



Fyysisen työympäristön tulevaisuuden vetovoimatekijät - skenaariot suunnitteluprosessin ytimessä

Maarit Wahlbom

2023 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, composed of three segments: a pink segment on the left, a blue segment in the middle, and a teal segment on the right.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Fyysisen työympäristön tulevaisuuden vetovoimatekijät - skenaariot suunnitteluprosessin ytimessä

Maarit Wahlbom

DIPA

Opinnäytetyö

11 2023

Maarit Wahlbom

Fyysisen työympäristön tulevaisuuden vetovoimatekijät - skenaariot suunnitteluprosessin ytimessä

Vuosi

2023

Sivumäärä

79

Asiantuntijaorganisaatioissa etsitään keinoja kehittää fyysistä työympäristöä hybridityöhön sopivammaksi ja houkutella asiantuntijoita takaisin toimistoille yrityskulttuurin, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Jaksamisen ja mielen haasteet ovat lisääntyneet pandemian jälkeisessä ajassa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää millaisia ovat fyysisen työympäristön tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät sekä toimistolle paluuta vahvistavat vetovoimatekijät.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle tulevaisuussuuntautunut johdon skenaariotyöpajamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien osaksi. Opinnäytetyössä rakennettiin kolme skenaariota, joita hyödynnettiin työpajamallissa. Skenaarioihin tutustumalla ja niitä analysoimalla työpajaosallistujien on mahdollista laajentaa toimintaympäristön muutoksen ymmärrystä. Kokonaisuudessaan työpajamallin tarkoitus on tukea päätöksentekoa työympäristömuutoksen suunnan ja tavoitteiden kirkastamisessa.

Tietoperustassa pureuduttiin fyysisen työympäristön nykytilaan ja pandemian aiheuttamaan muutokseen. Tietoperustassa käsiteltiin työympäristökokonaisuutta, työn muutosta, hybridityön vaikutuksia asiantuntijatyöhön, hyvinvoinnin merkitystä ja aiemmin havaittuja vetovoimatekijöitä.

Opinnäytetyön lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Kehittämistyö eteni Design Councilin tuplatimanttimallin vaiheita seuraten, ensin ajattelua laajentaen ja sitten rajaten ja kohden taen ratkaisuja. Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa käytettiin laadullisen tutkimuksen keinoja. Näkemyksiä fyysisen työympäristön tulevaisuudesta tutkittiin teemahaastatteluin. Muina menetelminä kehittämistyössä hyödynnettiin haastattelujen lisäksi ennakkoinnin menetelmiä, kuten skenaarioita, 3S-menetelmää ja tulevaisuuskolmiota.

Opinnäytetyössä rakennetun johdon työpajamallin tarkoituksena on työympäristökehittämisen prosessin sujuvampi läpivienti. Työpajamallin avulla on mahdollista vahvistaa asiakaskokemusta ja tukea päätöksentekoa muutosprosessin läpiviennin suunnittelussa. Työpajamalli ja skenaariot ovat työympäristömuutosta suunnittelevien organisaatioiden hyödynnettävissä.

Kehittämistyön aikana kerätty ja raportoitu materiaali fyysisen työympäristön vetovoimatekijöistä on myös laajasti käytettävissä organisaatioiden suunnittelu- ja muutosprosesseissa.

Asiasanat: fyysinen työympäristö, tilan vetovoimatekijät, tulevaisuuden työympäristö, asiantuntijatyön tulevaisuus, tulevaisuuden ennakointi

Maarit Wahlbom

Future Workspace Attractiveness Factors - Workplace Transformation Based on Scenarios

Year 2023 Pages 79

Expert organizations are searching ways to develop the workspace to be more suitable for hybrid work and to attract experts back to the office. The aim is to strengthen company culture, commitment, and well-being. Challenges related to resilience and mental health are increasing in the post-pandemic era. The purpose of this thesis is to understand the factors influencing the future of the workspace and the attractiveness factors that support the return to the office.

The aim of the research-based development work was to create a future-oriented management workshop model to be used in the case organization's customer projects. Three scenarios created in this thesis, were applied also in the workshop model. By exploring and analyzing the scenarios, workshop participants can broaden their understanding of the changes in the operating environment. The overall purpose of the workshop model is to support decision-making in clarifying the direction and goals of the workplace transformation.

The theoretical background delved into the current state of the workspace and the changes caused by the pandemic. The theoretical background consists of a literature review about work environment, future of work, hybrid work effects on expert work, importance of well-being, and previously identified office attractiveness factors.

The thesis applied service design methods. The development work proceeded by Design Council's Double Diamond model stages, first expanding thinking and then narrowing and targeting solutions. Also qualitative research methods were in use. The views about the future of the workspace were collected by utilizing themed interviews. Other methods used in the development work included foresight methods, such as scenarios, the 3S method, and the future triangle.

The purpose of the management scenario workshop model built in the thesis is to facilitate the smoother implementation of the work environment development process. With the workshop model, the case organization can strengthen their customer experience and support decision-making in the planning of the change process. The workshop model and scenarios are available for organizations planning work environment changes.

The material collected and reported during the development work on the attractiveness factors of the future of the workplace is also widely available for organizations in their transformation processes.

Keywords: workplace transformation, attractiveness factors of workspace, future workspace, knowledge work future, foresight

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tietoperusta.....	7
2.1	Fyysinen työympäristö.....	9
2.2	Työympäristön vetovoimatekijät	14
2.3	Aiempi tutkimus työympäristöjen vetovoimatekijöistä	16
2.4	Asiantuntijatyö nyt ja lähitulevaisuudessa	19
2.4.1	Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet	22
2.4.2	Työhyvinvoinnin merkitys asiantuntijatyössä	25
2.4.3	Tulevaisuuden työ	26
2.5	Tietoperustan yhteenveto	27
3	Kehittämistyön asetelma ja kehittämissuunnitelma	30
3.1	Ymmärrys nykytilasta ja signaalit tulevaisuudesta.....	33
3.1.1	Tulevaisuuden ennakointi kehittämistyön menetelmänä.....	34
3.1.2	Ennakoinnin 3S-malli havaintojen ja signaalien monitoroinnissa	36
3.1.3	Haastattelut	39
3.2	Määritä - haastattelujen ja havaintojen analysointi.....	41
3.2.1	Haastattelujen analysointi ja luokittelu	42
3.2.2	Havaintokoonnin PESTE-analyysi	45
3.3	Kehitä - skenaarioiden ja johdon skenaariotyöpajamallin rakentaminen	46
3.3.1	Skenaarioiden rakentaminen.....	47
3.3.2	Johdon skenaariotyöpajamallin suunnittelu yhteiskehittämisen prosessilla	49
3.3.3	Skenaariotyöpajamallin viimeistely.....	51
3.4	Deliver/Toteuta	52
4	Tulokset.....	52
4.1	Haastattelujen yhteenveto	53
4.2	Havaintojen yhteenveto.....	58
4.3	Skenaariot ja niiden hyödyntäminen työympäristökehittämisessä	59
4.4	Tulevaisuussuuntautunut toimintamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien suunnitteluun	62
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	64
5.1	Johtopäätökset	64
5.2	Pohdinta	69
	Lähteet	75
	Kuviot.....	79

1 Johdanto

Maaliskuussa 2020 maailma muuttui. Suomeen julistettiin poikkeustila ja asiantuntijatyötä tekevät jäivät kotiin tekemään etätöitä koronapandemian takia. Kaikilla ei ollut riittävää kokemusta virtuaalisten työkalujen käytöstä ja työpäivät muuttuivat Teams-palavereiksi. Keskittyminen, priorisointi ja henkinen jaksaminen olivat koetuksella. Alkuhankaluuksien jälkeen otettiin kuitenkin nopeasti haltuun digitaalisten sovellusten käyttö ja etätöiden käytännöt. Yrityksissä huomattiin, että tuottavuus pysyi ennallaan, eikä etätöiden rajoittamiselle ollutkaan muita syitä kuin korkeintaan kulttuurilliset. (Lindström & Savaspuro 2023, 73.)

Työnteon tavat muotoutuivat uusiksi ja muutos jatkuu. Etätö on tullut jäädäkseen, eikä riittäviä perusteita pääsääntöiseen lähityöhön palaamiselle tuntunut löytyvän pandemian väistytystä. Etä- ja lähityön yhdistely hybridityöksi tarjoaa työntekijöille joustavuutta ja ajansäästöä. Hybridityö koetaan saavutetuksi eduksi, josta ei olla valmiita luopumaan. Samalla on kuitenkin noussut esille kasvavia jaksamisen ja mielen haasteita. Vaikka hybridityö ja joustavuus työn tekemisen paikassa ja ajassa houkuttaa asiantuntijatyötä tekeviä ja jopa nostaa tuottavuutta, ilmiöllä on myös varjopuolensa. Etätöissä sekoittuu helposti yksityis- ja työelämä. Etätöypainotteisuus voi myös aiheuttaa stressiä, eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyttä. Ranki (2023, 17) nostaa esille etätöistä syntyneen työuupumusoireilun. Työuupumusta luonnehtivat kognitiiviset ja tunteiden hallinnan häiriöt sekä kyynistyminen. Työuupumus syntyy pitkittyneestä työstressistä. Erityisesti kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet ja samalla tyytyväisyys työhön sekä työn imu ovat laskussa.

Mikä on toimiston ja fyysisen tilan tulevaisuus? Millaisen työn tekemisessä ja miten fyysinen työympäristö voi tukea asiantuntijatyön tekemistä? Onko toimistoista ensisijaisesti tulossa kohtaamispaikkoja, joihin kokoonnutaan viihtymään, tekemään yhteistyötä sekä hoitamaan henkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia? Organisaatioissa pyritään löytämään sopivia ja parhaiten asiantuntijatyötä tukevia ratkaisuja fyysisen työympäristön osalta. Kuitenkin toimiston rooli on vielä epäselvä tai muotoutumassa uudelleen pandemian jälkeisessä ajassa. Yrityksissä pohditaan, millaista tilaa toimistoilla tarvitaan, tehdäänkö toimistolla jatkossa vain vuorovaihtamista työtä vai onko yksilötyön tiloille yhtä lailla tilausta. Sopivaa tilan neliömäärää on vaikea määritellä. Iso päivänpolttava kysymys on se, mikä on oikea koko toimistolle, jotta kaikki halukkaat mahtuvat, muttei tila ammota tyhjyyttään suurta osaa ajasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa fyysisen työympäristön tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä asiantuntijoiden toimistolle paluuta vahvistavia vetovoimatekijöitä. Työn tavoitteena on luoda mahdollisia tulevaisuuksia kuvaavia skenaarioita tunnistettujen vetovoimatekijöiden avulla. Kehittämistyön tavoitteena on rakentaa toimeksiantajayritykselle

tulevaisuussuuntautunut työpajamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien suunnan ja tavoitteiden kirkastamiseen. Työpajamallin runko perustuu skenaarioihin ja niiden hyödyntämiseen päätöksenteon tukena.

Haastattelujen avulla on etsitty tulevaisuuden fyysisten työympäristöjen vetovoimatekijöitä haastatteleamalla työympäristökehittämisen ammattilaisia, joilla on laaja tietämys ja kokemus fyysisissä tiloissa tehdyistä ratkaisuista, niiden toimivuudesta ja vaikutuksista. Ajallisesti työ rajautuu pandemian jälkeiseen tilanteeseen sekä näkemyksiin ja havaintoihin lähitulevaisuudesta.

Sitran megatrendiselvityksessä nousee esille monia tekijöitä, joilla on yhteys myös asiantuntijatyön muutokseen ja samalla fyysiseen työympäristöön. Dufva & Rekola (2023, 28, 35) viittaavat muun muassa koronapandemian aiheuttamaan etäyhteyksien yleistymiseen, energiansäästämisen ajankohtaisuuteen ja työn monipaikkaistumiseen. Etätyön yleistyminen on muuttanut työnantajien tapoja seurata työntekijöiden tehokkuutta ja suoriutumista. Samalla on noussut kysymys työntekijän ja työnantajan välisestä luottamuksesta.

Vaikka suomalaiset ovat maailman onnellisin kansa, mielenterveyden haasteet ovat lisääntyneet. Yli puolet työkyvyttömyyseläkkeiden myönnoistä perustuvat mielenterveysongelmiin. Erityisesti nuorten osuus on ollut kasvussa. (Eläketurvakeskus 2023.) Koronapandemian yhteys muutokseen on kiistaton, mutta syitä löytyy myös yksilökeskeisyydestä, yhteiskunnan asettamista paineista, sosiaalisesta mediasta ja yleisestä epävarmuudesta tulevaisuuden suhteen. Arki on muuttunut, eikä vanhaan normaaliin ole enää paluuta. (Dufva & Rekola 2023, 28.)

Organisaatioissa etsitään keinoja muokata toimistotiloja hybridityöhön sopivammaksi ja houkutella työntekijöitä takaisin toimistoille yrityskulttuurin, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Tästä huolimatta jaksamisen ja mielen haasteet ovat kasvamassa. Erityisesti näistä jälkimmäisistä syistä aiheeseen paneutumisen tarve on ilmeinen.

2 Tietoperusta

Tietoperustassa tullaan käsittelemään työympäristökehittämisen prosessia ja fyysisen työympäristön merkitystä työympäristökokonaisuuden osana. Fyysistä työympäristöä tarkastellaan siihen liittyvien osatekijöiden ja vetovoiman syntymiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmista. Tietoperustassa tutustutaan myös työn muutokseen erityisesti asiantuntijatyön muutoksen kautta. Aikaikkunana on pandemian jälkeinen aika ja lähitulevaisuus. Asiantuntijatyön muutoksessa nostetaan esille hybridityön käsite ja sen vaikutuksia työn tekemiseen ja yhteyttä työhyvinvointiin. Työympäristökehittämisen prosessin kehittäminen kohti entistä

parempaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta sekä asiantuntijoiden tarpeista ja toiveista on yhteydessä fyysisen työympäristön vetovoimatekijöiden hahmottamisessa. Tietoperustan lähteiksi on valittu pääosin kansainvälistä ja kansallista kirjallisuutta, joka on julkaistu pandemian aikana tai jälkeen. Aiempien julkaisujen sisällöt eivät enää tue riittävän laajasti pandemian vaikutuksesta muuttunutta työelämää ja työympäristökehittämistä

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työympäristön kehittäminen on monen yhtäaikaisen prosessin integroimista ja johtamista. Lähtökohtana ovat organisaation strategiset tavoitteet, työprosessit, eri henkilöstöryhmien työn vaatimukset ja tarpeet sekä näkemykset työn muutoksesta tulevaisuudessa. Paras lopputulos syntyy, kun kehitetään toimintaa ja tiloja yhtäaikaaisesti (kuvio 1). Onnistunut työympäristön kehittäminen prosessi pohjaa johdon sitoutumiseen, selkeisiin muutostavoitteisiin ja aktiiviseen muutoksen johtamiseen sekä aktiiviseen viestintään. Työn kehittämiseen, tilojen suunnitteluun ja yhteisten toimintatapojen luomiseen tarvitaan vahvaa henkilöstön osallistumista ja osallistamista. Työympäristön kehittäminen on jatkuvaa työtä ja tilojen toimivuutta pitää seurata ja niitä pitää uudistaa tarpeiden muuttuessa. (Työterveyslaitos 2023.)



Kuvio 1: Työympäristömuutoksen prosessi (mukaillen Työterveyslaitos, ttl.fi 2023)

Työympäristöt ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Onnistunut työympäristömuutos huomioi organisaation, työntekijät ja asiakkaat. Parhaimmillaan kaikki hyötyvät. Ihmiskokemus (engl. human experience) ohjaa organisaation menestymistä. Ennen enemmänkin staattinen muutos on nyt kokoaikaista kehittämistä, joka skannaa jatkuvasti työntekijöiden toiveita, tarpeita ja odotuksia. Muutokset eivät myöskään enää ole vain tilapalveluiden tai kiinteistökehittämisen käsissä vaan yhteistyötä talouden, henkilöstöhallinnon ja IT:n kanssa. (Rishi, Breslaus & Miscovich, 2022, 177.)

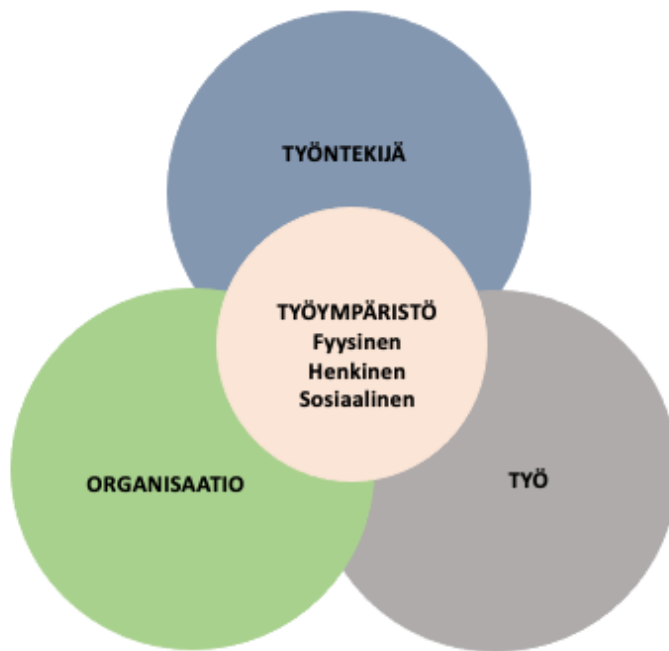
Paluuta pandemiaa edeltäneeseen toimistoon ei ole. Ratkaisu ei myöskään ole jatkuva työskentely kotoa käsin. Tavis & Lupushorin mukaan tulevaisuuden joustavat työntekeytymisen

ratkaisut löytyvät jostakin välimaastosta; hybridityöstä, joka tukee niin joustavuutta kuin tuottavuutta. Merkityksellistä on huomioida työntekijöiden ja yritysten erilaisuus, samat ratkaisut eivät sovi kaikille (engl. one size fits all). Jokaisen yrityksen tulee etsiä itselleen sopivimmat ratkaisut tutkimalla työntekijäkokemusta, muokkaamalla oppimansa perusteella työympäristö monimuotoiseksi, hyödyntäen samalla käyttäjäystävällisiä yhteistyötä tukevia teknologioita. (Tavis & Lupushor 2022, 107-109.)

Työympäristökehittämistä arvioidessa suuri merkitys on myös kiinteistöjen omistajien ja kehittäjien toiminnalla. Päätökset siitä minne rakennetaan, millaisia kiinteistöjä rakennetaan tai millaisia peruskorjauksia tehdään vaikuttavat kokonaistarjontaan ja mahdollisuuksiin valita sopivaa tilaa. Rakennusten ja rakentamisen arvo muodostuu yhä enemmän sijannista sekä sijannista liikenneväyliin nähden niin, että rakennukset ovat arvokkaimpia siellä missä niitä on eniten. Arvoa kasvattavat myös sosiaalinen ympäristö ja matkaetäisyys palveluihin. Kiinteistöjen elinkaariajattelu on saanut vahvan jalansijan, mikä tarkoittaa, että tilojen käyttöikä, kunnossapidon kustannukset ja ympäristövaikutukset huomioidaan entistä paremmin. (Linturi & Kuusi 2018, 99).

2.1 Fyysinen työympäristö

Halmeenmäki & Myrsky (2021, 4) määrittelevät työympäristön vaikuttaviksi osiksi fyysiset, sosiaaliset ja henkiset tekijät. Nämä muotoutuvat organisaatioon, työhön ja työntekijään liittyvistä tekijöistä. Organisaatio-osa rakentuu strategiasta, työkuulttuurista, resursseista, johtamisesta ja viestinnästä. Työn osuus pitää sisällään niin työtehtävät, työn määrän kuin kuormitus-tekijät ja kehittymismahdollisuudet. Työntekijään puolestaan liittyvät kyvykkyys, osaaminen, asenne ja yhteistyötaidot (kuvio 2). Tässä työssä keskitytään fyysisen työympäristön osuuteen ja henkinen sekä sosiaalinen työympäristö rajataan työn ulkopuolelle.



Kuvio 2: Ihmiskeskeisen työn osatekijät (mukaiillen Halmeenmäki & Myrsky 2021)

Hyvä ja toimiva työympäristö vaikuttaa positiivisesti niin työtehokkuuteen, työmotivaatioon kuin yhteisöllisyyteen. Toimiva työympäristö edistää myös organisaation toimintaa ja tulosta myönteisesti. Työturvallisuuslaki ohjaa työympäristöjen suunnittelua. Lain tavoitteena on ylläpitää työkykyä, ehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita terveyshaittoja. Työympäristösuunnittelussa tulee huomioida henkilökohtaisen tilan tarve sekä tilojen ja työskentelyvälineiden vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen. (Halmeenmäki & Myrsky 2021, 10.)

Fyysinen työympäristö tarkoittaa kaikkia tiloja, joissa tehdään työtä. Fyysisen työympäristön muokkaaminen on usein helpompaa ja nopeampaa kuin muiden työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden muuttaminen. Fyysinen työympäristö toimii myös yrityksen käyntikorttina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 188.) Parhaimmillaan työympäristö voi tukea suoritumista ja työssä viihtymistä, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tästä syystä fyysisen työympäristön tulisi tuottaa työntekoon lisäarvoa, jota työntekijät eivät saa muualta. (Halmeenmäki & Myrsky, 2021, 5)

Fyysinen työympäristö rakentuu monen tekijän summana. Olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa fyysisen ympäristömme kanssa, nykyisin erityisesti sisätiloissa. Siksi asiantuntijatyön erilaiset ulottuvuudet yhteistyöstä keskittymistä vaativaan yksilötyöhön tulee huomioida fyysisen työympäristön suunnittelussa. Työympäristö rakentuu sekä hyvinvointia tukevista voimavaro-tekijöistä että hyvinvointia heikentävistä kuormitustekijöistä. Hyvinvointia voidaan edistää tilojen suunnitteluratkaisuilla ja työympäristömuutoksilla, jotka joko pyrkivät vähentämään

kuormitustekijöitä tai lisäämään voimavaratekijöitä. (Wallenius, Malve-Ahlroth, Keränen & Haapakangas 2023, 7.)

Työympäristön kuormitustekijät voivat liittyä puutteisiin sisäilman laadussa, lämpöolosuhteissa, valaistuksessa tai äänimaailmassa aiheuttaen viihtyvyys- tai keskittymishaittaa. Työympäristön voimavaratekijät puolestaan voivat tukea palautumista tai viihtyisyyttä, työnteon sujuvuutta, yhteistyötä ja edistää vuorovaikutusta tai kannustaa terveellistä käyttäytymistä. (Wallenius ym. 2023, 6.)

Yksittäisen ympäristötekijän vaikutusta on vaikea erottaa toisesta, sillä ympäristö koetaan kokonaisuutena ja tekijöiden yhteisvaikutus voi olla isompi tai pienempi tai erilainen kuin yhden tekijän erillinen vaikutus. Kokonaisuuteen oman vaikutuksensa tuo myös työpaikan psykososiaalinen ympäristö, kuten johtaminen tai työilmapiiri. (Wallenius ym. 2023, 12.)

Työterveyslaitoksen mukaan (2023) fyysisen työympäristön voimavaratekijöiden suunnittelussa on paljon käyttämätöntä potentiaalia. Osaa vaikuttavista tekijöistä (kuvio 3) on tutkittu laajasti ja niiden kuormitustekijät tunnistetaan ja niitä hallitaan pääosin hyvin suomalaisissa työympäristöissä. Näitä ovat muun muassa sisäilman laatu, lämpöolosuhteet, ääniympäristö, valaistus ja kaluste-ergonomia. Sen sijaan sisäympäristön voimavaratekijöistä visuaalisen ympäristön, luonnonelementtien ja tilaratkaisujen vaikutuksia toiminnallisuuteen ja työhyvinvointiin ei tunneta riittävän hyvin. (Wallenius ym. 2023, 3.)



Kuvio 3: Hyvinvointia ja työn sujumista tukevat sisäympäristötekijät toimistossa. Mukaillen Wallenius ym. 2023.

Fyysisen työympäristön suunnittelua on tärkeää lähestyä yrityksen ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti niin, että työn toimivuus, työpaikassa viihtyminen ja työssä käytettävän ajan laatu tulevat huomioituiksi riittävän kattavasti. Tilan tulee tuoda esille yrityksen arvot ja kulttuuri; tästä syystä kilpailijoiden ratkaisuja ei kannata toistaa yksi yhteen. Työntekijöiden osallistaminen, heille merkityksellisten asioiden ja todellisten työskentelytapojen kartoittaminen ovat suunnittelun lähtökohtina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 189-190.) Työntekijän mahdollisuus säätää työtilaa omien tarpeidensa ja mieltymystensä mukaiseksi tai mahdollisuus valita missä ja miten työskennellä, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Sama vaikutus nähdään yksityisyyden tason säätelymahdollisuudella. Tilasuunnittelulla voidaan vaikuttaa kaikkiin edellisiin. (Wallenius ym. 2023, 21-22.)

Poutanen & Hahtola (2022, 41) puolestaan nostavat esille ihmisten erilaiset resurssit järjestellä työskentelyä kotona. Keskittymisrauhaan vaikuttavat sopivat tilat, ergonomia, perhelanteet ja asuinkumppanit. Huomioitavaa on myös ihmisten erot vuorovaikutuksen tarpeissa; toiset nauttivat vuorovaikutuksesta, toiset yksinolosta, kun taas osa kokee yksinäisyyttä ja ahdistusta kotona työskennellessään.

Työympäristösuunnittelussa tulee huomioida siis ihmisten erilaiset etätyöskentelyolosuhteet. Tosi tilat -hankeen tulosten perusteella etätööhön liittyy epätasa-arvoisia tilanteita ja puutteita varusteiden, yksityisyyden ja keskittymisen osalta. Toisaalta työskentelyolosuhteet voivat olla kotona optimaalisemmat ja paremmat kuin työnantajan toimitiloissa. (Poutanen & Hahtola 2022, 27.)

Iso kysymys liittyy toimistojen rooliin tulevaisuudessa. Ovatko toimistot katoamassa ja kutistumassa? Mikä on fyysisten tilojen tulevaisuus? Toimitilakustannukset ovat yrityksille iso menoerä ja myös siksi nyt pohditaan, kuinka paljon toimistotilaa tarvitaan tai millaiset tilat jatkossa palvelevat parhaiten työntekijöiden muuttuvia tarpeita ja toiveita (Lindström & Savaspuro 2023, 72). Rishi ym. (2022, 160-161) nostavat esille toimiston merkityksellisyyden, jopa kasvavan sellaisen. Työntekijöiden arvostus hyvin suunniteltuja ja elämyksellisiä toimistoja kohtaan vahvistaa sitoutumista ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Myös Elliott, Subramanian & Kupp (2022, 119) näkevät toimistolle ja fyysiselle kohtaamiselle edelleen tarvetta, mutta nostavat esille, että se on vain yksi vaihtoehto muiden rinnalla. Perinteiset tilaratkaisut eivät enää toimi, eikä toimistolla, joka on täynnä tyhjiä työpisteitä, ole vetovoimaa.

Tilaratkaisuilla voidaan lisätä vuorovaikutusta, innovatiivisuutta ja luovuutta sekä madaltaa hierarkkisuuutta. Erilaiset avoimet, kahvilamaiset taukotilat ja virkistäytymisalueet ovat omiaan korostamaan työympäristön sosiaalista ulottuvuutta. Työpaikalla halutaan tavata kollegoita kasvotusten, nauttia yhteinen lounas, vaihtaa kuulumisia ja ideoita sekä tutustua uusiin ihmisiin. Tämän mahdollistaa työympäristö, joka tarjoaa kohtaamisille luontevia tiloja. (Halmeenmäki & Myrsky 2021, 11.)

Pandemian vaikutus työnteon muutokseen on ollut suurin mullistus sitten teollisen vallankumouksen ja kaupungistumisen aikakauden jälkeen. Siirtyminen työntekijäkeskeiseen ajatteluun työympäristöjen suunnittelussa ja työnteon paikan määrittelyssä kaksisataavuotisen pääkonttorien ja toimistojen valtakaudesta on käänteentekevä siirtymä parhaiden työnteon mahdollisuuksien ja hyötyjen etsimiseen. (Tavis & Lupushor 2022, 112.)

Pandemian jälkeen monessa organisaatiossa haluttiin työntekijöiden palaavaan nopeasti toimistoille. Paluuta perusteltiin yhteisöllisyyden, luovuuden ja talouskasvun heikkenemisellä. Lindström & Savaspuro (2023, 29) kyseenalaistavat palaamisen perusteet ja esittävät kysymyksenä, onko toimistopainotteisen työn tavoittelussa todellisuudessa kyse johdon hiljaisesta luottamuspulasta tai jopa pelosta oman työn merkityksellisyyden katoamisesta. Fyysisen työympäristön merkitystä korostetaan usein tuottavuuden ja innovoinnin näkökulmista. Elliott ym. (2022, 109-110) mukaan innovatiivisuudessa ei kuitenkaan ole eroja riippuen siitä missä työtä tehdään.

2.2 Työympäristön vetovoimatekijät

Mitä on vetovoima? Huhta & Myllyntaus (2021, 17) määrittelevät vetovoiman kolmen eri näkökulman summaksi; työntekijöiden houkuttelu (engl. attraction), pitäminen (engl. retentio) ja työn imun lisääminen (engl. engagement) muodostavat yhdessä vetovoiman.

Vetovoiman osatekijät ovat työntekijäkokemus ja työnantajabrändi, missä työnantajabrändi lupaa ja työntekijäkokemus lunastaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 15-16). Myös Lindströmin & Savaspuron (2023, 138) mukaan organisaatioiden vetovoima rakentuu työntekijäkokemuksesta ja työnantajabrändistä. Molempien kehittämiseen ja johtamiseen tarvitaan työntekijäymmärrystä eli ymmärrystä niin nykyisten kuin tulevien työntekijöiden tunteista, tarpeista sekä toiveista. Pito- ja vetovoima on noussut organisaatioiden elinehdoksi. Tähän voidaan päästä luomalla johtoryhmiin henkilöstöpoliittinen ajattelutapa ja tuomalla HR-toiminnot organisaation ulkokehältä sen ytimeen. (Lindström & Savaspuro 2023, 138-142.)

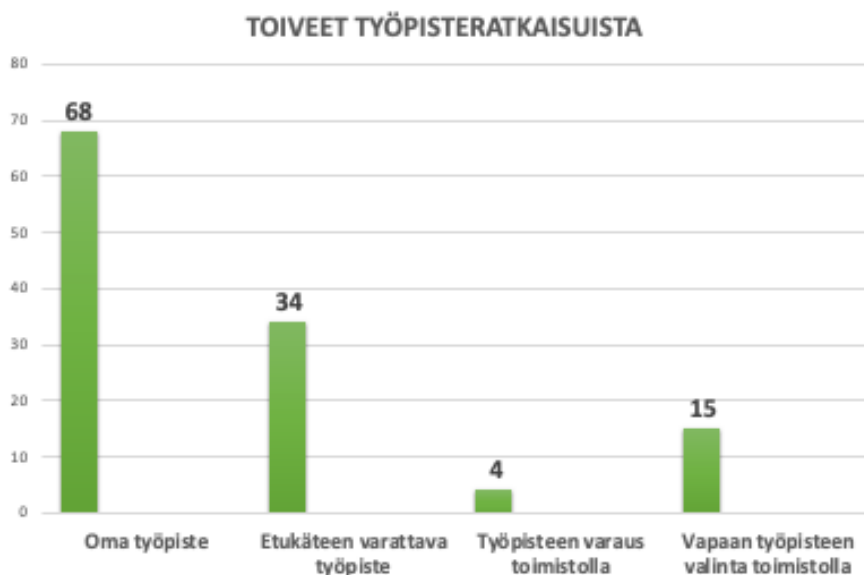


Kuvio 4: Organisaation vetovoima (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021)

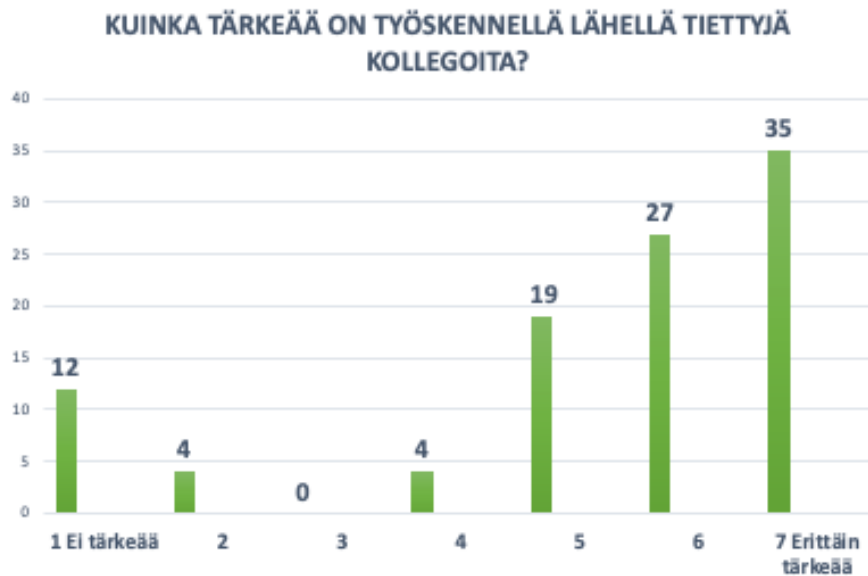
Organisaatiot voivat vaikuttaa vetovoimaansa työntekijäkokemuksen, työnantajabrändin ja organisaatiobrändin avulla (kuvio 4). Organisaatiobrändiin liittyvällä työnantajabrändillä rakennetaan mielikuvia ja tunnettuutta organisaatiosta sekä uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Työnantajabrändi on vain osa vetovoimaa ja tarvitsee rinnalleen vaikuttavan työntekijäkokemuksen. Hyvä työntekijäkokemus syntyy, kun ymmärretään, mitä ihmiset tarvitsevat työssä onnistumiseen ja mitä he pitävät merkityksellisenä. Ymmärryksen avulla voidaan rakentaa työstä ja työympäristöstä työntekijöiden tarpeita vastaava. Tyytyväiset työntekijät antavat työlleen parhaan mahdollisen vastineen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11.)

Hobsbawm (2022, 25-27) näkee useita fyysisen työympäristön hyötyjä ja vetovoimaa luovia tekijöitä, eikä usko toimistojen katoamiseen. Toimistoja tarvitaan yksilöiden väliseen tietojen, taitojen, mielipiteiden ja tunteiden vaihtoon. Tähän eivät digitaaliset sovellukset ja kontaktit riitä. Toimistojen tulevaisuuden merkityksessä tulevat painottumaan myös kouluttaminen, valmennus, mentorointi yhtä lailla kuin yhteistyötä vaativat työt kuten kehittäminen. Myös tiimien kohtaaminen ja yhteishengen vaaliminen nousevat vahvasti esille, samoin satunnaisten kasvatusten kohtaamisen merkityksellisyys. Toimiston tehtävänä on myös yksinäisyyden estäminen. Halmeenmäki & Myrsky (2021, 11) nostavat myös työpaikan sijainnin ja palveluiden merkityksen esille. Vetovoimainen työpaikka on helposti saavutettava ja hyvien yhteyksien päässä sijaitseva. Toimitilojen yhteydessä sijaitsevat palvelut kuten ravintolat, kaupat ja liikuntapaikat helpottavat arjen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Tangon Future of Work Report 2023 -selvityksen perusteella vetovoimaa voidaan luoda myös toimiston työpistejärjestelyjen kautta. Suurin osa hybridityötä tekevästä asiantuntijoista toivoo nimettyä työpistettä myös toimistolle ja monella (68 %) vastaajalla sellainen onkin käytössään (kuvio 5). Selvityksen mukaan on tärkeää myös pystyä työskentelemään tiettyjen ihmisten tai oman tiimin kanssa lähekkäin. Yli 80 % vastaajista pitää melko tai erittäin tärkeänä saada työskennellä lähellä valikoituja kollegoita (kuvio 6).



Kuvio 5: Toimistolta toivotaan omaa työpistettä (Future of Work Report 2023)



Kuvio 6: Toimistolla toiveena oma työpiste lähelle tärkeitä kollegoita (Future of Work Report 2023)

Tampereen yliopiston Tosi tilat -hankkeessa nousee myös esille oman työhuoneen arvostus akateemisen asiantuntijahenkilöstön keskuudessa. Työhuone varmistaa keskittymisrauhan, mahdollistaa pienimuotoiset kasvokkain tapaamiset sekä materiaalien säilyttämisen ja luo myös turvallisuuden tunnetta. (Poutanen & Hahtola 2022, 130-131.) Samansuuntaisia havaintoja raportoi Pohjoismaissa aihetta kartoittanut Castellum (2023, 13); omaa tai jaettua työhuonetta toivotaan eniten Suomessa (71 % vastaajista), Tanskassa vastaava luku on 53 % ja Ruotsissa 65 %.

2.3 Aiempi tutkimus työympäristöjen vetovoimatekijöistä

Jotta työntekijät palaisivat toimistolle omasta halusta eikä pakon edessä, on toimiston tarjottava selkeitä hyötyjä. Tarvitaan uudenlaisia konsepteja, jotka mahdollistavat vähemmän liikumista ja pienempää resurssien kulutusta tai mahdollisuuksia kohdata oman ja muiden organisaatioiden ihmisiä. Organisaatioiden välisistä kohtaamista toimivat esimerkkinä coworking-tilat ja muut kolmannet työnteon paikat. (Kämpf-Dern & Will-Zocholl 2022b, 145-146.)

NCC:n selvityksen (2022, 20) mukaan toimistotilan määrä ja funktio ovat murroksessa. Tilainvestointeja pohditaan kuumeisesti. Etätyötä tehdään aiempaa enemmän, kodin ja työpaikan väliseen liikkumiseen ei haluta käyttää aikaa. Toimistolta odotetaan toimivuutta, hyviä ergonomisia ratkaisuja, esteettisyyttä ja tunnelmaa niin, että toimisto nousee kotia houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi. (NCC 2022, 20.)

Työympäristön pitää voida kannatella niin tuottavuutta kuin hyvinvointia ja lisäksi ottaa huomioon työntekijän persoonallisuus, työtehtävä, ikä ja perhetilanne. Yksilöllisiä tarpeita, toiveita ja käyttäytymistä tarkastelemalla voidaan vastata työntekijöiden toivomuksiin. Toimivien ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen löytämiseksi tarvitaan laaja-alaista, monitieteellistä jatkotutkimusta. (Kämpf-Dern & Will-Zocholl 2022a, 1.)

Castellumin (2023, 12) raportin mukaan toimiston vetovoimatekijöistä suurin on ravintola tai kahvila (54 %). Seuraavina listalla ovat työhyvinvointiin liittyvät palvelut, pysäköintimahdollisuus, kuntosali ja hierontapalvelut. Alle 35-vuotiaiden työntekijöiden arvostuksissa nousevat edellisten lisäksi aulapalvelut ja mahdollisuus ottaa lemmikki mukaan työpaikalle.

Elliott ym. (2022, 116-118) sen sijaan korostavat digitaalisuuden vetovoimaa ja esittävät pääkonttorien ja toimistojen muokkaamista fyysisen tilan sijaan digitaalisiksi ratkaisuksi tai digitaalisiksi pääkonttoreiksi (engl. digital headquarter), jotka mahdollistavat työn, tiedon ja kollegoiden saavuttamisen paikasta ja ajasta riippumattomasti. He nostavat esille tutkimustuloksia, joiden mukaan teknologisten ratkaisujen aikaiset omaksujayritykset saavuttavat alhaisia omaksujia selkeästi korkeammat työntekijäkokemuksen arviot niin työtyytyväisyydessä (177 %), työelämän tasapainossa (160 %) kuin yhteisöllisyyden tunteessa (111 %).

Branes, Chiarella, Sanghvi & Vickery (2023, 2-3) mukaan kiinteistöjen kehittäjillä, omistajilla ja rakennuttajilla tulee olemaan merkittävä ja aiempaa vaativampi rooli toimistotilojen muotoilussa vuokraajille kiinnostaviksi ja heitä palveleviksi kokonaisuuksiksi. Vanhat toimintamallit ja ratkaisut eivät enää luo kiinnostusta tai kannattavuutta. Onnistumisen edellytyksinä on listattu kuusi uudenlaista huomioitavaa tekijää kiinteistömarkkinalle. 1. Luo asiakkaille ratkaisuja, ei vain fyysisiä tiloja. 2. Hyödynnä kehittämistä luomaan liikettä, pikemmin kuin vangitaksesi sitä. 3. Etsi arvonluonnin mahdollisuuksia koko elinkaaren ajalta, ei vain lopputuloksen näkökulmasta. 4. Omaksu vastuullisuus mahdollisuutena, ei määräyksiä tai ohjeina. 5. Sulauta digitaaliset ratkaisut ja edistynyt analytiikka kaikkeen, ei vain satunnaisiin ratkaisuihin. 6. Keskity tuottavuuteen, ei vain tulokseen. Kirjoittajat korostavat, että näiden tekijöiden toimeenpanoon tarvitaan panostuksia tai kumppanuuksia teknologia- ja analytiikkaosaajien ja ilmastotieteilijöiden kanssa, perinteinen malli toimia sijoittajien ja kehittäjien kanssa ei enää riitä.

Käyttäjäprofiilit, persoonat ja personointi nousevat esille useissa lähdeoteoksissa. Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider (2018, 41) määrittelevät persoonat tutkimustiedon perusteella luoduiksi arkkityypeiksi. Persoonien avulla voidaan ymmärtää paremmin tietyn ryhmän toiveita ja tarpeita. Persoonat eivät ole demografisia ryhmiä vaan ryhmiä, joita yhdistävät samalaiset tarpeet ja käyttäytyminen. Persoonia käytetään palvelumuotoilussa ja ne ovat fiktiivisiä ryhmiä, mutta auttavat asettumaan ryhmän asemaan. Persoonat voivat edustaa asiakas-, käyttäjä-, työntekijä- tai muita sidosryhmiä.

Persoonien käytöstä nähdään hyötyjä myös työympäristösuunnittelussa ja -kehittämisessä. Ajatuksella ja persoonia hyödyntäen tehdyt toimistoratkaisut ovat omiaan tukemaan monenlaisia tehtäviä; tiimiytymistä, sosiaalisia suhteita tai haastavien töiden edistämistä. (Rishi ym. 2022, 160-162.) Myös Gratton (2022, 36-39) nostaa esille persoonien luomisen hyödyt työympäristösuunnittelussa. Persoonien ja niihin kiinnitettyjen tarinoiden kautta on helpompi ymmärtää ihmisten erilaisia ajatuksia ja tarpeita. Samanlaisia tehtäviä tekevien työntekijöidenkin välillä voi olla isoja eroja siitä, mitä he toivovat työltä ja työympäristöltä nyt ja erityisesti tulevaisuudessa.

Työympäristösuunnittelua on ohjannut pitkään Greene & Myersonin neljä profiilia, joissa työntekijöiden tarpeita lähestytään toimistolla työskentelyn määrän suhteen. Ankkurit edustavat toimistolla pääosin työskenteleviä (engl. anchor), keräilijät puolestaan viettävät suuren osan ajastaan toimiston ulkopuolella (engl. gatherer), yhdistelijät viettävät puolet ajastaan neuvottelutiloissa tai muualla kuin omassa työpisteessä (engl. connector), navigoijat taas nähdään toimistolla vain pakollisissa kokouksissa tai tapahtumissa (engl. navigator). (Greene & Myerson 2011, 5-10.)

Nenonen & Sankari rakensivat kahdeksan käyttäjäprofiilia perinteisen Greenen & Myersonin (2011, 5-10) neljän työntekijätyypin sijaan. Profiileissa huomioitiin työntekijöiden erilainen suhtautuminen hybridityön aikaan ja paikkaan. Tuloksissa nousi esille yksilön valinnan merkitys tiimiin ja työyhteisöön. Tärkeänä nähdään jatkaa keskustelua hybridityön muodoista niin ajan kuin fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen paikan ja sen käytön osalta. Joustavuus ajan ja paikan suhteen muuttaa työnteon tapojamme ja suhtautumistamme työympäristöihimme. Profiileille 1-4 toimisto on pääasiallinen työnteon paikka ja profiileille 5-8 koti on pääasiallinen työnteon paikka.

1. Työskentelee pääosin toimistolla
2. Uusi työntekijä - työskentelee säännöllisesti toimistolla
3. Työskentelee usein ennalta määriteltyjä jaksoja toimistolla - muun ajan kotona
4. Työskentelee usein joustavasti toimistolla - muun ajan kotona
5. Työskentelee pääosin kotona - käy toimistolla tarpeen mukaan (kokouksissa)
6. Työskentelee pääosin kotona - pistäytyy toimistolla satunnaisesti (tapahtumissa, tiimitapaamisissa)
7. Työskentelee pääosin kotona - käyttää myös muita paikkoja (mökki, kirjasto, satelliitti)
8. Työskentelee pääosin kotona

Yhteistä kaikille profiileille on tarve tuntea kuuluvansa yhteisöön ja toimiston tarjoamat mahdollisuudet eri käyttäjien tarpeisiin normaalien rutiinien lisäksi. Toiveena on myös, että

toimistoetiketti huomioi fyysisen työympäristön lisäksi digitaaliset kohtaamiset. (Nenonen & Sankari 2022, 3, 8-10.)

Myös Tampereen yliopiston Tosi tilat -hankkeessa (Poutanen & Hahtola 2022, 72, 90) nostetaan esille käyttäjäpersoonien merkitys työtilojen tulevaisuuden muotoilussa. Tilojen käyttäjät eivät muodosta yhtenäistä ryhmää eikä suunnittelua voida pohjata stereotypioihin, keskiarvoihin tai yleistyksiin. Sen sijaan käyttäjäpersoonien avulla voidaan nostaa esille käyttäjien moninaisuus sekä erilaiset toiveet ja tavat käyttää tiloja. Tulevaisuuden tilojen suunnittelussa keskeistä on huomioida myös käyttäjien huolenaiheet, kuten pohdinta tilakustannusten siirtymisestä työntajalta työntekijöille.

Uudenlaista profilointia tarjoaa Malba Projectin 9R-menetelmä. Siinä lähestytään profiileja kiertotalouden, rakentamisen ja rakennusten elinkaaren kautta. Lopputavoitteena on vastuullisempia rakennuksia ja vähemmän jätettä sekä purkutarvetta. (Malba Project, 2021.)

2.4 Asiantuntijatyö nyt ja lähitulevaisuudessa

Asiantuntijoiden suhde työympäristöön ja työntekemisen tapoihin on kokenut ison muutoksen pandemian aikana ja jälkeen. Alkueristyksen aikana opeteltiin täysiaikainen etätyö. Rokotusohjelman edetessä ja tartuntojen määrän pienentyessä yritettiin hiljalleen saada työntekijät palaamaan toimistoille. Lindström & Savaspuro (2023, 28) nostavat esille pandemian alussa etätyöhön siirtymisen nopeuden ja onnistumisen; puhuttiin organisaatioiden toteuttamasta jättimäisestä digiloikasta. He näkevät kuitenkin, että kotitoimistoihin siirtymisestä ja teknisten alustojen nopeasta ja sujuvasta käyttöönotosta selvittiin hyvin, koska organisaatioiden tekniset etätyövalmiudet olivat hyvät jo aikaa ennen pandemiaa. Uutta oli sen sijaan uusi ajatusmaailma, jossa johdon oli pakko luottaa siihen, että työnteko hoituu ilman valvontaa. Kysymys ei siis ollutkaan digiloikasta vaan luottamusloikasta. (Lindström & Savaspuro 2023, 28.)

Hobsbawm (2022, 16-17) kirjoittaa neljästä vaiheesta asiantuntija- ja toimistotyön kehityksessä toisen maailmansodan jälkeen. Aluksi koettiin tarkasti määritellyn toimistoelämän kukoistuksen vaihe - optimismin vuodet (engl. Optimism Years) 1945-77. Vuosina 1978-2006 siirryttiin välivaiheeseen (engl. Mezzanine Years), jolloin käynnistyi joustavuuden ja työelämän tasapainon rakentaminen. Kolmas eli yhteistyön vaihe (engl. Co-Working Years) nosti esille mobiliteetin, synnytti hienoja coworking -tiloja sekä älykkäät pääkonttorit. Vaihe päättyi pandemian alkuun, nykyiseen neljänteen 2020 alkaneeseen Ei missään -toimistovaiheeseen (engl. Nowhere Office). Pandemia osoitti mahdolliseksi kokoaikaisen etätyön ja asiantuntijat asennoituivat uudella tavalla työn ja siihen käytetyn ajan arvoon.

Pandemian hiipuesssa 2022 yleinen näkemys oli, että etätö on pysyvää, eikä asiantuntijoita enää pakoteta työskentelemään toimistolla. Toisin kuitenkin kävi. Monissa organisaatioissa ryhdyttiin vaatimaan tietty määrä toimistotyöpäiviä. Läsnaolosuositus, -sopimus tai -pakko perustui johdon näkemyksiin yhteisöllisyyden vahvistamisesta, työtehtävien tehokkaammasta hoitamisesta, uusien työntekijöiden perehdyttämisestä, tiedon ja osaamisen siirtymisestä sekä työhyvinvoinnista. (Lindström & Savaspuro 2023, 61,65.)

Pandemia-ajan kokemukset etätöystä ovat muuttaneet työntekijöiden suhdetta työnteon tapoihin ja vaatimuksiin työntekijää kohtaan. Työntekijät haluavat pohtia omaehtoisesti työelämää. Hybridityöstä on syntynyt työntekijän ja työnantajan välinen katalyytti. Tietotyön tekijät eivät enää halua palata entiseen. Työnantajien vaakakupissa painaa sen sijaan tahto sitouttaa työntekijöitä. Suhtautuminen muutokseen ja toimintamallit vaihtelevat isosti eri yrityksissä. Osa yrityksistä määrittelee selkeästi etä- ja lähityön suhteen toimistopäivien lukumäärinä, osa on luonut joustavan ohjeiston tiimien sovellettavaksi ja osa taas tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden valita ja tehdä työtä milloin ja missä vain. (Toiminen 2022, 56-58.)

Toimisen (2022, 59, 62) mukaan työntekijät ovat sen sijaan entistä kriittisempiä ja vaativampia tilanteessa, joissa heillä on varaa ja vapautta valita. Yrityksille tämä muutos tarkoittaa työnantajakuvan uudelleen määrittelyä. Yritysten on saatava työntekijät kiinnostumaan yrityksen tavoitteista ja arvoista sekä sitoutumaan työhön.

Muutoksen myötä myös tietotyön koettu henkinen kuormitus on kasvussa. Rutiinitöiden helpottuessa teknologisten ratkaisujen avulla, ihmisen tekemä työ muuttuu vaativammaksi, osaamisvaatimukset muuttuvat ja työtahti kiihtyy. (Toiminen 2022, 67.)

Alustatalous on rantautunut ja vaikuttaa vahvasti myös tietotyöhön. Alustat tarjoavat työtehtäviä jo useilla aloilla kuten finanssipalveluissa, liikkeenjohdon konsultoinnissa, myynnissä, markkinoinnissa, digitaalisissa- ja IT-palveluissa, kyberturvallisuudessa tai hallinnon ja talouden tehtävissä. Yritykset hyödyntävät alustoja työn ulkoistamisessa tai tehostamisessa ja oman henkilöstön osaamisvajeen paikkaamisessa. Alustatalous vahvistaa paikkariippumattomuutta ja loitontaa työpanoksen mittaamista käytetyillä työtunneilla. Alustojen välittämien työtehtävien hinnoittelu ei perustu aikaan vaan valmiiseen työhön. (Toiminen 2022, 76, 80.) Samaan muutokset viitattiin jo vuoden 2018 Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan selvityksessä, missä katsottiin muutosta kohti vuotta 2037. Selvityksessä Linturi & Kuusi (2018, 124) ennustivat tuolloin, että palkkatyö, yrittäjyys ja omavaraistalous tulevat rajautuman uusiksi. Tekoäly, jakamistalous ja robotisaatio mahdollistavat tuottavuuden kannalta tärkeiden työvälineiden ja tarvittavan osaamisen helpon saatavuuden. (Linturi & Kuusi 2018, 124.)

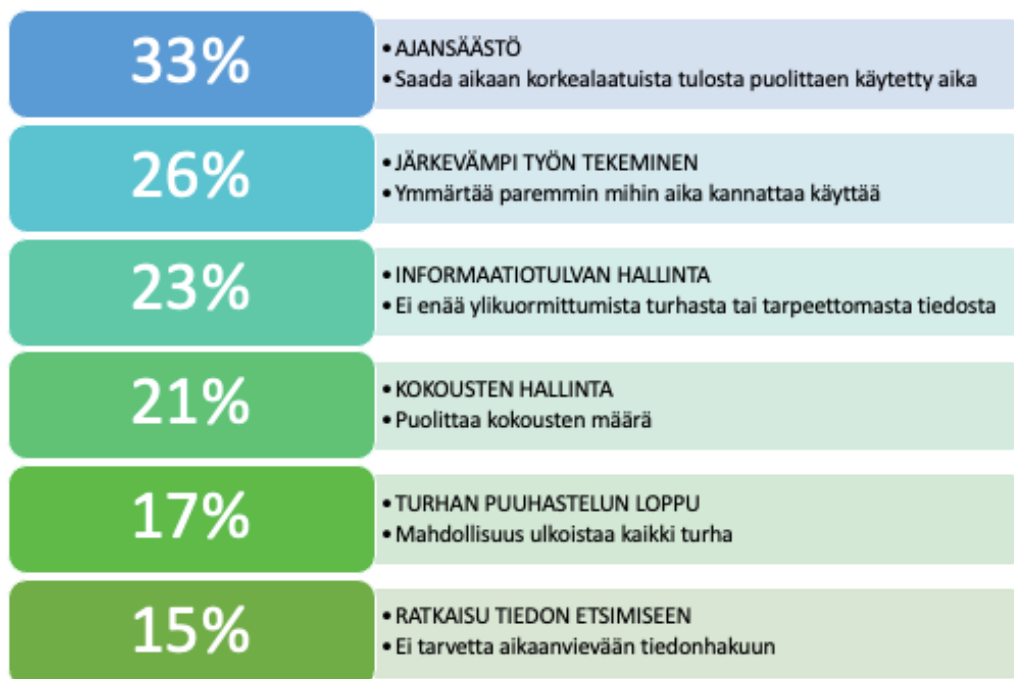
Alustatalous voi helpottaa myös satunnaisia työsuhteita. Tietojärjestelmä kerää yksittäisten ihmisten tarpeet, työskentelyhalukkuuden ja vapaat resurssit. Se hoitaa laskutuksen ja huolehtii prosessin sujuvuudesta. Työ tehdään asiakkaille, mutta alusta toimii esihenkilönä, joka

mittaa ja palkitsee työsuorituksia asiakastyytyväisyyden tai vertaisryhmien arvioiden mukaan. (Linturi & Kuusi 2018, 127.)

Arvioidaan myös, että vihreä siirtymä saattaa synnyttää kokonaan uuden toimihenkilöryhmän - viherkaulustyöntekijät toimimaan organisaatioiden syväosaajina ja uutta luovina asiantuntijoina. Viherkaulustyöntekijöiden työ perustuisi siihen, että tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaista poikkitieteellisyttä ymmärtämään ilmastonmuutoksen vaikutuksia, kestävä kehityksen edistämistä ja liiketoiminnan todellisia edellytyksiä. (Toiminen 2022, 105.) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan selvityksessä on esitetty lukuisia uusia mahdollisia ammatteja ja ammattinimikkeitä. Selvityksessä annetaan esimerkkeinä uusista ammateista muun muassa alustatilintarkastaja, alustapoliisi, alustamanageri, viranomaisfasilitoija, lähipalvelunvälittäjä, mikrovaikuttaja, omavaraiskonsultti ja yhteisömanageri. (Linturi & Kuusi 2018, 124-127.)

Mitä sitten asiantuntijat itse odottavat, erityisesti tekoälyn osalta? Microsoftin Work Trend Index Annual Report -selvityksessä 2023 nousi esille ehkä hieman yllättäenkin vahvemmin tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet (70 %) kuin pelko työtehtävien tai töiden katoamisesta (49 %). Selvitykseen osallistui 31 000 henkilöä 31 maasta. Tekoälyn odotetaan helpottavan monia nykyisiä käytänteitä ja haasteita, sillä 64 % vastaajista kamppailee ajan ja energian puutteesta työnsä hoitamisessa. Vastaajien isoimmat odotukset tekoälylle vuotta 2030 ajatellen kohdistuvatkin ajansäästöön, töiden priorisointiin ja järkevimpien työtapojen löytämiseen. Teams-kokousten määrä on kolminkertaistunut vuoden 2020 alusta, mikä selittää myös turhien kokousten hallinnan nousun odotusten listalle (kuvio 7). (Microsoft.com, 2023.)

Tekoäly voi myös opettaa ja avustaa monien töiden tekemisessä. Työtehtäviä pelillistämällä taas voidaan lisätä oppimista ja suunnata tekemistä paremmin, samalla vähenee esihenkilötyön tarve. Tekoälyn tunnistaessa ihmisten tunteet on mahdollista saada työteho nousemaan. (Linturi & Kuusi 2018, 128.)



Kuvio 7: Tekoälyn toivottuja vaikutuksia tulevaisuuden asiantuntijatyöhön (Work Trend Index Annual Report 2023)

2.4.1 Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet

Pandemian vaikutuksesta työelämä sai uuden käsitteen: hybridityö. Hybridityö määritellään työksi, josta osa tapahtuu työnantajan tarjoamissa toimitiloissa lähityönä ja osa jossain toisessa työntekijän valitsemassa etätyöpaikassa. Etätyö tehdään tyypillisimmin kotona. Ajan ja kautuminen etätyön ja lähityön välillä voi vaihdella isostikin jatkuvasta etätyöstä satunnaiseen etätyöhön muutamana päivänä viikossa tai kuukaudessa. (Ranki 2023, 6.)

Uudessa normaalissa eli hybridityössä on puolensa. Etätyö on tuonut paljon positiivista; tuotavuus on noussut, vapaa-aika on lisääntynyt tai matkustamiseen käytetty aika on vähentynyt. Mukana on myös tullut haasteita kuten yksityisyyden väheneminen, jatkuva digitaalinen läsnäolo (engl. digital presenteeism) tai väsymys verkkopalaverointiin. (O'Meara & Cooper 2022, 6-7.)

Työterveyslaitoksen HELP-hanke (Ranki 2023, 17-18) nostaa esille erityisesti etätyössä, mutta myös hybridityössä työhyvinvointia haastavan fyysisen ergonomian rinnalle aivotyön ergonomian. Virtuaaliset keskeytykset, vähäiseksi jäävä välitön palaute ja sosiaalinen vuorovaikutus sekä pitkät päivät älylaitteiden äärellä uuvuttavat. Hankkeen selvityksen mukaan tietotekniikan rasitustekijöistä tyypillisimpiä ovat useat yhtäaikaiset kasvot pienellä ruudulla, oman kuvan katseleminen, tietokoneen kuvan jäätyksen aiheuttama ajatuksenjuoksun

hidastuminen ja puuttuva nonverbaalinen kommunikaatio. Nämä tekijät yhdistettynä lisääntyneeseen istumiseen ja hyötyliikunnan vähentymiseen ovat johtaneet työuupumuksen ja kognitiivisten häiriöiden lisääntymiseen.

Hybridityössä nousee vahvasti esille myös vuorovaikutuksen merkitys. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus koetaan paremmaksi ja välittömämmäksi kuin verkon välityksellä tapahtuva. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeinä osa-alueina pidetään ideointia, epäformaalia tiedonkulkua, spontaaneja kohtaamisia, ryhmäytymistä, ystävyyssuhteiden luomista, yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista. Etätöön positiivisina elementteinä sen sijaan nousevat ajansäästö, tehokas tiedonsiirto ja kokoukset sekä kansainvälinen vuorovaikutus ilman matkustamisen tarvetta. (Poutanen & Hahtola 2022, 41, 44.)

Hybridityö ei ole vain valinta lähi- ja etätöön välillä, vaan kysymys on merkittävästä ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta. Työhön liittyy useita merkityksellisiä ulottuvuuksia kuten henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, yhteisöllisyyden edistäminen tai työyhteisöön sitoutumisen varmistaminen. Huomioitavia ulottuvuuksia ovat myös inhimillinen johtaminen ja digitaalisten työkalujen käytön osaamisen varmistaminen sekä kodin työtilaratkaisut, toimistotilan funktio ja tietysti lähi- ja etätöön yhdisteleminen. (NCC 2022, 8.)

Etätöön yleistyminen ja sen vaatima digiloikka ovat kiihdyttäneet myös jatkuvan oppimisen ja digitaalisten taitojen tarvetta. Etätööhön siirtyneet ja sitä tekevät ovat laajentaneet digiosaamistaan teknologisen kehityksen edetessä, kun taas lähityötä tekeillä osaaminen ei ole kehittynyt vastaavasti. Digitaalisten ratkaisujen erikoisosaamisen tarve kasvaa jatkuvasti ja osaaminen avaa samalla mahdollisuuksia globaalille työmarkkinalle ja uusille alustatalouden töille. (Ranki 2023, 19-20.)

Miten sitten määritellä kenen pitäisi työskennellä toimistolla, kuinka paljon ja milloin tai päinvastoin? Mikä olisi hyvä ratkaisu kullekin työntekijälle? Rishi, Breslaus & Miscovich (2022 164-165) kehottavat organisaatioita luomaan hybridityöstrategian. Selvittämällä työntekijöiden tahtotilaa ja taustatekijöitä voidaan muodostaa kolme toisistaan eroavaa ryhmää. Kuka haluaa työskennellä toimistolla, keiden olisi hyvä työskennellä toimistossa johtuen kodin häiriötekijöistä (perheen läsnäolo, huonot verkkoyhteydet tai sopivan työtilan puute) ja kolmanneksi keiden on välttämätöntä työskennellä toimistolla (kriittiset roolit organisaation palveluiden varmistamisessa ja menestymisen kannalta). Ryhmien kokoonpanoa tulee kuitenkin tarkastella säännöllisesti, koska tilanteet ja tarpeet muuttuvat alati.

Myös ikä tai ikäluokka vaikuttavat suhteeseen ja suhtautumiseen työntekemiseen ja työnteon tapoihin ja -paikkoihin. Baby boomerit ovat tottuneet ajatukseen, että työuraa on rakennettu työskentelemällä maanantaista perjantaihin 8 tuntia päivässä ilman poikkeuksia tai vastaanpyristelemättä. Uralla edetään organisaatiotaso kerrallaan jopa oman terveyden tai yksityiselämän kustannuksella. (Nishizaki & DellaNeve 2023, 7-9.)

Milleniaalien ja Gen X:n edustajien suhde työhön ja työpaikkaan on baby boomereita joustavampi ja työtä voidaan tehdä myös toimistotilojen ja -aikojen ulkopuolella iltaisin, viikonloppuisin tai jopa lomalla. Taustalla vaikuttavat erityisesti töiden valmistumisen aikarajat, joista pidetään kiinni sekä ajatus siitä, että jos olet internet-yhteyden päässä, olet töissä. Pandemia-ajan etätyöjaksot olivat omiaan kiihdyttämään tätä työtapaa ja trendiä. (Nishizaki & DellaNeve 2023, 7-9.)

Entä sitten uusin sukupolvi eli Gen Z? Gen Z edustaa teknologian kanssa kiinteässä yhteydessä kasvanutta ja siihen luottavaa sukupolvea, yhtä lailla kuin multitaskaamaan tottunutta joukkoa. Gen Z nähdään vakavasti maailmaan suhtautuvana ikäryhmänä, joka on huolestunut ympäristöön liittyvistä aiheista ja haluaa saada aikaan muutosta esimerkiksi säästämällä metsiä, vähemmällä paperinkulutusta tai pienentämällä omaa hiilijalanjälkeä käyttämällä vähemmän kulkuneuvoja liikkumiseen. (Nishizaki & DellaNeve 2023, 158-159.)

Elliott ym. (2022, 121-122) korostavat tiimien päätäntävaltaa niin työnteon paikan valinnassa, tilojen suunnittelussa kuin tiimin keskinäisten tapaamisen tiiviudessa. Tiimien sisäisessä päätöksenteossa tulee huomioida jokaisen työtehtävät, toiveet ja tarpeet. Jollekin tiimille viikoittainen kohtaaminen on tärkeää, kun taas toiselle tiimille riittää kuukausi- tai kvartaalitaapaamiset. Jotkut tiimit sen sijaan tarvitsevat pidemmän yhtäjaksoisen ajan, jolloin työskennellään kasvotusten. Tiimien itsenäisyyttä ja työn suunnittelua on hyvä tukea tarjoamalla selkeitä malleja ja työkaluja, joilla varmistetaan motivaatiota ja turvallisuuden tunnetta. Esihenkilötyö on tässä avainasemassa. Myös fasilitoinnin merkitys nousee esille niin suunnittelussa, tapaamisissa ja tapahtumissa, joissa kohdataan.

Lindström & Savaspuro (2023, 72) nostavat esille, että hybridityö ei ole vain määrittelyä etä- ja toimistotyön suhteesta, vaan kysymys on isosta ajattelu- ja toimintatapamuutoksesta. Työn kokonaisuuteen liittyy monia muitakin huomioitavia seikkoja kuten henkinen ja fyysinen hyvinvointi, inhimillinen johtaminen, yhteisöllisyys, työyhteisöön sitoutuminen, digitaaliset työkalut, kodin sopivuus työskentelyyn ja toimistotilojen funktio. Kysymys on siis työn uudelleen määrittelystä, ajankäytöstä, yrityksen kulttuurista ja työntekijäkokemuksesta. Edelläkävijäyritykset ovat jo nostaneet kilpailu-, työvoima-, sijainti- ja toimitilastrategiat pohdintaan.

Rankin (2023, 6) mukaan hybridityö näyttää tulleen jäädäkseen asiantuntijoiden toivomana työnteon muotona; kaksikolmasosaa asiantuntijoista toivoo voivansa jatkaa etätyötä laajemmin kuin ennen pandemian aikaa. Työnantajista puolestaan yli puolet antaa tiimeille ja työntekijöille vallan päättää työn tekemisen tavan.

Muutos tulokselliseen hybridityöhön vaatii organisaatioilta moninäkemyksellistä lähestymistä. Työn suunnittelussa tulee huomioida työtehtävät ja niiden sisältö, työntekijöiden toivomukset, prosessit ja projektit kuin myös oikeudenmukaisuus ja sitouttaminen. Lisäksi tuottavien ja tarkoituksenmukaisten ratkaisujen taustalla painottuvat työntekemisen paikka ja aika sekä

niiden huomioonottaminen. Parhaaseen lopputulokseen päästään, jos johto osaa suunnata katseen missä ja milloin vain -ratkaisujen (engl. anywhere, anytime model) edistämiseen työn tulevaisuuden suhteen. (Gratton 2021, 1.)

2.4.2 Työhyvinvoinnin merkitys asiantuntijatyössä

Työhyvinvoinnin johtamisella tavoitellaan kokonaisvaltaista hyvinvointia edistämällä työntekijöiden hyvää terveyttä ja kukoistusta. Hyvinvointi näkyy vähempinä sairauspoissaoloina ja tapaturmina sekä parempana jaksamisena työssä. Hyvinvointi muodostuu yksilön omista voimavaroista sekä työn ja työympäristön voimavaroista. Työnantajalla on velvollisuus tukea työntekijöitä voimavarojen kehittämisessä sekä työn vaatimusten hallitsemisessa. Vastaavasti erittäin tärkeää on myös hyvinvointia heikentävien ja uhkaavien kuormitustekijöiden tunnistaminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 178-179.)

Työhyvinvointi koostuu monesta osatekijästä, joita ovat muun muassa fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi sekä työturvallisuus. Fyysinen hyvinvointi kertoo kyvystä suoriutua työn fyysisestä osuudesta sekä palautumisesta työn rasituksesta. Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sosiaalisia suhteita, työn ja muun elämän tasapainoa, sosiaalista tukea ja empatiaa työpaikalla. Psyykinen hyvinvointi puolestaan määrittyy yksilön tunne-elämän ja psykologisen tilan yhdistelmänä, johon vaikuttavat työn hallinnan tunne, mentaalinen kuormittavuus, rooliristiriidat tai pelko. (Huhta & Myllyntaus 2021, 180.) Vaikka teknologia mahdollistaa asiantuntijoille ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemisen, se on samalla muuttanut työtä ja työelämää. Digitalisaatio on muokannut työnkuvia, työnteon tapoja, työn organisointia, sosiaalisia suhteita ja kommunikaatioita; ja vaikuttaa näiden muutosten kautta työhyvinvointiin. (Halmeenmäki & Myrsky 2021, 4.)

Työympäristön vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja suoritukseen on merkittävä. Työtilojen tulee myös vastata jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin. (Työterveyslaitos 2023.) Myös Halmeenmäki & Myrsky (2021, 5) nostavat esille työympäristön merkityksen; työympäristön vaikutukset työyhteisön toimintaan, työssä viihtymiseen ja työturvallisuuteen ovat suorassa yhteydessä työssä jaksamiseen. Myös työympäristön viihtyisyys on työhyvinvointikysymys. Viihtyisä ja toimiva työskentelytila houkuttelee tekemään työtä työpaikalla. Viihtyvyyden lisäksi terveellinen ja turvallinen työympäristö voi vähentää sairauspoissaoloja. (Halmeenmäki & Myrsky 2021, 12.)

Lähestymällä työympäristösuunnittelua ennakoivasti ja vuorovaikutteisesti, saadaan aikaan ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia, työssä suoriutumista, tehokkuutta ja työssä viihtymistä. Nämä tekijät puolestaan vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja omistautuneisuutta työhön ja työpaikkaan. Parhaimmillaan työntekijät pitävät työstään ja

suoriutuvat työtehtävistä ennakoitua paremmin, mikä auttaa työnantajaa menestymään. (Halmeenmäki & Myrsky 2021, 6.)

Vaikka monet työntekijät kokevat etätöissä yksinäisyyttä ja näkevät uuden luomisen, ongelmien ratkaisun tai innostuksen kärsivän ilman fyysistä kontaktia työkavereihin, monet eivät siitä huolimatta ole valmiita määrittelemään läsnäolopakkoa. Työnantajat puolestaan ovat tähän määrittelyyn halukkaampia. (Toiminen 2022, 107.)

2.4.3 Tulevaisuuden työ

Pandemia, sota ja talouskriisi ovat haastaneet organisaatioita. Matkaamme kohti uudenlaista työelämää, joka on tuntematon, arvaamaton ja vaikeasti ennustettava kuten tulevaisuudet aina ovat. Tulevaisuus vaatii sopeutumista, mutta suhtautumalla muutokseen aktiivisina toimijoina, voimme vaikuttaa kehityksen suuntaan. Valitsemalla uteliaan ja avoimen mielen, kehittämällä resilienssiä ja kyvykkyyttä itsereflektioon kuljemme kohti merkityksellistä sisältöä tuovaa työelämää. (Lindström & Savaspuro 2023, 147.)

Dufvan & Rekolan (2023, 28) mukaan työelämän muutoksen taustalla ovat ekologinen kestävyyskriisi, fossiilisten polttoaineiden käytöstä luopuminen ja resurssien ylikulutus. Kehityskulku tulee hävittämään osan ammateista, mutta samalla myös luomaan useita uusia ammatteja. Muutos korostaa jatkuvan osaamisen kehittämisen merkitystä ja luo mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaan. Toiminen (2022, 115) nostaa myöskin esille toimenkuvien laajenemisen, vaatimustason kohoamisen ja uuden oppimisen vaateet. Tässä yrityksillä on jatkossa isompi rooli tehokkaiden pätevytymispolkujen luomisen avulla.

Arvojen ja vastuullisuuden merkitys vahvistuu. Organisaatioilta vaaditaan läpinäkyvyyttä niin sosiaalisesti kuin taloudellisesti sekä ekologisesti vahvaa arvopohjaa, joka on linjassa työntekijän arvojen kanssa. Myös vastuullisuuden on näytävä liiketoiminnan ja tekojen ytimessä. (Lindström & Savaspuro 2023, 131.) Toimisen (2022, 115) mukaan vastuullisuus on kokonaisuus, jossa uusia ansainnan mekanismeja, toimenkuvia ja toimintamalleja arvioidaan kestävän työn perusteella.

Lindströmin & Savaspuron (2023, 109, 110) mukaan pandemian jälkeen toimistolle ei enää tarvitse mennä esittämään työntekeistä tai kuluttamaan aikaa vaan tulokset ratkaisevat. Kun tulokset ovat hyviä ja työ valmis, voi lähteä kotiin. Tämä saattaa olla pitkään odotettu tuottavuuden loikka, missä ajan käyttäminen palkanmaksun perusteena vähenee ja tilalle nousevat suoritusten perusteella maksettava korvaus.

”Tulevaisuus ei ole menneisyyden yllätyksetön jatkumo”, kirjoittaa Toiminen (2022, 124). Sen sijaan yllättävät tilanteet ovat omiaan viemään ajattelua eteenpäin ja kyvykkyyttä

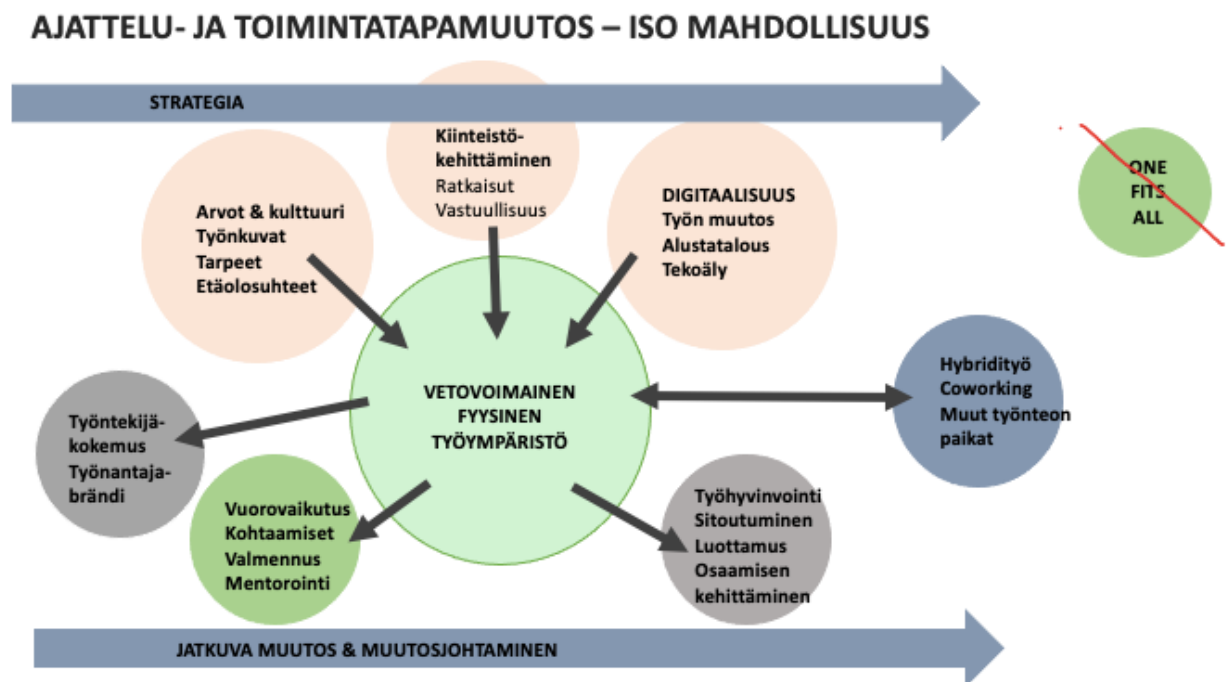
vastoinkäymisten ja kriisien hallitsemiseen. Tulevaisuutta ja tulevaisuuden työtä kohti kulkiessamme ja sitä ennakoidessa tarvitaan etäisyyttä omiin näkemyksiin, uteliaisuutta ja avoimuutta sekä entistä perusteellisempaa ymmärrystä toimintaympäristöstä ja koko yhteiskunnasta. (Toiminen 2022, 124-126.)

Gratton (2022, 1) näkee yhteisen globaalien kokemusme pandemiasta ainutlaatuisena mahdollisuutena ja myös välttämättömyytenä työn uudelleen muotoilemiseksi entistä tarkoituksenmukaisemmaksi, tuottavammaksi ja tyydyttävämmäksi. Uudelleen muotoilun pohjaksi tarvitaan ymmärrys siitä, mitä työntekijät haluavat ja toivovat työltä ja organisaatiolta nyt sekä tulevaisuudessa.

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Tämän opinnäytetyn tietoperusta koostuu työympäristökehittämisen ja fyysisen työympäristön kuvaamisesta sekä fyysisen työympäristön vetovoimatekijöiden kartoittamisesta. Työssä tutustutaan myös asiantuntijatyön muutokseen erityisesti hybridityön ja työhyvinvoinnin merkityksen näkökulmista. Tietoperustassa hahmotetaan myös tulevaisuuden työhön liittyviä näkymiä.

Kuviossa 8 nostetaan esille vetovoimaisen fyysisen työympäristön rakentamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä vetovoimaisen työympäristön kautta syntyviä etuja ja hyötyjä. Työympäristösuunnittelu pohjautuu yrityksen strategiaan, arvoihin ja kulttuuriin. Se huomioi työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet samoin kuin erilaiset etätyöolosuhteet. Digitaalisuuden vaikutuksesta fyysinen työympäristö, työn tekemisen tavat ja työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät. Iso merkitys työympäristöihin on kiinteistökehittämisellä ja sen uusilla vastuullisemmilla ja vihreimmillä ratkaisuilla. Vetovoimainen fyysinen työympäristö tukee hyvää työntekijäkokemusta ja luo vetovoimaista työnantajabrändiä. Tulevaisuuden työympäristöissä painottuvat entistä enemmän työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, vuorovaikutus, valmennus ja mentorointi. Nämä puolestaan yhdessä luovat luottamusta ja sitoutumista työnantajaa kohtaan. Fyysisen työympäristön rinnalla työnteolle tarjoavat joko kilpailevia tai tukevia ratkaisuja koti työympäristönä, erilaiset coworking-paikat ja muut kolmannet työnteon paikat. Seuraavassa avataan tarkemmin kuvion osatekijöitä.



Kuvio 8: Tietoperustan yhteenveto

Fyysinen työympäristö on ison murroksen keskellä. Pandemian alkaessa pääosa asiantuntijoista siirtyi tekemään kokoaikaista etätöitä. Pandemian hellittäessä oli omaksuttu etätöiden käytännöt ja otettu haltuun teknologian tarjoamat mahdollisuudet. Paluu toimistoille ei enää ollut itsestäänselvyys hybridityön tarjoamien etujen kuten liikkumisesta säästetyn ajan ja paikkariippumattomuuden vuoksi. Tulevaisuuden ratkaisu löytyy jostakin välimaastosta eli työstä, joka tukee sekä joustavuutta että tuottavuutta huomioimalla työntekijöiden ja yritysten erilaisuus. Samat ratkaisut eivät sovi kaikille (engl. one size fits all). (Tavis & Lupushor 2022, 107-109.) Onnistunut työympäristö ja työympäristömuutos huomioi organisaation, työntekijät ja asiakkaat. Se tarkoittaa kokoaikaista kehittämistä, joka monitoroi jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä ja työntekijöiden toiveita, tarpeita ja odotuksia. Muutokset eivät myöskään ole enää yksin tilapalveluiden tai kiinteistökehittämisen käsissä vaan yhteistyötä organisaation eri toimintojen välillä. (Rishi, Breslaus & Miscovich, 2022, 177.)

Työympäristösuunnittelussa tulee huomioida myös erilaiset etätöskentelyolosuhteet. Työskentelyyn vaikuttavat kodin tilat, ergonomia, perhetilanteet ja asuinkumppanit. Toisaalta työskentelyolosuhteet voivat olla kotona paremmat kuin työnantajan tiloissa. Huomioitavaa on myös ihmisten erot vuorovaikutuksen tarpeissa. (Poutanen & Hahtola 2022, 27,41.)

Fyysisen työympäristön muokkaaminen on usein helpompaa ja nopeampaa kuin muiden työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden muuttaminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 188.)

Työterveyslaitoksen mukaan (2023) fyysisen työympäristön voimavaratekijöiden suunnittelussa on myös paljon käyttämätöntä potentiaalia.

Fyysisen työympäristön vetovoima syntyy monien tekijöiden summana. Hobsbawm (2022, 25-27) korostaa tiimien kohtaamisen, yhteishengen vaalimisen ja satunnaisten kohtaamisten merkitystä. Toimistoja tarvitaan yksilöiden väliseen tietojen, taitojen, mielipiteiden ja tunteiden vaihtoon. Painottumaan tulevat kouluttaminen, valmennus, mentorointi ja yhteistyötä vaativat työt kuten kehittäminen. Toimiston tehtävänä on myös yksinäisyyden estäminen. Halmeenmäki & Myrsky (2021, 11) puolestaan nostavat esille työpaikan sijainnin ja palvelut. Vetovoimainen työpaikka on helposti saavutettava ja sijaitsee hyvien yhteyksien päässä. Toimitilojen yhteydessä sijaitsevat palvelut kuten ravintolat, kaupat ja liikuntapaikat helpottavat arjen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä vahvistavat vetovoimaa. Suuri merkitys on kiinteistökehittäjien toiminnalla. Päätökset sijainnista, rakentamisesta ja korjaamisesta vaikuttavat tarjontaan ja mahdollisuuksiin valita sopiva tila. Kiinteistöjen elinkaariajattelu ja vastuullisuus ohjaavat sijainnin ja palveluiden ohella yhä enemmän vetovoiman syntyä. (Linturi & Kuusi 2018, 99).

Toimisen (2022, 67) mukaan muutoksen myötä tietotyön koettu henkinen kuormitus on kasvussa. Rutiinitöiden helpottuessa teknologisten ratkaisujen avulla, ihmisen tekemä työ muuttuu vaativammaksi, osaamisvaatimukset muuttuvat ja työtahti kiihtyy. Uudessa normaalissa eli hybridityössä on puolensa. Etätyö on tuonut paljon positiivista. Tuottavuus on noussut, vapaa-aika on lisääntynyt tai matkustamiseen käytetty aika on vähentynyt. Mukaan on kuitenkin tullut haasteita kuten yksityisyyden väheneminen, jatkuva digitaalinen läsnäolo tai väsymys verkkopalaveriinhin. (O'Meara & Cooper 2022, 6-7.) Hobsbawm (2022, 16-17) puolestaan kirjoittaa, että pandemian vaikutuksesta asiantuntijat asennoituivat uudella tavalla työhön ja siihen käytetyn ajan arvoon. Alustatalous on omiaan tukemaan muutosta ja vahvistaa paikkariippumattomuutta sekä loitontaa työpanoksen mittaamista käytetyillä työtunneilla. Alustojen välittämien työtehtävien hinnoittelu ei perustu aikaan vaan valmiiseen työhön (Toiminen 2022, 80).

Lindström & Savaspuro (2023, 72) korostavat, että hybridityö ei ole vain määrittelyä etä- ja toimistotyön suhteesta, vaan kysymys on isosta ajattelu- ja toimintatapamuutoksesta. Kysymys on työn uudelleen määrittelystä, ajankäytöstä, yrityksen kulttuurista ja työntekijäkokeemuksesta. Ranki (2023, 6) toteaa, että hybridityö näyttää tulleen jäädäkseen asiantuntijoiden toivomana työnteon muotona. Kaksikolmasosaa asiantuntijoista toivoo voivansa jatkaa etätyötä laajemmin kuin ennen pandemian aikaa.

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työympäristön vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja suoriutumiseen on merkittävä. Myös Halmeenmäki & Myrsky (2021, 5, 12) nostavat esille työympäristön vaikutukset työyhteisön toimintaan, työssä viihtymiseen ja työturvallisuuteen. He

näkevät, että edelliset ovat suorassa yhteydessä työssä jaksamiseen. Työympäristön viihtyisyys on myös työhyvinvointikysymys. Rishi ym. (2022, 160-161) painottavat toimiston merkityksellisyyttä ja sitä, että työntekijöiden arvostus hyvin suunniteltuja ja elämyksellisiä toimistoja kohtaan vahvistaa sitoutumista ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Ennakoivalla ja vuorovaihteisella työympäristösunnittelulla saadaan aikaan ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden motivaatiota ja omistautuneisuutta työhön ja työpaikkaan (Halmeenmäki & Myrsky 2021, 6). Wallenius ym. (2023, 7) mukaan työympäristö rakentuu sekä hyvinvointia tukevista voimavaratekijöistä että hyvinvointia heikentävistä kuormitustekijöistä. Hyvinvointia voidaan edistää tilojen suunnitteluratkaisuilla ja työympäristömuutoksilla lisäämällä voimavaratekijöitä ja vähentämällä kuormitustekijöitä.

Lindströmin & Savaspuron (2023, 147) mukaan olemme matkalla kohti uudenlaista työelämää, joka on vaikeasti ennustettava. Tulevaisuus vaatii sopeutumista, mutta suhtautumalla muutokseen aktiivisina toimijoina, voimme vaikuttaa kehityksen suuntaan. Gratton (2022, 1) puolestaan näkee kokemuksemme pandemiasta ainutlaatuisena mahdollisuutena ja myös välttämättömyytenä työn uudelleen muotoilemiseksi entistä tarkoituksenmukaisemmaksi ja tuottavammaksi.

3 Kehittämistyön asetelma ja kehittämissuunnitelma

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa fyysisen työympäristön tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä asiantuntijoiden toimistolle paluuta vahvistavia vetovoimatekijöitä. Asiantuntijatyön mahdollisia tulevaisuuksia kuvataan tunnistettuihin vetovoimatekijöihin perustuvilla skenaarioilla. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayritykselle tulevaisuussuuntautunut työpajamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien suunnan ja tavoitteiden kirkastamiseen. Työpajatyöskentely perustuu laadittuihin skenaarioihin ja niiden hyödyntämiseen päätöksenteon tukena.

Kehittämiskohteen tunnistaminen liittyy opinnäytetyöntekijän omaan kiinnostukseen ja aiempaan kokemukseen työympäristöjen kehittämisen alueella. Kehittämistehtävän määrittäminen ja rajaaminen sekä tavoitteiden tarkennus syntyi toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Tässä kehittämissuunnitelmassa on pyritty järjestelmällisyyteen, analyttisyyteen, kriittisyyteen ja eettisyyteen.

Kehittämiskysymyksiksi muotoutuivat:

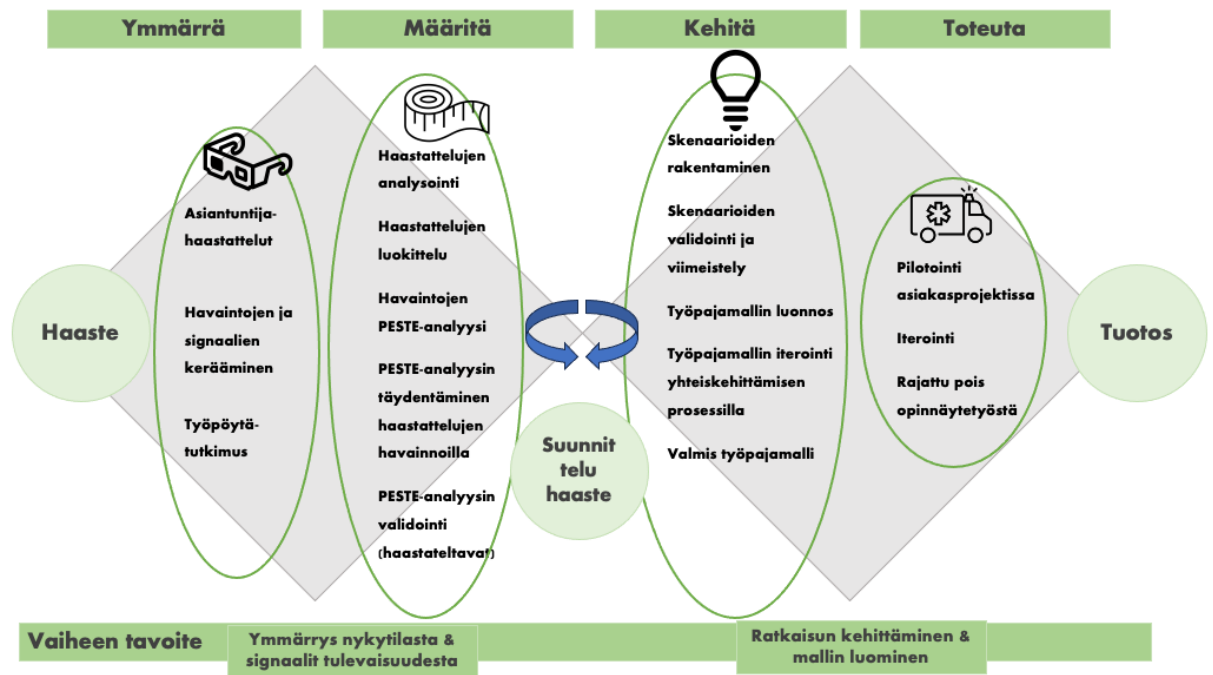
1. Millaisia ovat asiantuntijatyötä tukevat tulevaisuuden fyysisen työympäristön vetovoimatekijät?
2. Millaisia skenaarioita vetovoimatekijöistä voi syntyä?

3. Miten voidaan luoda tulevaisuusajattelua ja skenaarioita hyödyntävä työpajamalli työympäristökehittämisen asiakaskeskeisten projektien käynnistämisvaiheeseen?

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa palveluiden kehittämisessä. Se on prosessi ja työkaluvalikoima, joiden avulla palvelun kehittäjä voi rakentaa toimintaympäristöönsä sopivia työmenetelmiä ja -välineitä. (Tuulaniemi 2011, 58.) Palvelumuotoilu pohjautuu menetelmiin, joiden avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan maailmaa. Menetelmien hyöty syntyy asiakkaan arvonmuodostuksen tuomisesta liiketoiminnan ja kehittämisen keskiöön. (Koskelo 2021, 149.) Myös Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 71) suosittelevat lähestymistapana palvelumuotoilun käyttöä, johtuen sen selkeästä prosessista ja helppokäyttöisistä työkaluista. Palvelumuotoilu tukee organisaatioiden asiakaslähtöistä arvoajattelua ja palveluiden kehittämistä kaikilla tasoilla, liittyen niin yrityksen strategiaan, liiketoimintamalleihin, prosesseihin kuin palveluympäristöön ja asiakas-kontakteihin.

Koskelon (2011, 150) mukaan palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluvat ihmiskeskeisyys, empatia, iteratiivisuus, kokeilut, visuaalisuus, kokonaisvaltainen luonne, poikkialaisuus, yhteiskehittäminen, varhainen testaaminen kuin myös aktiivinen vuoropuhelu ja oikean ongelman ratkaiseminen. Koska palvelumuotoilu on käytännönläheinen lähestymistapa kehittämiseen organisaatioissa, se sopii hyvin myös tämän kehittämistyön menetelmäksi. Stickdorn ym. (2018, 27) kuvaavat menetelmän eduiksi ihmis- ja yhteistyökeskeisyyttä, iteratiivisuutta sekä peräkkäisistä realistisista vaiheista syntyvää kokonaisvaltaista näkemystä.

Kehittämistyön muotoilumenetelmänä toimii Design Councilin (2023) tuplatimanttimalli (engl. Double Diamond), missä edetään neljässä päävaiheessa kohti lopputulosta ensin laajentaen ajattelua ja sitten rajaten ja kohdentaen ratkaisuja (engl. Discover, Define, Develop, Deliver). Tuplatimanttimallin etuina ja suosion taustalla ovat sen ominaisuudet, jotka mahdollistavat luovan ideointityön, varmistavat keskittymisen oleelliseen, auttavat yhteisten päätösten syntymisessä ja varmistavat ratkaisujen kehittämisen oikeaan ongelmaan (kuvio 9).



Kuvio 9: Eteneminen tuplatimanttimallin vaiheissa (Design Council 2023)

Työmenetelmiksi valittiin työympäristökehittämisen syväosaajien teemahaastattelut, tulevaisuuskolmio, ennakkoinnin 3S-menetelmä havaintojen ja heikkojen signaalien keräämiseksi ja validoinniksi havaintokoontiin sekä edellisten pohjalta rakennettavat skenaariot. Skenaarioiden luomisessa hyödynnettiin myös PESTE-analyysiä. Menetelmät kuvataan myöhemmin tässä luvussa. Skenaarioita käytettiin johdon työpajamallin suunnittelun pohjana. Työpajamalli päädyttiin rakentamaan yhteiskehittämisen periaatteilla. Myös Ojasalo ym. (2015, 40) näkemys tukee monipuolisten menetelmien käyttämistä. Eri menetelmiä hyödyntämällä saadaan kehittämistyöhön monenlaisia näkökulmia ja ideoita sekä erilaista tietoa. Eri menetelmät täydentävät toisiaan ja jotta saadaan päätöksentekoon varmuutta, onkin suositeltavaa käyttää rinnakkain useampia menetelmiä.

Palvelumuotoiluprosessin myötä Johdon työympäristökehittämisen skenaariotyöpajamalli valmistui kehittä-vaiheen päätteeksi. Valmistua mallia voidaan kuvata prototyyppiksi. Toteuta-vaiheessa mallia tullaan pilotoimaan toimeksiantajan toimesta siihen sopivissa tilanteissa. Pilotointi rajattiin pois tästä opinnäytetyöstä.

Skenaariotyöpajamallin kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi löytyy luvusta 5.

Kehittämistyön toimeksiantajana toimii työympäristökehittämisen asiantuntijayritys. Yrityksen moniammatilliset tiimit tarjoavat asiakkailleen kokonaisvaltaisen työympäristön suunnittelu- ja toteutusprosessin muutosjohtamisen läpiviennistä aina lopputuloksen analysointiin ja jatkokehittämiseen kaikkine välivaiheineen. Yrityksen palveluihin kuuluvat niin

palvelumuotoilu ja sisustusarkkitehtuuri kuin projektijohtaminen ja kehittämisprosessien läpivienti. Yrityksen asiakkaita ovat yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot.

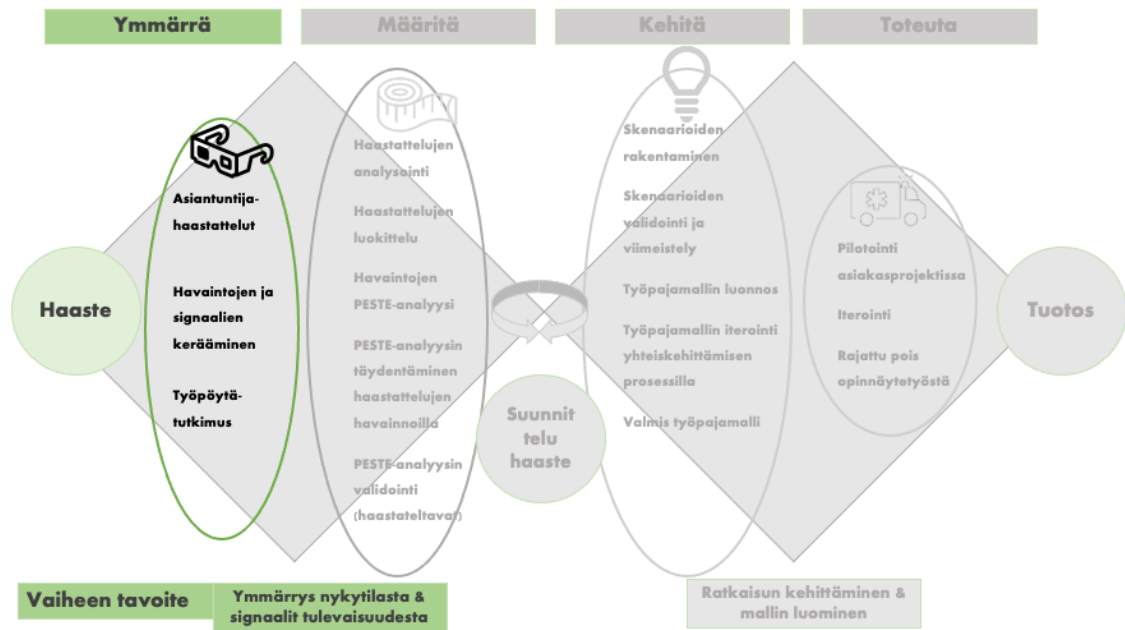
3.1 Ymmärrys nykytilasta ja signaalit tulevaisuudesta

Ymmärrä-vaiheen tavoitteena on kerätä laajasti tietoa ja aineistoa, joiden avulla voidaan ymmärtää toimintaympäristön nykytilaa ja tulevaisuuden kehityskulkuja. Tässä työssä ymmärrystä kerryttävää tietoa hankittiin fyysisen työympäristön nykytilasta, asiantuntijatyön muutoksista ja muutoksen vaikutuksesta tulevaisuuden työympäristöjen vetovoimatekijöihin (kuvio 10). Ymmärrystä lähdettiin rakentamaan perehtymällä työympäristökehittämisen kokonaisuuteen ja tulevaisuuden työn arvioituihin muutoksiin kirjallisuuden, erilaisten julkaisujen ja keskustelujen avulla. Tässä vaiheessa kerättiin myös laajasti signaaleja ja havaintoja mediasta, verkkosivuilta sekä erilaisista tutkimuksista.

Laadullisen tutkimuksen vaiheet ovat joustavia ja asetelmaa on mahdollista muokata jopa tutkimuksen aikana. Vaiheistus alkaa aiheen rajauksesta, tavoitteista ja tutkimuskysymysten muotoilusta; siirtyy tutkimuksen rajauksen kautta teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen aikaisemman julkaistun kirjallisuuden perusteella. Viitekehyksen jälkeen valitaan lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä. Kun aineisto on koottu, se analysoidaan ja tulkitaan. Lopuksi kirjoitetaan tutkimuksen tulokset ja vielä viimeiseksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. (Puusa & Juuti 2020, 9-12.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään tyypillisesti sellaisten aiheiden tutkimisessa, joita ei joko tunneta entuudestaan hyvin tai joiden ymmärrystä halutaan lisätä. Laadullisia menetelmiä käytettäessä, tutkittavia on määrällistä tutkimusta vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa sen sijaan hyvinkin paljon. Tavoitteena on hankkia paljon tietoa rajatusta kohteesta ja luoda siitä kokonaisvaltaisempi ja parempi ymmärrys. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Kehittämis-työn osalta tämä tarkoitti tuplatimantin ymmärrä -vaiheen laajaa tiedonkeruuta fyysisen työympäristön merkityksen, nykytilan ja tulevaisuuden osalta kirjallisuuden ja haastattelujen avulla.

Taustatyön pohjalta suunniteltiin asiantuntijahaastattelujen alustavat teemat. Teemoittelun jälkeen etsittiin haastateltaviksi työympäristökehittämisen ammattilaisia. Teemahaastattelu on yksi yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmä. Teemahaastattelun kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja tarkkaa sanamuotoa voi vaihdella haastattelun kulun mukaan. Haastattelutilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä ei ole välttämätöntä esittää ja uusia mieleen tulevia kysymyksiä voidaan nostaa keskusteluun. (Ojasalo ym. 2015, 108.)



Kuvio 10: Tuplatimanttimallin ymmärrä -vaihe (Design Council 2023)

3.1.1 Tulevaisuuden ennakointi kehittämistyön menetelmänä

Ennakointi on prosessi, jonka avulla voidaan valmistautua tulevaisuuteen ja jäsentää tuntematonta. Ennakoinnilla voimme tunnistaa alkavia ja nykyhetken ilmiöitä, jotka vaikuttavat siihen millainen tulevaisuus tulee olemaan. Ennakoinnin tuottamaa tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja voidaan vaikuttaa tulevaisuuden tuomiin muutoksiin ja suuntiin. (Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen, & Jäppinen 2017, 7.)

Kehittämistyössä hyödynnettiin ennakoinnin menetelmiä. Fyysisen työympäristön ympärillä vallitsee epätietoisuuden ja odottamisen aika. Yrityksissä on vaikea tehdä ratkaisuja yhä muuntuvassa ja jossain määrin selkeytymättömässä pandemian jälkeisessä tilanteessa. Epätietoisuus lähi- ja etätöiden suhteen muutoksesta kohti tulevaisuutta aiheuttaa haasteita niin fyysisen tilan kokotarpeiden määrittämisessä kuin työntekijöiden hyvinvoinnin, jaksamisen ja sitoutumisen suhteen. Myös Ojasalo ym. (2025, 39) nostavat esille ennakoinnin kasvavan merkityksen ja tarpeellisuuden kehittämistyössä. Ennakointia käytetään erityisesti innovaatioiden luomisessa ja palvelumuotoilussa. Ennakoinnin avulla tuotetaan, hankitaan, käsitellään, analysoidaan ja raportoidaan tulevaisuutta koskevaa tietoa. Entistä nopeampi toimintaympäristön muutosvauhti edellyttää kehityksen suunnan ennakoimista; tietoa tarvitaan tyypillisesti päätöksenteon tueksi. Ennakoinnin avulla hahmotetaan mahdollisia tulevaisuuksia ja pyritään vaurautumaan niihin.

Elämme postnormaalissa maailmassa, missä yllätykset, epäjatkuvuudet ja ristiriitaisuudet vain yleistyvät. Tästä huolimatta olemme kiinnittyneet vanhoihin ajatusmalleihin ja tulevaisuusoletuksiin ja kyvyttömiä kuvittelemaan uusia innostavia tulevaisuuksia. Ennakointi keskittyy liiaksi nykyhetken muutosten pohdintaan ja mahdottomiksi muuttuneiden toimenpidesuunnitelmien tekemiseen, sen sijaan, että pitäisi keskittyä tulevaisuustiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa tulevien yllättävien ilmiöiden hallitsemiseksi. (Vataja ym. 2022, 38-41.)

Ymmärtääksemme paremmin tulevaisuutta ja tulevaisuuden työnteon tarpeita, tarvitsemme innovatiivisia näkemyksiä, hiljaisten signaalien, trendien ja megatrendien arviointia ja niistä luotuja skenaarioita kuvaamaan vaihtoehtoisia ja erityisesti toivottuja tulevaisuuksia. (Vataja, Dufva & Rowley 2022, 38-41.)

Kehittämistyön tavoitteena on luoda työpajamalli, jossa hyödynnetään tulevaisuustietoa esitellen sitä skenaarioiden kautta. Avartamalla ajattelua skenaarioiden avulla ja pohtimalla vaihtoehtoisten tulevaisuuksien vaikutuksia yrityksen toimintaympäristöön mahdollistuu ennakoinnin tuottaman tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa.

Koskelon (2022, 160) mukaan palvelumuotoilua voidaan hyödyntää tulevaisuussuuntautuneesti siten, että tulevaisuuden ratkaisuja yhteiskehitetään käyttäjäkeskeisesti asiakkaiden kanssa. Nykytilanteen sijaan ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita ja pohjataan päätöksenteko huomion tarpeisiin.

Kehittämistyön skenaarioiden rakentamisessa hyödynnetään tulevaisuuden ennakointiprosessin ennakoinnin 3S-mallia. Prosessi rakentuu kolmesta vaiheesta: Sensing (luotaaminen), Sense-making (merkityksellistäminen) ja Seizing (haltuunotto). Mallissa yhdistyy tulevaisuusmuotoilu- ja systeemiajattelu (kuvio 11).



Kuvio 11: Ennakoinnin 3S-mallin vaiheet (mukaillen Koskelo & Nousiainen 2017)

Tässä työssä ennakoitiedon kerääminen ja toimintaympäristön monitorointi yhdessä haastattelujen analysoinnin kanssa muodostavat lopulliset skenaariot.

3.1.2 Ennakoinnin 3S-malli havaintojen ja signaalien monitoroinnissa

Ennakointiprosessin ensimmäinen Sensing-vaihe alkaa ympäristön havainnoinnilla eli monitoroinnilla. Vaiheen tavoitteena on tunnistaa erilaisia signaaleja eli vihjeitä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Monitoroinnissa hyödynnetään edellä esiteltyä 3S-mallia, jossa huomioidaan myös kaikkiin ja kaikkialla vaikuttavat megatrendit kuin trendit, jotka määritellään muutoksiksi ihmisten käyttäytymisessä, toimintatavoissa, arvoissa ja asenteissa.

Dufvan & Rekolan (2023, 6-11) mukaan megatrendit keskittyvät laajoihin muutoksiin, jotka on tärkeää huomioida ennakoinnissa. Niiden avulla voi vahvistaa ymmärrystä muutoksen kaarista ja niiden välisistä yhteyksistä. Megatrendeissä ei tapahdu radikaaleja muutoksia, mutta ne sisältävät uusia painotuksia. Sitran 2023 julkaisemat megatrendit ovat monista ilmiöistä koostuvia kehityssuuntia. Ne kuvaavat muutoksen kokonaisuutta viiden teeman avulla. Teemat ovat luonto, ihmiset, valta, teknologia ja talous. Megatrendit 2023 ovat luonnon kantokyvyn mureneneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian koveneva kamppailu, kiihtyvä kilpailu digivallasta sekä talouden perustan rakoileminen.

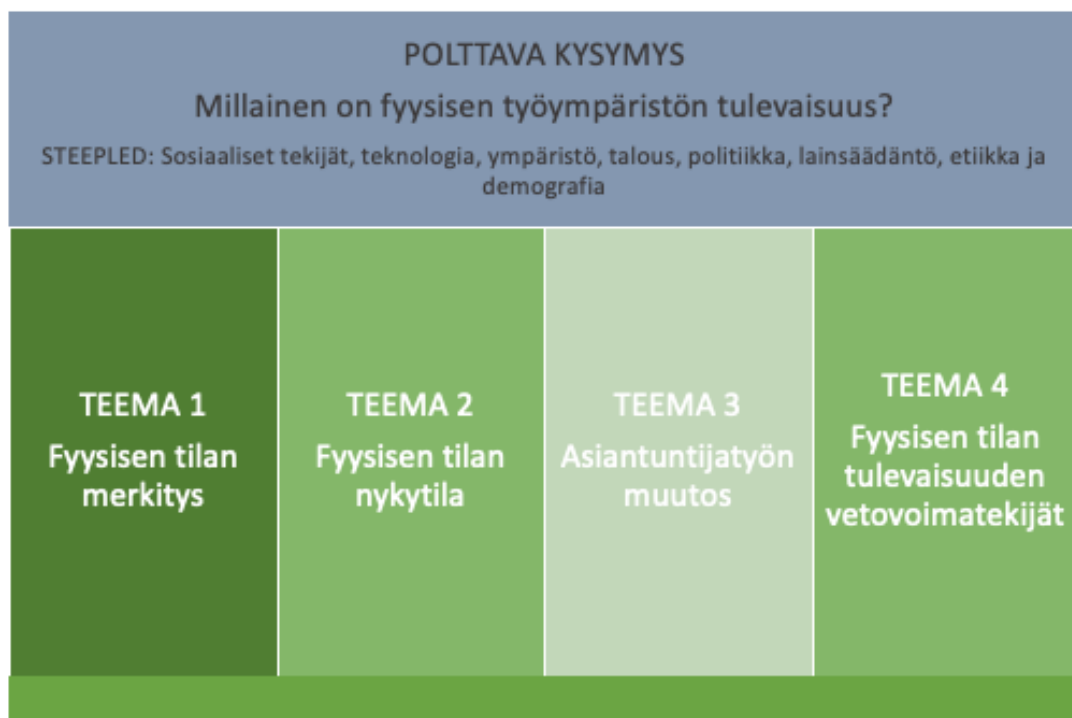
Luonnon kantokyky murenee ekologisen kestävyyskriisin keskellä. Hyvinvoinnin haasteet kasvavat, sillä toimintaympäristön muutokset vaikuttavat ihmisten arkeen. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu. Tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus kasvattaa mielenterveysongelmia. Demokratian kamppailu kovenee kriisien koskettaessa kaikkialla yhteiskuntaa. Kilpailu digivallasta kiihtyy uuden teknologian vaatimien resurssien ja kehityssuuntien alla. Teknologia ja data ovat osa ihmisten arkea. Dataa kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän. Talouden perusta rakoilee eriarvoisuuden kasvaessa ja ekologisen kestävyyskriisin edetessä. Äärisääolot lisääntyvät ja vauraus keskittyy. Vastuullisuus korostuu ja laajentuu koskemaan ihmisten hyvinvointia ja luonnon tilan parantamista. (Dufva & Rekola 2022, 6-11.)

Jalonen ym. (2017, 25-27) määrittelevät signaalit havaittujen trendien ilmentymiksi ja hiljaiset signaalit uusiksi yllättäviksi erillisiksi tapahtumiksi. Signaaleiden keräämisessä tärkeää on huolellisesti määritetty kysymys, konteksti ja aikajänne. STEELED-muistilista (kuvio 12) auttaa lähestymään signaalien keräämistä kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti. Muistilistan polttava kysymys ohjaa signaalien painopisteen asettamista. Teemat määrittelevät muutoksen monitorointia. Signaaleja tarkastellaan sosiaalisten tekijöiden, teknologian, ympäristön, talouden, politiikan, lainsäädännön, etiikan ja demografian (STEELED) näkökulmista. Tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon uusia signaaleja. Monipuolisista kirjallisista lähteistä kerättyjen signaalien ja havaintojen kattavuuden varmistamiseksi, tässä työssä on lisäksi

haastateltu työtehtäviensä, kokemuksensa ja ajattelunsa puolesta työympäristökehittämisen näköalapaikoilla toimivia ammattilaisia ja edelläkävijöitä.

Havaintojen keräämisen tavoite oli täydentää haastatteluissa esille nousseita fyysisen työympäristön vetovoimatekijöitä. Tavoitteena oli löytää vastauksia kehittämisasetelman ensimmäiseen kysymykseen eli, millaisia ja mitä ovat asiantuntijatyötä tukevat tulevaisuuden fyysisen työympäristön vetovoimatekijät? Aikajänteenä käytettiin lähitulevaisuutta katsoen noin 5 vuotta eteenpäin.

Signaalit ja havainnot kerättiin Excel-taulukon, josta ne siirrettiin Powerpoint-pohjalle visuaalisempaan muotoon. Signaalien kerääminen oli, erityisesti työn alkuvaiheessa, systemaattista ja keskittyntä havaintohakua. Myöhemmin ymmärrä-vaiheessa havaintoja lisättiin havaintokoontiin yksittäin. Lopuksi koontia täydennettiin haastatteluissa esille nousseilla signaaleilla. Havaintoja kertyi prosessin aikana noin 300 kappaletta.



Kuvio 12: Steepled-työkalun muistilista varmistaa laaja-alaisen näkökulman (mukaillen Koskelo & Nousiainen 2017)

Sensing-vaiheen jälkeen siirrytään Sensemaking-vaiheeseen, missä kerätyt signaalit analysoidaan systemaattisesti ja intuitiivisesti. Signaaleista etsitään samankaltaisuuksia ja uusia aiheita. Aihoista luodaan tulevaisuuden otsikoita tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Otsikoita puolestaan analysoidaan kolmella tasolla: oivallukset menneisyydestä (mitä on tapahtunut),

oivallukset nykyhetkestä (mikä on nykytila) ja oivallukset tulevaisuudesta (mitä todennäköisesti tapahtuu tulevaisuudessa). ”Mitä seuraavaksi?” ja ”Entä jos?” - kysymysten kautta päästään lopuksi pohtimaan miksi joku aihio voisi toteutua ja mitä sen toteutuminen tarkoittaisi. Sensemaking-vaiheessa keskitytään ihmisen näkökulmaan ja keskitytään erityisesti mahdollisuuksiin ja vaikuttavuuteen. (Jalonen ym. 2017, 29.)

Signaalien analysointi lähti liikkeelle saman- ja erikaltaisuuksia jaotteleamalla. Osa signaaleista toistui useissa lähteissä ja joku taas jäi yhdeksi ja ainoaksi. Moni nykytilaa kuvaava aihio kuvasi samalla menneisyyttä eli mitä on jo tapahtunut ja mikä on samalla olevaa. Eri organisaatioiden ja toimijoiden näkemykset fyysisen työympäristön menneisyyden ja nykyisyyden osalta vaihtelevat suuresti. Se, mikä jossakin on jo mennyttä, voi toisaalla olla hyvinkin modernia nykyhetkeä.

Sensemaking-vaiheessa syntyneen tulevaisuustiedon kanssa siirrytään kolmanteen eli Seizing-vaiheeseen. Seizing-vaiheessa tärkeää on kysyä mitkä aihioista ovat oleellisia, todennäköisiä ja toivottuja tutkimuskysymyksen kannalta. Pohdinnassa tulee huomioida myös, jos jotakin puuttuu. Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia visioidaan ja konkretisoidaan ihmisen näkökulmasta, jolloin saadaan ajattelu vapautumaan nykyisistä rakenteista ja rajoituksista. Painopiste asetetaan mahdollisuuksiin ja vaikutuksiin jopa niin tiukasti, että koetut uhat ja riskit muunnetaan mahdollisuuksiksi, sillä tulevaisuus ei vain tapahdu, vaan ihmiset yhdessä luovat ja toteuttavat tulevaisuuden. (Jalonen ym. 2017, 33.)

Seizing-vaiheessa nostettiin mukaan ensimmäisen kehittämiskysymyksen rinnalle myös toinen kehittämiskysymys eli millaisia skenaarioita vetovoimatekijöistä voisi syntyä. Fyysisen työympäristön tulevaisuuksia katsottiin erityisesti hybridityön näkökulmasta verraten niitä asiantuntijatyön nykytilanteeseen, missä osa työstä tehdään toimistolla, osa kotona ja osa kolmansissa paikoissa. Vaihtoehtoja lähestyttiin asiantuntijan näkökulman lisäksi yritysten johdon kullalla, sillä selvää ja luonnollista on, että johto ja johdon tekemät päätökset tulevat ohjaamaan työympäristökehittämisen suunnan. Mahdollisia tulevaisuuksia haluttiin kuitenkin konkretisoida asiantuntijan näkökulmalla ja lähtökohdista. Ja katsomalla eteenpäin asiantuntijatyötä kannattelevilla tekijöillä, kuten motivaatiota, sitoutumista, työhyvinvointia ja positiivista työntekijäkokemusta mahdollistamalla. Mahdollisten tulevaisuuksien eli kolmen skenaarion syntyä avataan lisää kohdassa 3.3.

Ennakointi ei kuitenkaan ole helppoa, sillä me ihmiset olemme epärationaalisia, mieleemme rajoittunut ja tilanteet monimutkaisia. Vaikka yksilötasoilla on eroja, meitä yhdistää taipumuksemme nähdä asioita, mitä haluamme nähdä ja jättää huomioimatta niitä asioita, joita emme ymmärrä. Koskelon & Nousiainen mukaan tulevaisuuden ennakkointia rajoittavat lukkiutumiset. Funktionaalinen lukkiutuma ilmenee vaikeutena muuttaa omia toimintatapoja, kognitiivinen lukkiutuma puolestaan ohjaa ajatteluaamme asioihin, jotka koemme itsellemme

merkityksellisiksi. Poliittinen lukkiutuma taas tukee oman yhteisömme etuja ja hylkää etuja uhkaavat tekijät. (Jalonen ym. 2017, 12.)

3.1.3 Haastattelut

Haastattelujen tavoitteena oli luoda ymmärrys fyysisen työympäristön nykytilasta, sen veto-voimatekijöistä tulevaisuuteen luodaten sekä kartoittaa käynnissä olevan muutoksen suuntia ja siihen liittyviä taustatekijöitä, ulottuvuuksia sekä vaikuttimia.

Ennen haastattelujen teemoitusta ja käynnistämistä sovittiin kaksi kartoittavaa keskustelua; toinen kiinteistöomistajan vuokrauspalvelusta vastaavan henkilön ja toinen toimistokalusteyri-tyksen työympäristökehittämisen asiantuntijan kanssa. Keskustelujen tavoitteena oli saada riittävä kuva työympäristöjen, työympäristökehittämisen ja työympäristöjohtamisen tilanteesta, haasteista ja alustavaa ymmärrystä tulevaisuuden näkymistä. Ennakkotyöhön kuului myös tutustumista aiempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Näiden perusteella tarkentuivat haastattelujen tutkimuskysymykset, haastattelumuoto, lista toivotuista haastateltavista sekä aikataulutus.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä tiedonkeruutapoina ovat erilaiset haastattelutyypit, kuten teema- ja syvähaastattelut tai avoimet haastattelut. Yksi tärkeistä onnistumisen edellytyksistä on tutkijan kyky luoda kysymyksistä ymmärrettäviä ja selkeitä sekä keskustelusta spontaania ja avointa. (Puusa & Juuti 2020, 99-105.)

Haastateltaviksi kutsuttiin työympäristökehittämisen syväosaajia, jotka toimivat näköalapaikoilla alan kehitystä seuraten ja useiden asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa työskennellen ja verkostoituen. Haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu.

Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, jotka sopivat hyvin tilanteeseen, jossa ollaan uuden äärellä eikä tutkimuksen kohde ole entuudestaan tunnettu tai selvä. Teemahaastattelujen teemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta kysymyksiä voidaan muokata ja tarkentaa niin järjestyksen kuin sisällön osalta edelliset haastattelut ja niiden tuoma uusi informaatio huomioiden. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Haastatteluteemojen suunnittelussa tavoitteena oli saada aikaan mahdollisimman kattava ja syväluotaava keskustelurunko. Haastattelurunkoa muokattiin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen. Teemojen käsittelyjärjestys vaihdettiin alkamaan fyysisen tilan merkityksen arvioinnilla aiemman aloituksen sijaan, missä käynnistettiin haastattelu asiantuntijatyöstä ja sen muutoksen arvioinnista. Kysymyksiä myös muotoiltiin selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Muutoksen avulla syntyi loogisemmin etenevä runko, mikä helpotti haastateltavien orientoitumista keskusteluun.

Keskustelut olivat avoimia ja monipuolisia. Haasteena voisi mainita haastateltavien taustojen ja tulokulmien erilaisuuden, mikä muotoili keskusteluista kyllä ehdottomasti laaja-alaisempia, mutta haastattelijan kannalta vaikeammin hallittavia. Haastateltavia ei haluttu myöskään liiaksi ohjailta, jottei keskustelun näkökulma kaventuisi ja jotain oleellista olisi jäänyt pois.

Lopulliset haastatteluteemat olivat:

1. Fyysisen tilan merkitys osana työympäristökokonaisuutta
2. Missä ollaan nyt (mikä on muuttunut pandemian aikana ja sen jälkeen)?
3. Mihin ollaan tai mihin pitäisi olla menossa? Mikä tulee muuttumaan tulevaisuudessa 2-5v aikajänteellä ja miksi?
4. Asiantuntija/tietotyö nyt ja lähitulevaisuudessa. Asiantuntijan motivaatiotekijät.
5. Fyysisen tilan vetovoimatekijät. Mitä ja millaisia tiloja tarvitsemme tulevaisuudessa? Miten käytämme eri tiloja jatkossa? Millaisia palveluita tilojen yhteydessä tarvitsemme jatkossa? Onko jotain mitä emme tarvitse jatkossa?
6. Muut havainnot, signaalit ja ideat tulevaisuuden fyysisestä työympäristöstä

Tuulaniemi (2011, 144-147) määrittelee laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimykseksi ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmiin, kokemuksiin, tunteisiin ja vaikuttamiin perehtymistä tutkittavan ilmiön suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka? Vastaukset ovat kuvailevia ja arvioivia. Analyysissä päähuomio kiinnitetään mielipiteisiin ja niiden taustalla vaikuttaviin syihin ja seurauksiin.

Haastateltavat edustivat tutkimuksen, työympäristökehittämisen ja kiinteistökehittämisen organisaatioita. Yhteensä tehtiin 9 haastattelua. Haastatteluihin osallistui kaksi työympäristötutkimuksen asiantuntijaa, yksi kiinteistökehittämisen ja -sijoittamisen asiantuntija, kaksi työympäristökehittämisen konsultoinnin ammattilaista, kaksi kalustetoimittajien edustajaa, yksi organisaation työympäristövastaava ja yksi kiinteistö- ja rakentamisalan järjestön johdon edustaja. Haastatteluun etsittiin myös yritysjohton edustajia, mutta heiltä ei saatu vastauksia tai aikataulu ei mahdollistanut haastatteluja tämän työn aikataulun puitteissa.

Tehdyt teemahaastattelut kokosivat eri organisaatioiden asiantuntijoiden näkemykset tulevaisuuden työympäristöjen vetovoimatekijöistä. Tavoitteena oli päästä mahdollisimman avoimiin, monipuolisiin ja myös tulevaisuussuuntauneisiin keskusteluihin. Haastateltavat saivat ennakkoon tutustuttavaksi lyhyen kuvauksen kehittämistyön aiheesta ja alustavista tavoitteista. Kuvaus käytiin läpi soveltuvin osin haastattelujen aluksi ennen varsinaisiin teemoihin ja kysymyksiin siirtymistä. Myös haastattelun teemat toimitettiin haastateltaville ennen sovittua haastatteluaikaa, jotta haastateltavin olisi mahdollista ennakkoon tutustua keskustelun aihealueisiin.

Haastattelut olivat pääosin 1,5 tunnin mittaisia. Kaksi haastatteluista tehtiin tunnissa johtuen haastateltavien tiukoista aikatauluista. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta ehdittiin keskustella kaikki teemat sopivasti läpi. Viimeinen haastattelu jäi vajaaksi viimeisen teeman osalta, mutta teeman sisältöä oli ehditty sivuta muiden teemojen läpikäynneissä.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Päähuomiot kirjattiin ylös jo haastattelujen aikana, mutta nauhoitteiden avulla varmistettiin, että kirjaukset oli tehty oikein ja asiayhteys tuli huomioiduksi jokaisen havainnon yhteydessä. Litteroidut teemahaastattelut purettiin teema-alueisiin. Analysointi teema-alueittain mahdollisti aineiston ryhmittelyn kehittämistehtävää varten, aineiston säännönmukaisuuksien ymmärtämisen sekä kokonaan uusien teemojen löytämisen.

Myös Ojasalo ym. (2015, 110-111) esittävät käytettäväksi teemoittelua. Haastatteluaineiston analysointi aloitetaan lukemalla aineistoa useaan kertaan, minkä jälkeen aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelun avulla etsitään asioita ja ilmiöitä, jotka toistuvat eri haastateltavien näkemyksissä. Säännönmukaisuuksien etsimisen rinnalla voidaan aineistosta etsiä myös poikkeamia.

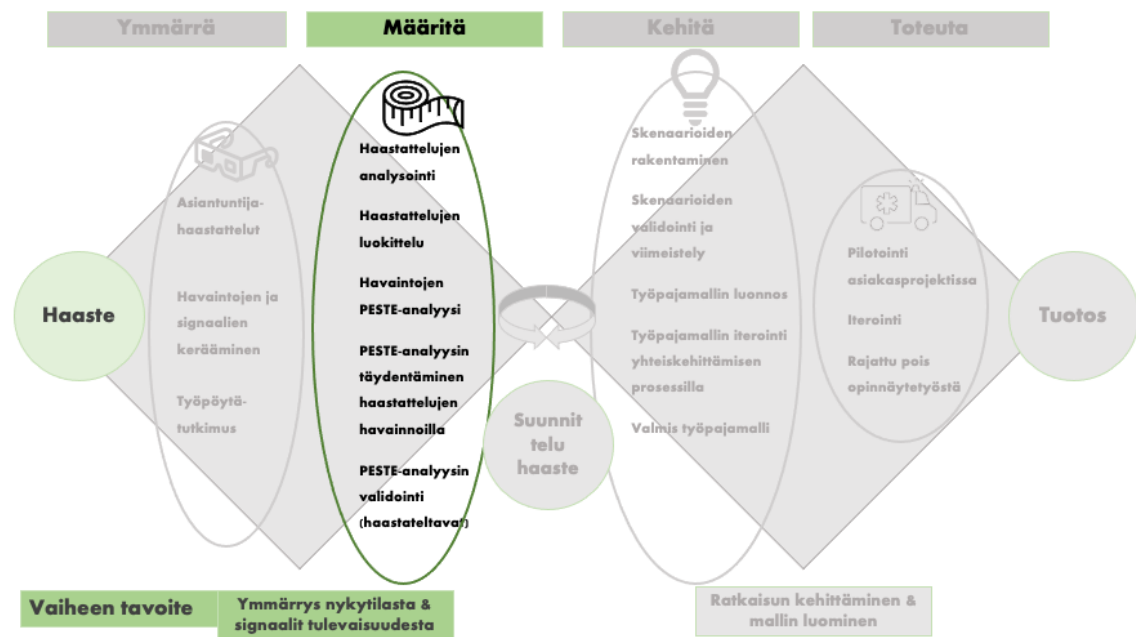
Laadullisen tutkimuksen analyysi rakentuu usein kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään yhdistelemällä havaintoja. Toisessa vaiheessa tuloksia tulkitaan. (Ojasalo ym. 2015, 138.)

3.2 Määritä - haastattelujen ja havaintojen analysointi

Määritä-vaiheen tavoitteena on oikean ongelman määrittäminen ja suunnitteluhaasteen määrittäminen kerätyn aineiston, havaintojen ja oivallusten perusteella (kuvio 13).

Haastattelujen analysoinnissa etsittiin säännönmukaisuuksia ja haastattelujen sisällöt jaoteltiin teema-alueisiin kaksivaiheisesti. Teema-alueista tärkein eli fyysisen työympäristön tulevaisuuden vetovoimatekijöiden ryhmä purettiin toisessa vaiheessa omiin teema-alueisiinsa.

Havaintojen ja signaalien jo aiemmin luokiteltu koonti täydennettiin haastatteluissa esille nousseilla signaaleilla. Koonti analysoitiin lopuksi PESTE-analyysin avulla.



Kuvio 13: Tuplatimanttimallin määritä -vaihe (Design Council 2023)

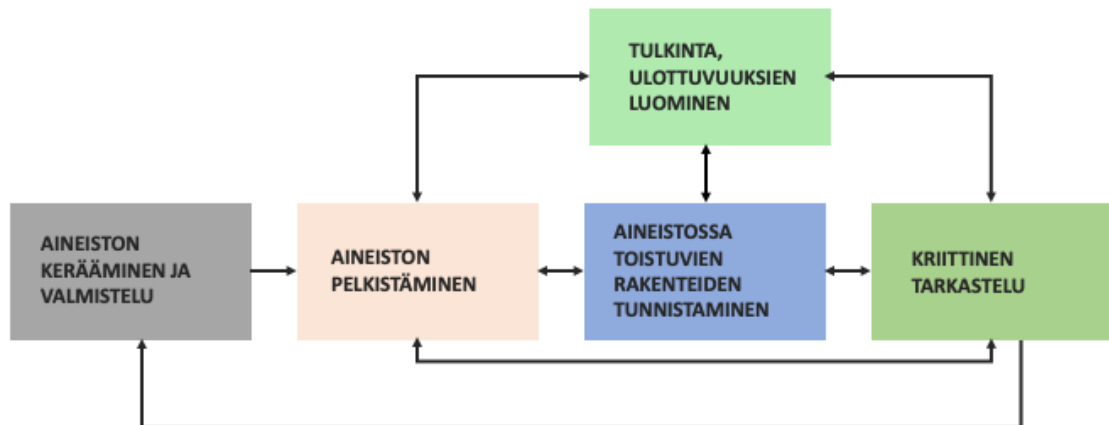
3.2.1 Haastattelujen analysointi ja luokittelu

Tehdyt haastattelut purettiin teema-alueisiin. Jaottelu teema-alueisiin tehtiin kaksivaiheisesti. Aluksi havainnot jaettiin kolmeen pääluokkaan yhdistäen haastattelujen teemat nykytilanteen ja tulevaisuuden suhteen.

1. Fyysisen tilan merkitys
2. Fyysisen tilan vetovoimatekijät ja
3. Ajatukset tulevaisuudesta ja fyysisen tilan tulevaisuuden vetovoimatekijät.

Teema-alueet 1 ja 2 kuvasivat pääosin nykytilannetta, joten tarkemman tarkastelun alle valittiin teema-alue 3: ajatukset tulevaisuudesta ja fyysisen tilan tulevaisuuden vetovoimatekijät. Ajatukset tulevaisuudesta -teema puolestaan purkautui yhdeksään teema-alueeseen.

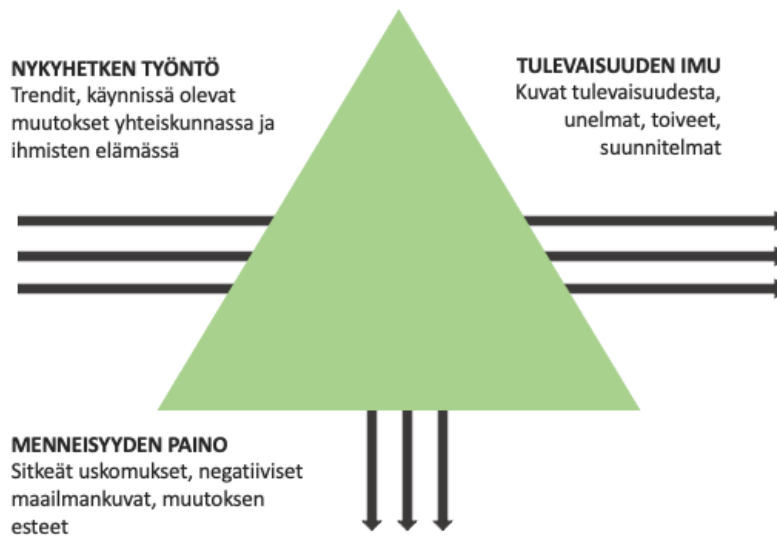
1. Profilointi & personointi
2. Tilatyypit & muuntojoustavuus
3. Brändi & työnantajakuva
4. Talous & mittarit
5. Muutos jatkuu
6. Konseptit
7. Johtaminen & organisaatio
8. Yhteistyö & innovointi
9. Teknologia & kehittäminen



Kuvio 14: Laadullisen aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Ojasalo ym.2015)

Ojasalo ym. (2015, 138) kuvaavat analyysin vaiheita kuvion 14 mukaisesti. Samaa vaiheistusta on hyödynnetty myös tässä työssä. Koko aineisto kerättiin yhteen tiedostoon ja varmistettiin litterointien ja nauhoitusten avulla, että kokonaisuus on eheä ja kattava. Aineiston pelkistämisen vaiheessa erotettiin fyysisen tilan nykyisyyttä ja tulevaisuutta kuvaavat kirjaukset. Pelkistämisen jälkeen syvennyttiin tulevaisuutta kuvaavan osuuden osalta tunnistamaan aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistamiseen. Aineiston ryhmittelyä teema-alueisiin tarkasteltiin useaan otteeseen kriittisesti ja tehtiin tarvittavia muutoksia, kunnes ryhmittelyyn ei enää syntynyt muutostarpeita. Tulkinnessa ja ulottuvuuksien luomisessa hyödynnettiin säännönmukaisuuksien ja poikkeamien havaintojen lisäksi tulevaisuuskolmion näkökulmia.

Teemojen analyysiä täydennettiin tulevaisuuskolmion (kuvio 15) avulla, jotta tulisi huomioiksi myös asioihin liittyvät menneisyyden painot ja muutosta haastavat tekijät. Vataja ym. (2022, 38-41) esittävät ennakointiajattelun uudistamiseksi tulevaisuuskolmiota, jossa tulevaisuutta hahmotetaan menneisyyden painon, nykyhetken työnnön ja tulevaisuuden imun kautta. Mallissa menneisyyden paino kuvaa muutoksen esteitä ja mahdollisuuksia rajoittavia ajatusmalleja. Nykyhetken työntö avaa tällä hetkellä käynnissä olevia muutoksia. Tulevaisuuden imu puolestaan huomioi pyrkimyksiämme kohti unelmia, toiveita, suunnitelmia ja innostavia tulevaisuusnäkömiä. Tärkeää on siis tiedostaa tapahtuneet muutokset, mutta tunnistaa myös sellaiset oletukset, jotka eivät enää kannattele meitä eteenpäin.



Kuvio 15: Tulevaisuuskolmio (mukaillen Vataja, Dufva, Rowley 2022)

Tulevaisuuskolmion asetelma on mielenkiintoinen ja syventää teema-alueiden analyysiä (kuvio 16). Menneisyyden paino ei tässä työssä liity niinkään negatiiviseen maailmankuvaan vaan enemmänkin totuttuihin tapoihin, uskomuksiin ja käytäntöihin, jotka voivat hidastaa tai jopa estää muutosta. Teema-alueiden jakaminen muutoksen kannalta kolmeen eri aikaikkunaan antaa hyvän yleiskuvan kehityksen kulusta ja tulevaisuuden suunnasta ja mahdollisuuksista.

Ryhmä	Menneisyyden paino	Nykyhetken työntö	Tulevaisuuden imu
Profilointi & personointi	Fyysisen tilan suunnittelussa aiemmin käytetty Greene & Myersonin luokittelu (ankkurit, keräilijät, yhdistelijät ja navigoijat) on suppea, jos halutaan huomioida asiantuntijatyön nykytarpeet.	Käyttäjäprofiilien laajentaminen on ajankohtaista. Nenonen & Sankari ovat laajentaneet profiileita kahdeksaan; niissä huomioidaan työn tekemisen aika ja paikka.	Käyttäjäprofiilien pilkkominen huomioimaan pienetkin ryhmät tai jopa yksilötaso sekä työntekijöiden elämäntilanne on edellytys vetovoimaisen tilan suunnittelussa ja personoitujen tilojen luomisessa.
Tilatyytit & muuntojoustavuus	Vyöhykejajattelun pohjalle suunnitelluissa ratkaisuissa ei ole enää riittävää vetovoimaa.	Muunneltavuus niin kalustuksen kuin seinien osalta on tärkeä ominaisuus.	Tilamix on jatkuvasti muuttuva ominaisuus ja se tulee huomioida tulevaisuuden tiloissa reaaliaikaisen suunnittelun periaatteena. Toimistolla tulee olla paremmat olosuhteet kuin kotona vrt hotellifikaatio.
Brändi & työnantajakuva	Toimistojen visuaalisuus perustuu vahvasti brändiin.	Työympäristösuunnittelun tavoitteena houkutteleva työnantajakuva. Kodinomaisuus toimii vahvana ohjurina tilasuunnittelussa.	Työympäristöön liittyvät palvelut monipuolistuvat. Tarjotaan yhteiskäyttöisiä välineitä ja työhyvinvointia tukevia palveluita. Kiinteistöjen ja alueiden brändäys vahvaa
Talous & mittarit	Käyttöasteita mitataan ja seurataan, minkä pohjalta määritellään tilan kokotarve.	Kustannussäästöjä haetaan pienentämällä tiloja. Vuokrasopimusten pituutta lyhennetään.	Työympäristöä kehitetään datapohjaisesti, käyttöasteita johdetaan, ei vain mitata. Työn suorituskyky ohjaa päätöksiä.
Muutos jatkuu		Fyysisen tilan merkitys on kasvamassa. Sijainnin merkitys korostuu. Laatuvaatimukset ovat nousseet ja kierrätyskalusteiden ja -materiaalien käyttöä arvostetaan.	Hyvinvointi ja elämyksellisyys ovat nousussa. Ekosysteemit, yhteiskehittäminen ja yhteiskäyttöiset tilat kiinnostavat.
Konseptit	Vanhentuneet työtilakonseptit	Kiinteistöjä ja palveluita konseptoidaan	Yritysten omat palvelukonseptit ja -sovellukset yleistyvät. Kiinteistöjen palvelukonseptit ovat kehittyneitä ja räätälöitäviä.
Johtaminen & organisaatio	Työympäristöjohtaminen on epäselvä käsite, eikä ylimmän johdon agendalla.	Työympäristöjohtamisessa huomioidaan toimialan, yrityskulttuurin ja organisaation ominaispiirteitä.	Työympäristöjohtaminen on johtoryhmäveitoista strategista työtä. ICT-johdon rooli kasvaa.
Yhteistyö & innovointi	Läsnätyöpajoissa yhteiskehittäminen on yleistä.	Hybridimallit vuorovaikutuksen ja innovoinnin ylläpitämisessä on otettu käyttöön.	Digitaaliset sovellukset ohjaavat innovointia. Digitaaliset kohtaamisen konseptit, tekoäly ja työnteon tapojen kehittäminen nivoutuvat toisiinsa.
Teknologia & kehittäminen	Teknologian hyötyjä otetaan hitaahkosti käyttöön.	Teknologioiden käyttöä ja hyödyntämistä opetellaan aktiivisesti.	Yhteiskäyttöisten teknologioiden hyödyntäminen prosessien kehittämisessä on arkea.

Kuvio 16: Tulokset tulevaisuuskolmioon sijoitettuna (mukailten Vataja ym. 2022)

Teema-alueissa nousi esille lukuisia uusia näkökulmia fyysisen työympäristön ja työympäristö-kehittämisen tulevaisuudesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kautta. Tutkijan tavoitteena on tuottaa uusia näkökulmia tulkitsemalla kerättyä aineistoa. (Puusa & Juuti 2020, 9-12.)

3.2.2 Havaintokoonnin PESTE-analyysi

Opinnäytetyön haastatteluja ja niiden analyysiä tukemaan rakennettiin havaintokoonti. Koon-tiin kerättiin fyysiseen työympäristön tulevaisuuteen ja muutokseen liittyviä havaintoja ja sig-naaleja kirjallisuudesta, artikkeleista, uutisista, sosiaalisesta mediasta ja erilaisista tutkimuk-sista. Koskelon (2022, 73-74) mukaan tärkein vaihe ennakkoinnissa on havaintojen kerääminen toimintaympäristön muutoksesta. Toimintaympäristön muutosta tarkastellessa kerätään tule-vaissuussignaaleja, pyritään löytämään nousevia trendejä ja heikkoja signaaleja.

Havaintokoontia oli alun perin suunniteltu hyödynnettäväksi haastatteluissa, Ajatus oli käydä läpi koonnin havainnot ja täydentää niistä yhdessä haastateltavan kanssa. Havaintokoko-naisuus muodostui kuitenkin nopeasti melko laajaksi, eikä ajankäytön vuoksi olisi ollut mah-dollista keskittyä koontiin haastatteluille varatun ajan puitteissa. Tästä syystä etenemissuun-nitelmaa muutettiin ja havaintokoonnista kerrottiin haastattelujen lopuksi. Samalla

kerrottiin, että havaintokoontia täydennetään haastatteluissa esille nousseilla aiheilla ja ilmiöillä. Koonti luvattiin lähettää haastateltaville.

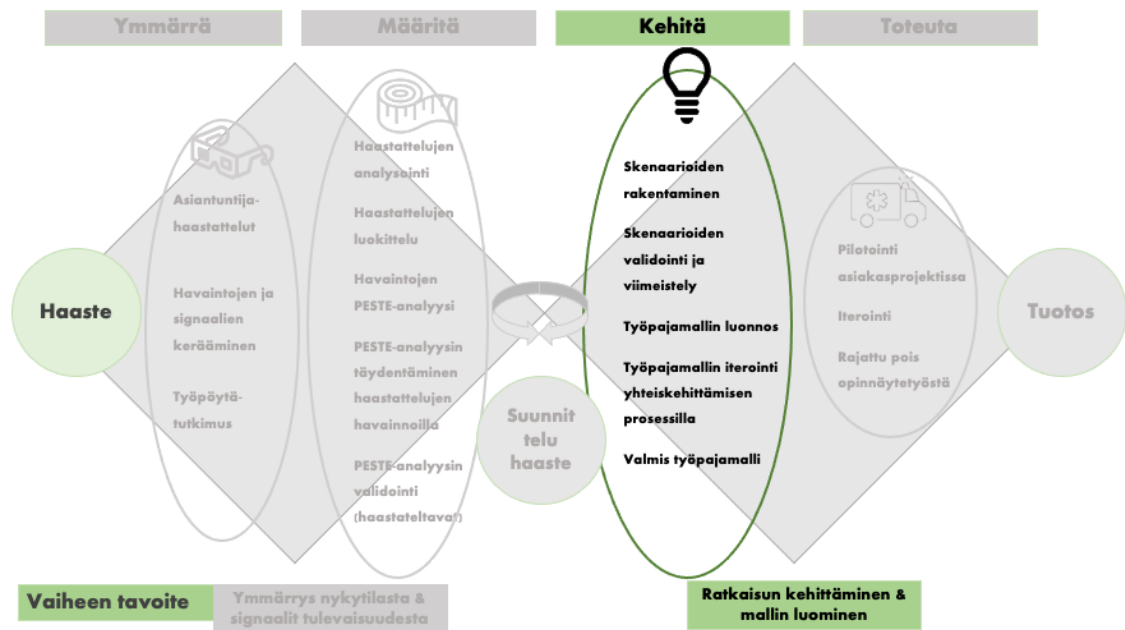
Havainnot luokiteltiin PESTE-analyysin mukaisiin ryhmiin. PESTE-mallin etuna on sen laaja-alaisuus, se auttaa huomioimaan signaaleja oman toimialan, omien kiinnostuksen kohteiden tai mieltymysten ulkopuolelle. Sana muodostuu viidestä kirjaimesta ja ulottuvuudesta, jotka ovat poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T) ja ekologinen (E). (Koskelo 2021, 80-84).

Luokittelun yhteydessä osa havainnoista jäi PESTE-mallin viiden näkökulman ulkopuolelle. Tästä syystä malliin lisättiin kuudes ulottuvuus. Uudeksi ulottuvuudeksi nostettiin fyysiseen työympäristön tilaratkaisuihin liittyvät havainnot. Koskelon (2021, 86) mukaan kirjainyhdistelmä voi hyvin soveltaa lisäämällä mukaan toimintaympäristön tavoitteisiin sopivia näkökulmia.

Havaintokoonnin tulokset esitellään kohdassa 4.2.

3.3 Kehitä - skenaarioiden ja johdon skenaariotyöpajamallin rakentaminen

Kehitä-vaiheen (kuvio 17) tavoitteena on ideoida ja yhteiskehittää ratkaisuvaihtoehtoja. Tässä työssä luodaan skenaariot ja rakennetaan johdon skenaariotyöpajamalli. Haastattelujen, havaintokoonnin ja niiden analysoinnin pohjalta kirjoitettiin kolme alustavaa skenaariota tulevaisuuden fyysisestä työympäristöstä. Skenaarioiden avulla puolestaan edettiin lopullisen kehittämishankkeen suunnitteluun. Luotuja skenaarioita hyödyntäen suunniteltiin uudenlainen johdon skenaariotyöpajamalli. Työpajamallin tavoitteena on avata näkymiä työympäristöjen tulevaisuuteen ja sitä kautta tarjota organisaatioiden johdolle hyvä pohja päätöksenteon tueksi työympäristökehittämisen ja -johtamisen prosessien osalta. Johdon työpaja on yksi osa toimeksiantajan kokonaisprosessia ja yksi vaihtoehto erilaisten työpajojen valikoimasta, joita käytetään asiakastyössä muutosprosessien läpiviennissä.



Kuvio 17: Tuplatimanttimallin kehitä -vaihe (Design Council 2023)

3.3.1 Skenaarioiden rakentaminen

Haastattelujen ja havaintokoonnin analysoinnin tulokset ja tietoperustan osuutta yhdistellen lähdettiin rakentamaan skenaarioita. Skenaariomenetelmä on yksi monista ennakkoinnin menetelmistä. Skenaariot ovat kuvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Kuvaukset rakennetaan kattavasti kerätyn ja analysoidun tiedon avulla joko nykyhetkestä tulevaisuuteen (deduktiivinen malli, forecast) tai tulevaisuudesta nykyhetkeen (induktiivinen, backcast). (Koskelo 2021, 60). Tässä työssä katsotaan muutosajureita ja epävarmuuksia deduktiivisesti eli nykyisyydestä kohti tulevaisuutta. Usein vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia eli skenaarioita rakennetaan 2-4 erilaista, joiden näkökulmat ovat tyypillisesti: pahin mahdollinen (dystopia), toivottava, paras mahdollinen (utopia) tai todennäköinen tulevaisuudentila. (Koskelo 2021, 60).

Skenaariot syntyivät kysymällä ”Mitä seuraavaksi?” ja ”Entä jos?”. Näin päästiin muodostamaan kolme kuvausta mahdollista tulevaisuuksista. Samalla pohdittiin, mitä asioiden toteutuminen tarkoittaisi. Jalonen ym. (2017, 29) näkemysten mukaan skenaarioissa keskitytään ihmisten näkökulmiin, mahdollisuuksiin ja vaikuttavuuteen.

Ojasalo (2015, 146-147) määrittelee skenaariot ennakkoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteiksi. Skenaarioiden avulla on mahdollista herättää kiinnostusta eri tulevaisuuksia kohtaan, dramatisoida ja murtaa urautunutta ajattelua. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että skenaariot eivät ole ennusteita vaan erilaisia kuvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.

Ennakointi on hyödyllistä ja tärkeää, mutta haasteellista. Työn tulevaisuuden skenaarioita on rakennettu usein vain teknologian ja talouden kehityksen pohjalta. Niistä on puuttunut muut muutosvoimat kuten ilmastonmuutos, arvojen muutos, ikääntyminen tai työn murros ja kuvittelun vahvempi hyödyntäminen. (Toiminen 2022, 102-105.) Skenaariot myös vanhenevat nopeasti tai niiden lähtötaso ja konteksti saattavat olla puutteellisia. Skenaariotyö on vaativaa ja mutkikasta ajatustyötä, miksi sitä on pakko rajata, jolloin muutosvoimien keskinäisten ristiinvaikutusten arviointi jää helposti liian kevyeksi. Lisähaastetta tuovat arvaamattomat jopa globaalit ilmiöt ja yllätykset eli mustat joutsenet, kuten koronapandemia tai sodat. (Toiminen 2022, 108-109.)

Seuraavassa on avattu lyhyet yhteenvedot skenaarioista. Skenaariot kuvaavat mahdollisia tulevaisuuksia 5-10 vuotta eteenpäin katsoen. Kokonaiset skenaariot esitellään kohdassa 4.3.

Skenaario 1. Taivaallinen toimisto -skenaario kuvaa tilannetta, missä fyysisen työympäristö vetovoima on vahvistunut voimakkaasti. Uuden ajan toimisto on digitaalisesti ohjattu elämys- ja työskentelykeskus keskeisellä sijainnilla, erinomaisten lähipalveluiden äärellä. Toimistolla tavataan ja tehdään yhdessä töitä, järjestetään tapahtumia ja koulutuksia, mutta siellä voidaan myös vetäytyä omaan rauhaan. Älytoimistoissa ja -kiinteistöissä hyödynnetään uusia teknologioita ratkaisuja jatkuvan muutoksen mallilla.

Skenaario 2. Jaettu kokemusalusta -skenaario. Yrityksissä ollaan luopumassa omista toimistoista ja siirtymässä yhteisten tilojen käyttöön. Coworking-tilat ovat nousseet suureen suosioon niiden tarjoaminen yhteisten palveluiden ja erinomaisen sijaintinsa vuoksi. Vaihtoehtojen määrä on kasvanut ja maantieteellinen kattavuus vahvistunut. Tiloja on tarjolla niin kaupunkikeskuksissa kuin haja-astusalueilla. Jakaminen synnyttää resurssiviisautta ja organisaatioiden välisiä synergiaetuja.

Skenaario 3. Kolmas skenaario kuvaa tilannetta, missä on päädytty kattavasti etätöiden tekemiseen. Koti voitti -skenaariossa etätö on tullut jäädäkseen. Enemmistö asiantuntijoista työskentelee pääosin etänä. Voittajayrityksiä ovat ne, jotka ovat olleet aktiivisia kotityöympäristön tukemisessa ja teknologisten ratkaisuiden edelläkävijyydessä. Etäkäyttäjälähtöisyys on uusi normaali ja työnteon tapojen kehittämiseen panostetaan vahvasti. Huoli lisääntyneistä sairaspöissaolosta, mielenterveyden haasteista, innovaatioiden vähyydestä ja tuottavuuden laskusta on kasvussa.

Skenaarioiden ensimmäiset luonnokset, välivaiheet ja lopputulokset arvioitiin toimeksiantajan kanssa yhteisissä työpajoissa, joissa suunniteltiin kehittämistyön lopputuotos eli johdon skenaariotyöpajamalli. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan sekä varautua tulevaisuuden haasteisiin että tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Se myös lisää joustavuutta päätöksenteossa, auttaa irtautumaan ryhmäajattelusta ja sitouttaa työntekijöitä luomaan tulevaisuutta. (Heponiemi & Suutari 2022, 48).

3.3.2 Johdon skenaariotyöpajamallin suunnittelu yhteiskehittämisen prosessilla

Johdon skenaariotyöpajamallin suunnittelu käynnistyi kehittämistyön tavoitteiden ja tarkoituksen yhteisellä läpikäynnillä opinäytetyöntekijän ja toimeksiantajan kesken. Työssä toimeksiantaja edustaa asiakasta ja opinäytetyöntekijä työn suunnittelijaa. Työlle sovittiin aikataulu ja etenemisen vaiheet sekä yhteiset suunnittelutyöpajat toimeksiantajan asiantuntijoiden kanssa.

Palvelumuotoilun luonteeseen kuuluu, että ratkaisut kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa, mitä kutsutaan yhteiskehittämiseksi. Yhteiskehittämisessä hyödynnetään usein työpajoja, joissa painotetaan luovuutta ja aktiivisuutta. Työstön alussa ei vielä tiedetä, millainen lopputulos syntyy. (Koskelo 2021, 154-155.) Tuulaniemen (2013, 117-118) mukaan yhteiskehittämisen hyödyt syntyvät eri osapuolien sitoutumisesta palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen. Yhteiskehittäminen ei ole kuitenkaan varsinainen kehittämisen työkalu, vaan periaate ja työtapana. Lopulliset käytettävät suunnittelutyökalut valitaan soveltuvuuden mukaisesti.

Johdon skenaariotyöpajamalli -versio 0.1

Työpajamallin kehittämisen voi menetelmänä rinnastaa prototypointiin, missä tavoitteena on mahdollisimman nopeasti selvittää, mikä toimii ja mikä taas ei. Prototyypin rakentamisessa kootaan aiemmin kerätyt ideat yhteen, niiden toteuttamismahdollisuuksia ja vaikuttavuutta arvioidaan. Prototyyppiä muokataan palautteen perusteella iteroiden ja lopulta toimivaksi todettu versio toteutetaan varsinaiseksi tavoitelluksi palveluksi. (Stickdorn ym. 2018, 335.)

Ensimmäistä työpajaa varten opinäytetyöntekijä rakensi rungon - Johdon skenaariotyöpajamalli -versio 0.1. Ensimmäinen luonnos työpajamallista rakentui seuraavista vaiheista: Tutustuminen ja virittäytyminen, skenaarioiden esittely, skenaarioiden arviointi, tulevaisuustehtävä, peilaus asiakasyrityksen omiin tavoitteisiin, työympäristömuutoksen laajuuden määrittely ja päätökset etenemisestä.

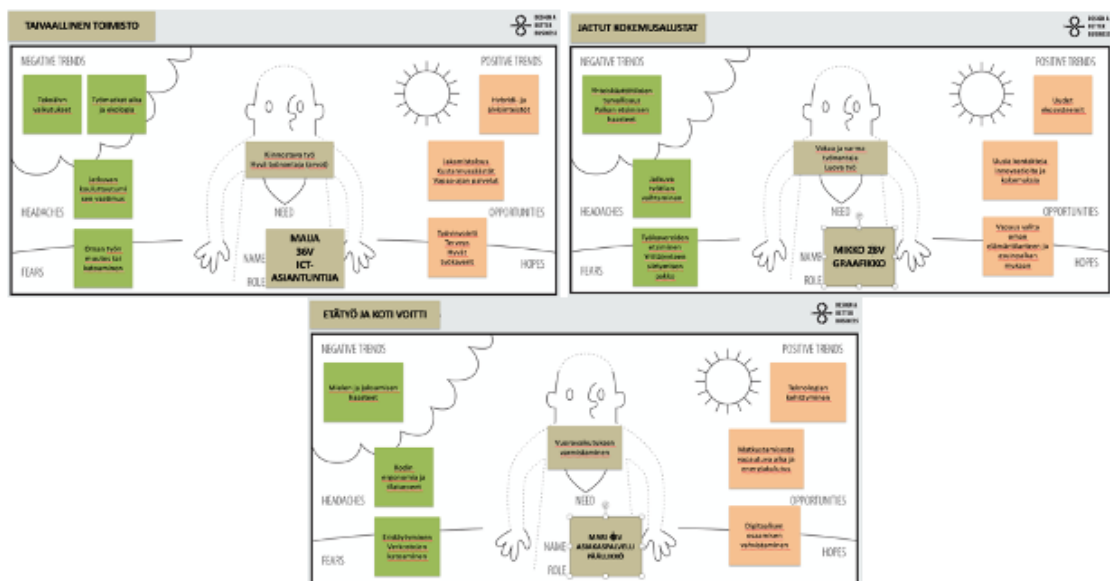
Luonnoksen sisällöt ja osien toimivuus validoitiin työpajoissa ideaportfolion tapaan. Ideaportfoliossa konseptit arvioidaan kahden muuttujan kautta; punnitaan vaikutusta asiakaskokemukseen ja käyttökelpoisuutta (Stickdorn ym. 2018, 334). Ensimmäisen työpajan lopputuloksena listattiin tarvittavat tarkennukset skenaariotyöpajamallin juoksutukseen ja sisältöön. Skenaarioiden esittelyyn päätettiin lisätä mukaan tarinallisuutta käyttäjäpersoonien kautta avattuna ja kuvattuna. Sisältöön nostettiin mukaan myös PESTE-analyysin tekeminen. Toiveena oli lisäksi täydentää työpajamallia työpohjalla, johon kootaan työpajan tulokset ja päätökset.

Johdon työpajamalli - versio 0.2

Toista yhteiskehittämisen työpajaa varten rakentui Johdon skenaariotyöpajamalli -versio 0.2 huomioiden edellisen työpajan palautteet, ideat ja kehitysaihiot. Tarinoita lähdettiin

rakentamaan luomalla persoonat. Stickdorn ym. (2018, 41) kuvaavat persoonia arkkityypeiksi, joiden avulla on mahdollista ymmärtää paremmin tietyn ryhmän tarpeita. Persoonat voivat edustaa monenlaisia ryhmiä kuten asiakkaita tai työntekijöitä.

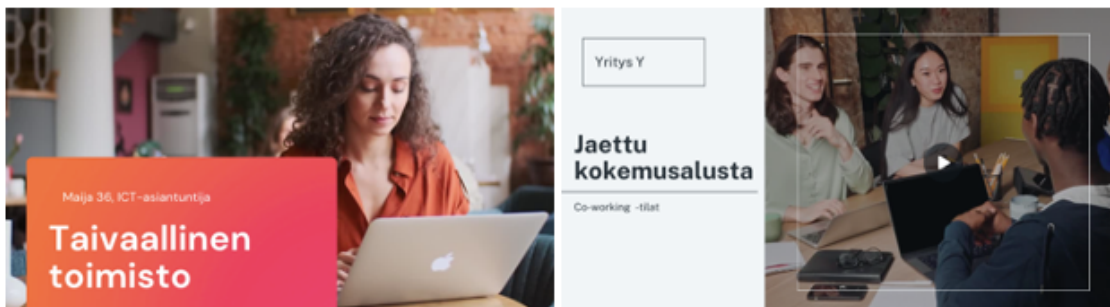
Persoonat luotiin hyödyntämällä empatiakarttaa (kuvio 18). Empatiakartan avulla arvioitiin vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sen negatiivisten (huolien ja pelkojen) ja positiivisten (mahdollisuudet ja toiveet) vaikutusten kautta. Tarinallisuuden toimivuutta testattiin luomalla aluksi yksi tarina. Tarina tehtiin ensimmäisestä skenaariosta ja se toteutettiin Canva-videona. Työpajamallin sisältöä muotoiltiin poistamalla aikaisemman version skenaarioiden arviointiosuus ja nostamalla sen tilalle PESTE-analyysi mukailen Heponiemen & Suutarin (2022, 28-29) työkirjan analyysipohjaa. Heponiemen & Suutarin (2022, 28) mukaan PESTE-analyysiä voidaan lähestyä eri tasoilla. Tarkastelu voi olla maailmanlaajuista, kansallista, paikallista sekä organisaatio- tai yksilötasoisia. Tarkasteluun voidaan ottaa mukaan myös vallitsevat arvot ja arvioida niiden vaikutusta toimintaympäristössä. Työpajamallissa käytettiin organisaatiotasoisia lähestymistä. PESTE-analyysipohjaan lisättiin fyysinen tila -ulottuvuus ja apukysymyksiä työpajatyöskentelyn sujuvoittamiseksi. Mukaan lisättiin myös esimerkkejä eri ulottuvuuksiin. Uuteen versioon lisättiin myös ehdotus, jonka avulla tavoitteet ja päätökset voitaisi koota yhdelle työpohjalle.



Kuvio 18: Empatiakartat persoonien luomisessa

Toisessa yhteiskehittämisen työpajassa validoitiin uudistettu ja muokattu työpajamalli. Työpajassa pohdittiin mallin eri osioiden sopivuutta, hyödyllisyyttä ja hyödynnettävyyttä yritysten johdolle tai johtoryhmille. Mallia arvioitiin myös käyttökelpoisuuden ja

asiakaskokemuksen kulmista. Työpajan lopputuloksena syntyivät seuraavat johtopäätökset johdon työpajamallista. Tarina toimii hyvin, mutta tarinan pitää olla asiakaskohtaisesti muokattava. Tämän vuoksi rakennetaan esimerkkitarina ainakin toisesta skenaariosta. Muokataan PESTE-analyysin kysymyksiä työympäristökehittämisen prosessia paremmin tukeviksi. Lisätään PESTE-analyysiin valmiiksi muutamia esimerkkejä. Supistetaan muutoksen laajuuden käsitteilyä. Lisätään sisältöön agenda aikataulutuksen ja juoksutuksen osalta. Lisätään alkuun johdon työpajamallin yleisesittely ja sen tuottamat asiakasarvon elementit.



Kuvio 19: Skenaarioiden tarinat toteutettiin myös videomuodossa

Tarinat rakennettiin Canva-sovelluksen avulla. Ensimmäinen tarina sanoitettiin ICT-asiiantuntija Maijan näkökulmasta. Maijan tarina kertoi Taivaallinen toimisto -skenaariosta Maijan omin sanoin ja kokemuksin. Toisen tarinan rakentamisessa huomioitiin mahdollisuus muokata tarinan yritystä. Tarinan alkuun ja loppuun sijoitettiin helposti räätälöitävät osat. Tarina sanoitettiin graafikko Mattin näkökulmista. Matt avasi tarinassa Jaettu kokemusalusta -skenaariota ja coworking-tiloissa työskentelyn hyötyjä (kuvio 19).

3.3.3 Skenaariotyöpajamallin viimeistely

Kolmannessa työpajassa viimeisteltiin Johdon skenaariotyöpajamalli 1.0 eli valmis versio asiakaspilotointia varten.

Työpajamallia tullaan käyttämään pohjatyönä tarjouksen laatimista varten. Pilotoinnin jälkeen voidaan arvioida mahdollisuus hyödyntää mallia myös erillisenä palveluna/koulutuksena tai alkuperäisen idean mukaisesti käynnistämistyöpajana jo sovitulle kehittämisprojektille.

Skenaarioiden nähtiin toimivan työpajamallissa hyvänä inspiraationa johdolle ja/tai johtoryhmille yrityksen työympäristökehittämisen prosessin käynnistämisessä, rajaamisessa ja tavoitteiden määrittelyssä. Skenaarioita täydentävä PESTE-analyysi ohjaa päätöksentekoa

huomioimaan entistä paremmin toimintaympäristön muutoksia ja linkittää tavoitteiden kiinnittämisen yrityksen strategiaan ja arvioihin. Valmis työpajamalli kuvataan kohdassa 4.4.

3.4 Deliver/Toteuta

Kehittämishankkeena oli tulevaisuussuuntautuneen johdon työpajamallin luominen osaksi työympäristökehittämisen asiakasprojektien käynnistämisvaihetta. Mallin testaaminen rajattiin pois tästä työstä. Toimeksiantaja jatkaa mallin kehittämistä yhdessä asiakkaidensa kanssa iteroiden.

Palvelumuotoiluprosessi ei pääty konseptiin tai esitykseen palvelusta vaan sen lopputuloksena pitäisi aina syntyä toteutettu ja toimiva palvelu (Stickdorn ym. 2018, 338). Kehittämistyön kannalta päästiin tavoiteltuun lopputulokseen, mutta palvelumuotoilun kannalta jäätin vaihetta vaille valmiiksi. Toisaalta valmiit skenaariot ovat hyödynnettävissä ja niiden osalta päädyttiin lopputavoitteeseen.

4 Tulokset

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä fyysisen työympäristön tulevaisuuteen ja toimistolle paluuseen vaikuttavia tekijöitä sekä luoda niiden perusteella kolme skenaariota tulevaisuudesta. Kehittämistyön lopputavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle tulevaisuussuuntautunut työpajamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien suunnan ja tavoitteiden kirkastamiseen. Työpajamallin runko perustuu kolmeen skenaarioon ja niiden hyödyntämiseen päätöksenteon tukena.

Kehittämiskysymyksiin etsittiin vastauksia prosessin eri vaiheissa. Kahta ensimmäistä kysymystä määriteltiin ymmärrä & määritä -vaiheissa teemahaastatteluilla ja keräämällä eri lähteistä havaintoja tulevaisuudesta.

1. Millaisia ovat asiantuntijatyötä tukevat tulevaisuuden fyysisen työympäristön vetovoimatekijät?

2. Millaisia skenaarioita vetovoimatekijöistä syntyy?

Kolmanteen kehittämiskysymykseen vastattiin kehittä-vaiheessa rakentamalla johdon skenaariotyöpajamalli.

3. Miten voidaan luoda tulevaisuusajattelua ja skenaarioita hyödyntävä työpajamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektiin käynnistämisvaiheeseen?

4.1 Haastattelujen yhteenveto

Haastattelujen kautta löydettiin erilaisia näkökulmia niin tulevaisuuden työympäristöjen kehittämisen käytännöistä kuin ajatuksia uudentyyppisistä vetovoimaa tuottavista tekijöistä. Yhteenvetona haastatteluista syntyi seuraavassa kiteytetty yleiskuva tulevaisuuden työympäristöistä.

Fyysisen työympäristön merkitys on vahvistumassa, mutta vain tarkan profiloinnin ja siihen perustuvan suunnittelun avulla. Kiinteistökehittämisen ja johtoryhmien roolit korostuvat. Molemmat ovat entistä vahvempia ajureita tulevaisuuden työympäristökehittämisessä. Tiedolla johtaminen on välttämättömyys, ei vain toivottavaa. Hyvinvointiin ja elämyksellisyyteen panostaminen korostuu. Tuottavuus ja innovointikyvykyys kulkevat käsi kädessä, minkä vuoksi innovointia pitää johtaa määrätietoisesti.

Seuraavaksi avataan haastattelujen tulokset tarkemmin teema-alueittain.

Fyysisen tilan merkitys kasvaa niin organisaatiokohtaisten kuin yhteiskäyttöisten tilojen osalta

Haastattelujen perusteella fyysisen tilan merkityksen on vahvistumassa. Haastateltavat uskovat, että asiantuntijat ovat palaamassa toimistoille. Hyvinvointiin panostaminen ja elämyksellisyyden nostaminen keskiöön ovat tekijöitä, joilla luodaan vetovoimaa tulevaisuuden tiloihin. Toimistojen laatuvaatimukset kasvavat. Vastuullisuuden merkitys korostuu entisestään niin työympäristöjen suunnittelussa kuin kiinteistöjen rakentamisessa ja korjaamisessa. Kierrätyskalusteiden ja -materiaalien käytön arvostus nähdään yhtenä nousevana trendinä. Työympäristön tulee kuitenkin voittaa kotiolosuhteet, jotta vetovoima lähtee rakentumaan.

Yleinen näkemys oli, että yhteiskäyttöiset tilat kiinnostavat entistä enemmän. Ekosysteemien luominen ja yhteiskehittäminen ovat tulevaisuuden tuottavia toimintamalleja. Esille nousi ilmiönä coworking-tilojen nouseva suosio. Muutos koskee vahvasti myös haja-asutusalueita. Uusia vaihtoehtoisia työympäristöjä on syntynyt ja syntymässä, muun muassa kauppakeskukset ja kunnat ovat luomassa uusia kohtaamispaikkoja. Samalla yhteiskäyttöisten tilojen ja ratkaisuiden, kuten jaettavien neuvottelutilojen tai Teams-huoneiden vetovoima vahvistuu. Hubien ja etäsatelliittien käyttö yleistyy ja kiinnostaa monia yrityksiä.

Asiantuntijatyöhön liittyvien työtehtävien uskotaan muuttuvan isosti, osa töistä katoaa, mutta myös uusia tehtäviä syntyy. Myös toiminimellä työskentely on kasvussa. Se, mitä muutos käytännössä tarkoittaa eri tehtävien osalta, on kuitenkin vielä epäselvää. Tämän vuoksi panostus jatkuvaan työnteon tapojen kehittämiseen on tärkeää. Ensisijaisia huomioitavia asioita ovat informaatioergonomia, suorituskyky ja digitaidot.

Profilointi ja personointi ovat nousemassa tilasuunnittelun keskiöön

Haastatteluissa nousi esille profiloinnin ja personoinnin kehittämisen tärkeys. Käyttäjäprofiilien entistä tehokkaampi hyödyntäminen ja tulevaisuuden fyysisen tilan suunnittelun onnistuminen ovat toistensa edellytys. Käyttäjäprofiilien pilkkominen huomioimaan pienetkin ryhmät sekä työntekijöiden elämäntilanne ja asuinpaikka ovat tulevaisuuden vaatimuksia vetovoimaisen tilan suunnittelussa ja personoitujen tilojen luomisessa. Yksikkö- tai toimintokohtaiset kyselyt tai koko yrityksen henkilöstölle kohdenneet kartoitukset eivät riitä, ellei tuloksia pilkkoa riittävän pieniin ryhmiin, jopa yksilötasolle asti. Tilojen personointi on avain vetovoimaan. Toimiston personointi pitää pohjata organisaation ominaispiirteisiin, työntekijöiden elämäntyyliin ja arvoihin. Voittajayritykset huomioivat jopa etätyöskentelytilojen (lähinnä kodin työskentelyolosuhteiden) personoinnin. Menneisyyden painona on tilasuunnittelun kiinnittäminen liian laajojen ja monimuotoisten ryhmien varaan.

Tilatyyppeiden väliset suhteet muuttuvat jatkuvasti ja siksi tilojen muuntojoustavuus on välttämätöntä

Haastatteluissa nousi esille terminä tilamix, joka tarkoittaa eri tilatyyppeiden suhdetta toisiinsa. Tilamix nähdään jatkuvasti muuttuvana ominaisuutena ja se tulee huomioida tulevaisuuden tiloissa reaaliaikaisen suunnittelun periaatteella. Datapohjainen suunnittelu ja jatkuva muutoksen skannaus ovat toimivan työympäristön lähtökohtia. Haastateltavien enemmistön näkemyksen mukaan tulevaisuuden toimiston muuntojoustavuus rakentuu niin pienistä kuin isoista kokonaisuuksista, joita tulisi olla mahdollista muokata helposti ja kustannustehokkaasti. Toimistolta odotetaan vaikkapa mahdollisuutta projektikohtaisen kalustuksen tilaamiseen kuin tilojen muuntamiseen oman vireystason mukaisiksi. Myös modulaarinen rakentaminen ja sen hyödyntäminen, esimerkiksi seinän paikkojen ja eri tilatyyppeiden välinen muuntelumahdollisuus, on odotuslistalla. Työympäristösuunnittelussa vallalla ollut vyöhykeajattelu ei enää riitä luomaan riittävää vetovoimaa ja siitä saattaakin olla muodostumassa menneisyyden painotekijä.

Monessa keskustelussa viitattiin myös siihen, että vetovoimaa voidaan rakentaa tuomalla uusia ja mielenkiintoisia tilatyyppejä työntekijöiden käyttöön. Toimisto toimiston sisällä eli tiimien käyttöön varattavat tilat tai torityyppiset kokoontumispaikat voivat olla kokeilemisen arvoisia ratkaisuja. Sen sijaan isojen neuvottelutilojen, omien kaappien tai työpisteiden merkitys ja tarve ovat vähentyneet. Myös kiinnostus paikantamisjärjestelmiin ja työpistevarausjärjestelmiin on laskussa. Esille nousi myös tunneälykäs työympäristö, joka osaa vaikkapa pilkkoa aistimaailmaa tai luo työntekijöille turvallisuuden tunnetta. Tunneälykyys nähdään nousevana trendinä.

Selkeä kuva muotoutui siitä, että toimisto voi olla vetovoimainen vain, jos siellä on paremmat olosuhteet kuin kotona (tai muissa kolmansissa paikoissa).

Kiinteistöjen ja toimistojen konseptointi, palvelut ja sijainti luovat pohjan vetovoiman rakentumiseen

Kiinteistökehittämisen vahva trendi on kiinteistöjen brändäys ja konseptointi. Kiinteistöt suunnitellaan, rakennetaan tai remontoidaan kohdennetusti tietynlaisille yrityksille ja kohdennusta varten luodaan kiinteistölle oma brändi. Brändi kuvaa kiinteistön arvoja ja markkinoi arvonaluontia kohdeyleisölleen. Ratkaisuja luodaan usein kiinteistönomistajan ja kiinteistökehittämiseen konsulttiyritysten yhteistyönä.

Arvoista merkityksellisin on vastuullisuus ja merkitys on korostumassa entisestään kohti tulevaisuutta. Kiinteistöjen elinkaariajattelun toteuttaminen ja toteutuminen ovat keskiössä. Ympäristöystävällisyyden ja energiatehokkuuden huomioiminen, aina suunnittelusta elinkaaren loppuun asti, ovat vetovoimaisen kiinteistön tunnusmerkkejä.

Toimitilan sijainnin arvo nousi keskusteluissa esille vahvasti ja sijainnin merkitys nähdään vahvassa nousussa. Vetovoimainen sijainti syntyy erinomaisista liikenneyhteyksistä ja monipuolisista lähipalveluista. Raideliikenneyhteyden merkitys vahvistuu. Kaupunkikehittäminen linkittyy vahvasti työympäristökehittämiseen.

Erilaisina tulevaisuuskeskeisinä ratkaisuinä haastateltavat nostivat esille muun muassa kiinteistönomistajien ja vuokralaisten välisen aktiivisemmän keskustelun. Myös laaja-alaisempi yhteiskehittäminen eri toimijoiden välillä (kiinteistökehittämisen ekosysteemit) voi luoda hyviä lopputuloksia. Esimerkkinä kiinteistökehittämisen ekosysteemistä mainittiin yhteistyö toimitilan tarjoajan, työympäristösuunnittelijan ja kalustajan välillä. Kiinteistönomistajan ja kiinteistön vetovoimaa voidaan kasvattaa myös markkinoimalla enemmän yhteiskäyttöisiä tiloja ja palveluita. Nämä eivät välttämättä ole tilapäistöksiä tekevien yleisessä tiedossa.

Tulevaisuuden työympäristöä mitataan ja johdetaan datapohjaisesti - käyttöasteilla ja suorituskyvyllä

Yhteistä kaikille haastateltaville oli käsitys siitä, että kustannustehokkuus ohjaa työympäristöjohtamista yhä vahvemmin. Suuri päivänpolttava kysymys on toimistotilan neliötarve. Puhutaan neliöiden määrän optimoinnista. Eniten mietitään, kuinka paljon toimistotilaa voidaan pienentää, jotta se palvelee aikaa eteenpäin, eikä uudelleenjärjestelyjen tarve tule heti eteen. Toisaalta tilojen pienentämiseen sekä suurentamiseen tulisi löytää joustavuutta. Tämän osalta nähdään myös, että tilasuunnittelijoiden tulisi osata ennakoita tilan määräämistöiden tarvetta. Kustannushyötyjä syntyy myös jakamalla tiloja eri organisaatioiden kesken tai vuokraamalla yhteiskäyttöisiä tiloja lyhytaikaiseen käyttöön muillekin kuin varsinaisille vuokralaisille.

Vetovoimaista työympäristöä kehitetään datapohjaisesti. Datan on päivittyvää ja jatkuvan analysoinnin kohteena; tilanteet ja tarpeet muuttuvat nopealla syklillä. Käyttöasteita on mitattu ja mitataan edelleen säännöllisesti. Mutta mittaaminen ei riitä, käyttöasteita on johdettava kohti tavoitteita. Käyttöasteet ovat pudonneet pieniksi, eivätkä ne ole lähelläkään koronaa edeltänyttä tasoa. Käyttöasteita tuloksellisemmaksi ja hyödyllisemmäksi mittariksi nähtiin osassa haastatteluja työn suorituskyvyn mittaaminen. Työn suorituskyvyn pitäisi ohjata päätöksiä. Mittareiden osalta menneisyyden paino liittyy siihen, että mittaamista tehdään ilman selkeää johtamista kohti tavoitteita.

Mittaamisen osalta nousee esille käyttäjän hyöty, mittareiden olisi hyvä analysoida tiloja ja niiden palveluita juuri käyttäjien näkökulmasta.

Kustannuksia punnittaessa on tärkeää myös huomioida digitaalisen työnteon hiilijalanjälki. Kestävien ja laadukkaiden materiaalien käyttö nähdään yhtenä ratkaisuna hiilijalanjäljen pienentämisessä, samoin kuin remonttien minimoiminen. Selkeä trendi on myös vuokrasopimusten lyhentäminen.

Uusia konsepteja syntyy niin organisaatioissa kuin kiinteistöissä

Haastatteluissa konseptit nousivat isosti esille. Konsepteja kehitetään niin yrityksissä kuin kiinteistönomistajien tahoilla. Kiinteistöjen palvelukonseptit ovat kehittymässä ja tulevaisuudessa niiden tulee olla yrityskohtaisesti räätälöitävissä. Aulapalvelut ja muut yhteiskäyttöiset palvelut yleistyvät, mikä voi tarkoittaa myös uusien palvelutuottajien tarvetta. Myös yrityskohtaiset uudet sovellukset ovat esimerkki kehittyvistä konsepteista. Moderneilla sovelluksilla asiantuntijat voivat ohjata personoidusti työympäristöä, tilata palveluita tai etsiä hyödyllistä tietoa yritykseen, työympäristöön tai lähialueeseen liittyen.

Monenlaisia uusia tilakonsepteja kokeillaan ja otetaan käyttöön. Virtuaaliluontoa otetaan haltuun ja neurodiversiteetin huomioimisen keinoja kehitetään. Työntekijäkokemuksen vahvistaminen on ajurina tärkeimpiä. Nykytilaa kuvaa työympäristön kodinomaisuuden konsepti, jonka aika saattaa olla ohi elämyksellisyyden nostaessa päätään yhä enemmän.

Uutena konseptina nousee esille toimisto, joka on asuntotuotannon lisäpalvelu. Sekoittuvat segmentit ovat tulevaisuutta. Tulossa voivat olla kokonaiset kylät, joissa yhdistetään toimistot, asunnot, automaattinen liikenne ja muut teknologiset kokeilut. Vanhojen epäkiinnostavien toimistokiinteistöjen uusiokäyttöön mietitään ratkaisuja. Osa joudutaan purkamaan uusien konseptien vallatessa tilaa. Osalle etsitään uusia käyttömuotoja.

Työympäristöjohtamisen osaamisen vahvistaminen on tulevaisuuden vaade

Lähes kaikissa haastatteluissa nousi keskusteluun tarve organisaatioiden johdon laaja-alaisemmalle ja avoimemmalle ajattelulle työympäristökokonaisuudesta ja sen johtamisesta.

Työympäristöjohtamisen käsite on epäselvä eikä välttämättä ylimmän johdon agendalla. Nähdään, että tulevaisuuden työympäristöjohtaminen on johtoryhmävetoista strategista työtä. ICT-johdon roolin merkitys on kasvussa teknologian ja sen tuomien mahdollisuuksien myötä. Kuluttajalähtöisen asiakaskokemusmallin tuominen mukaan työympäristösuunnitteluun ja -johtamiseen nähdään yhtenä mahdollisuutena kehittää parempia ja vetovoimaisempia toimistotiloja.

Toimiston merkitys kulttuurin vahvistajana on merkittävä. Nähdään, että yrityksen identiteetti syntyy tai kuolee kohtaamisissa. Siksi suunniteltuja spontaaneja kohtauksia pitää johtaa määrätietoisesti. Myös tilojen käyttöä pitää opettaa ja johtaa enemmän. Tilat voivat olla vajaakäytössä, koska työntekijät eivät ole ymmärtäneet tilojen käyttötarkoitusta. Toisaalta kysymys on osallistamisesta. Tiloihin liittyvät pelisäännöt luodaan monissa organisaatioissa, mutta haasteet liittyvät joko osallistamiseen tai pelisääntöjen staattisuuteen - kerran tehty ei ole aina voimassa. Työympäristö muuttuu päivittäin jokaisen uuden asiantuntijan tai lähtevän asiantuntijan ja monen muun tekijän vaikutuksesta. Huomiota saa myös pelisääntö-termi, sillä sanana säännöllä on aina enemmän negatiivinen kuin positiivinen kaiku. Vaihtoehtona termille esitetään toimistoetikettiä tai työympäristön käyttöohjeita.

Hyvää hybridityötä pitää opetella tekemään. Siinä merkityksellistä on niin asiantuntijatyön tekijöiden itsensä johtamisen taitojen kehittäminen kuin koko organisaation johtamisen kehittäminen. Mielenterveyden ja ikääntymiseen haasteisiin on tarttuva ennakoivasti. Myös etätyöskentelyä on tuettava. Sairauspoissaolot lisääntyvät, ellei kotiympäristöä tueta. Myös huoli uusien työtekijöiden integroitumisesta nousee esille.

Yhteistyö, kohtaamiset ja innovointi kulkevat käsi kädessä

Haastattelujen perusteella ihmisten kohtaaminen luo merkityksellisyyttä samoin kuin kuulluinen yhteisöön. Toimisto on tapaamispaikka. Osa haastateltavista uskoo, että ihmiset väsyvät kotona olemiseen ja sosiaalisuus alkaa vetää toimistolle. Vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa puolestaan syntyy uusia ajatuksia ja ideoita. Ellei vuorovaikusta saada vahvistumaan, ei enää synny uusi luovia ratkaisuja. Innovointi tarvitsee modernia johtamista, ylläpitoa ja tukea fasilitoimalla. Myös tekoäly ja digitaaliset sovellukset mahdollistavat entistä tehokkaampaa innovointien ohjaamista. Fyysisen tilan rinnalle tarvitaan myös uusia digitaalisen kohtaamisen konsepteja. Tekoälyä otetaan aktiivisesti käyttöön ja sen tuomiin hyötyihin uskotaan vahvasti.

Teknologia luo työympäristöille uusia mahdollisuuksia ja sovelluksia kiihtyvällä tahdilla

Digitaaliset ratkaisut kehittyvät kiihtyvällä tahdilla. On tärkeää muistaa, että teknologian käyttöä ja hyödyntämistä pitää opiskella ja opettaa samassa tahdissa, sanotaan haastattelussa toistamiseen.

Yhteiskäyttöisten teknologioiden hyödyntäminen prosessien kehittämisessä on vahvistumassa. Uusia sovelluksia syntyy jatkuvalla tahdilla - sovelluksia kohtaamisiin, arjen helpottamiseen, hyvinvointiin, priorisointiin tai prosessien edistämiseen.

Esimerkkinä muutamia mainittuja sovelluksia

- Kiinteistöjen palvelusovellukset kiinteistössä työskenteleville ja asioiville
- Yritysten omat palvelusovellukset työntekijöille
- Sade-ennustus toimiston lounasruokailijoiden päiväkohtaiseen henkilömääräarviointiin
- Kohtaamispaikkojen luominen sovelluksilla (asiantuntija merkitsee itsensä tilaan esim. kahvilaan, merkintä näkyy muille sovelluksen käyttäjille, jotka voivat saapua samaan paikkaan)
- Maailmanlaajuiset tai paikalliset työtilavaraussovellukset (kokoaa varattaviksi eri tilanteisiin sopivat vapaat työskentelytilat eri kaupungeissa tai maissa)

4.2 Havaintojen yhteenveto

Havaintokoontiin kerättiin eri lähteistä signaaleja fyysiseen työympäristöön kohdistuvista muutoksista ja muista ilmiöistä. Signaalit analysoitiin PESTE-analyysin avulla lisäten ulottuvuuksiin konkreettiset fyysiset elementit. Signaalit toistivat monin osin haastatteluissa esille tulleita tulevaisuuden ajatuksia, mutta myös muita aihioita tuli esille. Seuraavassa nostetaan esille poikkeamia haastatteluihin verraten.

Fyysisen ulottuvuuden osalta nousee esille hyvinvointi-, palautumis- ja meditaatiotilat, mielenlenterveyskirjastot, aromaterapian ja äänisuihkujen hyödyntäminen, haptiset ja kineettiset ratkaisut, biofilia niin toimiston sisällä kuin sen ympärillä ja taiteen sekä kulttuurin tuominen tilaratkaisuihin.

Mainituiksi tulevat myös Dewanen Eudaimonia-konsepti, jossa tilat yhdistyvät sulavasti toisiinsa ilman auloja tai käytäviä. Myös tila osana brändiä, näköalaporaaat, törmäytystilat, vierasmökit, avoimet vierailijaloungit ja tapahtumatilat saavat huomioita. Lisäksi yksittäisinä nostoina esiintyvät imetyshuoneet ja luovuutta ruokkiva voimakas värimaailma.

Sosiaalisen ulottuvuuden signaaleita ovat tarkoituksellisuus (engl. purpose), inspiroivuus, organisaation sisäisen ristiinpölytyksen mahdollistaminen, tylsyyden tukeminen luovuuden syntymiseksi ja toimisto etätyöskentelyn retiiittipaikkana. Myös yksinäisyyden ja eristäytymisen riski nousee esille.

Ekologinen ulottuvuus kohdentaa ajattelua vihreisiin arvoihin kuten ulkotilojen hyödyntämiseen työskentelyssä tai luontopolkuihin. Viherkaulustyöntekijöiden tulemiseen ja jätteen hyödyntämisen uusiin mahdollisuuksiin kohdentuu myös huomioita.

Taloudellisen ulottuvuuden uusia ajatuksia ovat henkilökohtaisen datan luovuttamisen hinnoittelu tai älykämälöiden mahdollisuudet lämmityskustannusten madaltamisessa.

Teknologisina ratkaisuinä nousee esille nanosensorien hyödyntäminen, ergonomiaa tukevat algoritmit, arkkitehtuuria ja teknologiaa yhdistävät ratkaisut (engl. techtiture), ovikameroiden palvelut, itsepysäköivät autot ja virtuaaliluonnon haltuunottaminen.

Poliittisen ulottuvuuden vaikuttajina nousee esille etätöön vaikutukset asuntotuotantoon, päivähoitoratkaisujen muutokset, nelipäiväinen työviikko ja toimistoalueiden jakaminen eri sidosryhmien kuten kaupunkilaisten tai turistien kesken.

4.3 Skenaariot ja niiden hyödyntäminen työympäristökehittämisessä

Fyysisen työympäristön muutosprojekti on mittava projekti niin henkilöressurssien kuin investoinnin näkökulmasta. Ratkaisujen tulisi kantaa pitkälle tulevaisuuteen, jotta investointi saadaan kannattamaan eikä nopeita muutoksiin olisi tarpeen tehdä.

Skenaarioiden avulla voidaan kuvitella erilaisia vaihtoehtoja ja nähdä tulevaisuutta laajemmin kuin oman nykyhetken sijoittuvan arki ajattelun kautta. Skenaariot auttavat päätöksenteossa ja samalla ne tuovat työympäristökehittämisen prosessiin inspiroivuutta.

Skenaario 1 - TAIVAALLINEN TOIMISTO

Toimistojen vetovoima on kasvanut isosti. Uuden ajan toimisto on digitaalisesti ohjattu elämys- ja tapahtumakeskus keskeisellä sijainnilla, erinomaisten lähipalveluiden äärellä. Toimiston suunnittelussa ja jatkuvassa muotoilussa hyödynnetään dataa ja personalisointia reaaliajassa. Säännöllisesti päivitettävät työntekijäprofiilit ohjaavat ratkaisuja ja muutoksia.

Toimistolla tavataan ja tehdään yhdessä töitä, järjestetään tapahtumia ja koulutuksia mutta voidaan myös vetäytyä omaan rauhaan. Taide ja kulttuuri ovat merkittävä osa fyysistä työympäristöä.

Suosituimmat toimistokiinteistöt ovat vihreitä, pienellä hiilijalanjäljellä toimivia, tiloiltaan täysin muunneltavia tunneälykkäitä rakennuksia ja käyttäjälähtöisesti konseptoituja

kokonaisuuksia. Älyteknologiaa hyödynnetään vaikkapa älykäymälöissä hyödyntämällä jäte lämmitykseen

Hybridikiinteistöt tarjoavat mahdollisuuden työskennellä, asua ja hoitaa arjen tarpeet. Tilojen käyttö on monipuolistunut; uudet palveluntuottajat vastaavat yhteiskäyttöisten palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä.

Organisaatiokohtaisesti räätälöityjen palvelusovellusten kautta työntekijöiden on mahdollista tilata jaettuja hyödykkeitä (auto, pyörä), hyvinvointipalveluita (hieronta, meditaatio), varata tiloja, tilata tilamuutoksia erilaisiin projekteihin sopiviksi, ostaa lounasta tai hävikkiruokaa. Sovellus toimii myös organisaation wikipedian, mittaa käyttökokemusta, käyttöasteita ja opastaa tilojen optimaalisessa käytössä. Virtuaaliluontoa ja ääni- ja valoratkaisuja hyödynnetään tehokkaasti vireystilan mukaan. Neurodiversiteetin huomioiminen ja turvallisuuden tunteen varmistaminen kuuluvat olennaisena osana organisaation ja kiinteistön yhteisiin arvoihin. Nanosensorien avulla tarkkaillaan omaa hyvinvointia ja energiatasoja.

Strategia ohjaa organisaation työympäristöjohtamista ja koko johtoryhmä toimii yhtenäisenä rintamana jatkuvan kehittämisen varmistamisessa. ICT-johdon rooli työympäristökehittämisessä on merkittävä ja korostuu entisestään. Tuottavuutta varmistetaan fasilitoimalla innovointia modernin johtamisen keinoin. Kuluttajalähtöinen asiakaskokemusmalli on tuotu mukaan työympäristösuunnitteluun. Tiloja ja palveluita mitataan käyttäjien hyödyn näkökulmasta.

Tekoälyn hyödyntäminen kasvaa ja vaikuttaa työtehtävien sisältöön jo vahvasti monen asiantuntijan työn kohdalla. Työtapojen kehittäminen ja siihen panostaminen on suunnitelmallista ja hyvin johdettua. Uusien tehtävien synnystä ja vanhojen häviämisestä on jo viitteitä, mutta radikaalimpi muutos odottaa vielä.

Kaupunkisuunnittelun vaikutus näkyy kiinteistöjen haluttavuudessa ja sijainnin merkityksellisyys on edelleen kasvussa. Raideliikenteen arvostus näkyy muiden kulkumuotojen suosion laskuna. Kaupunkien suunnitelmissa on rakentaa hybridikiinteistöjen rinnalle täysin digitaalisia kylämäisiä yhteisöjä, jotka tarjoavat autonomisia ajoneuvoja, uutta robotiikka ja älykkäitä rakennuksia.

Skenaario 2 - JAETTU KOKEMUSALUSTA

Yrityksissä ollaan luopumassa omista toimistoista ja siirtymässä yhteisten tilojen käyttöön. Coworking-tilat ovat nousseet suureen suosioon niiden tarjoaminen yhteisten palveluiden ja jakamistalouden arvostuksen vuoksi. Tilavaihtoehtojen määrä on kasvanut ja

maantieteellinen kattavuus vahvistunut. Tiloja on tarjolla niin kaupunkikeskuksissa kuin haja-asutusalueilla. Myös kauppakeskukset ja kunnat tarjoavat uusia yhteiskäyttöisiä tilaratkaisuja.

Yhteisissä tiloissa syntyy synergiaetuja muun muassa organisaatioiden yli innovoiden ja kierto-talousperiaatteiden hyödyntämisen kautta. Syntyy uusia ekosysteemejä ja teknologian mahdollisuuksia otetaan käyttöön entistä aktiivisemmin. Monialaisuuden kiihdyttämöt ovat yleistyneet ja innovaatiot lisääntyneet.

Resurssiviisuus vahvistaa vastuullisuutta, ekologisuutta ja joustavuutta. Tiloja voidaan myös hyödyntää vuoropäivinä eri organisaatioiden välillä, mikä lisää kustannustehokkuutta. Nyt keskitytään personoimaan niin kodin kuin coworking-toimistojen tiloja. Työtilan valinta perustuu sekä organisaation tarpeisiin että työntekijöiden elämäntilanteeseen ja asuinpaikkaan. Sopivinta tilaa etsitään tilavaihtoehtojen tarjontaan rakennettujen sovellusten avulla. Lupa ja valta valita itselle sopivin tila kulkevat käsi kädessä.

Syntyy satunnaisia kohtaamisia ja törmäytyksiä. Teknologiaa hyödynnetään yhteiskehittämisessä.

Asiantuntijatyön muutos on johtanut siihen, että työtä tehdään yhä enemmän yrittäjinä. Palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistäminen on yleistä. Työ voi olla joko yhdistelmä osa-aikatyötä ja sivutoimista yrittäjyyttä tai pidemmissä jaksossa vuorottelevaa. Itsensä johtamisen osaaminen korostuu, hyvää hybridityötä pitää opetella tekemään.

Tyhjille kiinteistöille yritetään löytää uusia toimintamuotoja ja käyttötarkoituksen muutoksen mahdollisuutta selvitetään.

Skenaario 3 - KOTI VOITTI

Etätyö on tullut jäädäkseen. Enemmistö asiantuntijoista työskentelee pääosin etänä. Asiantuntijat eivät näe tarvetta toimistolle. Toimiston haittoina ovat huono työrauha ja jatkuvat keskeytykset. Matkustamiseen kuluva aika käytetään mieluummin omaan vapaa-aikaan. Voittajaryhtymä ovat ne, jotka ovat olleet aktiivisia kotityöympäristön tukemisessa ja teknologisten ratkaisuiden edelläkävijyydessä. Etäkäyttäjälähtöisyys on uusi normaali.

Työnteon tapojen kehittämiseen panostetaan vahvasti. Tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa informaatioergonomian varmistaminen, itseohjautuvuuden ja suorituskyvyn tukeminen ja jatkuva digitaitojen kehittäminen. Keskiössä ovat uusien työntekijöiden integroitumisen varmistaminen ja mielenterveyden haasteiden ennaltaehkäisy. Sairauspoissaolojen hallinta vie paljon resursseja.

Organisaatioissa rakennetaan uusia digitaalisen kohtaamisen muotoja työn ympärille. Sovellukset, joiden avulla työntekijät voivat löytää ja kohdata muita saman alan tekijöitä valitsemisessa paikassa, nostavat suosiotaan. Kahvilat, uudet olohuoneet ja kirjastot ovat muotoutuneet verkostoitumisen aitiopaikoiksi. Koteihin ja julkisiin tiloihin on hankittu pieniä palaverihuoneita, joissa kokoonnutaan virtuaalisiin kokouksiin 3D-maailmassa. Tila simuloi fyysistä kokoustilaa ja digitaaliset hahmot tuovat ihmisläheisyyttä ja persoonallisuutta kommunikaatioon.

Uusia työtehtäviä on tulossa, mutta muutoksen nopeutta ja vaikutusta on vaikea arvioida. Moni asiantuntija on siirtynyt tekemään työtä omalla toiminimellä. Hyvien käytänteiden jakaminen on lisääntynyt.

Yritysten huoli innovaatioiden ja innovoimisen vähenemisestä ovat konkretisoitumassa.

Toimistoja tai toimistokiinteistöjä ei tarvita entiseen tapaan ja nyt pohditaan ylimääräiselle tilalle uusia käyttömuotoja.

4.4 Tulevaisuussuuntautunut toimintamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien suunnitteluun

Kehittämistyön tavoite oli rakentaa tulevaisuussuuntautunut toimintamalli työympäristökehittämisen projektien osaksi. Toimintamallin konkreettiseksi tuotokseksi päätettiin luoda johdon skenaariotyöpajamalli. Työpajamallin avulla haetaan sujuvampaa yhteistyöprosessia, asiakasarvon kasvattamista ja työympäristökehittämisen suunnitteluprosessin tavoitteiden kirkastamista inspiroivalla tavalla.

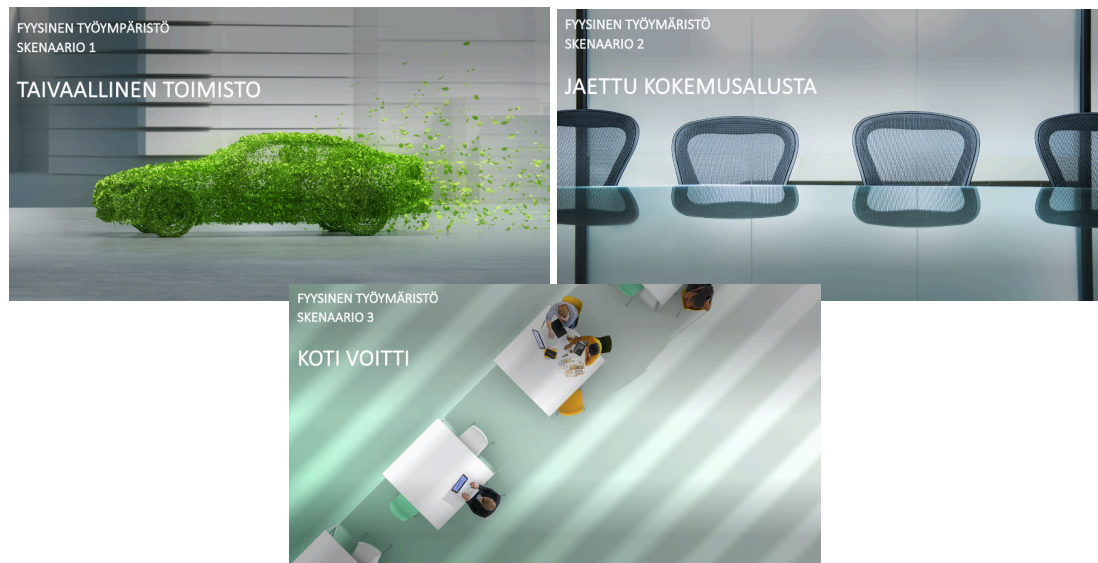
Arvonluontia voidaan kuvata asiakaskeskeisen liiketoimintamallin (engl. Customer Dominant Logic CDL) avulla. Siinä lähestytään arvoa asiakkaan maailman kautta tutkimalla, miten yritys voi syventyä asiakkaan maailmaan ja sitä kautta löytää parhaita ratkaisuja asiakkaille. (Heinonen & Strandvik 2015, 476.) Asiakaskeskeisessä liiketoiminta-ajattelussa arvoa syntyy palveluprosessin lisäksi asiakkaan omassa prosessissa sekä palveluntarjoajan kytkeytymisestä asiakkaan tilanteeseen. Asiakkaan maailma pitää tuntea. Vuorovaikutuksella on siten merkittävä rooli, jotta voidaan synnyttää jotain sellaista, mistä asiakkaat ovat valmiit maksamaan. (Heinonen & Strandvik 2015, 476, 479.)

Kehittämistyön tuloksena valmistunut johdon skenaariotyöpajamalli (kuvio 20) rakentuu kolmesta pääosista: 1. Skenaarioiden esittelystä ja arvioinnista PESTE-analyysin avulla, 2. Työympäristökehittämisen projektin tavoitteiden tarkentamisesta PESTE-analyysin, organisaation strategian ja arvojen pohjalta sekä 3. Tilatarpeen arvioinnista edellisiin vaiheisiin perustuen.



Kuvio 20: Johdon skenaariotyöpajamalli 1.0

Lopulliset skenaariot muotoiltiin kolmeksi tarinaksi johdon työpajamalliin. Videoita tuotettiin kaksi ja niiden pohjana toimivat skenaarioiden kirjalliset versiot. Videoiden tarkoitus oli esittää kaksi vaihtoehtoa toteutustavasta. Videoita on tarkoitus muokata asiakaskohtaisiksi ja lopullinen toteutus jää toimeksiantajan tehtäväksi tulevien projektien mukaisesti muokaten.



Kuvio 21: Kolme skenaariota johdon työpajamalliin

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tunnistaa fyysisen työympäristön tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä asiantuntijoiden toimistolle paluuta vahvistavia vetovoimatekijöitä. Työn tavoitteena oli luoda mahdollisia tulevaisuuksia kuvaavia skenaarioita tunnistettujen vetovoimatekijöiden avulla. Kehittämistyön tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajayritykselle tulevaisuussuuntautunut työpajamalli työympäristökehittämisen asiakasprojektien suunnan ja tavoitteiden kirkastamiseen. Työpajamallissa hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä rakennettuja skenaarioita. Skenaariot ja niiden analysointi ohjaavat ja tukevat mallissa päätöksentekoa.

Kehittämistyötä ohjasivat kysymykset tulevaisuuden fyysisen työympäristön vetovoimatekijöistä ja siitä, millaisia skenaarioita niistä voi syntyä sekä miten voidaan luoda tulevaisuusajattelua ja skenaarioita hyödyntävä työpajamalli työympäristökehittämisen asiakaskeskeisten projektien käynnistämisvaiheeseen. Kehittämistyön lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Kehittämistyön alueelta hankittiin ymmärrystä erilaisilla tutkimus- ja analyysimenetelmillä. Menetelmiin otettiin mukaan vahvasti tulevaisuuden ennakointia tukevia menetelmiä, kuten 3S-menetelmä ja tulevaisuuden imua hahmottava tulevaisuuskolmio.

Kehittämistyön haaste täsmennettiin tietoperustan ja haastattelujen avulla hankitun ymmärryksen perusteella yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kehittämiseen osallistettiin toimeksiantajan johtoa ja asiantuntijoita yhteiskehittämisen periaatetta hyödyntäen.

Kehittämiskysymys: Millaisia ovat asiantuntijatyötä tukevat tulevaisuuden fyysisen työympäristön vetovoimatekijät?

Haastatteluissa nousi esille laajasti tulevaisuuden fyysisen työympäristön vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä.

Vaikka fyysinen työympäristö on vain osa työympäristökokonaisuutta, sen merkitys nähtiin vahvana ja kasvavana. Myös Castellumin (2023, 1) selvitys kertoo, että toimisto on nostamassa suosiota. Toimistolla on merkittävä rooli tehokkaasti toimivana työympäristönä ja kohtaamispaikkana. Yli 60 % vastaajista pitää toimistoa tärkeänä osana omaa sosiaalista elämää. Vaikka etätyö jatkuu, se ei ole niinkään toimiston kilpailija vaan täydentävä vaihtoehto.

Tuloksissa nousi esille myös johtamisen merkitys. Vetovoiman syntyminen nähtiin lähtevän laadukkaasta työympäristöjohtamisesta, jonka tulee olla johtoryhmävetoista strategista työtä. Teknologisten ratkaisuiden kehittyessä ja painottuessa ICT-johdon rooli on kasvava ja välttämätön tulevaisuussuuntautuneiden päätösten taustalla.

Työympäristön datapohjaisen kehittämisen välttämättömyys nousi esille. Käyttöasteita ja työn suorituskykyä pitää johtaa. Data liittyy vahvasti myös käyttäjäprofiileihin ja niiden hyödyntämiseen. Vetovoimaiset ratkaisut ja personoidut toimistot syntyvät riittävän tarkkojen käyttäjäprofiilien tarkastelun kautta. Käyttäjäprofiilien osalta on tärkeää huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet, toiveet ja elämäntilanne sekä organisaatioiden ominaispiirteet. Käyttäjäprofiilit elävät jatkuvasti, joten muutosta tulee seurata tiiviisti. Muun muassa Rishi ym. (2021, 19-25) korostavat työympäristön personalisoinnin merkitystä. One-size-fits-all-suunnittelu ei toimi eikä vahvista tuottavuutta, sitoutumista tai työhyvinvointia. Neljän perustyöntekijätyypin mallin (full-time office, 1-2 days home, 3-4 days home, full-time home) lisäksi pitää huomioida useita muita muuttujia. Näitä voivat olla toimiala, toimintaympäristön erot, kulttuurin tai työntekijöiden taustatekijät. Tärkeää on siis osata ymmärtää työntekijöiden erilaisuus ja muotoilla työympäristöä kuten tuotetta tai palvelua muotoiltaisii.

Toimistolle tullaan vain, jos olosuhteet ovat paremmat kuin kotona. Hotellifikaatio tuli esille nousevana trendinä. Hotellifikaatiolla tarkoitettiin sitä, että työntekijät arvottavat toimistoa hotellimajoituksen lailla. Jos hotellissa eli tässä yhteydessä toimistossa on huonommat tilat kuin etätyöpisteessä, vetovoimaa ei synny.

Leesmanin selvityksen (2022, 20-23) mukaan hotellifikaatio on käyttäytymisen muutos, ei esitetiikkaan perustuva asia. Hotellifikaatio ei tarkoita hotellien concierge-palveluiden tai sisustuksellisten erikoisuuksien tuomista toimistoon vaan sitä, että asiantuntijan pitää löytää syy käyttää aikaa matkustamiseen ja valita toimisto työpaikaksi. Yrityksen pitää pystyä tarjoamaan työntekijöiden ajalle ja kuluille vastinetta niin, että toimistolla työskentely on tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaisempaa kuin hyvin varustellussa ja toimivassa

kotityöympäristössä. Ennen pandemia työmatka nähtiin elinkuluna (engl. cost of living), kun taas pandemian jälkeen se koetaan työkuluna (engl. cost of working). Vastineita voivat olla hyvät työvälineet, pysäköinti, hiljaiset huoneet yksilö- ja parityöskentelyyn, siisteys, IT-tuki ja helpot tilavaraussysteemit. Tärkeintä on, että toimisto luo lisäarvoa tukemalla ja huomioimalla jokaisen yksittäisen työntekijän roolin. Arvoa ja syy työskennellä toimistolla syntyy, kun toimisto tarjoaa paremman kokemuksen kuin koti.

Myös toimistojen tilamix koettiin haastattelujen perusteella vetovoimatekijäksi. Tilamix on jatkuvasti muuttuva ominaisuus ja se tulee huomoida tulevaisuuden tiloissa reaaliaikaisen suunnittelun periaatteena. Samalla työympäristöön liittyvät palvelut monipuolistuvat ja niiden pitää monipuolistua. Elämyksellisyyteen ja hyvinvointiin panostaminen ovat nousussa. Yritysten omat palvelukonseptit yleistyvät. Myös kiinteistöjen palvelukonsepteilta odotetaan uusia ominaisuuksia ja personoitavuutta. Rishi ym. (2021, 19-25) nostavat myöskin esimerkkinä mahdollisesta toiminnallisesta muutoksesta työympäristön personalisoidumman hyödyntämisen mobiilisolovellusten avulla. Sovellus voi auttaa parkkipaikan varaamisessa, liikenneyhteyksien valinnassa, tilavarauksissa, valaistuksen tai lämpötilan säätelyssä. Sovellus voi pitää huolen myös tauotuksesta tai toimia lounaan tilaamisessa.

Kiinteistökehittämisen rooli nostettiin merkittäväksi tekijäksi vastuullisten ja vetovoimaisten ratkaisuiden tekemisessä. Uutena ilmiönä nousi toimisto- ja asuntotuotannon yhdistelmä, jota kuvattiin keskusteluissa kiinteistöalan sekoittuviksi segmenteiksi. Kiinteistöjen ja alueiden brändäys vahvistuu ja linkittyy vahvasti myös kaupunkikehittämiseen. Toimiston sijainnin merkitys korostuu. Vastuullisuus ja hiilijalanjäljestä huolehtiminen ohjaavat kiinteistösuunnittelua ja toimistotilojen valintaa. Malba Projectin (2021) 9R-menetelmässä kiinteistöjen vastuullisuutta arvioidaan R-säännöillä, jotka asettuvat järjestykseen riippuen kunkin R-säännön vaikutuksesta hiilijalanjäljen pienentämiseen. Ensisijainen sääntö on kieltäytyä kaikesta tarpeetomasta. Ihannetilanteessa hankkeet, joiden hiilivähennys- ja kiertotaloustavoitteet ovat alhaiset, tulisi hylätä. Myös totutut ajatus- ja toimintamallit tulisi kyseenalaistaa. (Malba Project, 2021.) Branes ym. (2023, 3) nostavat esille myös kiinteistömarkkinan yhä kiristyvän kilpailun. Tämän vuoksi kiinteistökehittäjien ja -omistajien on uudelleenmääriteltävä toimintansa tarkoitus (purpose) ja kyettävä tarjoamaan asiakkailleen seinien sijaan ratkaisuja. Vain uusimalla kiinteistökehittämisen liiketoimintamalleja on mahdollista luoda asiakkaille heidän toivomaansa kilpailuetua. Toimistokiinteistöissä tämä voisi tarkoittaa uudenlaisia yhteistyökumppanuusmalleja, joiden kautta päästään kiinni yritysten ja heidän työntekijöidensä toiveisiin hyödyntää tilaa. Ja samalla nostaa tilojen vetovoimaisuutta, sopivuutta ja energisoivuutta hybridityöhön parhailla mahdollisilla ratkaisulla.

Ekosysteemien vaikutus tulevaisuuteen ja fyysisen työympäristön ratkaisuihin tunnistettiin tuloksissa. Ekosysteemit, yhteiskehittäminen ja yhteiskäyttöiset tilat nostavat vetovoimaa kilpailun organisaatiokohtaisten tilaratkaisujen kanssa. Vetovoimaa syntyy myös

yhteiskäyttösten teknologioiden hyödyntämisestä prosessien kehittämisessä. Dufva & Rekola (2023, 49) nostavat myös esille hajautetut toimintatavat, ekosysteemien rakentamisen ja orkestroinnin korostumisen tulevaisuudessa.

Digitaalisuus nousi esille niin innovaatioiden kuin kohtaamisten tukemisessa. Digitaaliset sovellukset ohjaavat tulevaisuudessa innovointia. Digitaaliset kohtaamisen konseptit, tekoäly ja työnteon tapojen kehittäminen liittyvät toisiinsa ja luovat mahdollisuuksia tukea yhteistyötä ja vetovoimatekijöitä.

Havaintokoontiin kerättiin laajasti signaaleja fyysiseen työympäristöön liittyvistä muutoksista ja ilmiöistä. Havaintokoonnin signaalit analysoitiin PESTE-mallin avulla. Mallia täydennettiin yhdellä lisäulottuvuudella lisäämällä mukaan fyysisen tilan näkökulma. Signaaleissa nousi esille samoja aihioita kuin haastatteluissa, mutta myös haastatteluja täydentäviä aihioita.

PESTE-mallin ulottuvuudet ovat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, tekninen ja ekologinen sekä tässä työssä lisätty fyysisen tilan ulottuvuus.

Havaintokoonti nosti esille erilaisia tilasuunnittelun kokeiluja ja suuntia. Signaaleissa korostuivat tilan mahdollisuudet hyvinvoinnin ja palautumisen edistämiseen, vihreät arvot, tekoäly ja teknologian uudet innovaatiot. Näistä esimerkkejä olivat meditaatiotilat, terveyskirjastot, biofilia, jätteen hyödyntäminen lämmitykseen, nanosensorit tai ergonomiaa tukevat algoritmit. Dufva & Rekola (2023, 54) puhuvat tekoälysovellusten läpäisemästä maailmasta, missä itseohjaavat kulkuneuvot, koneelle puhuminen, erilaiset räätälöidyt suositukset ja muut tekoälysovellukset yleistyvät.

Haastattelujen ja havaintokoonnin tuloksia hyödynnettiin työn seuraavissa vaiheissa.

Kehittämiskysymys: Millaisia skenaarioita vetovoimatekijöistä syntyy?

Haastattelujen ja havaintokoonnin avulla kootuista tulevaisuuden vetovoimatekijöistä rakentui selkeä pohja kolmelle skenaariolle. Ensimmäisessä skenaariossa elämyksellisen toimiston vetovoima ylitti muut vaihtoehdot, ja asiantuntijoiden paluu toimistoille on tapahtunut. Toisessa skenaariossa yhteiskäyttöiset tilat nostivat päätään, yhdistäen eri toimijoita ja yritys-kohtaiset toimistot ovat jäämässä historiaan. Kolmannen skenaarion voi luokitella eniten dys-tooppiseksi vaihtoehdoksi. Siinä koti voitti ja etätyöstä tuli uusi normaali. Skenaariossa asiantuntijoiden eristäytyneisyys luo jaksamisen ja hyvinvoinnin haasteita. Autioituneiden toimistokiinteistöjen kohtalo on arvoitus.

Skenaariot luovat parhaimmillaan inspiraatiota, auttavat ymmärtämään tulevaisuutta ja kertovat meille valistuneita fiktiivisiä tarinoita mahdollisista tulevaisuuksista. Ja näin ne kehittävät kyvykkyyttä luoda uusia ratkaisuja. (Toiminen 2022, 108-111.) Koskelo (2021, 60) kuvaa skenaarioita mahdollisuuksiksi muotoilla tulevaisuutta haluttuun suuntaan, vaikka skenaariot

eivät olekaan ennusteita, eivätkä ne useinkaan toteudu sellaisenaan vaan ennemminkin tulevaisuus toteutuu eri skenaarioiden yhdistelmänä. Tulevaisuustyöskentelyyn liittyy aina epävarmuus, mutta tietoisuus muutosajureista ja erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista kasvat-
taa hallinnan tunnetta. Skenaariotyössä tärkeää on myös muistaa jatkuva tarkentaminen uusien trendien, heikkojen signaalien, villien korttien ja päätösten noustessa esille tai tapahtu-
essa. (Koskelo 2021, 60.)

Toiminen (2022, 102, 105) pitää työn tulevaisuuden ennakointityön merkittävänä haasteena sitä, että suuri osa skenaarioista on rakennettu vain kahden muuttujan kehityksen varaan; teknologian ja talouden. Tulevaisuuden ennakkoinnin tulisi huomioida lukuisia muitakin muu-
tosvoimia esimerkiksi ilmastonmuutoksen tai ikääntymisen vaikutuksia.

Kehittämiskysymys: Miten voidaan luoda tulevaisuusajattelua ja skenaarioita hyödyntävä työpajamalli työympäristökehittämisen asiakaskesteisten projektien käynnistämisvaiheeseen?

Idea työpajamallista syntyi toimeksiantajan ja opinnäytetyöntekijän yhteistyönä. Tavoitteeksi asetettiin tulevaisuusajattelua hyödyntävän mallin rakentaminen asiakasprojektien käynnistä-
misvaiheeseen. Työpajamallissa haluttiin hyödyntää tämän kehittämistyön aikana tehtyjä ske-
naarioita. Työpajamalli on suunnattu erityisesti yritysten johdolle ja johtoryhmille ja nimek-
seen se sai: Johdon skenaariotyöpajamalli.

Yrityksissä on pyritty tunnistamaan oikeat ja sopivat ratkaisut fyysisen työympäristön osalta
pandemian jälkeisessä ajassa. Toimistot ovat monessa yrityksessä vajaakäytöllä, mutta kulut
juoksevat. Asiantuntijoiden hyvinvoinnista, jaksamisesta ja sitoutumisesta ollaan huolissaan.
Huoli on myös tuottavuuden ja innovoinnin säilymisestä riittävällä tasolla. Asiantuntijat eivät
kuitenkaan ole halukkaita palaamaan lähityöhön, sillä hybridityö tarjoaa joustavuutta ja ajan-
säästöä. Yrityksissä ei puolestaan haluta käyttää direktio-oikeutta määritellä työnteon paik-
kaa. Tämä tarkoittaa, että tarvitaan keinoja, joilla voidaan vahvistaa fyysisen työympäristön
vetovoimaa.

Tämän opinnäytetyön teoriaperusta sekä tulokset kertoivat, että hyvin suunniteltu ja työnte-
kijöiden tarpeisiin vastaava työympäristö luo vetovoimaa. Hyvä suunnittelu lähtee yrityksen
strategiasta ja arvoista, siksi ne ovat oleellisia osia myös työpajamallin suunnittelussa ja sisäl-
lössä. Skenaariot puolestaan luovat työpajaan inspiroivan ilmapiirin ja mahdollistavat uudet
oivallukset.

Tulevaisuussuuntautunut ajattelu ja skenaariot antavat mahdollisuuden laajentaa arki-
ajattelua ja katsoa asioita uusien silmin. Skenaarioiden rakentaminen on yksi ennakkoinnin menetel-
mistä. Skenaariot kuvaavat mahdollisia tulevaisuuksia. Myös Vataja ym. (2022, 38-41)

nostavat esille skenaarioiden hyödyt paremman ymmärryksen saamiseksi tulevaisuudesta ja tulevaisuuden työnteon tarpeista.

Perehtymällä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien vaikutuksiin yrityksen toimintaympäristössä mahdollistuu ennakoititiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Jalosen ym. (2017, 7) mukaan ennakkoinnin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja samalla vaikuttaa tulevaisuuden muutoksiin.

Työpajassa hyödynnettiin myös PESTE-analyysiä, jonka avulla mahdollistettiin toimintaympäristön muutosten tarkastelu oman organisaation näkökulmasta. Yhdistämällä inspiroiva skenaarioajattelu ja havainnot toimintaympäristön muutoksista yrityksen strategiaan ja arvoihin saatiin hyvä lähtöasetelma fyysisen työympäristön suunnittelulle ja siihen liittyville päätöksille. Koskelon (2022, 160) mukaan palvelumuotoilua voidaan hyödyntää tulevaisuussuuntautuneesti yhteiskehittämällä tulevaisuuden ratkaisuja käyttäjäkeskeisesti ja perustamalla päätöksenteko tulevaisuuden tarpeisiin nykytilanteen sijaan.

Johdon skenaariotyöpajamalli valmistui yhteiskehittämisen periaatteita hyödyntäen. Työpajamallia rakennettiin kolmivaiheisesti työpajoissa iteroiden. Työskentelyn tuotoksena syntyi valmis Johdon skenaariotyöpajamalli. Valmiin mallin voi rinnastaa prototyyppiin. Johdon skenaariotyöpajamallin pilotointi asiakastyössä ja toteuttaminen varsinaiseksi palveluksi jäi toimeksiantajan tehtäväksi ja pilotointi rajattiin pois tästä kehittämistyöstä. Työpajamallin hyödyntämisen mahdollisuuksia löydettiin suunnitteluprosessin aikana useita. Johdon skenaariotyöpajamalli soveltuu hyödynnettäväksi niin ennen työympäristökehittämisen muutosprosessin käynnistämistä kuin sen aikana tai myös aivan irrallisena inspiraatiotyöpajana. Yritysten johtajille tai johtoryhmille valmis työpajamallin tarjoaa laaja-alaista lähestymiskulmaa strategiseen ja arvopohjaiseen pohdintaan liittyen työympäristökehittämiseen.

5.2 Pohdinta

Pandemian vaikutuksesta asiantuntijatyön tekemisen tavat ovat muotoutuneet uusiksi ja muutos jatkuu. Etä- ja lähityön yhdistely hybridityöksi tarjoaa työntekijöille joustavuutta ja ajansäästöä, mutta samalla on noussut esille kasvavia jaksamisen ja mielen haasteita. Etätyössä sekoittuu helposti yksityis- ja työelämä. Etätyöpainotteisuus voi myös aiheuttaa stressiä, eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyttä. Ilmiöllä on siis myös varjopuolensa. Organisaatioissa pyritään löytämään sopivia ja parhaiten asiantuntijatyötä tukevia ratkaisuja. Fyysisen työympäristön osalta toimiston rooli on vielä epäselvä tai muotoutumassa uudestaan pandemian jälkeisessä ajassa.

Tulosten kuvaus ja arviointi

Tässä työssä etsittiin fyysisen tilan tulevaisuuden vetovoimatekijöitä. Haastatteluissa ja havaintokoonnissa nousee esille monia vetovoimaa luovia tekijöitä. Osa niistä on tutumpia, osa uudempia. Tässä työssä kerättyä tietoa ja sen analysoinnin tuloksia voidaan hyödyntää monessa organisaatiossa, jossa pohditaan juuri tällä hetkellä fyysisen työympäristön tulevaisuuden ratkaisuja. Haastattelut itsessään olivat syväluotaavia ammattilaisten katsauksia tulevaisuuden työympäristöistä. Aiheesta keskusteltiin laajasti ja eri tulokulmista, mikä aiheutti haastetta analyysin kiteyttämisessä. Näin tulokset ovatkin hyvin moninaiset ja määrällisesti useita teemoja sisältäviä.

Tulokset voi lyhyesti koota yhteen seuraavasti. Fyysisen työympäristön tulevaisuuden vetovoimatekijöiden kartoittaminen asiantuntijatyötä tukevaksi on järjestelmällistä strategista työtä. Johdon rooli, käyttäjäprofiilien tehokas hyödyntäminen, elämyksellisyyden vahvistaminen ja digitaalisten palveluiden jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa. Yhteistyö ja uudet ekosysteemit kiinteistöomistajan, vuokralaisorganisaation ja työympäristökehittämisen asiantuntijan välillä luovat hyvän pohjan tulevaisuuden vetovoimaisille toimistoille.

Teoriaperustaa ja haastattelujen sekä havaintokoonnin tuloksia rinnastaessa voidaan nähdä samoja aihealueita. Tietoperusta on koottu pääasiallisesti koronapandemian alun jälkeen julkaistun lähdekirjallisuuden pohjalta. Vanhemmissa lähteissä ei ole voitu huomioida pandemian aiheuttamaa muutosta fyysisen työympäristön eikä asiantuntijatyön osalta.

Haastatteluissa painottuivat käyttäjäprofiilien hyödyt ja jatkokehittäminen, kun taas teoriaperustassa nousi esille enemmän asiantuntijoiden toiveiden, tarpeiden ja elämäntilanteiden huomioiminen työympäristösuunnittelussa. Tavoite molemmissa on löytää vetovoimaisia ja personoituja ratkaisuja, ja käyttäjäprofilointi toimiikin hyvänä menetelmänä tavoitteeseen etenemisessä. Käyttäjäprofiilien ja personoinnin menetelmien kehittäminen vaikuttaisi olevan teema, jonka menetelmällisiä ratkaisuja voisi edelleen kehittää. Tilanteet ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti, mikä tulisi huomioida käyttäjäprofiilien jatkuvassa päivittämisessä. Tähän liittyen käyttäjäprofiilien jatkotutkimus ja menetelmäkehittäminen voisi tuoda yrityksille helpotusta päätöksenteossa ja muutosjohtamisessa.

Käyttäjäprofiileihin ja personointiin liittyy myös haastatteluissa noussut jatkuva tilamixin päivittämisen tarve. Tilamuutosten tarvetta olisi helpompi ennakoida joustavan ja reaaliaikaisen seurantamenetelmän avulla. Tilamix nousi tuloksissa uutena asiana ja terminä. Termi tarkoittaa kokonaisuutta, joka rakennetaan erilaiseen työskentelyyn sopivista erilaisista tiloista. Vetovoimatekijöinä tuloksissa korostuivat teoriaperustaan verraten yhteiskäyttöisten välineiden tarjoaminen sekä yritys- ja kiinteistökohtaiset palvelusovellukset.

Johtamiseen ja sen vaikutuksiin ei varsinaisesti syvennytty teoriaperustassa, mutta tuloksissa se nousee vahvasti esille niin työympäristökehittämisen ratkaisuiden tekemisessä kuin jatkuvan muutosjohtamisen tarpeena. Työympäristökehittämisen tulevaisuus nähdään strategisena johtoryhmätyönä, missä painottuu kokonaisnäkemys ja erityisesti ICT-johdon roolin vahvistuminen.

Teknologia ja digitaalisuus sekä niiden hyödyntäminen korostuvat tuloksissa teoriaperustaa laajemmin. Aihealueen osalta esille tulevat muun muassa innovoinnin, kohtaamisen, työn teon tapojen ohjaaminen ja johtaminen kuin yhteiskäyttöisten teknologioiden hyödyntämisen hyödyt.

Havaintokoonti muotoutui yli 300 havainnosta. Koontia oli alun perin tarkoitus hyödyntää haastatteluissa, mutta suunnitelmaa oli muutettava aikataulullisista syistä. Haastatteluille varattu aika ei olisi riittänyt havaintojen käsittelyyn. Havaintojen jatkuva kerääminen on kuitenkin tärkeää ja sen tekemistä järjestelmällisesti voi suositella kaikille organisaatioille. Eri-tyisesti työympäristökehittämisen asiantuntijoille tämä on hyvin merkityksellistä. Tekoäly saattaa antaa tulevaisuudessa työkaluja havaintojen keräämiseen, analysointiin ja jatkuvaa hyödyntämiseen, mutta vielä toistaiseksi voi olla tarpeen hyödyntää muita toimintamalleja. Tässä voisi olla myös jatkoselvittelylle tilaa. Millaisia malleja yritykset voisivat hyödyntää hyläisten signaalien, trendien, megatrendien keräämisessä, analysoimisessa ja hyödyntämisessä? Ennakoinnin merkitys tulee olemaan, jos ei tärkein niin ainakin yksi tärkeimmistä tulevaisuuden keinoista kehittää liiketoimintaa sekä työympäristöjä oikeaan suuntaan. Mustiin joutsemiin on vaikea varautua, mutta tulevaisuusorientoituneella tavalla toimien organisaatioiden resilienssi mahdollisten yllätysten varalle voi vahvistua.

Skenaarioiden luomisessa on hyödynnetty niin haastattelujen kuin havaintokoontien analyysijä sekä teoriaperustaa. Skenaarioita elävöitettiin persoonien avulla tuotetuilla Canva-videoilla, mikä sai positiivista palautetta myös toimeksiantajalta. Videoiden avulla asiakas saa helpon ja nopean tarinallisen tavan päästä kiinni skenaarioiden sisältöön. Videoita on myös nopeaa muokata asiakasyrityksen ominaispiirteitä huomioiden. Myös skenaarioiden hyödyntäminen PESTE-analyysin pohjana nähtiin asiakkaan kannalta toimivaksi ratkaisuksi. Analyysin avulla voidaan ohjata työympäristömuutoksen tavoitteiden kiteyttämistä asiakasyrityksen strategiaan ja arvoihin peilaamalla. PESTE-analyysi antaa asiakkaalle kokonaiskuvan toimintaympäristön muutoksista, joten hyödyntäminen myös muussa liiketoiminnan kehittämisessä mahdollistuu. Yleisesti arvioiden skenaarioiden nähtiin hyödyttävän ajattelun laimentamisessa kohti toivottua tulevaisuutta inspiroivalla ja visuaalisesti mielenkiintoisella tavalla.

Lopullisen kehittämistyön eli johdon skenaariotyöpajamallin rakentaminen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa on ollut innostava palvelumuotoilullinen prosessi. Kehittämistyön lähestymistapana oli palvelumuotoilu ja Design Councilin (2023) tuplatimanttimalli. Työssä

hyödynnettiin ennakoinnin menetelmiä, mikä on sekä innostavaa että haastavaa. Jälkikäteen reflektoiden Ojasalo ym. (2015, 75) tuplatimanttimalista jatkokehittämällä ennakoitiosuuden sisältävä palvelumuotoilun prosessi olisi voinut toimia selkeämpänä ohjenuorana tämän työn edistämiseksi.

Työpajamallia pyrittiin kehittämään yhteiskehittämisen periaatteiden mukaan, mutta loppuasiakkaan eli toimeksiantajan asiakkaan näkemyksiä ei saatu mukaan prosessiin. Tässä työssä voitaisi myös ajatella, että opinnäytetyöntekijä oli palveluntuottaja ja toimeksiantaja oli asiakas. Opinnäytetyöntekijä suunnitteli ja rakensi työpajamallia asiakaskeskeisesti toimeksiantajan tarpeita ja toiveita kuunnellen ja huomioiden.

Tulosten hyödynnettävyys työelämässä

Toimeksiantaja arvioi mallin hyötyjä lupaaviksi. Jo mallin kehittelyn aikana toimeksiantajan oli mahdollista ottaa osia sisällöstä käyttöön meneillään oleviin asiakasprojekteihin. Työpajamallin kehitysaikataulu oli varsin lyhyt ja tiivis, minkä vuoksi osallistaminen jäi pienelle roolille. Esimerkiksi ennakkotehtävistä olisi voinut olla hyötyä mallin kehittämisen välivaiheissa. Kaikkineen lopputulos on kuitenkin helposti hyödynnettävissä niin toimeksiantajan prosesseissa kuin myös laajemmin työelämää ja työympäristökehittämistä ajatellen. Toimeksiantajan näkemyksen mukaan skenaariot ja työpajamalli palvelisivat hyvin muun muassa toimitilavuokrauksen saralla.

Toimeksiantaja piti yhteistyötä tehokkaana ja arvosti työn suunnitelmallista edistämistä ja kehittämistä palautteen sekä validoinnin pohjalta. Erityisesti esimerkkitarinoiden demot saavat kiitosta. Positiivista palautetta saa myös mallin sisältö, muokattavuus sekä tapa miten tuodaan tutkimusta, todisteita ja tarinoita mukaan työpajatyöskentelyyn.

Rajoitukset

Teemaahaastattelujen osalta nousee esille kysymys yritysjohdon näkökulman puuttumisesta. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada haastateltaviksi myös yritysjohdon edustajia, mutta heiltä ei joko saatu vastauksia haastattelupyyntöihin tai aikataulut haastoivat niin paljon, ettei haastattelu sopinut tämän kehittämistyön aikaikkunaan. Tästä nouseekin selkeä jatkokehittämisen aihe. Vastaava haastattelukierros yritysjohdolle ja haastattelujen tulokset olisivat erinomainen vertailukohde tai täydentävää tietoa tälle työlle. Haastatteluihin olisi hyvä hakea yrityksiä, jotka edustavat eri toimialoja, kokoluokkaa ja mahdollisesti myös yrityksen elinkaaren eri vaiheita.

Tässä työssä käytettiin useita menetelmiä, mikä toisaalta tukee tulosten luotettavuutta, mutta oli myös haastava tapa toteuttaa opinnäytetyö. Menetelmiin olisi hyvä syventyä vielä yksityiskohtaisemmin ja ristiinanalyysiä olisi voinut tehdä laajemmin.

Havaintojen kerääminen on vaativaa ja laaja-alaista sekä systemaattista työtä. Havaintokoon-
tiin nousi iso määrä havaintoja, mutta vielä pidempi tarkastelujakso ja laajempi lähteiden
käyttö vahvistaisivat havaintojen todellisia vaikutuksia ja merkitystä sekä keskinäisiä painotu-
seroja.

Jatkokehittämisen aiheet

Jatkokehittämiseen aiheet on tuotu esille jo aikaisemmin tässä luvussa. Kerraten lyhyesti jat-
kokehittämisen arvioisia osa-alueita voivat olla seuraavia. 1. Käyttäjäprofiloinnin ja persoo-
nien hyödyntäminen fyysisen työympäristön jatkuvassa kehittämisessä. Hyödyntämistä edes-
auttaisi helppokäyttöinen, reaaliaikainen ja dataan perustuva menetelmä tai sovellus. 2. En-
nakoinnin hyödyntäminen fyysisen työympäristön kehittämisessä. Ennakoinnin helpottamiseksi
tarvitaan selkeitä malleja- ja menetelmiä, joita organisaatiot voisivat käyttää hiljaisten sig-
naalien, trendien, megatrendien keräämisessä, analysoimisessa ja hyödyntämisessä. 3. Yritys-
johdon näkemys fyysisen työympäristön tulevaisuuden vetovoimatekijöistä. Tulokset toimisi-
vat vertailevana tai täydentävänä tietona tälle kehittämistyölle, jonka tulokset perustuvat
työympäristökehittämisen ammattilaisten näkemyksiin.

Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lupa nauhoittamiseen varmistettiin jokaiselta haas-
tateltavalta erikseen Teams-tapaamisen aluksi. Nauhoitukset ja kalenterivaraukset on pois-
tettu. Litterointi ja analyysi ovat tehty nimettöminä, eikä muuta henkilötietoa ole kerätty.
Analyysissä etsittiin säännönmukaisuuksia, joiden avulla luotiin teemat. Analyysin tuloksia tar-
kistettiin useaan kertaan varmistaen teemojen rajauksia sekä pyrkien tutkimuksellisesti lu-
tettavaan ja laadullisesti hyvään lopputulokseen.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvä tieteellinen käytäntö (TENK 2012) on ohjannut ke-
hittämistyön edistämistä. Työssä on myös noudatettu Arenen (2020) ammattikorkeakoulujen
opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen luo perus-
tan luotettavuuden rinnalla kehittämistyön eettisyydelle. Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii
tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä työn kaikissa eri vaiheissa. Työssä on käytetty tie-
teellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankin-
nassa sekä arvioinnissa. Avoimuus ja vastuullisuus on myös huomioitu työssä. Hyvä tieteellinen
käytäntö edellyttää tarvittaessa eettistä ennakoarviointia sekä tutkimuslupaa. (TENK 2012.)
Tässä kehittämistyössä ei käsitelty luottamuksellista tai salaista tietoa eikä henkilötietoja, jo-
ten arviointia tai lupia ei tarvittu. Opinnäytetyö väliversio ja lopullinen versio toimitettiin toi-
meksiantajayrityksen yhteyshenkilölle ennen työn arviointia ja julkistamista.

Loppusanat

Suuri kiitos tämän työn mahdollistamisesta kuuluu toimeksiantajalle sekä kaikille haastatte-
luihin osallistuneille, heidän antamalleen ajalle ja näkemyksille fyysisen työympäristön tule-
vaisuuden vetovoimatekijöistä. Tulokset antavat hyvän kuvan lähitulevaisuuden muutoksista
ja asioista, joihin keskittymällä voidaan luoda entistä parempia työympäristöratkaisuja asian-
tuntijatyön tukemiseksi. Toimintaympäristömme muutos on kuitenkin nopeaa ja siihen on
hyvä varautua jatkuvan kehittämisen malleilla teknologiaa ja dataa hyödyntäen. Ratkaisu,
joka palvelee tänään, voi olla huomenna vanhentunut. Uusia ennakoimattomia kriisejä voi
syntyä ja siksi ennakkoinnin merkitys kasvaa. Tässä työssä käytetty skenaariomalli ja sen avulla
luodut kolme skenaariota toivottavasti inspiroivat organisaatioita ottamaan käyttöön tulevai-
suussuuntautuneita työkaluja ja menetelmiä niin fyysisen työympäristön kehittämisessä kuin
laajemmin liiketoiminnan kehittämisessä. Dufvaa & Rekolaa (2023, 70) siteeraten ”Ajatte-
lemme tulevaisuutta helposti vain omasta tutusta näkökulmastamme. Tulevaisuuden kehitys-
kulut eivät kuitenkaan näyttäydy samanlaisina kaikille ja omaa ajatteluaan voi avartaa tarkas-
telemalla trendejä uusista, itselle yllättävistä näkökulmista.”

Lähteet

Painetut

Elliott, B., Subramanian, S., Kupp, H. 2022. How the Future Works. Leading Flexible Teams to Do the Best Work of Their Lives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Gratton, L. 2022. (1) Redesigning Work. How to Transform Your Organization & Make Hybrid Work fo Everyone. Great Britain: Penquin Randon House UK.

Hobsbawm, J. 2022. The Nowhere Office. Reinventing Work and the Workplace of Future. Great Britain: Basic Books London.

Huhta, M., Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Nishizaki, S., DelleNeve, J. 2023. Working with Gen Z. A Handbook to Recruit, Retain, and Reimagine the Future Workforce after COVID-19. Herndon, United States: Amplify Publishing Group.

O'Meara, S., Cooper, C. 2022. Remote Workplace Culture. How to Bring Energy and Focus to Remote Teams. United Kingdom: Kogan Page.

Rishi, S., Breslaus, B. & Miscovich, P. 2022. The Workplace You Need Now. Shaping Spaces for the Future of Work. New Jersey: Wiley.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider J. 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Tavis, A., Lupushor, S. 2022. Humans at Work. The Art and Practice of Creating the Hybrid Workplace. Great Britain: Koga Page Limited.

Toiminen, M. 2022. Hyppy. Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Sähköiset

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset, päivitetty 9.1.2020. Viitattu 17.11.2023. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Branes, S., Chiarella, D., Sanghvi, A. & Vickery, B. 2023. Six new imperatives for real estate players. Viitattu 13.7.2023. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/six-new-imperatives-for-real-estate-players#/>

Castellum - Tulevaisuuden työelämä -tutkimus 2023. Viitattu 28.10.2023. Toteutus: Axiom Insight. <https://castellum.fi/tulevaisuuden-tyoelama-2023/#tutkimusraportti>

Colenberg, S., Jylhä, T. 2022. Identifying interior design strategies for healthy workplaces - a literature review. Viitattu 25.4.2023. Journal of Corporate Real Estate, Emerald Publishing Limited. Osa 24, iss 3, s 173-189. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JCRE-12-2020-0068/full/html>

Design Council. 2023. Framework for Innovation: Double Diamond. Viitattu 30.9.2023 <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Dufva, M., Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023, Ymmärrystä yllätysten aikaan. Viitattu 15.11.2023. Sitra. Helsinki: PunaMusta Oy https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Eläketurvakeskus. 2023. Viitattu 19.11.2023. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tutkimus/tutkittua-tietoa-elaketurvasta/tyokyvyttomyyselakkeet-ja-tyokyky/>

Future of Work Report 2023. Tango Analytics. Viitattu 28.4.2023. <https://tangoanalytics.com/landing/future-of-work-report-2023/>

Gratton, L. 2021. How to Do Hybrid Right. Viitattu 28.8.2023. <https://search-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=164405212&site=ehost-live>

Greene, C., Myerson, J. 2011. Space for thought: designing for knowledge workers. Viitattu 27.8.2023. Bradford: Facilities. Vol 29. Iss ½. 19-30. <https://doi.org/10.1108/02632771111101304>

Halmeenmäki, M., Myrsky, A. 2021. Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa - käsikirja ennakoivaan työn ja työympäristön suunnitteluun. Viitattu 10.9.2023. STM: Sitowise Oy. https://stm.fi/documents/1271139/48496178/Ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6n_vuorovai-kutteinen_suunnittelu_FINAL.pdf/b20d6534-3d92-b2fe-6644-167d9e24b3c4/Ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6n_vuorovai-kutteinen_suunnittelu_FINAL.pdf?t=1616598341693

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. The Journal of Services Marketing 29 (6/7), 472-484. Viitattu 28.10.2023. DOI:10.1108/JSM-02-2015-0096

Heponiemi, K., Suutari, H. 2022. Merimatka tulevaisuuteen. Ennakoinnin työkirja yrityksille ja elinkeinoelämän toimijoille. Viitattu 8.10.2023. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/756203/LAB_2022_46.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A., Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. E-kirja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. E-kirja. Helsinki: Alma Media.

Kämpf-Dern, A., Will-Zocholl, M. 2022a. Guest editorial. Viitattu 8.10.2023. Journal of Corporate real Estate. Vol. 24 No.1, pp.1-3. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JCRE-04-2022-073>

Kämpf-Dern, A., Will-Zocholl, M. 2022b. Guest editorial: to the special issue TWR 2020, no. 2 Future Workspaces II. Viitattu 8.10.2023. Journal of Corporate real Estate. Vol. 24 No.3, pp.145-148. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JCRE-06-2022-075>

Leesman, Purposeful Presence - How and why employees return Report 2022. Viitattu 8.10.2023. <https://www.leesmanindex.com/publications/purposeful-presence/>

Lindström, S., Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Linturi, R., Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. <https://www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/julkaisut/Sivut/suomen-sata-uutta-mahdollisuutta-2018-2037.aspx>

Malba Project 2021. The 9R Framework and What You Should Know About It. Viitattu 20.10.2023. <https://www.malbaproject.com/post/what-the-r-the-9r-framework-and-what-you-should-know-about-it>

Microsoft Work Trend Index Annual Report 2023. Will AI Fix Work? Viitattu 11.7.2023. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work>

NCC - Työn uudet kasvot -tutkimus 2022. Viitattu 28.10.2023. Tutkimuksen tekijä: Un/known Oy <https://mb.cision.com/Public/197/3637371/932a5137ff84e40c.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Nenonen, S, Sankari, I. 2022. Hybrid profiles for knowledge workers - flexible workplace and time. Viitattu 20.9.2023. DOI:[10.4233/uuid:49cd8030-329d-43f5-9040-b98ae5d5868c](https://doi.org/10.4233/uuid:49cd8030-329d-43f5-9040-b98ae5d5868c)

Poutanen, J., Hahtola, V. 2022. Akateeminen työ ja opiskelu pandemian jälkeisessä ajassa - Tosi tilat-hankkeen loppuraportti. Viitattu 28.7.2023. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/144133/978-952-03-2726-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Viitattu 30.7.2023. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 17.11.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos 2023. www.ttl.fi Viitattu 28.4.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinyvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot/tyoymparistojen-kehittaminen>

Vataja, K., Dufva, M., Rowley, C. 2022. Tärkeimmät tulevaisuuskysymykset tulevaisuusvaliokuntien maailmakokoukselle. Asiantuntijoilta pyydettyjä näkemyksiä. S. 38-41. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.

Wallenius, K., Malve-Ahlroth, S., Keränen, H., Haapakangas, A, 2023. Hyvinvointia ja työn sujumista tukevat sisäympäristötekijät toimistossa. Viitattu 25.4.2023. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145960>

Kuviot

Kuvio 1: Työympäristömuutoksen prosessi (mukaillen Työterveyslaitos, ttl.fi 2023)	8
Kuvio 2: Ihmiskeskeisen työn osatekijät (mukaillen Halmeenmäki & Myrsky 2021)	10
Kuvio 3: Hyvinvointia ja työn sujumista tukevat sisäympäristötekijät toimistossa. Mukaillen Wallenius ym. 2023.	12
Kuvio 4: Organisaation vetovoima (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021)	14
Kuvio 5: Toimistolta toivotaan omaa työpistettä (Future of Work Report 2023)	15
Kuvio 6: Toimistolla toiveena oma työpiste lähelle tärkeitä kollegoita (Future of Work Report 2023)	16
Kuvio 7: Tekoälyn toivottuja vaikutuksia tulevaisuuden asiantuntijatyöhön (Work Trend Index Annual Report 2023)	22
Kuvio 8: Tietoperustan yhteenveto	28
Kuvio 9: Eteneminen tuplatimanttimallin vaiheissa (Design Council 2023)	32
Kuvio 10: Tuplatimanttimallin ymmärrä -vaihe (Design Council 2023)	34
Kuvio 11: Ennakoinnin 3S-mallin vaiheet (mukaillen Koskelo & Nousiainen 2017).....	35
Kuvio 12: Steepled-työkalun muistilista varmistaa laaja-alaisen näkökulman (mukaillen Koskelo & Nousiainen 2017)	37
Kuvio 13: Tuplatimanttimallin määritä -vaihe (Design Council 2023)	42
Kuvio 14: Laadullisen aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Ojasalo ym.2015)	43
Kuvio 15: Tulevaisuuskolmio (mukaillen Vataja, Dufva, Rowley 2022)	44
Kuvio 16: Tulokset tulevaisuuskolmioon sijoitettuna (mukaillen Vataja ym. 2022)	45
Kuvio 17: Tuplatimanttimallin kehittä -vaihe (Design Council 2023)	47
Kuvio 18: Empatiakartat persoonien luomisessa	50
Kuvio 19: Skenaarioiden tarinat toteutettiin myös videomuodossa	51
Kuvio 20: Johdon skenaariotyöpajamalli 1.0	63
Kuvio 21: Kolme skenaariota johdon työpajamalliin	64