteittäin. Ketterässä organisaatiossa, joka tuottaa nopeaa strategiaa, esiintyy nopeaa systeemistä muutosta (Kosonen & Doz, 2008), ja elävät tilanteet voivat olla monimutkaisiakin.

Kosonen ja Doz (2008) mainitsevatkin, että ketterässä strategiassa seulotaan ja karsitaan tarpeen mukaan, mutta samalla se valikoidusti omaksuu niitä piirteitä, joita se toteuttaa strategian kehittämisessä. Ketterä strategia on kuin syklimäinen prosessi, jossa liikutaan eteenpäin kehittäen ja uudistaen. Tätä prosessia tukemaan tarvitaan henkilöstön hiljaista tietoutta siitä, mihin suuntaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeet liikkuvat. Strateginen ketteruus onkin Kososen ja Dozin (2008) mukaan johdon yhtenäisyys yhdistettynä ihmisten, arvojen ja pyrkimysten pysyvyyteen, toisaalta taas se on herkkyyttä havainnoida ja joustaa. Liikumme siis nopeasti muuntautuvalla maaperällä, jossa toimiala muuntautuu ja muovautuu käyttäjistön tarpeiden mukaan, pyrkimyksenä kasvaa ja kehittyä sekä antaa jäsenilleen WOW-efekti.

Strategia on siten kuin päättymätön peli (Ritakallio & Vuori, 2018), jossa tarkkoja sääntöjä tai muutoksia ei voida etukäteen ennustaa. Strategia on jatkuva prosessi, jossa jatkuvasta skenaarioiden luomisesta kokeilujen kautta organisaatio pääsee muokkaamaan joko itseään tai strategiaa. Lopputuloksena on strategian jatkuva toteuttaminen. Strategialla on jatkuvuuden tarve, jonka yrityskulttuuri luo asiakkaiden reaktiosta sekä omasta osaamisestaan. Liian iso muutos liian nopeasti voi luoda negatiivisia tunteita, kun henkilöstö on epävarma omasta selviytymisestään. Kun henkilöstön tunnereaktiot vaikuttavat suuresti yrityksen suorituskykyyn, tulee ne ottaa strategissa muutoksissa huomioon. (Ritakallio & Vuori, 2018).

Strategiasuunnittelun osana tahdottiin opinnäytetyössä ottaa huomioon ulkoisten toimijoiden tulevaisuuden kuvat. Tämän vuoksi haluttiin haastatella kahta suomalaista vetäytymistilojen valmistajaa, joilla on läheinen suhde yhteisöllisiin työtiloihin. Vetäytymistilat eli Podit luovat oman minitoimiston toimistojen sisällä, joten oli luontevaa kutsua asiantuntijat antamaan oman mielipiteensä tulevaisuuksien toimitilojen tarpeesta ja niiden kasvualueista. Vetäytymistilojen valmistajat valikoituivat haastateltaviksi heidän toimijuutensa ja tunnettavuuden kautta. Vastauksilla haluttiin saada lisää tietoa strategian kehittämistä varten.

Yritysten pyrkimyksenä ja tahtona on kuitenkin kasvaa. Innovation Home on kasvanut nopeasti

startup-vaiheesta kasvuyritykseksi, joten ja seuraavaksi käydään läpi yritysten kasvuvaiheet startupista kasvuyritykseksi.

3.2. Yrityksen kasvuvaiheet startupista kasvuyritykseksi

Startup-vaiheessa yrityksen tehtävänä on liiketoimintasuunnitelman laatiminen sekä alkurahoituksen hankkiminen. Vaiheeseen liittyy myös hypoteesien testaamista riskien välttämiseksi. Kasvun vaiheessa liiketoiminta käynnistyy ja pyrkimyksenä on saada kasvu myös ulkopuolisen rahoituksen turvin, (Freitag, 2019).

Startup-vaiheessa yritykselle on ominaista vaihtaa suuntaa ensimmäisten toimintavuosien aikana (Herranen, 2020), asiat tapahtuvat nopealla syklillä.

Startupyrityksen kasvaessa kasvuyritykseksi laajentumisen keskeisempänä tehtävänä on kasvun ylläpitäminen, riskien vähentyminen sekä suurempien, tuottoisampien projektien syventäminen, (Freitag, 2019). Kasvava yritys eroaa suuremmista organisaatioista Berglundin ja Peebon (2019) mukaan kokemuksen, kokoluokan ja kehityskaaren kautta, se on myös vähemmän byrokraattinen tai kankea suhteessa suuriin organisaatioihin, mutta tarvitsee kuitenkin tukea ja opastusta. Berglundin ja Peebon (2019) mukaan yrityksen tärkein asia on strategian valinta, sekä strategiassa pysyminen, sillä strategian vaihto on aina riski sekä aikaakuluttavaa. Kasvuyrityksen päätökset strategiasta voivat siten luoda organisaatioon järjestelmällisyyttä. Herranen (2020) mainitseekin, että jatkuvaa kehitystä voidaan hallita STTM-mallilla (kuva 10) sekä lean startupin (Herranen, 2020; Ries, 2017) mukaisesti.

Berglundin ja Peebon (2019) mukaan oikean henkilöstön palkkaamisella on merkittävä osuus yrityksen menestyksessä. Coworking-tilojen emännillä on siten suuri osuus tehdä tilat kannattaviksi ja mielenkiintoisiksi. Kasvustrategian onnistuminen vaatii Storbackan (2005) mukaan innovaatioita, mutta tulee myös tarkentaa, mitkä ovat innovaatioiden edellytykset ja minkälaisella organisaatorakenteella innovaatioita voidaan tukea. Jäsenten mukaan ottaminen innovaatioihin syventää ja sitouttaa asiakkuuksia.

Asiakkaille luotu arvo on osa menestyksestä strategiaa ja asiakasuskollisuus luo kilpailuedun. Osaamisen lisääntymisellä on vaikutusta laadulliseen kasvamiseen, koska osaamisen hallinta pienemmillä virhemarginaaleilla sekä asiakaskannan laadun kehittyminen myönteisemmäksi on osa onnistunutta strategiaa. (Storbacka, 2005).

4. Keskeiset käsitteet

Kirjallisuus pohjan kautta keskeisiksi käsitteiksi nousivat; yhteisölliset työtilat eli coworking ja coworking space, etätö trendinä, etätö tulevaisuus, jakamistalous ja yhteisöllisyyden tuoma työhyvinvointi. Käsitteiden avulla pyritään löytämään tietoa, miten työtiloja vuokraava yritys voi tulevaisuudessa ennakoita kasvuaan.

4.1. Yhteisölliset työtilat ja coworking

Hounin ja Ansion (2015) mukaan coworking eli yhdessä tekemisellä tarkoitetaan myös tilaa, jossa useat eri jäsenet työskentelevät yhdessä. Coworking voi tarkoittaa henkilöstöä, joka tekee yhdessä, sekä tilaa, jossa yhteisö toimii.

Coworking spacella eli yhteisöllisellä työtilalla ei käsitetä pelkästään tilaa, jossa henkilöstö tekee työtä, vaan yhteisöä, jossa useiden organisaatioiden henkilöstö jakaa toimitilan. Järjestelyllä vähennetään kustannuksia ja kuluja, sekä luodaan yhteishenkeä. Samalla se estää etätöskentelijöiden etäännyttämisen ja sosiaalisen eristytymisen. (Butler, 18.1.2008; Foertsch, 17.8.2010).

Yhteisöllinen tila on Cheachin ja Hon (2019) mukaan yhteisöllisyyttä yli yritysrajojen, jossa keskinäinen kilpailu tukee kasvua ja innovaatiota. Aiemmin jaetun pöydän tiloista on kehitytty ammattimaisempaan työtilaan ja asiakastapaamisiin, (Cheah & Ho, 2019).

Yhteisöllinen työtila kostuu usein niin avoimesta tilasta kahviloineen tai avopodeineen kuin rauhallisimmista eksklusiivisimmista työtiloista, kun vaaditaan keskittymistä. Työtilan rajapinta (Houni & Ansio 2015) voi siis vaihdella riippuen siitä, millaisen sopimuksen jäsen on yrityksen kanssa tehnyt. Työtiloista ja työn luoneesta riippuen työntekijä voi siten itse määritellä oman henkilökohtaisen tilansa.

Työtilojen nimetty emäntä/isäntä (Houni & Ansio 2015) vastaa myös paikan tarvikkeiden hankinnasta sekä pystyy tarvittaessa järjestämään asiakkailleen tarvittavia työkaluja ja palveluita. Yhteisölliseksi työtilan määritelmäksi sopii myös luova työtila, kulttuurikeskus, hubi tai klusteri, (Houni & Ansio 2015).

4.2. Etätyö trendinä

Säännöllisesti kotona työtä tekevien osuus on Leskisen (2020) mukaan kaksinkertaistunut, kun koronapandemia vuoksi etätyösuositukset lisääntyivät. Vuonna 2018 noin kolmannes suomalaisista palkansaajista ilmoitti tekevänsä etätöitä (Forssell, 2021) kuitenkin on huomattava, että tieto – ja viestintäteknologian kehittyminen (Haasala, 2020) on mahdollistanut työpaikan määrään muutoksen ja että työtä voidaan jatkossakin tehdä paikasta ja ajasta riippumatta.

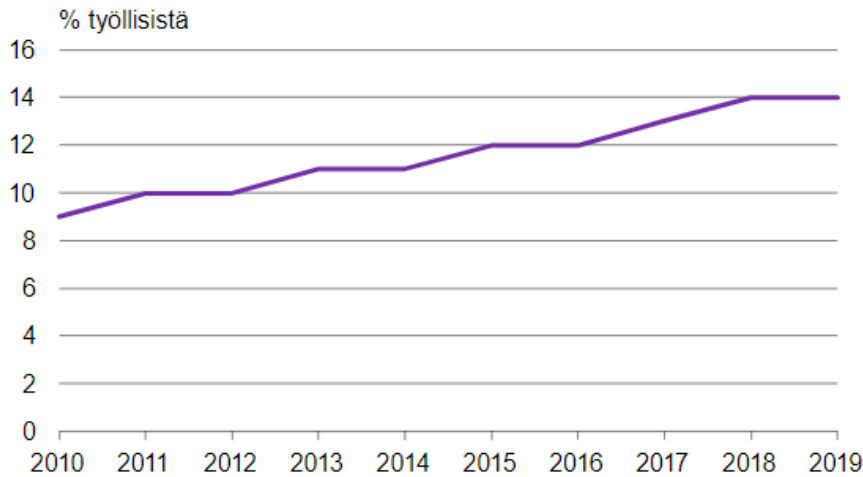
Sivosen (2022) mukaan työ on tulevaisuudessa paikkaan sitoutumatonta, samoin Hiltunen (2022) mainitsee pitkäkestoisten globaalien kehityspolkujen eli megatrendien muuttavan työtä monimuotoisemmaksi sekä tuovan työelämään liikkuvuutta.

Globaalit verkostot, virtuaalityö sekä itseohjautuvuus vaikuttavat tulevaisuuden työn trendeihin. Lisäksi monikulttuurisuus, työelämän harmaat pantterit sekä tekoäly vaikuttavat työkuulttuurin muuttumiseen ja kehittymiseen. (Hiltunen, 2020). Megatrendit vaikuttavat siten vahvasti myös yhteisöllisten työtilojen kehitykseen ja niiden tarpeellisuuteen. Työn monimuotoistuminen vaikuttaa työskentelyalueiden erilaistumiseen ja vaatimukseen saada erilaisia mahdollisuuksia työn teolle.

Sitra (2023) mainitsee etätöiden merkityksen kasvavan tulevaisuudessa, ja mielestäni etätyö trendinä tulee siten muuntautumaan pysyväksi toimintatavaksi. Sitran (2022) mukaan työn monipaikkaisuus yleistyy, ja kaupunkikuvaan ja kauppakeskuksiin voi tällöin syntyä erilaisia työskentelypisteitä.

4.2.1. Etätöiden kasvu ja sen vaikutus työelämään

Säännöllisesti etätöitä tekevien määrä vuosien 2010–2020 aikana on noussut tasaisesti (kuva 11., Tilastokeskus, työvoimatutkimus), noin yhdeksästä prosentista 14 %:iin.



Lähde: Tilastokeskus, työvoimatutkimus

kuva 11. Tilastokeskus, työvoimatutkimus (Leskinen, 2020)

Etätöiden kerrottiin selvästi vuonna 2018 yleistyneen ylempien toimihenkilöiden sekä valtiolla että yksityisissä palveluissa työskentelevien keskuudessa (Lyly-Yrjänäinen, 2019) ja koronapandemia vuonna 2020 kasvatti Lönnqvistin ja Salorinteen mukaan (2022) etätöitä tekevien määrää. Lisäksi etätöyt tulevat jatkossakin säilyttämään paikkansa varsinkin suurten kaupunkien työssäkäyntialueilla, (Lönnqvist & Salorinne, 2022).

Etätö on myös lisääntynyt Leskisen (2021) tutkimuksen mukaan aloilla, joilla etätöitä tehtiin ennen vähiten. Työvoimatutkimuksen mukaan etätö kaksinkertaistui vuonna 2020 ja sen tekeminen vaihteli toimialoittain, lisäksi alueelliset erot olivat suuria. Etätöön kasvuun vaikutti erityisesti se, että lähityö vähentyi. Korkea koulutustaso sekä toimialarakenne on tukenut etätöön yleistymistä. (Leskinen, 2021).

Voidaan siten olettaa, että etätöyöntekijöiden tarve saada kunnollisia työpisteitä tulee tulevaisuudessa haastamaan konttorit ja toimistot sekä niiden käyttöasteen.

Yhteisöllisten tilojen käyttö on kasvanut nopeasti Yhdysvalloissa, ja Euroopassa 2000-luvulla ja yleistynyt Talouselämän artikkelin (2015) mukaan Suomessa 2010-luvulla. Yhteisöllisten työtilojen käyttäjäkuntaan kuuluvat myös kansainväliset yritykset (Hautamäki, 2018), joiden sivukonttoreita varten ei ole mielekäästä hankkia omaa pysyvää toimistotilaa. Yhteisöllisissä tiloissa yritykset pystyvät myös testaamaan tuotteitaan ja toimintatapojaan sekä kohtaamaan asiakkaitaan ammattimaisissa olosuhteissa, (Hautamäki, 2018).

Koronapandemian jälkeen työn murros on luonut uusia elementtejä työntekoon ja pysyäkseen kilpailussa mukana yhteisöllisten työtilojen tarjoajien tulee analysoida omia

kasvumahdollisuuksiaan.

4.2.2. Etätöön tulevaisuus yhteisöllisten työtilojen silmin

Savaspuron (2023) mukaan tulevaisuuden työhön tulee vaikuttamaan viisi trendiä.

Työvoiman ja -osaajapulan pahentuminen vaikuttaa organisaatioiden haasteisiin (Savaspuro, 2023), kun kyvykkyyksistä kilpaillaan. Toisekseen Savaspuro (2023) mainitsee työn yksilöitymisen, työn omaehtoistumisen mutta samalla työpaikkauskollisuuden vähentymisen. Ihmiset tekevät töitä omilla ehdoillaan (Savaspuro, 2023) mikä jälleen tarkoittaa aikaan ja paikkaan sitoutumatonta työrytmiä.

Savaspuron (2023) mukaan hybridityö tuo mukanaan vaateen kehittää työpaikan kulttuuria, johtamista ja työntekijäkokemusta, samoin työnantajalta odotetaan muutakin kuin palkkaa työpanoksen arvostamisen palkkiona. Työnantajien täytyy siten markkinoida omaa osaamistaan työnantajana työntekijöille siten, että kyvykkyydet säilyvät talossa.

Viidentenä Savaspuro (2023) mainitsee työviikon lyhentymisen nelipäiväiseksi. Tällä on vaikutusta myös Hiltusen (2020) ja Sitran (2023) mainitsemaan työväestön ikääntymiseen. Kun eläkeiät nousevat ja työurat pidentyvät, on siten jaksettava pidempään, jolloin nelipäiväinen työviikko voisi soveltua useimmille. Tällä voi tulevaisuudessa olla myös vaikutusta siihen, miten yritykset näkevät omien toimistojensa tarpeellisuuden.

Ruuskan (25.3.2022) mukaan työelämän tulevaisuus ei pelkästään ole etä- tai hybridityötä, vaan myös työn monimuotoistumista. Henkilöstö on monikoulutettua ja monityöllistettyä, jossa työntekijällä voi olla useita työnantajia, tai hän voi työskennellä eri organisaatioille oman yrityksenä kautta, (Ruuska 25.3.2022). Eräänlaista hybridiosaamista siis tarvitaan tulevaisuudessa, jolloin sosiaaliset taidot nousevat merkittäväksi tekijäksi.

4.3. Jakamistalous

Sitra (2022) mainitsee jakamistalouden olevan uudentyypinen ajattelutapa, jossa on mahdollisuutena käyttää tavaroita ja palveluita, kuin omistaa niitä.

Jakamistaloudessa jonkin tavaran tai palvelun voi siis omistaa tai vuokrata yhdessä muiden kanssa, mikä helpottaa yrittäjien yksittäisiä ostotarpeita, (Lahti, 2021).

Jakamistalous on taloustieteen merkityksessä verrattain uusi, mutta joka on saanut aikaan positiivista häiriötä kehityksessä. Vaikka uudet elementit tuhoavat usein pois alta vanhat

käytänteet, jakamistalous ei kuitenkaan varsinaisesti tuhoa vanhaa ekonomista perinnettä. (Felländer, Ingram, Teigland, 2015). Jakamistalouden voidaan siten ajatella olevan yksi mahdollisuus muiden joukossa, jota voidaan käyttää tarpeen vaatiessa.

Jakamistalous tarjoaa vaihtoehdon omistajuudelle, esimerkiksi yhteisöllisissä työtiloissa jotkin koneet, kuten kopiokoneet ovat yhteiskäytössä. Gaudini (2015) mainitseekin esimerkkejä kuten AirBnB:n kautta syntyneet asuntovuokraukset, joita on myös käytetty coworking- tiloina, sekä esimerkiksi UBER-taksit, joissa useat käyttäjät voivat jakaa saman taksin.

Stackelbergin ja Köhlerin (2017) mukaan jakamistalous voidaan nähdä megatrendinä kaupungistumisen lisänä. Perinteiset strategiat eivät enää toimi Stackelbergin ja Köhlerin (2017) mukaan, kun megatrendit muuttavat toimialoja. Organisaatioiden tulisi huomioida jakamistalouden hyödyt, jossa esimerkiksi kuukausiveloituksellinen palvelu vapauttaa organisaatiot keskittämään osaamisensa muuhunkin kuin tilojen omistajuuteen.

4.4 Yhteisöllisyyden tuoma työhyvinvointi

Yhteisöllisyys voidaan kokea juuri sellaisena kuin sen osallistujat sen kokevat. Hounin ja Ansion (2015) mukaan yhteisöllisyyttä voidaan kokea jakamisen kautta.

Sivonen (2022) toteaa, että mitä kauempana henkilöstö on työyhteisöstä, sen vieraampi tämä on. Eristäytyvä työntekijä on nopeasti historiaa. Luodakseen etätyössä työyhteisön, organisaatiot tarvitsevat mielestäni tukea ja tähän tukeen yhteisöllisten työtilojen henkilöstö voi vastata luomalla kulttuuria jonne työntekijä haluaa palata. Tämä lisää lojaaliutta ja vähentää rekrytointikuluja. Aitoon kohtaamiseen tarvitaan ihmisiä, ei rooleja, tehtäviä (Sivonen, 2022) tai titteleitä, jotka kertovat miten asiat pitää tehdä.

Inklusiivinen ilmapiiri houkuttelee uusia työntekijöitä ja samalla se sitoo vanhat työntekijät kiinni työhön. Se ruokkii monipuolista ajattelua ja uusien ideoiden syntymistä. (Sivonen, 2022). Yhteisöllisen työtilan onnistuminen jäsenien näkökulmasta vaatii sitoutumista ja luottamusta.

Globaali - ja kulttuuriosaaminen tukee työhyvinvointia (Sivonen, 2022), mikä helpottaa organisaatioita hyväksymään henkilöstön halun tehdä töitä oman toimiston ulkopuolella. Taidot auttavat henkilöstöä toimimaan "uudessa normaalissa", jossa toimistot eivät ole ainoita työskentelypaikkoja.

Työpaikka tukee henkilöstön hyvinvointiosaamista, mutta se vaatii myös henkilöstöltä omien vahvuuksien tunnistamista ja työidentiteetin rakentamista toimiston ulkopuolellakin, koska työtä

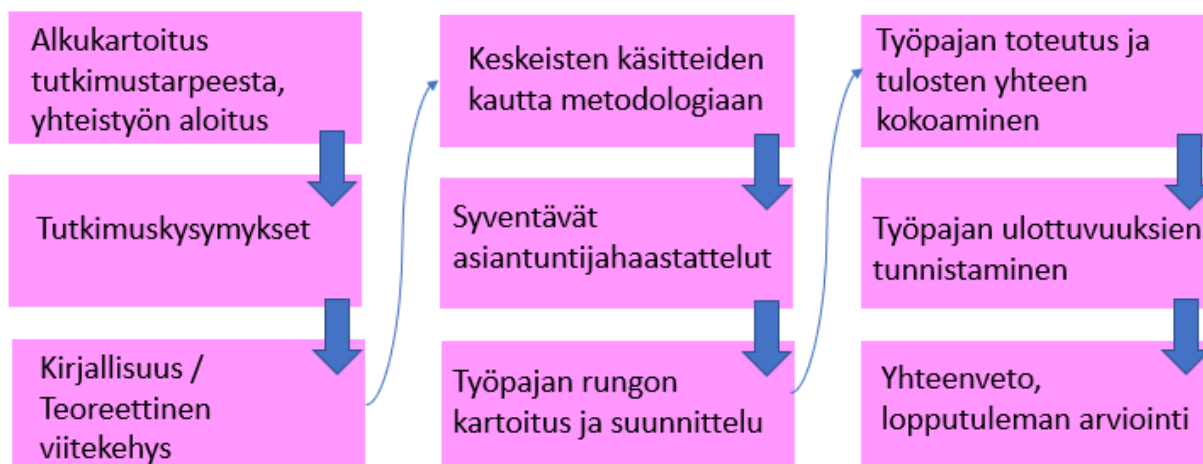
tehdään Ruuskan (2022) mukaan erilaisissa yhdistelmissä, paikasta riippumatta erilaisissa yhteisöissä.

Itseohjautuvuus lisää työn imua, vähentää stressiä ja nopeuttaa palautumista (Sivonen, 2022) ja kun tähän lisätään yhteisöllisten työtilojen tarjoama hyvä työyhteisö, tukee se yksilön suoriutumista. Gandini (2015) mukaan ”verkostoitumismallissa” yhteisölliset työpiirit tekevät yhteistyötä, sekä kilpailevat keskenään. Terve keskinäinen kilpailu voi siten auttaa henkilöstöä olemaan tuottoisa, mikä lisää työhyvinvointia.

Ratkaisut työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamiseen Sivosen (2022) mukaan vaatii selkeitä tavoitteita ja odotusten sanoittamista. Ei siis riitä, että työntekijöille annetaan vapaus ja toivotaan parasta. Yhteisöllinen työtila vaatii itsekuria ja sosiaalisia taitoja.

5. Metodologia

Opinnäytetyön prosessia voidaan kuvata seuraavan prosessikaavion avulla, (Kuva 12).



Kuva 12. Prosessikuvaus

Prosessi alkoi alkukartoituksella ensimmäisessä tapaamisessa toimeksiantajan kanssa. Yhteistyö aloitettiin ensimmäisellä organisaatiovierailulla, samalla käytiin läpi tutkimustarve. Tutkimustarpeen kautta muodostettiin tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä haluttiin pureutua. Kysymysten asettelun jälkeen teoreettiseen viitekehukseen tutkittiin kirjallisuutta, johon empiirinen osuus voitiin pohjata.

Tietoperustaan etsittiin tietoa kasvuyrityksen kasvun vaiheista ja työnteon paikan muutostarpeesta. Näiden pohjalta opinnäytetyöhön muodostettiin keskeiset käsitteet. Keskeiset teoreettiset käsitteet kerättiin alan tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Tämän jälkeen opinnäytetyöhön valittiin metodologia.

Toimintatutkimus tuntui sopivalta toimintatavalta tähän opinnäytetyöhön, kun tavoitteena oli toiminnan kehittäminen. Lähestymistapana se sopi opinnäytetyön luonteeseen, kuin myös siihen, että opinnäytetyössä haluttiin lähteä kehittämään myynnin sisäisiä työkaluja.

Kehittämistyön toiminnallisessa tutkimusmenetelmässä yhdistyy käytännönläheinen kehittäminen ja ongelman ratkaisu. Kun tavoitteena oli toiminnan kehittäminen ja oman toimijuuden osallistava toiminta, opinnäytetyön metodologiaksi toimintatutkimus oli perusteltua.

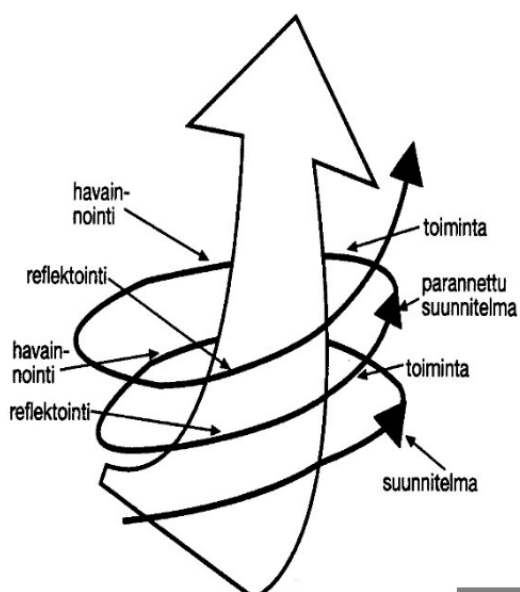
Toimintatutkimukseen kuuluu syklimäisyys, käytännön ja teorian vuorovaikutus, käytännönläheisyys sekä konkreettisten ratkaisumallien kehittäminen, (Taatila, 2009). Syklimäisyys ja tutkimuksen abstraktisuus antaa siten vapautta, samalla kun Taatilan (2009) mukaan toiminnalla

muutetaan ja kasvatetaan samanaikaisesti tietoisuutta. Menetelmänä toimintatutkimus muokkasi prosessia opinnäytetyön aikana. Toiminnallisuus ja tutkimus kulkivat opinnäytetyössä käsi kädessä.

Opinnäytetyössä toimintatutkimus on laadullinen tutkimus, jossa sykleittäin tapahtuva tiedonkeruu ja oppiminen tapahtuu vierekkäin. Toimintatutkimusprosessi vie tutkimusta eteenpäin muovautuen tutkimuksen toteutuksen aikana, (Taasila, 2009). Opinnäytetyössä tutkimusprosessi eteni iteroiden ja kehittäen.

Toimintatutkimukseen tulee Costellon (2003) mukaan liittyä tutkimuksen tarkoitusperä sekä kriittistä perustelua ja tarkoituksellista valintaa, jossa käytetään tarpeenmukaista tiedonkeruuta. Costellon (2003) mukaan toimintatutkimus on luonteeltaan käytännöllinen, keskittyy syklimäiseen muutosprosessiin ja on myös osallistava metodiltaan, kun taas Kuusela (2005) toteaa toimintatutkimuksen olevan tutkijan ja tutkittavien yhteisesti määritelty, kuvattu ja luotu muutettava asia. Toimintatutkimus on siten ikään kuin kahden kauppa, se iteroituu sitä mukaa mihin tutkimus ja siihen osallistuvat sitä kuljettavat. Se ei Kanasen (2014) mukaan siten ole yleistettävissä perinteisen tutkimuksen tavoin, vaan paneutuu muutoksen. Toimintatutkimus on siten yksilöllinen eikä siitä voi vetää yleistäviä johtopäätöksiä.

Toimintatutkimus riippuu tutkittavien osallistumisesta, sillä toimintatutkimus onkin suuntautunut yhteisön ongelmien ratkaisuun, joka korostaa demokraattisia toimintatapoja. Käytäntö ja toiminto kulkevat käsi kädessä, jolloin käytäntö on osa prosessiin keskittymistä, persoonallista ja keskeneräistä. (Kuusela, 2005).



kuva 13. Toimintatutkimuksen perusmalli (Tietoarkisto)

Toimintatutkimuksen prosessi voidaan myös nähdä spiraalimaisesti ylöspäin suuntautuvana, (kuva 13.) Prosessi etenee iteroiden, välillä välitavoitteiden tarkastuksen kautta eteenpäin tai palaten takaisin. Prosessi ei siten ole lineaarinen vaan muuntautuu prosessikulun aikana.

Valitun kehittämisotteen jälkeen opinnäytetyössä syvennettiin tietoutta syventävillä asiantuntijahaastatteluilla. Asiantuntijahaastatteluissa haluttiin kerätä tietoa alan toimijoilta, joilla oli näkemystä yhteisöllisten työtilojen tarpeesta sekä työn tulevaisuudesta, mutta samalla tietoutta muista toimialaan vaikuttavista ajureista. Tämän vuoksi asiantuntijahaastatteluihin valikoitui kaksi suomalaista vetäytymistilojen valmistajaa, joilla oli tietoutta tulevaisuuden mahdollisista kasvualueista, joissa olisi tarvetta etätyölle ja sitä kautta yhteisöllisille työtiloille.

Asiantuntijahaastatteluiden jälkeen opinnäytetyössä siirryttiin empiiriseen osuuteen. Kananen (2014) mainitsee syklmäisyyden sisältävän suunnittelun, toiminnan, havainnon ja reflektoinnin. Toimintatutkimuksessa käytettiin kehitysmenetelmänä työpajoja, johon syklin vaiheet kuuluivat eli työpajoissa toistettiin suunnittelun, toiminnan, havainnon ja reflektoinnin syklejä. Työpajat toteutettiin Helsingin Kampin ja Tampereen toimipisteissä. Työpajoissa keskityttiin henkilöstöön sekä heidän ideointiinsa. Toiminnalla haluttiin herättää henkilöstön sisäiset voimavarat. Ideoinneista löydettiin tukea myyntistrategiaan ja reflektoinnin kautta ideoita jalostettiin ja muokattiin. Työpajat olivat osallistavia ja pyrkivät tuottamaan ideoita henkilöstöltä itseltään. Työpajoissa käytettiin kahta erilaista näkökulmaa. Toisessa haluttiin tarkentaa myynnin näkökulmaa ja toisessa painottaa operatiivista näkökulmaa. Työpajojen merkitys oli opinnäytteessä tärkeä, sillä niistä saatiin koottua empiiriseen osuuteen tietoa kehitystarpeesta. Työpajojen osallistava ja kehittävä muoto sopi toimintatutkimuksen lähestymistapaan.

Työpajassa lähdettiin ensin koostamaan työhön vaikuttavia ajureita maisemoinnin kautta. Työpajan tarkoitus oli tuottaa osallistujien ajatuksista ja ideoista myyntiä tukeva työkalu, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa organisaation sisällä.

Maisemoinnissa käytettiin alustana maisemaa (kuva 14.), jossa maisemakuvaukseen osallistajat kirjoittivat omaa työtä jarruttavia asioita sekä työtä eteenpäin vieviä asioita. Lisäksi maisemointiin kirjattiin yhteisiä unelmia ja visioita, sekä iloa tuovia asioita. Maisemointi oli tärkeä osa työpajan aloitusta, koska maisemointi hahmotti osallistujille oman työn tärkeitä elementtejä. Maisemoinnista saadut tulokset koottiin hallinnan ympyröihin, jossa sisäympyrään sijoitettiin sellaiset tekijät, joihin osallistuja itse pystyi vaikuttamaan. Ulkoiseen ympyrään sijoitettiin ne elementit, joihin omalla työllä ei voinut olla vaikutusmahdollisuutta. Hallinnan ympyröillä keskityttiin elementteihin, joihin omalla työllä saattoi olla vaikutusta. Myynnin sisäisten tukitoimien strateginen uudistaminen oli opinnäytetyön kannalta olennaista. Tämän vuoksi työpajaan osallistuvien omaan työhön

vaikuttavat ajurit olivat tärkeä tunnistaa.

Sisäisistä ajureista työpajan osallistajat äänestivät heitä eniten kiinnostavan ja parhaiten sopivan elementin, jota lähdettiin työstämään tarkemmin. Tästä valitusta ideasta osallistajat koostivat SWOT – analyysin. SWOT – analyysi on nelikenttämenetelmä johon idean vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kirjataan ylös. SWOT - analyysin ideana on tunnistaa idean eri ulottuvuudet ja sen tulevaisuuden vaikutusmahdollisuudet. Jatkokehittelyä varten SWOT – analyysi oli tärkeä osa idean lopullisessa arvioissa.

Opinnäytteessä tehtiin vielä yhteenveto työpajojen lopputulemista, sekä arvioitiin työ kokonaisuudessaan. Lopuksi arvioitiin opinnäytteen luotettavuus sekä sen hyödyt työelämään. Työpajojen lopputuloksista saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja lopullinen tutkimustulos saatiin muodostettua.

6. Pod- valmistajien asiantuntijahaastattelut

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta suomalaista Podien eli vetäytymistilojen valmistajaa. Tuula Tarvainen Muotolevyltä sekä Tapani Laitila Framerylta kertoivat asiantuntijahaastattelussa näkemyksensä työn tulevaisuudesta Pod-valmistajan näkökulmasta.

6.1 Haastattelumenetelmä

Haastattelut tehtiin helmikuussa 2023. Tarvaisen haastattelu tehtiin sähköpostilla 1.2.2023 valmiiksi annettuihin kysymyksiin, Laitilan haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna 7.2.2023, jossa pohjalla oli sama haastattelurunko kuin sähköpostihaastattelussa.

Haastattelumuotona käytettiin avoimia kysymyksiä, joissa haastateltaville oli annettu kysymykset ennakkoon. Puhelimessa annettu haastattelu oli aaltomaisesti keskustelelevampaa, kun taas sähköpostitse annetut vastaukset noudattivat tarkemmin kysymysten asettelua. Puhelinhaastattelua varten kysymykset oli lähetetty ennakkoon haastateltavalle.

6.2 Podien kysynnän lisääntyminen korona-aikana

Valmistajilta kysyttiin korona-ajan vaikutuksesta Podien kysyntään ja millaisena kysyntä heidän mielestään tulee jatkumaan. Tarvainen toteaa (1.2.2023), että toimitilojen muutos on käynnissä ja kuinka henkilöstön tarpeita tutkitaan tarkkaan. ”Aiemmin henkilöstön mielipidettä ei olla kuultu näin hyvin kuin nykytilanteessa ja vallalla on ns. Työntekijöiden markkinat. Tyytyväinen työntekijä tekee parasta tulosta yritykselle.”, Tarvainen toteaa. Tarvainen sanoo myös, että aiemmasta avokonttorista halutaan nyt luoda paremmin työntekijöitä tukeva työtila.

Laitila taas kertoo, kuinka videopuhelut loivat tarpeen hiljaisille paikoille. ”Harvoin muistan palaveria, jossa ei olisi mukana joku, joka ei olisi paikalla vaan (olisi paikalla) videon välityksellä”, Laitila (7.2.2023) sanoo. Podien kysyntä Laitilan mukaan nousi covid-19 jälkeen ja firmat, jotka eivät tehneet ennen etätöitä lainkaan, alkoivat tehdä etä- tai hybriditöitä.

6.3 Podien tarpeellisuus yhteisöllisissä työtiloissa

Haastattelussa kysyttiin myös, ovatko erilaiset yleiset tilat, ottaneet PODEJA käyttöön. Kysymyksellä haluttiin selvittää, voisiko esim. ostoskeskusten yksilöllisistä PODEISTA tulla kilpailija coworking-tiloille.

Laitilan (7.2.2023) mukaan kauppakeskusten Podit ovat maksullisia eivätkä siten ole Suomessa

lähteneet hyvin liikkeelle. Laitila ei siten näe markkinarakoa tähän. Tarvainen (1.2.2023) taas uskoo Podien toimivuuteen enemmänkin coworking-tiloissa. Hänen mielestään Podien käyttöönotto on vaivatonta, kun äänieristettävyys on riittävää ja palvelee tarpeita. ”Toimitilojen käyttöasteisiin tällaisella tuotteella on paljon vaikutusta.”, Tarvainen mainitsee. Laitilan mukaan coworking-tilat taas tarvitsevat paljon Podeja, sillä käyttäjät tulevat kaikki eri firmoista. ”Siellä ei olla saman lipun alla”, kuten Laitila toteaa, joten yksityisyyttä antavia Podeja tarvitaan.

Laitilan mukaan Frameryn oman tutkimuksen mukaan viisi vuotta sitten 1 Pod palveli 25–30 henkilöä, nykyisin 1 Pod palvelee noin 10–15 käyttäjää, eli käyttömäärä on lisääntynyt, tuotteita tarvitaan enemmän kuin aiemmin. Tähän vaikuttaa muun muassa lisääntyneet etätyöstä johtuvat videopalaverit, koska nykyään kaikki eivät tule koskaan olemaan samaan aikaan toimistolla.

6.4 Kasvukeskukset Suomessa

Viimeiseksi haastattelussa kysyttiin molemmilta, mitkä heidän mielestään ovat Suomen kasvukeskuksia sekä kasvualueita, ja missä Podeja sekä niitä tarvitsevia coworking-tiloja tarvittaisiin. Molempien vastaajien mielestä pääkaupunkiseutu lähialueineen, sekä Tampere ja Turku olivat kasvavia alueita. Oulu sai myös kannatusta pienempänä mutta varmana kasvualueena.

Pienemmät seudut voivat olla myös merkittäviä, jos pääkonttori perustaa sivukonttorin pienelle paikkakunnalle, eikä halua kuitenkaan budjetoida omaan rakennukseen. Sivukonttorit saattavat sijaita yhteisöllisissä työtiloissa, jolloin privaattitila on tärkeää. Tämän seikan nähtiin kuitenkin olevan aluerakenteellisesti sivuroolissa.

6.5 Yhteenveto

Asiantuntijahaastattelusta saatiin hyvin selkeä kuva siitä, että etä- ja hybridityö tulee tulevaisuudessakin olemaan yksi työnteon vaihtoehto. Podien valmistajat ovat tietoisia markkinoista ja erilaisten vetäytymistilojen tarpeellisuudesta coworking-tiloissa.

Asiantuntijahaastattelusta saatiin myös kerättyä tietoa alueellisista näkymistä, mihin alueisiin yhteisöllisiä työtiloja kannattaisi todennäköisesti tulevaisuudessa keskittää. Podien lisääntynyt kysyntä kertoo myös siitä, että työnteon paikka ei enää keskity pääkonttoreihin eikä avokonttoreita välttämättä halua enää rakentaa siinä määrin kuin aikaisemmin. Tilojen purettavuus, monimuotoisuus ja erilaisiin tarpeisiin muuntautuva tila sai molemmilta haastatelluilta kannatusta tulevaisuuden työtiloina.

Pääkaupunkiseutu yhdessä Tampereen kanssa näyttäisi olevan suosituimmat alueet, joskin Turku ja Oulu tulivat hieman perässä alueellisina kasvun suunnannäyttäjinä.

7. Toimintaympäristön kehittyminen toimistoista coworking -tiloihin

Toimintaympäristön kuvaus on tarpeellinen opinnäytetyön kannalta. Lisäksi opinnäytetyössä huomioidaan yhteisöllisten työtilojen merkitys, mahdollisuudet sekä haasteet. Ensiksi on kuitenkin hyvä tarkastella, miten toimistot ovat kehittyneet vuosikymmenien saatossa.

7.1 Toimiston historiasta

Latinan kielen ”oficium” tarkoittaa avointa tilaa, joka 1900-luvulla muovautui tarkoittamaan avointa tilaa, jonka avulla henkilöstön tehokkuutta voitiin mitata. Jo 1700-luvulla henkilöstöä sijoitettiin isoihin väliseinättömiin rakennuksiin paperitöihin. Ensimmäiset silloiset avokonttorit luotiin poistamalla sisäseinät, jotta valo pääsi paremmin sisään. Ideana oli saada mahdollisimman paljon luonnonvaloa sisään, jolloin syntyi nykypäiväisenkin avokonttoritila.

1900-luvulla muokattavat avokonttorit yleistivät käytännöllisyyden vuoksi. Konekirjoituskoneet ja laskimet yleistivät tiedonhallinnassa. Puhelinten yleistyessä äänieristyksellisiä koppeja taas tarvittiin. (Lovell, 2022).

1980-luvun kuutiofarmeiksi kutsuttuja avokonttoreita saatiin aikaan siirrettävillä lattiasermeillä ja muokattavilla työpisteillä. Nämä labyrinttimaiset pienet tilat leikkasivat henkilöstön yksiköihin, pois sosiaalisesta kommuunista. 1990-luvun toimistojen arkkitehtuuriin vaikutti nopeasti kasva internetin aikakausi, mikä vaikutti työpisteiden erilaisiin tarpeisiin. (Lovell, 2022). 2000-luvulla avokonttoreiden käyttöä analysointiin jälleen ja konttoreihin rakennettiin niin avotiloja kuin vetäytymisen mahdollistavia tiloja, (Alanne, 2022).

2000-luvulla toimistoja suunniteltiin enemmän kodikkaimmiksi ja alettiin kiinnittää huomio mukavuuteen tarjoamalla kohtaamispaikkoja sekä hiljaisen työskentelyn tiloja, (Lovell, 2022).

Toimitusjohtajien nuorempi sukupolvi, joka ei tyydy enää samaan kuin aiemmin, mahdollistaa työtilojen rennomman suunnittelun, ja tässä on mielestäni yhtymäkohta myös tulevaisuuden yhteisöllisiin tiloihin. Tätä historiaa vasten on siten syytä olettaa, että työpaikan ja työntekemiseen liittyvää liikehdintää on aina ollut, eikä voida siten olettaa, että toimistorakennukset olisivat ainutlaatuisia ja pysyviä elementtejä työnteon historiassa.

Työn murroksessa on siten siirrytty tayloristisesta toimistorakennuksesta (Lovell, 2022) digitalisoituun monitilallisiin ratkaisuihin, jossa työntekijät tasapainoilevat etä- hybridityön sekä yhteisöllisten tilojen yhtymäkohdassa. Yhteisöllisten työtilojen tarjoajilla on siten tarve saada tietoa työnteon kehityksestä sekä miten se vaikuttaa toimistojen tai yhteisöllisten tilojen tarpeen

kehitykseen.

7.2 Miten yhteisölliset työtilat ovat kehittyneet?

Gandini (2015) sijoittaa yhteisöllisten tilojen synnyn vuoteen 2005, San Franciscoon. Gandini (2015) kuvailee yhteisöllisiä työtiloja "kolmanneksi vaihtoehdoksi" standardityön sijalle, kun kommuunityylinen ympäristö innovoi enemmän kuin työ eristyksissä kotona. Kotona työskentely ja toimistotyö saivat kolmannen työn mahdollistajan yhteisöllisestä työtilasta. Yhteisöt kehittyvät, samoin kuin työympäristöt.

Cagnolin (2013) mukaan opiskelijayhteisöt alkoivat toimia yhteisöllisissä tiloissa, samoin kuin vuoden 2007 aikoihin (Bouncken ym. 2016) yhteisölliset työtilat alkoivat yleistyä Piilaaksossa. Yhteisölliset tilat olivat opiskelijoille kodin ja koulun välimaastoa, se oli paikka, jossa kohdata muita opiskelijoita, kehittyä yhdessä. Kun paikasta sai muitakin palveluja, kuten esimerkiksi ruokaa, kahvia ja tarvikkeita (Cagnol, 2013) mahdollisti se pidempiaikaiseen oleskeluun. Se oli paikka, jossa kontaktoitua tai löytää yhteistyökumppaneita, tai vaikkapa työllistyä. Yhteisölliset tilat sijaitsevat Gandinin (2015) mukaan kasvukeskuksissa, ns. "luovissa kaupungeissa" joissa yhteyksien luominen on helpompaa. Parhaimmillaan yhteisöllinen työtila tarjoaa siis vertaistukea, oppimista ja sparrausta, kontakteja eri organisaatioiden välillä sekä innovaatiosta syntynyttä kipinää.

Yhteisöllisten tilojen käyttö liittyy erityisesti taiteilijoihin ja freelancereihin, mutta suuret yrityksetkin ovat huomanneet niiden tarjoaman mahdollisuuden.

Barryn (2017) mukaan yhteisöllisten tilojen käyttö vähentää 25 % organisaatioiden omia tiloihin sijoituvia kuluja, lisäksi Barry (2017) mainitsee, että yhteisötilojen käyttö on esimerkiksi Australiassa kasvanut noin 300 % vuodesta 2013 vuoteen 2017. Yksi syy organisaatioiden yhteisöllisten työtilojen käyttöön onkin juuri toimistokulujen vähentäminen.

Muun muassa Elon Musk haluaa Tsipurskyn (Forbes, 2023) mukaan henkilöstön etätöihin vähentääkseen toimistokuluja, kuten vuokria sekä siivous – ja turvallisuuskuluja. Työnantajan puolelta tullut työpaikan hajauttaminen ajaa siten henkilöstöä yhteisöllisiin tiloihin, sillä kotona työskentely ei välttämättä aina sovellu kaikille.

7.3 Mihin yhteisöllisiä työtiloja oikein tarvitaan?

Kun kahvilat ja muut olohuonemaiset tilat eivät enää riitä työntekijöille, tarvitaan tiloja, joihin jättää työkalunsa päivän päätteeksi. Henkilöstöt tarvitsevat paikan, jossa työpäivä sujuu tarjottujen

palvelujen avulla. Koti ei välttämättä ole kaikille se mahdollistaja, jossa hedelmällistä keskustelua ja innovaatiota pystyisi luomaan muiden sidosryhmien kanssa. Erityisesti luovaa sekä itseohjautuvaa työtä tekevät ovat rantautuneet yhteisöllisiin työtiloihin (Houni, Ansio, 2015) jolloin myös innovaatiot ja työpaikkakulttuurit voivat läikehtiä yli normaalien työpaikkarajojen yli verkostoituen uudella tavalla. Vanhasta työpaikasta on tullut toimipiste, joka ei välttämättä tarjoa sidosryhmien tuottamaa erilaisten organisaatioiden välistä yhteisöllisyyttä. Tähän maastoon yhteisölliset työtilat tarjoavat tulevaisuuden työskentelypisteen.

Dialogiosaaminen yhteisöllisenä taitona korostuu tiloissa, joissa eri lähtökohdista tulevat asiakkaat joutuvat kohtaamaan toisensa. Tähän tarvitaan myös työtilojen emäntien/isäntien reaktionopeutta sekä reflektointitaitoja. Emäntien ja isäntien tulee huomata jäsenten tarpeet nopeasti, jotta palvelu täyttäisi asiakaspolun vaatimukset.

Yhteisöllisten työtilojen tulee myös mahdollistaa kohtaamispalvelut, jotta sparraus –, verkostoitumis– ja vertaistukipalvelujen arvolupaus voidaan lunastaa.

Lovellin (2022) mukaan korona-ajan kokemus etätyöstä kotona opetti sen, että töitä voidaan tehdä laadukkaasti ja tehokkaasti muuallakin kuin toimistolla. Lovellin mukaan kolme tekijää vaikuttaa erityisesti hybridi- tai etätyöskentelyyn. Työntekijän tulee tuntee hyvinvointia, ja kokea yhteenkuulumisen tunnetta sosiaaliseen työyhteisöön. Kun työntekijä kokee arvostusta, työnteko on laadukasta niin toimistolla kuin missä tahansa muuallakin. Toisekseen työntekijät vaativat työpaikaltaan ja sen toiminnalta kestäväää kehitystä. Kun työtilassa otetaan huomioon ekologisuus, ergonomisuus ja oikeanlaiset materiaalit, houkuttelee se nuoria kykyjä. Yrityksen tulee siis osoittaa olevansa vastuullinen. Kolmanneksi mahdollisuudet, jotka tarjoavat parhaimman teknologisen avun, luovat työympäristön, joka lunastaa arvolupauksensa. (Lovell, 2022). Yhteisölliset työtilat yhdistävät eri organisaatioita ja luovat kytköksiä.

Suurimmat muutokset asiakaskäyttäytymisessä näkyvät organisaation näkökulmasta digitalisaation kautta (Stackelberg & Köhler, 2020), mutta organisaatioiden tulee mielestäni huomioida digitalisaation vaikutus myös työympäristön muutokseen. Chevtaevan (2021) tutkimuksen mukaan työtilojen käyttäjäjäsenten mielestä sujuva teknologia, hyvä valaistus ja mukavat huonekalut, ilmastointi ja meluaste olivat vaikuttavia tekijöitä siihen, miten työtilat koettiin, toki unohtamatta hyvää kahvitarjoilua.

Yhteisöllisten työtilojen tärkein tekijä oli kuitenkin niin sanottu fiilis ja energia, joka syntyi yhteisöllisissä tiloissa. Workcation-henkilöt, jotka matkustavat työperäisesti paikasta toiseen, pitivät yhteisöllisiä työtiloja parempana vaihtoehtona kuin hotelliin sijoittumista. Vaikkakin yhteisöllisten tilojen korkea hinta koettiin negatiivisena verrattuna hotelliasumiseen, olivat käyttäjien mielestä yhteisön tuomat edut kuitenkin suuremmat. Työnomadit arvostavat mukaan

yhteisöllisyyden tuomaa miellyttävää työympäristöä, vakautta ja konsultoinnin mahdollisuutta. Samalla he kokivat, että he pystyivät oppimaan toisilta. Tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi myös ottaa huomioon eri diginomadien kategoriat, riippuen työkomennuksen tai workcationin kestosta. (Chevtaeva, 2021).

Innovation home pyrkii kasvattamaan jäsenyyksiä sekä pyrkii tuomaan saman katon alle mahdollisimman monipuolisen jäsenmixin. Ystävyyden nivoutumat työtilan viitekehyksessä (Houni & Ansio, 2015) haastavat yksityisyyden ja näkyvyyden välisen suhteen. Yhteisöllisen työtilan tarjoajan silmin tämä yhteisöllisyys riippuu paljon ”hyvistä tyypeistä”, mitä enemmän eri alan edustajia yhteisölliset tilat pystyvät kokoamaan yhteen, sen parempi synopsis tiloihin saadaan.

7.4 Yhteisöllisten työtilojen mahdollisuudet

Yhteisöllisistä työtiloista on tullut viime vuosina trendi, ja varsinkin pääkaupunkiseudulle on perustettu työtiloja tarjoavia yrityksiä. Innovation Homen kilpailijoita Tampereella ovat mm. Crazy town ja Technopolis kun taas Helsingissä esimerkiksi Wework ja Epic center.

Behavioristiset tutkimukset osoittavat, että jakaminen ja yhteistyö voi johtaa luovuuteen ja innovaatioihin työpaikoilla. Yhteisöllisyys vähentää kustannuksia, vähentää eristäytymistä ja auttaa luomaan siteitä muihin organisaatioihin ja startuppeihin. Yhteisöllisyyden ei kuitenkaan tule vähentää itsenäisyyttä tai yksilöllisyyttä, vaan enemmänkin luoda resursseja ja tilaa. (DeGuzman & Tang, 2011).

Vuonna 2018 markkina-analyysin mukaan yhteisöllisten työtilojen osuus tulisi kasvamaan 30 prosenttia seuraavan viiden vuoden aikana. Korona-ajan jälkeen kasvun odotetaan olevan vielä voimakkaampaa, kun kalliiden pääkonttoreiden käyttö tulee vähentymään. Avokonttoritrendin aikaan totuttiin lisäksi siihen, ettei yksilöllisiä työpisteitä ole, vaan yhteiskäyttötiloja voidaan käyttää joustavammin. (Keinonen, 2021). Aikakausi on otollinen yhteisöllisiin työtiloihin.

Sivosen (2022) mukaan kulttuurillisesti joustavat työntekijät menestyvät paremmin, kun organisaatio on voimakkaasti kehittyvä, ja pystyy siten ketterämmin vastaamaan muutospaineesiin. Tätä ajatusta vasten mielestäni organisaatioiden tulisi tarjota mahdollisuuksia erilaisiin työskentelytapoihin. Coworking- tilat tarjoavat organisaatioille siten mahdollisuuden säilyttää kyvykkyydet, talentit, itsellään, tarjoamalla heille vaihtoehtoja. Muutospaineet tulevat tulevaisuudessakin vaikuttamaan organisaatioihin. Ketteryys ja joustavuus vaikuttaa siten yrityksen kykyyn pärjätä kilpailussa. Asiakkaiden tilanteiden ymmärtäminen ja siihen perustuvat innovaatiot perustuvat tunnistettuihin tilanteisiin asiakkaiden prosesseissa (Storbacka, 2005), ja tähän

tilannetarpeeseen vastaaminen luo hyvät edellytykset menestykselle.

7.5 Yhteisöllisten työtilojen haasteet

Yhteisöllisyyden tuottaminen alkulähteistä, kun tilanne lähtee nollasta, vaatii käyttäjiltään avointa ja rohkeaa mieltä hypätä tuntemattomaan. Haasteena on saada oikeanlaiset henkilöt vahvistamaan yhteisöä, johon seuraavien on helppo astua sisään. Lisäksi eri palveluiden tarjoaminen voi tuoda haasteen, mikäli ne eivät ole halutunlaisia. Yhteisöllisen työtilan tarjoamat tilojen täytyy myös tarjota sekä yhteisöllisyyttä että antaa etäisyyttä. Sijainniltaan huonot tilat eivät houkuttele jäseniä. Työtilojen tulee olla helposti lähestyttäviä ja monipuolisia. Haasteina rajapinnoittamattomassa työmaastossa voi kuitenkin olla liian pulppuava kulttuurivirta. Hounin ja Ansion (2015) tekemän haastatteluiden mukaan yhteisöllisten työtilojen työntekijät saattoivat käydä kadulla puhumassa yksityisimmät puhelunsa, kun vaadittavaa vetäytymistilaa ei ollut tarjolla. Jos tarvittavaa yksityisyyttä ei ole yhteisöllisissä tiloissa, voi ongelman ratkaisuna olla se, että henkilöstö alkaa käyttää jotakin muuta tilaa hoitaakseen arkaluontoisimmat asiansa. Tämä ei taida kuitenkaan olla yhteisöllisiä työtiloja vuokraavan jäsenen tarkoitus. Työtilojen haasteena siten on sekä yhteisöllisyyden että yksityisyyden tasapuolinen tarjonta.

Työtilojen mobilisointi tulee olla ketterää eli tilojen tulee olla nopeasti muunneltavissa. Logistisesti työtilojen tulee olla lähellä asiakaskohtaamisia ja vapaa-aikaa (mm. harrastuksia). Jäsenenä olevien yritysten elinkaari vaikuttaa myös tilatarpeeseen. Muutokset organisaation sisällä voivat vaikuttaa siten jäsenyyteen.

Gaudinin (2015) tutkimuksessa tutkittiin, voivatko coworking-tilat olla tuottavia. Tutkimuksessa todettiin coworking-tilojen olevan kyllä tuottavia, mutta vuokranantaja voi alkaa pitää vuokralaisen toimintaa riskinä ja sen vuoksi nostaa vuokraa. Tämä vaikuttaa tietenkin coworking-organisaation katteeseen. Coworking-tiloja voidaan ajatella hotellimaisena toimintana, jossa tuottavuus voidaan laskea käyttöasteen mukaan. Kannattavuuteen tulee huomioida jäsenten käyttämistä tarvikkeista ja palveluista nousevat kulut. Markkinatilanteen vaikuttaessa coworking-tilojen kannattavuuteen vaikuttaa niihin myös jäsenyritysten toimiala, sekä henkilöstön positiot jäsenorganisaatioissa. (Gaudini, 2015).

Halvitigalan, Antoniadesin ja Evesin (2018) mukaan haasteena kuitenkin on juuri käyttäjien ammatillinen suuntautuneisuus sekä työtilojen sijainti. Järjestääkseen tuottavan businessympäristön, työtilat eivät voi olla eristyksissä. Sijainniltaan eristyksissä olevat tilat eivät vahvista taikka stimuloi synergiaa. Lisäksi tilojen emännät ja isännät pystyvät paremmin tarjoamaan yhteistyötä ja rohkaisemaan yrittäjyyttä, kun sijainti on jäsenille sopiva. (Halvitigala ym.

2018).

Jos tiloja käyttävien henkilöstön ammatillinen sekoitus on liian toisistaan poikkeava, ei synergia muodostu. Jos toimialat eivät pääse hyödyntämään yhteisöllisyyttä, kumppanuudet eivät kehity, eikä positiivista kilpailua synny. Kuka tahansa voi tulla jäseneksi, mutta jäseneksi tulevat yritykset ovat coworking-tilalle imagoon vaikuttava tekijä.

8. Yhteisöllisten työtilojen kasvumahdollisuudet

Lönnqvistin ja Salorinteen (2022) mukaan alueellisesti etätöitä ovat mahdollisia suurten kaupunkien työnteokoalueilla, lisäksi Lönnqvistin ja Salorinteen (2022) mukaan on huomattavaa, että esimerkiksi Helsingissä noin 45 prosenttia kaikista työpaikoista soveltuu etätöihin. Tästä määrästä 50 prosenttia koostuu erityisasiantuntijoista, seuraavana suurena ryhmänä asiantuntijat, 27 prosenttia. Etätöihin soveltuvia paikkoja löytyy koko Uudeltamaalta, myös suurimmat kaupungit kuten Tampere ja Oulun seudulla toimialat mahdollistivat etätöihin. Näihin tarpeisiin yhteisölliset työtilat voivat tarjota työntekijöille arjen helpotusta, ja laajentumismahdollisuudet ovat siten suuremmat näillä alueilla. (Lönnqvist & Salorinne, 2022).

Halvitigalan ja kollegoiden (2018) mukaan sijainniltaan sopivien työtilojen käyttökokemuksen lisäksi merkitystä on myös työtilojen suunnittelulla, designilla ja estetiikalla. Mikäli tilojen käyttäjistö koostuu freelancereista tai yksityisyrittäjistä, sitä enemmän tarvitaan keskittymiseen tarvittavia hiljaisia tiloja, (Halvitigala ym. 2018). Tilojen vuokraajalta vaaditaan siten näkemystä, millainen tila houkuttelee parhaiten jäseniä. Lisäksi vaaditaan tietoa, millaisia jäseniä organisaatiolla tulee olemaan ja mitkä heidän tulevaisuuden tarpeensa ovat.

Yhteisöllisten työtilat erottavat itsensä palvelutiloista siinä, että ne tarjoavat sosiaalista tilaa sekä promovoivat yhteistyötä. Erilaiset työtilojen tarjoajat voivat spesifioitua erilaisiin asiakastyyppeihin, esimerkiksi naisjärjestö vuokraa Australiassa tilojaan pelkästään naisyrittäjille. (Halvitigala ym. 2018).

Halvitigalan ja kollegoiden (2018) mukaan työväestön kehittyminen vaikuttaa vuokratuoton maksimointiin. Samaan aikaan kun tilojen tulisi sijaita keskuksissa, niiden vuokratuotto tulisi olla sellainen, että toiminta on kannattava. Halvitigala kollegoineen (2018) ehdottaa, että pysyville vuokralaisille tarjottaisiin mahdollisuutta joustavimpiin työtilavaihtoehtoihin. Joustavia vuokrasopimuksia voidaan tarjota esimerkiksi freelancereille ja startupeille, joille traditionaaliset vuokrasopimukset eivät välttämättä sovellu.

Yhteisölliset tilat muutoinkin sopivat toimissaan joustaville organisaatioille, joten Halvitigala ja kollegat (2018) ehdottavat, että coworking-jäsen voisi vuokrata toimistohuoneita ydintyöntekijöilleen sekä suuremman yhteisöllisen tilan samasta rakennuksesta toissijaisille työntekijöille.

Kolmanneksi vuokranantajat voisivat kehittää tiloja päämäärätietoisemmin ja tarkemmin. Tilat voidaan suunnitella spesifoidusti tietyn toimialan hyödyksi. Kun kumppanuutta kehitetään

yhteistyöllä, vuokranantajat voivat myös hyödyntää asiantuntemustaan vahvistamalla coworking-työkalujaan. (Halvitigala ym 2018). Kumppanuus, joka palvelee molempia, voi saada aikaan pitkäaikaisia jäsensuhteita sekä tarkennettua palvelua jossa ”löysät” on otettu pois.

Kassabovin (2021) mukaan yhteisöllisten tilojen käytössä tapahtui muutos koronapandemian aikana sekä sen jälkeen. Tilojen puhtauteen kiinnitettiin enemmän huomiota sekä tiloja järjestettiin niin, että välitöntä kontaktia ei syntynyt. Koronapandemian aikaan oli hieman paradoksaalista puhua yhteisöllisyydestä samaan aikaan kun sosiaalisen etäisyyden ottaminen oli suositeltavaa. Kuitenkin jo vuonna 2021 eli vuosi koronan alkamisesta, yhteisölliset työtilat olivat kuitenkin säilyttäneet elinkelpoisuutensa. WeWork, joka oli tuolloin yksi vuokratilojen pioneereista, hallinnoi tuolloin 800 tilaa yli 100 kaupungissa. (Kassabov, 2021).

9. Työpajan merkityksestä

Hersen (2016) mukaan työpajassa tulee ensimmäisenä tehdä päämäärät selviksi. Strategiatyö on haastavaa, eikä sitä voi täysin kokonaisuudessa käydä läpi yhden työpajan kautta. Työpajassa tulee pyrkiä kehittämiseen ja toteutukseen. Tavoitteissa tulee myös suunnata katse joko liiketoiminnan kehittämiseen, markkinointiin tai uuteen markkina-aluevaltaukseseen. Tarvitaan siis näkemystä sekä tavoitteita, mihin työpajalla halutaan pyrkiä. (Herse, 2016). Työpajassa Innovation Homella tavoitteeksi otettiin sisäisten työkalujen kehittäminen, sillä työpajassa haluttiin keskittyä ratkaisuihin, jotka olivat mahdollisia toteuttaa sisäisin keinoin.

Työpajaan osallistuvilla henkilöillä on Hersen (2016) mukaan tärkeä rooli, ja työpajan tulisi osallistaa henkilöstöä laaja-alaisesti. Kun työpajaan saadaan henkilöstöä useilta yrityksen osa-alueilta (Herse, 2016), saadaan mahdollistettua useiden näkökulmien vuoropuhelu. Tämän vuoksi Innovation Homella haluttiin tehdä kaksi työpajaa, joissa haluttiin käyttää eri tulokulmia. Työpajoissa käytettiin siten operatiivista, sekä myynnin näkökulmaa. Tällä haluttiin saada mahdollisimman suuri hyöty työpajoista.

Healey, Hodgkinson, Whittington ja Johnson (2013) toteavat, että työpajoilla usein on mielessään ihmislähtöinen lopputulema ja että mikäli osallistujat pääsevät itse vaikuttamaan työpajan suunnitteluun, luo se yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työpajojen tarkoituksena oli osallistaa osallistujat, sillä vain oman luovuuden kautta työpajan tarkoitus aukeaa osallistujille, jolloin se vahvistaa omaa oppimista. Kanasen (2014) mukaan prosesseihin liittyy usein piilotietoa, joka saadaan näkyviin vain osallistamalla. Hiljaisen tiedon esiintuomisella voi olla merkitystä niin yksilö - kuin ryhmätasolla. Yksilöiden tietotaito ei välttämättä nouse esiin muulla, kuin osallistamisen keinoin.

Healey kollegoineen (2013) toteaakin työpajoissa olevan kolmenlaista lopputulemaa; organisaationallinen, ihmistenvälinen sekä kognitiivinen. Työpajan tavoitteet ja tarkoitus vaikuttavat kaikkiin lopputulemiin, rutiinit vaikuttavat organisaatioon sekä kognitiiviseen oppimiseen. Työpajaan osallistuva henkilöstö taas määrittelee ihmistenvälisen lopputuleman, kun taas kognitiiviset ponnistukset kuten valmistautuminen, kesto ja työpajan työkalut vaikuttavat kognitiiviseen lopputulemaan. (Healey ym. 2013).

Healey ja kollegat (ym. 2013) toteavat kuitenkin, että työpajan lopputulemaa on vaikea arvioida, sillä lopulliseen tuotokseen vaikuttaa lopullisen suunnitelman selkeys, tuloksen saaminen työrytmiineihin, sidosryhmien sitominen mukaan sekä halu oppia tuloksista. Kun työpajasta saatuja tuloksia saadaan toteutumaan organisaatiossa mikrotasolla, saadaan työpajan tulokset

onnistuneesti mukaan strategiaan. Healey kollegoineen (2013) haluaa painottaa työpajan tarkoitusta. Mikäli työpajan tuotos saadaan implementoitua strategiaan, on työpajalla myös vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja menestykseen. Työpajaan osallistuvien tulee ymmärtää selkeästi tavoite, jotta työpajalla olisi jotain merkitystä organisaatiolle. (Healey ym. 2013). Innovation Homella työpajassa käsiteltiin sisäisiä vaikutusmahdollisuuksia oman työn kautta ja pyrittiin löytämään keinoja, miten vaikuttaa omaan työhön ja tätä kautta luoda sisäisiä strategiatyökaluja.

”Kun osallistetaan, ei tarvitse jalkauttaa.”, kirjoittaa Kilpinen (2022, s.83.). Kilpisen (2022) mukaan osallistaminen parhaimmillaan sitouttaa henkilöstöä ja kun henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan strategiaan valintoihin, strategia sisäistetään tällöin paremmin. Moderni yritys osaa kanavoida Riesen (2017) mukaan henkilöstön luovuuden ja lahjakkuuden. Innovation Homella henkilöstöltä tulleita ideoita otetaan nopeasti käyttöön ja ideointiin kannustetaan. Miten sitten henkilöstön ideoita voidaan työpajan kautta hyödyntää sisäisessä strategiassa?

10. Työpaja Innovation Homella

Kun prosesseja ja toimintatapoja hiotaan toimiviksi, orgaaninen kasvukin kehittyy työntekijänäkökulmasta, (Storbacka, 2005). Tähän perustuen menetelmäksi otettiin osallistava työpaja. Opinnäytetyön toimintatutkimuksella haluttiin tutkia sisältäpäin löytyviä ideoita kasvustrategiaa varten.

Osallistavan työpajan sosiaalinen luonne toimi mielestäni parhaiten opinnäytetyön toimintamenetelmäksi. Siinä tuotetun tiedon tyyppinä pyritään luomaan demokraattinen muutos. Paroutiksen, Francon ja Papadopouloksen (2015) tutkimuksessa todettiin, että työpajojen fasilitoinnissa vuorovaikutus lisääntyi työpajan aikana. Näin haluttiin tapahtuvan myös opinnäytetyön työpajassa.

Tutkimuksessa, miten työpajassa tuotettua tietoa saadaan käyttöön strategiatyökaluna, Paroutis kollegoineen (2015) pohti miten vuorovaikutuksen huomio tulisi olla siinä, mitkä strategiset työkalut ovat käyttömahdollisia. Työkalujen käyttömahdollisuus mahdollistaa näkyvän ja näkymättömän tiedonkäytön ja mahdollistaa keskusteluun siitä, mitä työkaluluihin tarvitaan, (Paroutis ym. 2015).

Työpajan pitäminen tasa-arvoisena kaikki osallistujat huomioiden on tärkeää työpajan onnistumisen kannalta. Kaikilla on tällöin yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa työpajan lopputulokseen. Työntekijöiden vahvuudet ja unelmat vaikuttavat yrityksen strategian onnistumiseen (Kilpinen, 2022), joten työpajassa pyrittiin tuomaan henkilöstön muutostoiveet tasa-arvoisesti esiin.

Tärkeä tekijä työpajassa oli myös ratkaisukeskeisyys, josta Herranenkin (2020) kirjoittaa. Fokus on tuolloin ongelmakohtissa ja niiden ratkaisuissa. Ongelmien käsittely voi saada myös negatiivista tunnelatausta ympärilleen (Herranen, 2020) joten vääränlaisen tunnelatauksen poistaminen ja keskittyminen ongelmien tarkasteluun objektiivisesti on tärkeällä sijalla. Ongelmaratkaisu tulee tämän jälkeen helpommaksi, kun asiaa ei pyöritetä negatiivisuuden kehässä. Herranen (2020) kirjoittaakin tunnelmajohtamisesta, jossa ryhmän saaminen toimimaan oikeanlaisessa mielentilassa auttaa saavuttamaan tuloksia. Mielestäni tämä oli tärkeää pitää mielessä työpajan johtamisessa.

Vaikka muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen olisikin helppoa, voi muutoksen aikaansaaminen olla kuitenkin käytännössä vaikeaa, sillä muutokseen ei riitä pelkkä sanallinen käsky. (Kananen, 2014). Oppimaan ei siten opita seuraamalla, vaan itse tekemällä.

10.1 Työpajan runko

Työpajalla oli tarkoitus ankkuroitua yrityksen kehityshaasteisiin. Opinnäytetyössä tehtiin kaksi työpajaa, toinen Tampereella ja toinen Kampissa Helsingissä. Molemmissa käytettiin samaa runkoa. Tampereella työpaja haluttiin tehdä operatiivisesta näkökulmasta ja Kampissa haluttiin keskittyä myynnin näkökulmaan. Tampereella yritys on juuri laajentanut tilojaan, joten tällä oli vaikutusta näkökulman valintaan. Kamppi taas on suurempi tiloiltaan sekä se on myös suurempi myynnillisesti, joten myynnin näkökulma oli tässä toimipisteessä järkevää.

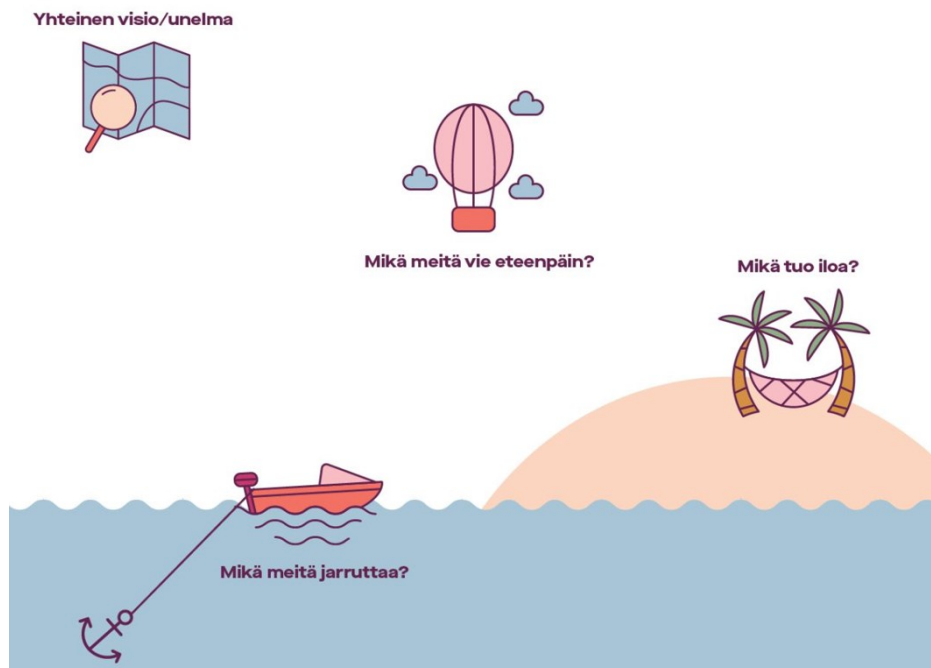
Tampereella työpajaan osallistujia oli 2 henkilöä ja Kampissa 3 henkilöä. Työpajat järjestettiin molemmissa paikoissa yhden kerran. Osallistujat valittiin työpajoihin pyydetyn näkökulman mukaisesti eli työpajan osallistujat tulivat sekä operatiivisen että myynnin tiimeistä. Se helpotti työpajan toimintaa, kun osallistujat tunsivat toisensa sekä pystyivät sisäistämään vaaditun näkökulman. Esihenkilöitä ei valittu työpajaan mukaan, jotta ryhmädynamiikka ja tasa-arvo säilyisi.

Aluksi haluttiin kartoittaa toimintaympäristön muutoshalukkuus. Bushen ja Marshakin (2009) mukaan organisaation muutos tapahtuu, kun uudet ajatukset ja mallit pystytään omaksumaan tiimissä. Muutoksen ajureina voidaan käyttää diagnostista sekä dialogista mallia. Bushen ja Marshakin (2009) mukaan diagnostisessa mallissa osallistujat ehdottavat muutoksia, jotta organisaatio kehittyisi paremmaksi, dialogisessa mallissa muutos tapahtuu mallien omaksumisesta. Diagnostinen on ulkopäin kehittävää ja dialoginen sisältäpäin kehittävää muutosta. Molempia tarvitaan muutoksessa.

10.2 Maisemointi

Muutoksen kartoittamiseen käytettiin maisemointia, jossa osallistujat kirjoittivat maisemakuvaan (Kuva 14.) ylös kaikki ajatukset, joita maisemakuvassa oli kysymyksinä, kuitenkin annettu näkökulma huomioiden.

- Yhteinen unelma
- Mikä meitä jarruttaa?
- Mikä vie meitä eteenpäin?
- Mikä tuo iloa?



Kuva 14. Maisemointi ideoiden tuottamista varten

Maisemoinnin kysymyksillä haluttiin pohtia, mitkä ajurit vaikuttivat omaan työhön.

Ajatukset pyrittiin pitämään vapaina rajoitteista tai kriitikkistä. Tässä vaiheessa kaikki ajatukset olivat mahdollisia ja osallistujia pyrittiin luomaan villedäkin ajatuksia ja ideoita. Asiat, jotka jarruttivat, olivat tärkeitä kehittämisen kannalta, koska niistä saatiin tuotettua kehitysideoita. Iloa tuottavat asiat ja unelmien ideat olivat tärkeitä ajureita oman työn edistämisen kannalta.

Työpajan alustuksena käytetty maisemointi myös tarjosi turvallisen alustan kertoa omista ajatuksistaan. Osallistujat eivät saaneet kommentoida toistensa ideoita mutta-sanalla, pelkästään ja-tai-sanoilla. Tällöin ajatukset saivat lentää vapaasti ilman pelkoa alas ampuvista kommentteista. Tällä oli merkitystä, sillä työpajaan saatiin paljon luovia ajatuksia lopullista ideointia varten. Työpajan tässä vaiheessa oli tärkeää kerätä määrällisesti paljon aineistoa.

Maisemoinnin kautta löydökset jaoteltiin hallinnan ympyrän mukaisesti ulkoisiin ja sisäisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Idearivissä keskityttiin sisäisiin vaikutusmahdollisuuksiin ja valittuja löydöksiä jalostettiin. Löydöksistä ideoitin ja päätettiin parhaimmista ideoista. Ideoista keskusteltiin ja äänestyksen voittaneesta ideasta tehtiin SWOT-analyysi, jonka kautta lopullinen idea sai muotonsa. Seuraavissa osioissa käydään läpi työpajan muut vaiheet.

10.3 Hallinnan ympyrät

Maisemoinnin tuloksena syntyneet tuotokset jaettiin seuraavaksi hallinnan ympyröihin. Hallinnan ympyröillä haluttiin jakaa ideat sellaisiin, joihin itse ei voida vaikuttaa, sekä niihin, joihin omalla työpanoksella tai omilla teoilla on vaikutusmahdollisuuksia. Tällä oli merkitystä siihen, että osallistujat saivat pohtia mihin omalla työllä on vaikutusta.

Hallinnan kehät jaettiin ulkoiseen ja sisäiseen kehään. Ulkoiseen kehään siirrettiin ne asiat, jotka vaikuttivat omaan työhön, mutta johon itse ei voinut vaikuttaa. Niiden vaikutusmahdollisuudet johtuivat joko johtotasolta, jäsenyyksistä tai muista työkavereista. Ulkoiseen kehään siirretyllä aineistolla oli merkitystä myöhemmin työpajan arvioinnissa.

Sisäiseen kehään jäivät asiat olivat sellaisia, joihin omalla työllä, omalla asenteella tai päätöksillä oli muutosvaikutusta. Sisäisen kehään sijoittuneet löydökset siten olivat sellaisia, joihin työpajassa keskityttiin. Sisäisen kehän ajatukset olivat oman työn pohdinnan kannalta tärkeitä työpajaan osallistuville, tätä kautta he pääsivät pohtimaan mikä oliärkevin tapa vaikuttaa omaan työhön.

Hallinnan ympyröiden ulkosiin kehiin jäivät tekijät olivat hyvät työkaverit, kaunis ja inspiroivat työtila, työn arvostus. Nämä olivat iloa tuovia asioita.

Iloa toivat myös hyvät kumppanuudet ja jäsenyydet. Yhteisenä visiona nähtiin koko ajan parantuva hyvä ilmapiiri sekä kannustava työyhteisö.

Ulkopuoliseen kehään jäivät myynnin työkalujen puuttuminen, jotka koettiin jarruttaviksi tekijöiksi. Durmazin ja Ihanin (2015) mukaan toimiva CRM on yhteydessä kannattavuuteen. Työpajan aikana kävikin ilmi, että toimiva CRM voisi olla yksi parannettava myynnin työkalu. CRM oli kuitenkin hallinnan kehien ulkopuoliseen kehään jäävä, kun työpajassa haluttiin keskittyä enemmän oman työn kautta tuleviin vaikutusmahdollisuuksiin. Toimivan CRM:n tarve oli kuitenkin tarpeellinen löydös, josta Innovation Homelle on hyötyä tulevaisuuden strategiaratkaisuissa.

Ulkosiin tekijöihin listattiin myös ristiriitainen viestintä, joka saattaisi kuitenkin helpottaa myynnin työkalujen lisäämisellä. Ulkosiin tekijöihin jääneet löydökset olivat pääsääntöisesti positiivisia. Löydösten positiivinen lataus toi ilmi, että kehitettävät asiat olivat niin sanotusti hyvällä mallilla, toteuttamiskelpoisia ja mahdollisia tulevaisuudessa ottaa tarkempaan tarkasteluun. Kun ulkoisen kehän positiivisia asioita olivat esimerkiksi kuulluksi tulemisen tunne, esimiesten luottamus ja kivat jäsenet, jäi niistä tunne, että kehittämisen tarpeet – kuten CRM – voidaan jalostaa tarpeeseen hyvällä sykkeellä. Mikäli ulkoisen kehään olisi jäänyt paljon negatiivista löydöstä, olisi yrityksen

sisällä ollut paljon kehitettävää ennen kuin myynnin tuen työkaluja kannattaisi alkaa uudistamaan.

Hallinnan ympyröiden avulla päästiin lähemmäs niitä löydöksiä, jotka olivat jalostamiskelpoisia. Sisäympyrään päätyneet ajatukset, joihin pystyi itse vaikuttamaan, haluttiin tarkastella lähemmin. Pohdittiin, mitkä olisivat kehityskelpoisia ideoita kasvustrategiaa varten. Tahto onnistua ja viedä asioita eteenpäin, sekä halu tarjota upeita kokemuksia jäsenille, olivat asioita, joihin omalla työllä koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia. Tämä kävi esiin molemmissa työpajoissa.

Innovation Homen strategiaan kuuluu WOW-efektin jättäminen jäsenille, jotta jäsenillä olisi päivän päätteeksi fiilis hyvästä työpäivästä hyvän porukan ja ympäristön kanssa. Strategian sisäistäminen on mielestäni onnistunut, sillä molemmissa työpajoissa ilmeni, kuinka WOW-fiilistä haluttiin tuottaa päivittäisissä kohtaamisissa, ja että molemmissa toimipisteissä oltiin valmiit tekemään paljon työtä strategian onnistumiseksi.

Ketterästi oppivasta ja muuntautuvasta yrityskulttuurista näkyi viitteitä siinä, kuinka paljon henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaan. Hallinnan ympyröihin kirjattiinkin suunnitelmallisuus sekä vapaus omaan työhön. Omiin vaikutusmahdollisuuksiin yhteisestä unelmasta työpajoissa kirjattiin visio aina vain paremmasta yhteishengestä, jossa kannustava työyhteisö yhdessä onnellisten jäsenien kanssa loisivat entistä paremman työympäristön. Innovation Home haluttiin kokea kodiksi, jossa on hyvä olla. Visiona toimi myös halu tarjota entistä parempia kohtaamisia.

Jarruttaviksi tekijöiksi, joihin voitiin kuitenkin omilla toimilla vaikuttaa, kirjattiin ylös kasvuyrityksen muutokset ja niihin sopeutuminen. Yritys on kasvanut nopeasti ja startupyrityksen strategiat ovat jääneet vielä elämään joihinkin toimintoihin. Kasvun takia yritys tarvitsee siis uudenlaisia strategisia ratkaisuja. Kasvuyrityksen uudet strategiset päätökset tulisi jalkauttaa henkilöstön käyttöön. Niiden käyttöönotto tarvitsi osallistujien mielestä lisäkoulutusta. Uuden strategian sisäistämiseen haluttiin lisää oppia ja esimerkiksi myynnin uusissa työkaluissa havaittiin käyttöönoton ongelmia. Halu oppia ja kuulua osana yhteisöä kuitenkin hehkui työpajan kehitysideoinnissa. Seuraavaksi muutostarpeita tarkasteltiin tarkemmalla silmällä.

10.4 Löydöksistä ideoiksi

Löydöksen perusteella koostettiin ideoita, joista keskusteltiin ideariihessä oman työn kautta.

Molemmissa työpajoista löydettiin samankaltaisuuksia ja ideoinnit olivat yhteneväisiä.

Organisaatio on kasvanut startupyrityksestä kasvuyritykseksi, ja työpajoissa ilmeni, että tämän ymmärryksen jalkauttamiseksi tarvitaan työkaluja. Kasvuyrityksen strategioiden ymmärtäminen

henkilöstön tasolla koettiin siten tärkeäksi kasvutekijäksi.

Ideoina tässä vaiheessa molemmissa työpajoissa olivat esillä; myyntikoulutus, kick-off päivät sekä strategian sisäistyspalaveri. Ideat olivat lähellä toisiaan. Myynnin ohjaukselle nähtiin siten todellista tarvetta. Ilmeni, että koulutuksessa otettaisiin huomioon kasvuyrityksen muutokset sekä henkilöstön halu oppia. Molemmissa työpajoissa tuli ilmi toive avoimen keskustelun lisäämisestä.

Ideointiin haluttiin ottaa mukaan ehdotus yhteistyön lisäämisestä ja henkilöstön tutustumisesta toisiinsa. Yritys on nuori ja energinen, työurat ovat tuoreita eikä kiireessä olla välttämättä ehditty tutustua toisiin toimipisteisiin. Kehitys startupista kasvuyritykseksi on ollut nopeaa. Pohdittiin, että tutustuminen eri toimintatapoihin ja henkilöstöön voisi olla toteutettavissa tutustumiskäynneillä eri toimipisteissä. Toisiin tutustumisella toivottiin yhteisöllisyyden lisääntymistä. Tämäkin toive esiintyi molemmissa työpajoissa.

Kuitenkaan työkierron ei nähty tuovan haluttua muutosta tai vaikutusta työhön, kun ehdotin asiaa työpajan aikana. Työkierto Huttusen ja kollegoiden (2022) mukaan lisää työn innovatiivisuutta ja syventää ymmärrystä organisaatiota kohtaan. Oma työ nähtiin kuitenkin sellaiseksi, ettei siitä irtautuminen ollut mahdollista. Jäsenet ovat tottuneet tietynlaiseen asiakaspalveluun tietyn emännän kanssa, ja tällä koettiin olevan sitouttava tekijä jäsenten ja yrityksen välillä. Työkierrolla ei siten nähty olevan sijaa muutostyössä.

Myynnin ulkopuolelta tulevia liidigenerointeja esitettiin myös mahdollisena apukeinona. Toivottiin, että muilta tiimeiltä tulisi apuja liidien eli asiakkuuksien hankinnassa. Tämä asia jätettiin hallinnan ympyröiden ulkoiseen kehään mutta merkittiin yhdeksi ajatukseksi tulevaisuuden kehittämiskohteisiin.

Löydöksistä äänestettiin kehityskelpoisin, joka osallistujien mielestä tuki parhaiten omaa työtä. Myynnin työkalujen puuttuminen oli kirjattu jo aiemmin ulkoisiin tekijöihin, ja sisäisiin oli kirjattu halu oppia uutta, sekä muutoksen hyväksyminen startupista kasvuyritykseksi.

Muutoksen hyväksyminen helpottuu, kun henkilöstö voi vaikuttaa muutokseen oman tekemisen kautta. Ajatus motivoivasta myyntikoulutuksesta, jonka kautta myynnin työkaluja voidaan kehittää, otettiin parempaan tarkasteluun. Strategian omaksuminen ja parempi tietous strategiasta koettiin myös tärkeäksi tekijäksi. Osallistavaan koulutukseen haluttiin erityisesti myynnin ja operatiivisen puolen henkilöstö.

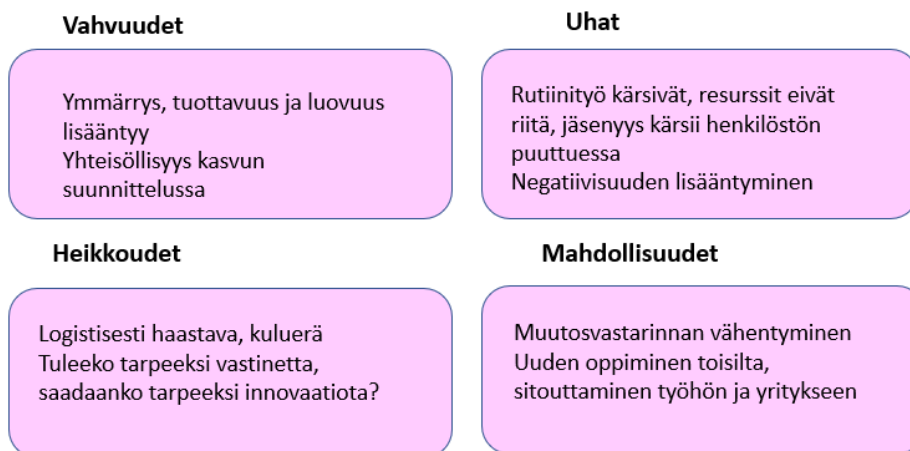
10.5 SWOT-Analyysi

Lopullisesta ideasta keskusteltiin vielä lopuksi, kuinka idea voisi toteutua ja mahdollistaa strategian kehittymisen. SWOT-analyysin kautta voidaan löytää idean todellinen kantokyky.

Kanasen (2014) mukaan etujen ja haittojen tuomat vaikutukset voidaan arvioida yhteisön jäsenten ja yrityksen kannalta. Tieto siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön, on merkitystä työn tuloksen arvioinnissa niin henkilöstölle kuin johdolle.

Johto suhtautuu positiivisemmin projektiin, kun sen tuloksia voidaan arvioida ja niistä on hyötyä yritykselle. Vaikutukset tulee pystyä myös mittaamaan. (Kananen, 2014).

SWOT-analyysissa idean vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet lokeroidaan, jotta idean kokonaisvaltainen mahdollisuus saadaan esiin. (Kuva 15.)



kuva 15. SWOT-analyysi

Vahvuudet

Vahvuutena nähtiin koulutuksessa ymmärryksen ja tuottavuuden lisääntyminen. Yhteisellä tavoitteella nähtiin olevan vaikutusta yhteisöllisyyteen ja sitoutuvuuteen. Luovuuden lisääntyminen nähtiin omaan työhön vaikuttavana tekijänä. Myyntikoulutuksen, kasvun suunnittelun vahvuutena nähtiin myös yhteisöllisyyden luominen yhteisen tavoitteen kautta. Henkilöstön selkeä yhteinen tavoite lisää tuottavuutta. Tähän nähtiin olevan mahdollisuuksia, sillä hyvä työilmapiiri ja tavoitteellisuus omassa työssä näkyi jo maisemointivaiheessa.

Heikkoudet

Heikkoutena ideassa nähtiin organisoinnin haaste. Toimipisteitä on useita ympäri Suomea, joten koko henkilöstön saaminen yhteen pisteeseen voi olla logistisesti hankalaa. Myyntikoulutuksen onnistumisen osallistujien kannalta vaikuttaa strategiatyökalujen sisäistämiseen ja käyttöönottoon. Jos koulutus ei anna tarpeeksi vastinetta osallistujille, on lopputulos köyhä eikä siitä ole hyötyä. Pelättiin innovaatioköyhää tapahtumaa. Toiveena oli myyntikoulutuksen järjestäminen omien tilojen ulkopuolella. Idea kuitenkin voisi jäädä toteutumatta sillä idean heikkoutena nähtiin sen tuoma kuluerä.

Uhat

Uhkina saatettiin nähdä se, että toimiston rutiinityöt kärsivät koulutuksen aikana eikä jäseniä pystytä palvelemaan tarvittavalla tavalla. Pieni henkilöstö vastaa useista jäsenten tarpeista, joten henkilöstön puuttuminen edes päivän ajan voisi olla jäsenten kannalta hankalaa. Uhkina nähtiin negatiivisuuden lisääntyminen, mikäli siihen ei puututtaisi. Uhkana nähtiin siten jäsenten menettävän arvokasta työpanosta, ja mielestäni tässä jäsenten etu laitettiin oman edun edelle.

Mahdollisuudet

Mahdollisuutena kuitenkin muutosvastarinnan vähentyminen ja motivaation lisääntyminen. Nämä seikat ovat uhkia ja heikkouksia painavampia, joten strategian sisäistävällä myyntikoulutuksella nähtiin olevan paljon potentiaalia. Uuden oppimista toisilta tiimeiltä pidettiin kasvattavana kokemuksena samalla kun se sitouttaisi sekä yritykseen kuin muutokseenkin. Avoin dialogi uuden oppimisessa koettiin tärkeäksi.

10.6 Tunnelmat työpajan aikana

Työpajan alussa kerrottiin työpajan tarkoitus ja lähtökohdat sekä muistutettiin annetusta näkökulmasta. Työpajan aikana huomattiin, että se, mitä tunteita työpaja herätti osallistujissa, oli vaikutusta työpajan tunnelmaan ja sen onnistumiseen. Se, kuinka työpajasta saadaan kehitettäviä ideoita ja miten niitä sisäistetään yrityksessä, riippuu osallistujien omasta osallistumisen halusta. Työpajan aikana huomattiin, kuinka omalla työpanoksella oli merkitystä työn onnistumisella.

Hyvin toimiva tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja pystyy tuottamaan ideoita oman työn tarpeisiin. Työpajaan osallistuvilla toimijoilla oli tärkeä rooli työn onnistumisessa. Työpajaan osallistuvat

henkilöt eivät voi olla passiivisia kuten ei työpajan ylläpitäjäkään. Prosessin onnistuminen riippuu myös tutkijasta (Kananen, 2014), joten jokaisella osallistujalla oli tärkeä rooli osallistavassa tutkimuksessa. Kananen (2014) kirjoittaa ryhmäkäyttäytymisestä, jossa sekä arvioitavan kohteen että tutkijan tulee omaksua oma roolinsa. Pelkkä teknisten yksityiskohtien tunteminen ei ole onnistumisen edellytys (Kananen, 2014), vaan toimijan tulee olla hyvin perehtynyt aiheeseen. Valmistautumaton toimija haittaa osallistujien valmistautumista, jolloin koko työpaja epäonnistuu. Kanasen (2014) mukaan sosiaaliset taidot korostuvat tilanteissa, joissa ulkopuolinen toimija tulee ohjaamaan työryhmää. Se, päättääkö työryhmä ottaa toimijan mukaan, osallistumaan omaan työhönsä, riippuu luottamuksesta. Luottamuksen lunastaminen työpajan aikana vaikuttaa siihen, kuinka rehellisiä ja työn kannalta luotettavia vastauksia työryhmä antaa. Kun toimija saa luotettavaa ja rehellistä palautetta työpajan aikana, vaikuttaa se myös lopputulokseen ja sen analyysiin. Henkilökemialla on paikkansa.

Maisemoinnissa tunnelma molemmissa työpajoissa oli rento ja mukava. Ajatuksia alkoi syntyä nopeasti ja iloa tuottavia aiheita oli selkeästi paljon. Vaikka jarruttavia tekijöitä syntyi myös maisemaan, ne olivat kuitenkin vähemmistönä. Unelmat, ideat ja ajatukset, jotka veivät osallistujia eteenpäin, kirjattiin ylös.

Maisemoinnista saatiin kerättyä ajatukset jäsennetysti, joten maisemoinnista oli selkeästi apua työpajan aloituksessa. Osallistaminen ja keskittyminen maiseman kysymyskohtiin sai osallistajat keskittymään omaan työhönsä. Työpajan aikana oli tärkeää pitää yllä hyvä rento tunnelma. Työpajan rentous ja positiivinen yhteishenki näkyikin ajatusten kehittämisessä.

Äänestyksessä, jossa valittiin parhain idea jatkojalostamista varten, nähtiin yhteneväistä mielipidettä parhaimmasta ideasta. Äänestys käsiteltiin hyvässä yhteishengessä ja lopputulema saatiin työstettäväksi. SWOT:n aikana heikkouksia ja uhkia käsiteltiin hieman eriävin mielipitein, ja poikkeamiakin syntyi. Kuitenkin SWOT saatiin analysoitua ja siitä saatiin kaikkia osapuolia tyydyttävä analyysi.

Jarruttavista tekijöistä löytyivät kehittämiskohteet, joihin saatiin apua maiseman unelmista sekä iloista. Ilot kuljettivat ideointia jarruttavista tekijöistä kohti unelmaa, päämäärää, joka toisi tiimille tarvittavia työkaluja menestykseen.

Työpajan pitäjän näkökulmasta molemmat ryhmät olivat itsenäisiä, helposti johdettavia ja toisiaan kannustavia. Vetäjänä sain kysyä ”tyhmiäkin” kysymyksiä, mikä teki työpajasta rennon sekä poisti jäykkyyden. Vetäjän vastuulla on kuitenkin Kanasen (2014) mukaan kunnioitus, aktiivinen kuuntelu ja salassapitovelvollisuus, kun luodaan luottamuksen arvoinen ilmapiiri. Työpajassa pyrittiin

säilyttämään rentous ja luottamus, jolloin työpajan anti saatiin maksimoitua.

Sosialisaatiossa hiljainen tieto liikkuu suorien kontaktien kautta, kun ideoita kehitetään ja kasvatetaan yhdessä (Janhonen, 2010) dialogisen mallin mukaisesti. Yhdessä kasvaminen kohti yhteistä päämäärää helpottuu, kun tietoa jaetaan ja unelmista voidaan luoda yhdessä iteroiden jotakin suurempaa, (Cooperrider center, 12.10.2021, 4:46 min.). Ideointi kasvattaa kilpailu- ja suorituskykyä. Suorituskyky sisältää myös henkilöstön sitoutumisen ja lahjakkuuksien säilyttämisen organisaatiossa.

Innovation Homella työpajan aikana huomasin, kuinka rehellistä ideointia maisemasta SWOT:iin syntyi ja kuinka helposti työryhmä pystyi käsittelemään negatiivisetkin tunteet ja palautteet. Työpajan aikana ei myötälly ryhmäpaineen alla, vaan jokainen toi ajatuksensa esille sellaisina kuin asia koettiin. Koin, että tiimit toimivat työpajan aikana itseohjautuvasti, ilman kontrollia. Tällöin he pystyivät innovoimaan vapautuneesti. Yhteenkuuluvuuden tunne oli läsnä.

10.7 Työpajan analyysi

Työpajasta tarkasteltiin myös niitä seikkoja, joita ei otettu strategiakehitykseen mukaan, mutta jotka koettiin tärkeäksi yrityksen tulevan strategiaosaamisen kannalta. Maisemoinnista löytyneistä ulkoisista tekijöistä voidaan koota oma ehdotus, joka voisi vaikuttaa strategiaan toisenlaisesta näkökulmasta. Ne kuitenkin jätettiin tässä opinnäytteessä pois koska haluttiin keskittyä sisäisten tekijöiden analyysiin. Esimerkiksi toimivampi CRM ja myynnin ulkopuolelta tulevat liidigeneroinnit jätettiin opinnäytteen ulkopuolelle.

Työpajan tulokseksi nousi molemmista pajoista halu vaikuttaa omaan työhön. Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimus ei pelkästään sitoudu ymmärtämään ja selittämään ilmiötä, vaan sillä on taipumus pyrkiä muutokseen. Toimintatutkimus vaatii perehtymistä itse ilmiöön, ajatuksena kokeilun kautta muutokseen, (Kananen, 2014), joten tässä mielessä myös STTM-mallin käyttö työpajassa onnistui (kuva 11.), kun osallistujat haastettiin luomaan ideoita, testaamaan niitä sekä iteroinnin kautta uudelleen luomaan jotakin uutta ideoiden pohjalta.

Työpajan toistamisella kahdessa paikassa oli mielestäni paikkansa, sillä molemmista paikoista saatiin samanlaiset ideoinnin polut ilman että polkuihin vaikutettiin työpajan pitäjän taholta. Tämä vahvisti työpajan merkitystä. Kollektiivinen tiedostaminen ja tuottava keskustelu lisäävät vuorovaikutusta, joten eri tiimien välille luotu kannustava keskustelualue myyntipäivien, kick-off päivien tai sisäistyspalaverin kautta on toimiva. Eri näkemykset tulevat paremmin esiin elävässä ilmapiiirissä.

11. Työpajan tuloksien kokoaminen

Kehittyminen ja kasvu syntyy siitä, että ihmiset voivat puhua vapautuneesti itsestään ja organisaatiosta. Dialogisessa mallissa tutkitaan, kuinka tietoisuutta kokemuksista voidaan lisätä. (Bushe ym. 2009). Objektiivinen tiedon keräyksen ja diagnosoinnin ongelma on kuitenkin se, että asiat muuttuvat nopeasti, mikä tekee tiedon keräämisestä vaikeaa, (Eisenhardt ja Martin, 2000). Ketterästi toimiva ja nopeaa strategiaa mieltävässä yrityksessä asiat muuttuvat nopeasti.

Marshakin (2013) mukaan Lewinin teoriassa yksilön käytöksen muuttamisen sijaan pyritään vaikuttamaan pienen ryhmän käytöstä kohti päätöksentekoa. Organisaation tiimien käytänteitä voidaan pyrkiä yhtenäistämään yhteisellä myyntikoulutuksella ja strategian sisäistämällä. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon tiimien kehityskyky, kehityshalu sekä tiimien erilainen henkinen etäisyys organisaation tarkoituksenmukaisesta kehityssuunnasta.

Työpajan tuloksellisuutta voidaan mitata myös oppimisen ja asennemuutosten kautta (Kananen, 2014). Jotta tuloksista olisi hyötyä, palataan vielä alussa mainittuihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Voidaanko henkilöstön ideoita hyödyntää kasvustrategiassa?
2. Miten henkilöstön myynnin työkaluja voidaan kehittää?

Kerrataanpa vielä myös työpajojen näkökulmat. Tampereen työpajassa haluttiin enemmän operatiivista näkökulmaa, kun taas Kampissa haluttiin painottaa myynnin näkökulmaa.

Operatiivisella näkökulmalla haluttiin paneutua varsinaisen toiminnan ja arkisen työn johtamiseen strategisen linjauksen mukaisesti. Operatiivisesti haluttiin miettiä mitkä ovat ne toimenpiteet millä haluttu kehittyminen saadaan toteutumaan.

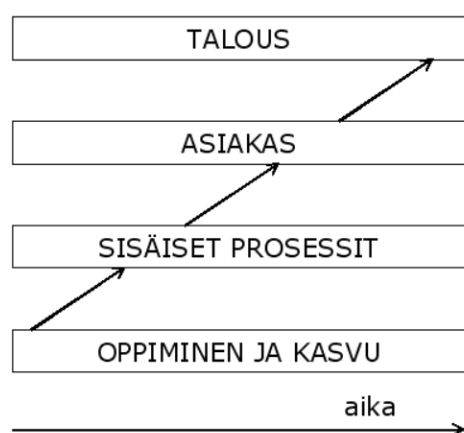
Myynnin näkökulmasta haluttiin tarkastella myyntiä jarruttavia tekijöitä. Myynnin näkökulma haluttiin saada esille, jota kautta uutta ideointia voitiin rakentaa myynnin tueksi.

Riesin (2017) mukaan kaikki eivät työskentele samalla tavalla ja että tiimejä tulisi mitata erilaisten mittarien mukaan, joten johtamisen työkalut ovat eri tiimeille erilaiset. Tiimien erilaiset näkökulmat loivat kuitenkin melko samanlaisen lopputuloksen. Lopputulemana Tampereella syntyi toive suunnittelu – ja sisäistyspalaverista. Kampin ideoima kick-off päivät puhuivat samaa säveltä Tampereen kanssa.

Osallistujien vastauksista huomattiin, että vastaukset eivät liikkuneet ylätasolla, vaan hyvin konkreettisilla tasoilla. Ruohonjuuritasolla syntyy usein pieniä ongelmanratkaisuja, joilla kuitenkin oli merkitystä yleisellä tasolla. Kick-off päivät, jossa otettaisiin huomioon strategian sisäistäminen henkilöstölle ja strategian tuominen lähemmäs tekijöitä, oli idea, jonka onnistumiseen tarvitaan kaikkien halu onnistua. Henkilöstön ideoita voidaan näin hyödyntää kasvustrategiassa ja myynnin työkaluja voidaan kehittää sisäisesti.

Sisäisten työkalujen parantamisella saavutetaan kilpailuetua, sillä asiakkaan näkökulmasta ostettava tuote on kohtaaminen Innovation Homen tiloissa. Tällöin myynnin työkalujen tulee olla kunnossa, jotta työtilojen emännät pystyvät parhaiten kohtaamisen tuottamaan. Innovation homen työpisteet paikkakunnittain muodostavat yksikön organisaation sisällä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Kohtaaminen on aina yksilöllinen.

Jotta työpajoista saadut tulokset voidaan ottaa strategiseen käyttöön, voidaan tuloksia tarkastella balanced score cardin syy- ja seurauskuvauksen (Kuva 16.) avulla. Myynnin tavoitteet ovat helpompi omaksua, kun BCS-malli avautuu yrityksen strategian tueksi.



Kuva 16. Syyseurauslogiikka (Saari, S. 2004)

Työpajassa alkanut oppiminen ja kasvu ei tapahdu hetkessä. Voidaan kuitenkin tulkita, että työpaja herätti henkilöstön huomaamaan, ettei strategiaa tunneta ja mutta sitä halutaan ymmärtää. Kuinka hyvin strategiaa tunnetaan ja sisäistetään, kasvattaa myös sisäisiä prosesseja. Sisäistetyt sisäiset prosessit taas auttavat yritystä parantamaan asiakaskokemusta, asiakkaan kohtaamista ja tätä kautta parantaa tuloksellisuutta. (Kuva16).

Tuloksellisuutta voidaan arvioida myös asiantuntijahaastatteluista esiin tulleisiin kasvualueisiin liittyen. Asiantuntijahaastattelut resonoiivat WOW-efektin tuottamiseen, sillä haastatteluista saatiin arvokasta alueellista tietoa sekä yhteisöllisten työtilojen merkityksen kasvamisesta.

Kasvava ja kehittyvä yritys voi vaarantaa ketteryytensä Dozin ja Kososen (2008) mukaan, mikäli se tehostaa operatiivista tehokkuuttaan. Tasapainottelu kasvuyrityksen uusien strategisten toimintojen ja henkilöstön ketteryyden välillä ei tulisi kasvaa kuilumaiseksi eturistiridaksi, mikä ei ole

parannettavissa. Uuteen kasvustrategiaan voisi siten ottaa mukaan henkilöstölle tarkoitettu strategian sisäistäminen, oli kyse sitten kick-off päivistä taikka pienimuotoisemmasta strategiapalaverista. Strategian tuntemus kuuluu tätä nykyä koko henkilöstölle, eikä sitä tulisi säilyttää pelkästään pöytälaatikossa. Nykypäivän moderni henkilöstö haluaa olla osana työpaikkaa, jolloin näkemys strategiasta voi myös vaikuttaa haluun vaikuttaa yrityksen kasvuun. Tällä taas on tärkeä osa sitä, kuinka sitoutunut henkilöstö on. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet parantavat yrityksen tehokkuutta, kuten Kim ja Mauborgne (2015) kirjoittavat; yrityksen halu osallistaa henkilöstö prosesseihin ja strategiaan, viestii johdon kunnioituksesta yksilöitä ja heidän ideoitaan kohtaan. Työpajan aikaan oli riemastuttavaa huomata henkilöstön omistautuvuus ja halun olla osa yhteisöä.

Evento-lehden haastattelussa Kuitunen (2022) toteaa, kuinka henkilöstö on tärkein tekijä, jonka päälle kasvu ja asiakkaiden arvo rakentuu. Kun organisaation toiminta on tarkoituksenmukaista, sillä on selkeä perusteltu tarina, organisaatio on puoleensavetävä ja houkuttelee hyviä työnhakijoita. Yksi houkutin on yhteisöllisyys, joka vetoaa ihmiseen laumaeläimenä. Kun kaikilla on yhteinen halu tehdä tulosta, syntyy arvoa ja työntekijäkokemusta. Henkilöstö on ylpeä työpaikastaan, se kiinnittyy johtoon ja organisaation strategiseen suunnitelmaan, tulevaisuuden päätöksiin. Yhteisöllisyyttä vaalitaan mahdollistamisella, sillä pakottamisella tiimi ei pääse luovasti kehittymään. (Kuitunen, 2022).

Kun myynnin tavoitteita täsmennetään ja täsmennykselle kerrotaan syy, täsmennyksen merkitys luo tavoitteellisuutta ja tulosvastuuta. Tällä on merkitystä muutostyön arvioinnissa sekä muutoshalukkuudelle. AIHR:n (2021) mukaan Kirkpatrickin neljä arvioinnin tasoa ovat reagointi, oppiminen, käyttäytyminen ja tulos. Työpajassa haluttiin herättää tiimien reaktiot ja reaktion tuloksesta syntyi muutosajuri.

Opinnäytteen aikana opittiin, että myynnin työkaluja voidaan kehittää sisältäpäin, aitoon tarpeeseen. Oppimisen välineenä ovat myynnin työkalut ja strategian sisäistäminen. Oppimisen tarpeet toistuivat näkökulmasta ja paikasta riippumatta.

Yritys hyötyy siitä, että henkilöstö on valmis luomaan ja innovoimaan yhdessä, kun se saa tarpeellisen sisäistyksen, eikä strategia jää pöytälaatikkomalliksi. Tällöin strategia otetaan käytäntöön ja se vaikuttaa käytökseen. Yrityksessä, joka on valmis liikkumaan nopeasti strategian maantiellä, pystyy siten hyödyntämään henkilöstön ideoita omassa kulttuurissaan. Ideoilla on vaikutusta ja merkitystä kasvustrategiassa. Avoin dialogi tässäkin tapauksessa on selkeästi asioita helpottava tekijä.

Henkilöstön mahdollinen moraalikato tulee myös ottaa huomioon (Pohjola, 2015), joka vaikuttaa lopulliseen toimintatavan käyttöönottoon. Moraalikadossa tehdään vastoin määräyksiä johdon sitä huomaamatta, ja tähän Pohjolan (2015) mukaan voidaan vaikuttaa

erilaisilla kannustimilla. Palaute tarpeista, joita henkilöstö tarvitsee, tulee käsitellä oikein sillä muuten muutosta ei synny, (AIHR, 2021). Tämä taas vaikuttaa työn tulokseen.

Lopullisessa tuloksessa, muutoksen vaikutuksen analysoinnissa, tulee ottaa huomioon myös henkilöstön palkitseminen oikeansuuntaisesta toiminnasta, sillä palkitseminen Viitalan (2014) mukaan tarjoaa turvallisuutta ja tunnetta jatkuvuudesta.

Henkilöstöä pyydettiin työpajan jälkeen kertomaan, miten he reagoivat muutokseen, ja mitä uusia taitoja kokemus heille toi, sillä itsearviointilla voidaan AIHR:n (2021) mukaan määritellä oppimisen taso. Haastattelin yhtä työpajaan osallistujaa, kun aikaa työpajasta oli kulunut noin kuukausi. Osallistuja oli kokenut työpajan hyväksi, sillä siinä oli saanut jäsenneltyä asioita, ”mikä toimi ja mikä ei, ja mihin voi itse vaikuttaa”. Omalla vaikuttamisella tuntui siten olevan tärkeä osa oman työn arviointia sekä arvostusta. Innovoiva henkilöstö siten uudistaa ja kehittää strategiaa, samalla se haluaa olla mukana vaikuttamassa organisaation tulevaisuuteen. Henkilöstö on vapautettu luomaan strategiaa, ja samalla kun yritys kiinnittää henkilöstön ja lujittaa lojaaliutta.

12. Kehitys- ja tutkimusaiheet tulevaisuudessa

Kehitysaiheiksi nousi opinnäytetyön aikana ulkoisiin ajureihin sisältynyt CRM:n uudistaminen, joita ei otettu tässä opinnäytteessä huomioon. CRM:n uudistaminen voisi siten tulevaisuudessa olla toivottu kehitysaihe. CRM:n uudistaminen tutkimusaiheena liittyy ulkoisiin vaikuttimiin mutta on tärkeä strategian kannalta.

Liidigenerointi voisi toisena kehitysalueena olla yrityksen sisäinen tutkimusaihe, millaisia strategisia päätöksiä tarvitaan liidigenerointia varten. Liidigeneroinnin täsmällisempi käyttöönotto liittyy osittain ulkoisiin vaikuttimiin mutta koska henkilöstön aktiivisuus vaikuttaa siihen, on se tällöin myös sisäisten toimien ajuri. Kehitysalue vaatii henkilöstön panostamista sekä toimialanäkemyksiä. Se, millaiset toimialat tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan yhteisöllisiä työtiloja, on vaikutusta millaisia liidejä saadaan syntymään.

Muita tutkimusaiheita nousi muun muassa tarve kilpailija-analyysille. Toimiala on nuori ja uusia yrityksiä on syntymässä, joten kilpailija-analyysillä on tilausta. Tämä tutkimusaihe toimisi seuraavan opinnäytetyön aiheena. Kilpailija-analyysillä on vaikutusta myös millaisia liidejä yhteisölliset tilat hankkivat tai millaisista jäsenistä kilpailu käydään tulevaisuudessa.

13. Pohdinta

Työskentelin Innovation Homella Tampereella muutamana päivänä sekä Kampin tiloissa useampana päivänä viikossa kuukauden ajan. Kun työskentelin hodaripaikalla Innovation Homella, huomasin keskittymisen herpaantuvan, mikäli vieressä kokoustettiin. Tämä on melko normaali ilmiö, joten uskonkin että hodaripaikoille kokeilemaan tullut jäsen haluaa melko pian oman rauhaa tuovan työpisteen. Toisena vaihtoehtona on tietenkin työskennellä Podissa, halusin kuitenkin havainnoida työtilaa hodaripaikalta.

Hodaripaikalla huomasin myös, kuinka nopeasti strategiaa voidaan muuttaa ja vapauttaa henkilöstön käyttöön. Nopeasti toimivaa kokeilukulttuuria oli mielenkiintoista seurata vierestä. Melko nopeasti huomasin kuinka helposti asiat soljuvat, muuttuvat, ideat kirkastuvat. Kun mahdollistetaan, se lisää työhyvinvointia.

Innovation Homen strategia, jonka lopputuotoksena on tuottaa toimivaa työpäivää jäsenille, tuntuu mielekkäältä kokeilukulttuurilta. Se osallistaa ja tuottaa erilaista toimintaa. Kokeilukulttuuri avaa väyliä uusille tavoille, uusille mahdollisille sinisille merille. Tässä mielestäni Innovation Homella on onnistuttu. Työn kulttuuri on loistavan kukoistava yhteisöllisissä tiloissa. Työn tulevaisuus näyttäytyy tiloissa mielenkiintoiselta, uudelta. Jakamistalous yhteisöllistää, eikä mieli halaja takaisin kotitoimistolle.

Opinnäytteen aikana oma kiinnostus yhteisöllisiä työtiloja kohtaa nousi ja uskonkin että tulevaisuudessa siitä riittää paljon tutkimusaiheita.

13.1 Arviointi teoreettisesta viitekehyksestä

Opinnäytetyön aikana huomasin, kuinka tärkeää on teoreettisen viitekehysten kautta tutustua itse aiheeseen. Aiheena yhteisölliset työtilat ei ollut minulle entuudestaan tuttu, joten jouduin tutustumaan aiheeseen kantapään kautta. Teoriaosuudesta huomasin, kuinka mielenkiintoisia tutkimuksia yhteisöllisistä työtiloista oli tehty. Se antoi tukea omaan työhön. Etätyöstä on kirjoitettu varsinkin korona-ajan jälkeen paljon ja luulen että yhteisöllisten työtilojen tutkimus tulee lisääntymään, kun toimiala kasvaa etätyön lisääntyessä. Mitä syvemmälle tutkimusmateriaaleja tukin, sitä mielenkiintoisemmalta toimiala tuntui.

13.2 Arviointi työpajasta

Työpajan aikana huomasin, kuinka oma kehittyminen työpajan ohjaajana kasvaa itseluottamuksesta. Työpajasta olisi saanut vielä laajemman, mutta sillä olisi ollut vaikutusta työpajan keston. Työpajan kestolle oli annettu tarkat raamit, joiden sisällä pysyä. Työpajan rakenteen suunnittelu, toteutus, iterointi ja reflektointi olivat vaiheita, joihin jouduin paneutumaan intensiivisesti. Osallistavassa työpajassa tuli olla ”hereillä” ja valmiina ohjaamaan toimintaa, jotta päästiin kohti lopputuloksia. Toiminta oli vaativaa niin osallistujille kuin ohjaajalle. Oma toimintaa reflektoiden koen, että syventäisin työpajaa, jotta osallistujat pystyisivät vielä tarkemmin ammentaa omasta kokemuksestaan ideoita. Tällä kertaa saimme toimivan työpajan, mutta sen uusimisessa menisimme vielä syvemmälle ideointiin.

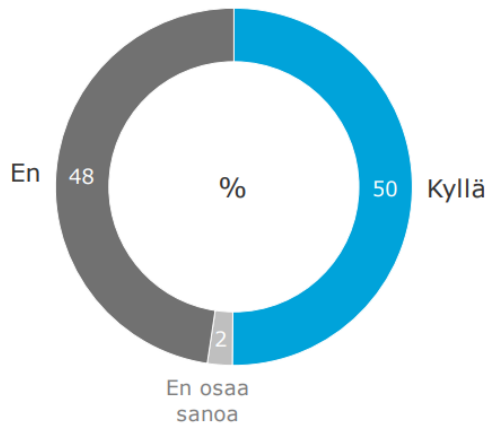
13.3. Opinnäytetyön hyödyt

Opinnäytetyöstä on hyötyä niin yritykselle kuin henkilöstölle yksilöinä. Oman työn kautta esiinnousseet mahdollisuudet ovat yksilöiden mahdollisuuksia oppia omasta työstään ja miten siihen voi vaikuttaa. Yritys sai poimittua ns. hiljaista tietoa henkilöstään, jota se voi hyödyntää strategiassaan.

Opinnäytteestä on hyötyä tulevaisuuden strategioissa, sillä yhteisöllisten työtilojen käyttö saattaa lisääntyä tulevaisuudessa. Suomen Yrittäjät teetättivät Työelämägallupin tammikuussa 2023, johon vastasi yli 1000 työelämässä olevaa, (Yrittäjät 2023). Noin puolet vastanneista kertoi tehneensä etätöitä (Kuva 17).

Oletko ollut etätöissä?

Total tammikuu/2023 (n=1028)

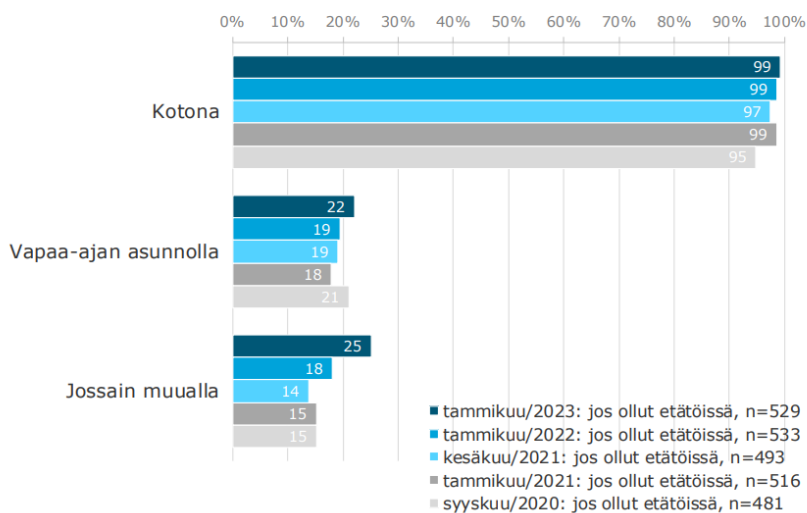


Kuva 17. Oletko ollut etätöissä? (Yrittäjät 2023)

Tutkimuksessa selvitettiin myös, missä etätöitä tehtiin eniten. Syyskuun 2020 ja tammikuun 2023 välissä suurin paikanmuutos tapahtui muualla kuin kotona tai vapaa-ajan asunnolla (Kuva 18). Tästä voidaan päätellä, että työväestö etsiytyy jatkossakin muualle kuin kotiin tai muihin kohteisiin tekemään työtä, jolloin yhteisöllisillä työtiloilla tulisi tämän perusteella olevan kysyntää tulevaisuudessakin.

Missä olet tehnyt etätöitä?

Voit valita useita vaihtoehtoja.



Kuva 18. Etätyöpaikat (Yrittäjät 2023)

13.4 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen empiirisen osuuden työpaja suoritettiin kahdessa toimipisteessä. Jotta tutkimus olisi kattavampi, tulisi työpaja suorittaa kaikissa toimipisteissä, jonka jälkeen tiedosta tehtäisiin yhtenäistä yhteenvetoa. Toimipisteet sijaitsevat laajasti ympäri Suomea ja kaksi toimipistettä ulkomailla. Mikäli työpaja haluttaisiin monistaa ja tehdä esimerkiksi Teamsin välityksellä, pohdin tuloksien luotettavuutta. Saadaanko työpaja suoritettua virtuaalisesti siten, että se todella on osallistava ja kaikki mukaansa ottava? Mielestäni Teams-työpaja on luotettavuuden kannalta ongelmallinen, eli työpajassa ei mielestäni päästäisi tarpeeksi syvälle ideointeihin. Opinnäytetyön tulokset ovat luotettavia, koska ne ovat henkilöstön tuottamia todellisia tuloksia, mutta yleistävää tietoa niiden kautta ei voida luoda. Kahden työpajan lopputulemat ovat yksilöllisiä eikä siten yleistettävissä, mutta ne antavat juuri sitä ruohonjuuritason tietoa yritykselle, mitä työpajoilla haluttiinkin löytää.

13.5 Lopuksi

Lopuksi haluan vielä tuoda esiin kirjan nimeltä *The Style of Coworking, contemporary Shared Workspaces*, kirjoittanut Alice Davies ja Kathryn Tollervey, 2013. Kirja avartaa näkemystä yhteisöllisistä työtiloista.

Sitä ei käytetty teoreettisessa viitekehyksessä mutta on silti tutustumisen arvoinen taidekuvakirja. Kirjassa on kuvattu yhteisöllisiä työtiloja ympäri maailmaa, erilaisten työtilojen tarina kerrotaan kuvin ja niiden kautta työnteon maailma avautuu uudella tavalla.

Lähteet

AIHR, 2021. Organisational Development Process. Build Effectiveness and capavity to change in 5 steps.

Alanne, H. 2022. Avokonttori on sitkeä konsepti – tutkijan mukaan se on kuin zombi, joka ei suostu kuolemaan. Yle arkistot, 7.5.2022.

Autio, M. 2018. Strategia tulevaisuuden suunnittelun työkaluna. Opinnäytetyö, SeAMK.

Barry, E. 2017. Businesses that embrace coworking spaces can cut costs by 25%. Luettavissa: <https://www.finder.com.au/businesses-embracing-coworking-spaces>
Luettu 5.4. 2023.

Berglund, T., Peebo, N. 2019. Accelerating growth, Determinants of revenue growth in technology startups. Department of production management faculty of engineering (LTH), Lund University.

Bushe, G.R. & Marshak, R.J. 2009. Revisioning organization development, diagnostic and dialogic premises, and patterns of practice. The Journal of applied behavioral Science, 45, 3, pp.348-368.

Bouncken, R., Clauss, T., Reuschl, A. 2016. Working - spaces in Asia: a business model design perspective. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Andreas-Reuschl/publication/305257834_Coworking-spaces_in_Asia_A_Business_Model_Design_Perspective/links/57e4ed6d08ae06097a0dcde1/Coworking-spaces-in-Asia-A-Business-Model-Design-Perspective.pdf

Butler, K. 18.1. 2008. Practical Values: works well with others. Mother Jones. Luettavissa: <https://www.motherjones.com/politics/2008/01/practical-values-works-well-others/>
Luettu 10.4.2023.

Cagnol, R. 2013. Will coworking spaces be the new classrooms? Luettavissa: <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/will-coworking-spaces-be-the-new-classrooms-university-school-686>

Cheah, S., Ho, Y-P. 2019. Coworking and sustainable business model innovation in young firms. Sustainability, MDPI.

Chevtavaeva, E. 2021, Coworking and coliving: the attraction for digital nomad tourists. s. 202-209. Information and communication technologies in tourism 2021. Proceeding of the ENTER 2021 eTourism conference, January 19-22, 2021. Springer link.

Chen, X., Zou, H., Wang, D. 2009. How do new venture grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International journal of research in marketing*, Vol. 26, issue 4, dec. 2009. Pg 294-303.

Costello, P. 2003. Action research.

Cooperrider Center, 12.10. 2021. 4D Appreciative inquiry model. Video. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=et55Kc_G-1o
Katsottu 10.4.2023.

DeGuzman, G., Tang, A. 2011. Working in the unoffice – A guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits. Coworking library.

Durmaz, Y., Ihan, A. 2015. Growth strategies in businesses and a theoretical approach. *International journal of business and management*; Vol. 10. No. 4. 2015.

Doz, Y., Kosonen, M. 2008. Nopea strategia, miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä.

Eisenhardt, K., Martin, J. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*. Vol. 21, issue 10-11: the evolution of firm capabilities.

Felländer, A., Ingram, C., Teigland, R. 2015. The sharing economy, embracing change with caution. Luettavissa: file:///C:/Users/467421/Downloads/The_Sharing_Economy_Embracing_Change_wit.pdf
Luettu 3.4.2023.

Freitag, R. 2019. On a growth track with startups; how established companies can pursue innovation. *Emerald pub*. Vol. 47. NO.4. 2019.

Forssell, J. 2021. Paluu uuteen normaaliin – miten järjestää hybridityö?

Hautamäki, T. 2018. Yksi työpiste maksaa tuhansia euroa ja puolet on tyhjiillään – moni yritys lisää nyt etätöitä. *Talouselämä*, 27.11.2018. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/yksi-tyopiste-maksaa-tuhansia-euroja-ja-puolet-on-tyhjillaan-moni-yritys-lisaa-nyt-etatyota/88b4beb7-3a40-3b7f-a195-b807d5f8d10e>
Luettu 5.4.2023.

Foertsch, C., 17.8.2010. 7 tips for a successful coworking space. Luettavissa: <https://www.deskmaq.com/en/coworking-tools-tips/how-a-coworking-space-succeeds>
Luettu 11.4.2023.

Gandini, A. 2015, The rise of coworking spaces: a literature review. *Ephemera, theory & politics in organization*

Garvin, D., Edmondson, A., Gino, F. 2008. Is yours a learning organization? *Harvard business review*, March 2008.

Haasala, J. 2020. Etätö – nopeasti lisääntyvä työnteon muoto. AMK-opinnäytetyö, Centria – ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353541/Haasala_Johanna.pdf?sequence=2
Luettu 12.4.2023.

Halvitigala, D., Antoniades, H., Eves, C. 2018. Coworking culture – Challenges and opportunities for office landlords.

- Herse, R. 2016. Ten steps to a successful strategy workshop. Evolutionizer.
- Healey, M., Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G. 2013. Off to plan or out to lunch? Relationships between design characteristics and outcomes of strategy workshops. Wiley online library. 09 sept. 2013.
- Heikkinen, Hannu L.T, Rovio, E., Kiilakoski, T. 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu.
- Houni, P., Ansio, H. 2015. Yhteisölliset työtilat kipinöivät kaupunkikulttuurissa. Artikkelitiedon verkkolehti. 26.8.2015.
- Houni, P., Ansio, H. 2015. Duunia kimpassa, yhteisölliset työtilat Helsingissä.
- Hiltunen 2020. Whats next, Megatrendit. Luettavissa: <https://www.whatsnext.fi/infographic/>. Luettu 29.3.2023.
- Huttunen, A., Launis, L., Ropponen, H., Vuoristo, S., Vaittinen, P. 2022. Työkierrosta osaamista ja työhyvinvointia. Artikkelitiedon verkkolehti, LAB University of applied sciences. Julkaistu 28.3.2022.
- Innovation Home, 3.1.2023, Linked- päivitys. Luettavissa: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7013802529998155777?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A7013802529998155777%29. Luettu 25.3.2023.
- Janhonen, M. 2009. Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu. Hallinnon tutkimus, vol 28 nro 4 (2009).
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?
- Kassabov, K. 2021. Guidelines for coworking spaces in 2021. Forbes, verkkolehti, YEC, council post, 27.9.2021.
- Keinonen, V. 2021. Kiinnostus yhteisöllisiin työtiloihin kasvaa. Työelämä. Luettavissa: <https://ttlehti.fi/kiinnostus-yhteisollisiin-tyotiloihin-kasvaa/>. Luettu 21.3.2023.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi.
- Kuitunen, M., Manni, J. 1/2022. Kun työelämästä poistetaan elämä, jää vain työ. Evento vol. 1/2022. Luettavissa: <https://www.avecmedia.fi/bisnes/yritys-johon-oikeasti-halutaan-tulla-toihin-mikko-kuitunen-julius-manni-vincit/>. Luettu 10.4.2023.
- Laitila, T. 7.2.2023. Myyntipäällikkö. Framery. Haastattelu. Helsinki.
- Lancefield, D. 2022. How to communicate your company's strategy effectively. Harvard business review. 29.11.2022.

Lahti, T. 2021. Kaikki jakamistaloudesta. Blogikirjoitus 18.3.2021, Työn tulevaisuus, verkkosivut.

Leppänen, M., Vehviläinen, J. 2021. Ei koskaan enää konttorille. YLE.
Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11748032>

Leskinen, T. 2020. Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. Tilastokeskus, asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Luettavissa:
<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>
Luettu 10.3.2023.

Leskinen, T. 2021. Etätöy yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tilastokeskus, asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Luettavissa:
<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoy-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>
Luettu 10.3.2023.

Lovell, M. 2022. The evolution of office design.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018, Usko uuden työn löytymiseen ennätysvahva. Työ- ja elinkeinoministeriö, tiedote 12.3.2019.

Lönnqvist, H., Salorinne, M. 2022. Etätöy jatkossakin – mutta kenelle ja missä? Kvartti, kaupunkitiedon verkkolehti.

Ollila, S., Kujala, A. 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus.

Pakarinen, K. 2021. Muotoilijan etätöy, Tapaustutkimus etätöyön lisääntymisen vaikutuksista muotoilijan työskentelyyn. Opinnäytetyö. Thesesus luettavissa:
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493745/Pakarinen.Katariina.pdf>.

Paroutis, S., Franco, L., Papadopoulos, T. 2015. Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. British journal of management Vol. 26, S48-S66.

Pohjola, M. 2015. Kannustimet ja tiimityöskentelyn organisointi tuottavan työy saavuttamiseksi. Tampereen yliopiston avoin julkaisuarkisto.

Ruuska, I. 2022. Oma työura hävettää monia – Asiantuntija: pohdi tätä, kun katsot ansioluetteloasi. Talouselämä kolumni. 25.3.2022.

Ruuska, I. 2022. Moniosaamisen renessanssi, opas työelämän edelläkävijöille.

Ritakallio, T., Vuori, T. 2018. Elävä strategia, kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen.

Saari, S. 2004. Syyseurauskuva. Luettavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Syyseurauskuva.png>
Luettu: 24.4.2023.

Savaspuro, M. 2023. Nämä ovat tämän vuoden viisi mullistavaa työelämäntrendiä. Talouselämä, kolumni. 19.1.2023.

Sitra, verkkosivut. Jakamistalous.
Verkkosovut, tulevaisuussanasto. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/jakamistalous/>
Luettu 22.3. 2023.

Sitra, 2022. Heikot signaalit 2022. Luettavissa:
<https://www.sitra.fi/julkaisut/heikot-signaalit-2022/>
Luettu: 22.3.2023.

Sitra, 2023. Megatrendit 2023. Luettavissa:
<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
Luettu 22.3.2023.

Sivonen, O. 2022, Muutoskestävän organisaation osatekijät.

Stackelberg, C., Köhler, J. 2020. Tebatti: Yritysten on herättävä uuteen todellisuuteen. Talouselämä, mielipidekirjoitus. päivitetty 21.7.2020. (Maksumuuri). Luettu: 25.3.2023.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia – orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa.

Taatila, V. 2009. Toimintatutkimuksia. Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusjakson tehtävistä. toim. Laurea – ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Talouselämä, 2015. Kansainvälinen ilmiö rantautuu Suomeen – näinkö töitä tehdään tulevaisuudessa? Talouselämän artikkeli, 26.8.2015. (Maksumuuri). Luettu: 25.3.2023.

Tarvainen, T. 1.2.2023. Myyntipäällikkö, Module Muotolevy. Haastattelu. Helsinki.

Tavakoli, I., Lawton, J. 2005. Strategic thinking and knowledge management. Strategic management... an Emerald guide, s. 155-159.

Tietoarkisto, 2023. Toimintatutkimus Luettavissa:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
luettu 10.5.2023.

Tsipursky, G. 2023. Elon Musk is now a fan of remote work. Forbes kolumni 23.1.2023.

Vaarala, S, 2019. Talent Management – nuorten potentiaalisten talenttien sitouttaminen: tulevaisuuden lupauksista organisaation avainhenkilöksi. Pro gradu, luettavissa:
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061220278>.

Viitala, R. 2014. 4.uud.p. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä.

Wörndl, W., Koo, C., Stienmetz, J. toim. Information and communication technologies in tourism 2021. Proceedings of the ENTER 2021 eTourism conference, January 19-22, 20.

Yrittäjät, 2023. Työelämägallup: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/tyoelamagallup-puolet-harkitsisi-tyopaikan-vaihtoa-jos-ei-saisi-tehda-etatoita>
Luettu: 4.5.2023.

