

Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä

Jari Syrjälä, Tuomo Takala & Juhani Vanhala

ABSTRACT

The relationship between organizational efficiency and employee motivation has long been an object of interest in management and organization research. In other words, how can an organization improve its efficiency by increasing its employees' inner willingness to be productive? A noteworthy factor that organizations have not been able to utilize adequately in concretizing change is the physical space of the organization. Yet, physical space and related elements (e.g. colours and shapes) are among the most concrete features of an organization. If the space is so designed that it does not enable a change in work practices, it may become a limiting factor and decrease efficiency. This is why it is necessary to ensure that the chosen solutions are flexible enough to allow for development and adaptation in line with the rapid pace of technological developments in a changing work environment. Indeed, organizations have frequently failed in this regard. One reason for this may be that, due to the fast development of technology, employees have not been sufficiently aware of the many new possibilities and solutions at their disposal. Humanistic geography, Schein's (1999) organizational culture theory, and Argyris and Schön's (1978) double-loop learning model are among the tools

by means of which we feel it is possible to concretize and make visible such issues related to operating space that are essential for strategy and business and that the organizational members should reflect on and the management wants to promote.

This article is based on a reflection of the literature and is not intended to create any new strategy or new strategic model. Instead, we introduce a new perspective to the deployment of strategy which is founded on the theories of humanistic geography, organizational culture and the double-loop learning model. The model developed in this article understands physical space and sense of space, as well as the measures related to its modification, as a means to deploy the organization's strategy. The idea of using physical space for strategy deployment and organizational development may at first seem like a specious alternative. This article argues that space can, in fact, be utilized for operational development and understood also from the viewpoint of organizational strategy.

Physical space acts as a tool to inspire change, as an instrument for making change visible and motivating to personnel, because it attracts the interest of employees and at the same time has a strong impact on the organizational reality. In a sense, physical space anchors and defines the organization's

operations. Humanistic geography examines space, or place, through individual experience, making it a subjective issue defined through everyone's own experience world. Organizational culture refers to experiences shared by the organizational members in everyday life in a common "social construction of reality". In our model of thought, humanistic geography creates a framework around organizational theory to increase the understanding of shared axioms and artefacts. The basic idea is that organizational change and learning (double-loop learning) can occur through renewal learning based on the organizational members' conscious critical reflection and mental capacity. Changing the physical space is best accomplished in collaboration with personnel, since their participation in planning and implementing change is a key factor for success. Participation will increase the commitment, understanding and competencies of the organizational members along the principles of Argyris and Schön's (1978) double-loop learning - that is, renewal learning based on critical reflection and mental capacity.

1. JOHDANTO

Viime vuosina käsitteessä strategia ovat alkaneet korostua mm. sosiaaliset, tiedolliset ja kulttuuriset tekijät. Vaikka strategia on pitkälti yritysjohton tekemä suunnitelma ja näkemys, siihen ovat vastavuoroisesti tulleet nykyisin mukaan myös henkilöstön toiveet, ajatukset ja osaamiset. Lisäksi strategisen johtamisen uudistumistarvetta muokkaavat kilpailussa menestymisen jatkuvasti muuttuvat ehdot. Henkilöstön mukaan saaminen strategiseen ajatteluun ja kilpailutilanteen jatkuva muutos luo organisaatiolle erityisiä, uusia vaatimuksia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002 (2002, 141 - 142) mukaan tällaisia ovat esimerkiksi **1) nopeus:** Kuinka nopeasti pystytään reagoimaan asiakkaiden vaatimuksiin, **2) nokkeluus:** Kuinka mukaudutaan useisiin toimintaympäristön muutoksiin, **3) uudistumiskyky:** Onko yritys innovatiivinen ja onko sillä kyky generoida uusia ideoita ja yhdistellä niistä lisäarvoa tuottavia tuotteita asiakkaille. Nykyisin strategisen johtamisen yksi suurimpia tehtäviä onkin varmistaa, että yrityksessä rakennetaan

nopeutta, nokkeluutta ja uudistumiskykyä ylläpitäviä edellytyksiä ja strategisia resursseja.

Organisaatiokirjallisuudessa moderni usko jatkuvaan ja jopa nopeutuvaan muutokseen on johtanut siihen, että johtamis- ja organisaatiomalleista on tullut eräänlainen toiveiden tynnyri, johon on sitten kerätty kaikki hyvinä pidetyt arvot ja ihanteet. Tässä kirjallisuuden reflektointiin perustuvassa artikkelissamme ei luoda mitään uutta strategiaa tai uutta strategian mallia, vaan tuomme uuden näkökulman strategian jalkauttamisen. Tämä näkökulma rakennetaan humanistisen maantieteen, organisaatiokulttuurin ja kaksikehäisen oppimisen mallin teorioiden pohjalta.

2. METODOLOGISET PERUSLÄHTÖKOHDAT

2.1 Humanistinen maantiede

Lähestymistapamme käsitteellisenä peruslähtökohdana ovat humanistinen maantiede ja Scheinin (1999) organisaatiokulttuuriteoria. Humanistinen maantiede on yksi kulttuurimaantieteen näkökulma, joka on tunnettu tällä nimellä 1970-luvulta lähtien. Humanistisessa maantieteessä keskeistä on tarkastella niitä tapoja, joilla ihmiset pyrkivät järjestelemään ja tulkitsemaan ympärillään olevaa maailmaa. Tässä merkitysten annossa ihminen tulkitsee maailmaa itsensä ja kokemustensa kautta. Tällöin paikasta tulee subjektiivinen, ihmisen omassa elämisaailmassaan määrittämä. (Tuan 1993, 1977, Häkli 1999, Tani 1995) Karjalaisen (1986) mukaan maantiede pyrkii kuvaamaan monimuotoista maailmaa jollain järjestelmällisellä tavalla. Maantieteen peruskäsitteet, kuten tila ja paikka, ovat maantieteellisen kielen osia. Positiivistinen metodologia edellyttää niiltä tarkkuutta ja varmuutta. Humanistinen metodologia pyrkii puolestaan käsitteiden taakse rakentuvan kokemuksellisuuden tarkasteluun. Tällöin käsitteiltä ei voi edellyttää matemaattista tarkkuutta. Niillä voi pikemminkin olla epämääräisempiä arkikieleen kytkeytyviä elettyä maailmaa paremmin kuvaavia merkityksiä. Humanistisessa maantieteessä korostuu koettu ja eletty tila, joka kietoutuu ihmisten elämään ja yhteiskunnallisten prosessien kulkuun. Tila ei ole pelkkä fyysinen rakenne tai ulottuvuus, vaan se on myös sosiaalinen ja osa yhteiskuntaa. Humanistisen metodologian alue, paikka ja mai-

sema viittaavatkin inhimillisessä elämässä koettuun ympäristöön, jota rakastetaan ja vihataan, ihastellaan ja hyljeksitään, elämän ympäristöön jota luetaan ja tulkitaan, eletään ja muokataan (Porteous 1990).

Humanistisessa maantieteessä tilaa tai paikkaa tarkastellaan yksilöiden kokemusten kautta. Tutkimusteemoina ovat yksilöiden paikkoihin liittämät subjektiivisten kokemusten tieltä tulleet merkitykset. Yksi tärkeimmistä käsitteistä on siis paikka, joka tarkoittaa sitä tilaa, johon ihminen liittyy elämismaailmastaan merkityksiä. Paikka ei ole objektiivinen fakta, vaan ihmisten kokemuksista ja tulkinnoista merkityssisältönsä saava ilmiö. Paikkaan ihmiset kiinnittyvät elämisen kautta. Tämä elämismaailma sisältää kaiken sen tutun, jonka kautta neutraalista ympäristöstä eli abstraktista tilasta tulee subjektiivinen paikka. Ihmisten henkilökohtaiset kokemukset ja heidän toimintansa liittävät heidät tilaan, jossa he elävät. Näin tila ei pysy objektiivisena ihmisten ulkopuolella, vaan siitä tulee osa heidän kokemusmaailmaansa. Tällä tavalla tila muuttuu kulttuurisessa kontekstissaan rakentuvaksi yhteiseksi paikaksi, jota sen kokijat yhdessä elävät ja johon he liittyvät omia merkityksiään. (Tuan 1977, Karjalainen 1986 114, Tani 1995, 19) Tuntiessaan kuuluvansa tiettyyn paikkaan ihminen jäsentää paikan osaksi itseään. Tällä tavalla vieraasta ympäristöstä tulee tuttu ja oma. Aistein havaittu ympäristö muodostaaakin elämismaailmamme perustan. (Haarni, Karvinen, Koskela & Tani 1997, 17-18).

Työpaikka on hyvä esimerkki paikan rakenteesta. Jokapäiväisessä elämässä emme tavallisesti ajattele työpaikkaa meistä irralliseksi ja meihin nähden ulkopuoliseksi. Mutta silloin, kun olemme vaihtamassa työhuonetta, joudumme todella miettimään tilaa, sitä että siinä on tietty määrä neliömetrejä, kaappeja ja ikkunoita. Tällaisessa tilanteessa työhuonetta tarkastellaan tavallaan ulkopuolisena mittaamisen näkökulmasta. Heti kun olemme muuttaneet uuteen työhuoneeseen, se, mikä mittaamisvaiheessa näytti objektiiviselta ja vieraalta, alkaa muuttua vähitellen meille kuuluvaksi ja tutuksi tilaksi, jossa on helpompi toimia. Työpaikasta tulee ympäristö, jossa huonekalut ja muut tavarat löytyvät oikean paikkansa. Nyt työpaikkaa ei enää mitata, vaan sitä eletään. Kotiuduttuamme uuteen ympäristöön sen suunnat ja reitit tulevat meille täysin tutuiksi ja kehollisuutemme sisäistyneiksi eikä niitä tarvitse ajatella enää ikään kuin matkan päästä.

Tällöin voidaan todeta, että kodinomaisesti tullut työpaikka onkin joukko henkilökohtaisia ympäristösuhteita. Emme niinkään elä jossain paikassa, vaan elämme jotakin paikkaa - kotia, työpaikkaa, kaupunkia, maata. (Karjalainen 1977, 230-231) Tällaiseen tuttuun paikkaan on helppoa tuntea kuuluvansa. Eläminen sitoo ihmiset väistämättä ympäristöönsä ja samalla omaksi koettu ympäristö muodostuu elämismaailman keskipisteeksi (Tani 1995, 24).

Ihmisen sosiospatiaalista käyttäytymistä säätelevät Ittelsonin, Proschanskyn ja Rivilinin (1974) mukaan kuitenkin erilaiset kulttuuriset säännöt, jotka määrittelevät aseman tilassa. Tällaisia ovat esimerkiksi etäisyys toisista ihmisistä, kehon suuntautuminen, ei-verbaalinen viestintä sekä kulttuuriset symbolit, jotka osoittavat miten ja mihin tilaa käytetään. Tämä merkitsee sitä, että tilan muuttaminen ei sinänsä vielä takaa ihmisten käyttäytymisen muuttamista, mikäli käyttäytyminen on sidoksissa vanhoihin perinteisiin ja normeihin. Erilaisten kulttuuristen tekijöiden lisäksi tilalliseen käyttäytymiseen vaikuttavat persoonallisuusominaisuudet, vuorovaikutuksen tai toiminnan luonne sekä tilan ominaisuudet. Ihmisten sijoittuminen tilaan ei siis ole sattumanvaraista. Tilaan asettuminen riippuu persoonallisuudesta, tehtävästä ja ympäristön ominaispiirteistä. Sen vuoksi on tärkeää, että fyysinen järjestely tukee ihmisten luontaista toimintaa, ts. tarjoaa mahdollisuuksia joustaviin muutoksiin ja valintoihin. (Horelli 1981) Lähestymistapamme näkökulmasta kyse on paikan muodostumisen ja ontologian välisestä suhteesta eli siitä miten tällaista tilakäsityksen muodostumista voidaan työympäristössä ohjata.

2.2 Organisaatiokulttuuriteoria

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa jotain yhdessä arjen elämässä koettua, yhteistä ja keskenään jaettavaa "todellisuuden sosiaalista rakentumista" sekä lisäksi se antaa jokaiselle myös henkilökohtaista liikkumatilaa. Kulttuuri määrittää organisaation strategialla, päämääriä ja toimintatapoja, sillä johdon arvomaailma ja ajatusmallit ovat osaksi heidän oman kulttuurisen taustansa ja kokemustensa määrittämiä. Tällä tavalla käsitetty kulttuuri sisältää laajan ja sallivan taustan, johon on helppoa mennä mukaan (Kettunen 1997). Organisaatiokulttuuri on tavallaan myös ryhmän



Kuvio 1 Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1999, 16, 2004, 26)

ominaisuus, joka heijastuu yksilöiden käyttäytymisessä sen mukaan mihin viiteryhmiin yksilö kuuluu ja samaistuu. (Schein 2004, 1999)

Organisaatiossa voidaan Scheinin (1999) mukaan ajatella vaikuttavan näkyviä ja näkymättömiä tekijöitä. Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation näkyvistä rakenteista, toimintatavoista ja prosesseista, julkilausutuista arvoista ja visiosta sekä tiedostamattomista uskomuksista ja käsityksistä kuvion 1 mukaan. Kulttuuri ilmenee eri tasoilla, mutta havaintojen avulla voidaan tavoittaa vain kaksi päällimmäistä kulttuuritasoa: artefaktit eli näkyvät organisaation rakenteet (esim. esineet ja toimintamallit) ja prosessit sekä sanoilla ilmaistut perusteet toiminnalle (esim. arvot, visio ja strategia). Piilevien ja tiedostamattomien kulttuuristen elementtien tunnistamiseksi Schein (1999) on kehittänyt arviointimenettelyn, jossa organisaation jäsenet ryhmänä tunnistavat havaittavien artefaktien ja sanoilla ilmaistujen arvojen ristiriitaisuuksia. Näiden ristiriitaisuuksien takana ovat piilevät ja tiedostamattomat perusolettamukset. Tunnistetut perusolettamukset suhteutetaan vielä kyseiseen tilanteeseen, jossa pohditaan auttavatko vai hankaloittavatko kulttuuriset perusolettamukset tilanteen tai ongelman ratkaisussa.

Organisaation helpoimmin havaittavissa oleva taso ovat artefaktit. Näillä näkyvillä organisaation

rakenteilla ja prosesseilla tarkoitetaan sitä, mitä ihminen liikkeessaan organisaatiossa näkee, kuulee ja tuntee. Artefaktien tasolla kulttuuri näkyy selvästi ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Jokainen voi käydessään jossain yrityksessä havainnoida ja pohtia omia emotionaalisia reaktioitaan suhteessa organisaation arkkitehtuuriin, sisustukseen ja ilmapiiriin sekä työntekijöiden käyttäytymiseen. Esimerkiksi epämuodollinen pukeutuminen, kommunikointi ja huonejärjestely kielivät jokainen omalla tavallaan organisaation erilaisesta kulttuurista. Pelkästään havainnoimalla ja ympäriinsä liikuskelemalla ei kuitenkaan voida tulkita, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. Henkilöstön kanssa on keskusteltava ja kyseltävä havaintoja ja tuntemuksia. Tällä tavalla siirrytään seuraavalle kulttuurin tasolle. (Schein 1999)

Organisaation arvoihin päästään parhaiten käsiksi tekemällä työntekijöille kysymyksiä havaituista artefakteista. Ensimmäiseksi esille tulevat arvot saattavat jo olla hyvinkin ristiriitaisia organisaatiossa esiintyvän näkyvän käyttäytymisen kanssa. Lisäksi eri organisaatioita vertailtaessa niillä saattaa olla käytössään samat arvot, mutta täysin toisistaan poikkeava fyysinen ulkoasu ja erilaiset työskentelytavat. Tällaiset ristiriitaisuudet julkilausuttujen arvojen ja käyttäytymisen välillä kertovat, että työntekijöiden ajattelun ja käyttäy-

tymisen syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Jotta ymmärrettäisiin kokonaisuudessaan organisaation kulttuuria syvällisemmin, on välttämätöntä selvittää myös syvemmän tason yhteisiä piileviä perusolettamuksia. (Schein 1999)

Kulttuurin syvin taso ovat jaetut perusolettamukset, jotka ovat yhteisiä tiedostamattomia oletuksia totuudesta ja todellisuuden luonteesta, ihmislunnonsta ja ihmisten välisistä suhteista sekä ajasta ja tilasta. Keskeisinä ovat siis organisaatiolle ytimen muodostavat yhteiset käsitykset ja todellisuuskäsitykset. Näitä yhteisiä näkemyksiä vahvistetaan koko ajan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi erilaiset palaverit, organisaation yhteiset puhetavat ja jopa materiaaliset rakenteet. Näiden kaikkien pohjalta muodostuu organisaation perimmäinen, monimutkainen ja yhteisesti jaettu käsitysten ja merkitysten verkosto. Organisaation jäsenet tavallaan opetetaan johtamalla organisaation oikeaan tapaan toimia, yhteisiin todellisuuskäsityksiin ja yhteisiin arvostuksiin. (Alvesson 1991, Ahonen 1996, 2001, Schein 1999)

Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska kulttuuri on luonteeltaan pysyvää ja se on syntynyt ryhmän yhteisestä oppimisesta, tavoista ajatella, tuntea ja havaita maailmaa. Yhteinen kulttuuri on rakentunut yhteiseksi menestykseksi ja turvallisuudeksi. Syvemmällä tasolla kulttuuri on joukko yhteisiä mentaalisia malleja, jotka ovat kaikille organisaation jäsenille itsestään selviä. Kulttuuri hallitsee ihmisiä enemmän kuin ihmiset hallitsevat kulttuuria. Siten kulttuurimuutos on aina hyökkäys organisaation pysyvimpien osien kimppeeseen. Yrityskulttuuri muuttuu osittain luonnostaan organisaation kasvun ja ikääntymisen sekä toisaalta myös fuusioiden ja omistusmuutosten myötä, mutta se voi muuttua esimerkiksi myös suunnitelmallisesti, maltillisesti ja kehittämistoin. (Schein 1999)

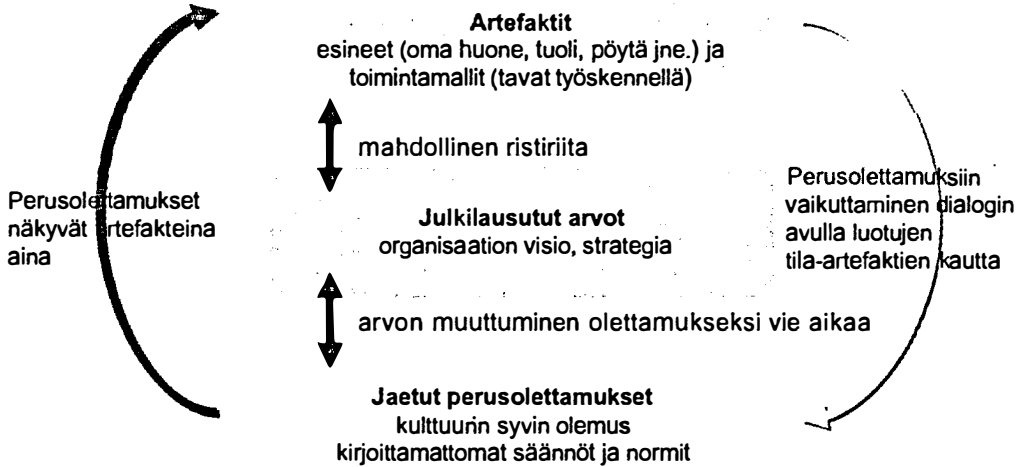
Työympäristön suunnittelua ja toteutusta voidaan Beckerin ja Steelin (1995) mukaan käyttää - tai hyödyntää - tarkoituksellisesti vaikuttamaan organisaation muutoksiin. Samalla fyysistä ympäristöä voidaan käyttää myös organisaatiokulttuurin ilmentäjänä. Töiden sijoittelua on myös joskus käytetty rohkaisemaan kulttuurisia muutoksia. Muuttamalla sijoittelua ja käytettyjä teknologioita voidaan vaikuttaa työn tekemiseen tietyllä tavalla. Esimerkiksi vaikeuttamalla töiden tekemistä toisilla tavoilla voidaan ajan kuluessa muut-

taa työntekijöiden käyttäytymistapoja (Becker & Steel 1995). Helposti ajatellaan toimistoa ensisijaisesti yksityöskentelyyn tarkoitettuna paikana, josta työntekijä satunnaisesti irtautuu ajasta ja paikasta sosiaalisen aktiviteettien ympäristöön. Beckerin (2007) esimerkin mukaan voisimme suunnitella toimistot ensisijaisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen, josta yksilö satunnaisesti irtautuu erillisiin tiloihin mietiskelemään, keskittymään tai hoitamaan luottamuksellisia asioita. Jos työyhteisön käsitys työnteosta on yhteensopiva todellisen toiminnan kanssa ja sallii edellä mainitun satunnaisen osallistumisen, epäformaaliset kokoukset ja vapaa liikkuminen nähdään todellisenä työnä, uudentyypisillä toimistoratkaisuilla voidaan tukea oppimista ja osaamisen siirtoa. Mikäli käsitys työstä ei tue näitä toimintamalleja, toimitilojen muuntamisella ei saavuteta parannusta osaamisen siirrossa ja oppimisessa (Bjerrum & Aaløkke 2005).

2.3 Kaksikehäinen oppiminen

Yrityskulttuuri näkyy Scheinin (1999) organisaatiokulttuuriteorian mukaan siis kolmella tasolla. Teoriasta herääkin kysymyspari, vahvistavatko nämä tasot toisiaan ja toisaalta, kuinka ne saataisiin vahvistamaan toisiaan? Ajatusmallimme mukaan humanistinen maantiede luo kehyksen organisaatiokulttuuriteorian ympärille ja lisää näin jaettujen perusolettamusten ja artefaktien ymmärrystä (kuvio 2). Mikäli siis halutaan kehittää organisaatiota fyysisen tilan avulla, on ensimmäiseksi saatava tila-artefaktit ja haluttu muutos näkyviksi.

Näkyväksi tehty muutos muutetaan käytännöksi dialogissa henkilöstön kanssa. Artefakteille luodaan tarinoitten kautta merkityksiä, jolloin ne heijastuvat henkilöstön ja organisaation perusolettamuksiin. Toisin sanoen tila-artefakteja muuttamalla voidaan vaikuttaa jaettuihin perusolettamuksiin. Tämä muutos tehdään näkyväksi tarinoiden avulla. Narratiivisuutta pidetäänkin yhtenä ihmiselle tyypillisenä tapana tehdä selkoa omasta todellisuudestaan ja tarinamuoto on siis tapa kokemusten jäsentämiseen (Bruner 1986 15-43). Ihminen onkin aivan luonnostaan tarinankertoja. Ihmiset luovat erilaisia merkkejä ja kommunikointi eli tarinoiden kerronta tapahtuu sitten näiden merkkien avulla. Siten tarinoilla onkin tärkeä asema yhteenkuuluvuudessa, sillä



Kuvio 2 Humanistinen maantiede luo kehyksen Scheinin (1999) organisaatiokulttuuriteorian ympärille

juuri tarinoiden kautta yksilöt liittyvät yhdeksi ja samaksi yhteisöksi (Fisher 1987, 62 - 63). Yhteisöön liittymisen kautta ihmisten on myös mahdollista nivoa omat yksilölliset tarinansa osaksi laajempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi eri kansojen ikivanhat tarinat voivatkin kertoa "meistä" ja "meidän paikastamme" maailmassa. Myös nykyään voidaan tällaisina laajempina kokonaisuuksina käsittää esimerkiksi organisaatiokulttuurit, joihin yhteisöllisiin kehyksiin ihmiset voivat sitten liittää omia yksilöllisiä tarinoitaan (Hänninen 2000, 42). Holtham ja Ward (2000a) ovat havainneet humanistisen maantieteen, kaksikehaisen oppimisen ja organisaatiokulttuuriin liittyvän narratiivisuuden tuomat mahdollisuudet työyhteisön kehittämisessä. Heidän mallissaan projektiryhmä valitsee tärkeitä artefakteja ja pyrkii selittämään, mitä nämä merkitsevät uuden projektin kannalta. Näin ryhmä etsii aktiivisesti onnistumiseen vaikuttavia tärkeitä historiallisia kiinnekohtia ja tarinoita. Holthamin ja Wardin näkemyksen mukaan tällä tai vastaavilla menetelmillä saadaan yhteys fyysisen ja konseptuaalisen ratkaisun välille tai yhteisen ja yksityisen välille, hyödyntämällä artefakteihin kiinnitettyjä narratiivisia elementtejä.

Lähtökohdana on siis ajatus siitä, että organisaation muutos ja oppiminen (kaksikehäinen

oppiminen) voivat tapahtua henkilöstön jäsenten tietoiseen kriittiseen pohdiskeluun ja henkiseen kyvykkyyteen perustuvan uudistavan oppimisen avulla. Tämän Argyriksen ja Schönin (1978) esittämän ajatuksen mukaan organisaatiossa on yksi- ja kaksikehäistä oppimista (kuviot 3). Yksikehäisessä oppimisessä (single-loop learning) jäljitetään ja korjataan virhe olemassa olevien normien perusteella eli tarpeen vaatiessa omaa toimintaa korjataan ja muutetaan oman työn ohessa (reflection-in-action). Tämä oppimistyyli on ns. yritysten ja erehdysten kautta tapahtuvaa oppimista, jossa toimintaa ohjaavat ne rutiinit, joiden avulla ylläpidetään olemassa olevaa kulttuuria. Kaksikehäistä oppimista (double-loop learning) esiintyy silloin, kun organisaation jäsenillä on kyky katsoa tilannetta hieman etäämmältä ja kyseenalaistaa hyväksytyjen normien ja ideologioiden pätevyys. Tämä mahdollistaa toiminnan perusteiden muuttamisen eli arvojen ja vanhojen ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistamisen sekä niiden radikaalin kehittämisen. Tässä oppimisessa voidaan hahmottaa ja tarkastella jälkikäteen kyseisen toiminnan taustalla olevia erilaisia arvoja, oletuksia ja monesti näkymättömiä toiminnanteorioita (reflection-on-action). (Argyris 2004, Argyris & Schön 1978, Choo 1998)

Normit
Oletukset
Strategiat

Organisaation
toiminta

Tuotokset

Yksikehäinen oppiminen

Kaksikehäinen oppiminen

Kuvio 3 Kaksikehäinen oppiminen (Argyris & Schön 1978)

3. FYYSINEN TILA YRITYKSEN STRATEGIAN JALKAUTTAMISEN APUVÄLINEENÄ

3.1 Tila työtä tukemassa

Fyysisen tilan ja toiminnan yhtäaikaista kehittämistä ei ole kirjoitettu kovinkaan paljoa, etenkin suomen kielellä. Pohjoismaissa on tutkittu ja kehitetty työympäristöä kuitenkin useissa eri projekteissa, kuten pohjoismaisessa DEKAR-projektissa (esim. Bjerrum & Aaløkke 2005) ja norjalaisessa Knowledge workplace tutkimuksessa (esim. Rolfsten, Kongsvold, Kjølle & Karlsen 2005) sekä suomalaisessa DWork (Distributed Work) tutkimusprojektissa (esim. Vartola 2005). Näiden lisäksi yksi tunnettu ja Suomessakin työympäristön kehittämisseminaareissa usein vierailleva alan tutkija on Yhdysvalloissa MIT:n arkkitehtuurin ja suunnittelun laitoksella tutkimusjohtajana työskentelevä Michael Joroff (Joroff & Bell ym. 2001). Muita suomalaisille tuttuja työympäristön kehittämisyrityksiä ovat esimerkiksi globaali tietoliikenneyritys Nokia, jolla on oma yksikkönsä organisaation suunnittelua varten sekä suomalainen, kansainvälisesti toimiva arkkitehtitoimisto Evata (Kaitila 2005). Edellä mainitut hankkeet on valittu artikkeliin harkinnanvaraisella otannalla edustamaan tutkimusten ja yritysten laajaa kirjoa.

Vuosina 2003 - 2006 pohjoismaisena yhteistyönä toteutetun DEKAR-projektin tavoitteena oli lisätä tietämystä siitä, miten työpaikkojen sisustus voi vahvistaa pohjoismaisten yritysten

innovaatiokykyä. Projektissa lähestyttiin toimitilaratkaisuja pohjoismaisesta näkökulmasta yrityksen rakennetta tukevana strategisena oppimisen välineenä. Projektissa tutkittiin lisäksi sitä, millaisia vaikutuksia fyysisellä työympäristöllä ja sen muutoksilla on työntekijöiden työskentelyyn, kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. Projektiin liittyneeseen gallup-tutkimukseen osallistuneista pohjoismaisista yritysjohtajista 90% on sitä mieltä, että sisustuksella on suuri vaikutus työntekijöiden työ- ja yhteistyöpanokseen. (Pohjoismaiden neuvosto ja ministerineuvosto 2004). Tutkimuksen mukaan tämän päivän teknologia mahdollistaa sen miten, missä ja milloin työtä voidaan tehdä. Toimitilaratkaisujen suunnittelussa kannattaa huomioida työntekijöiden fyysinen sijoittuminen sekä tiedon ja vuorovaikutuksen jakamisen mahdollisuus (Bjerrum & Aaløkke 2005). Bjerrum & Bødker (2003) toteavatkin keränneensä kokemuksia osallistavasta toiminnasta kytkemällä tilan käyttäjät ratkaisujen suunnitteluun ja heidän oman työympäristönsä sekä teknologiaratkaisujen räätälöintiin. Löydösten mukaan on tärkeää jatkaa osallistavaa toimintaa vielä senkin jälkeen kun työntekijät ovat muuttaneet uusiin tiloihin eikä rajoittaa sitä pelkästään suunnitteluvaiheeseen. Lisäksi yrityksen ja yhteisön identiteetin puuttuminen uusista toimitiloista näyttää uhkaavan oppimista ja osaamisen siirtoa. Työntekijöiden toiminnallinen erottaminen eri tiloihin vaikeuttaa erilaisiin yhteistyömuotoihin siirtymistä. Tämä johtuu osin siitä että yhteistyön ymmärretään tapahtuvan keskustelun muodossa eikä jaettujen artefaktien välityksellä. Eräässä tutkimuskohteena

olleessa yrityksessä toimiston suunnitteluratkaisu nähtiinkin strategisena artefaktina, joka tällöin vahvisti ryhmien sisäistä ja niiden välistä yhteistyötä yli kaikkien liiketoimintojen. Yritys oli päätenyt yhdessä suunniteltuun avokonttoriratkaisuun, jossa keskellä sijaitseva suuri avoin tila oli ympäröity pienemmillä avoimilla ryhmätiloilla (Aaløkke, Bjerrum, & Bødker 2005). Tutkimuksen yhtenä mielenkiintoisena tuloksena ovat erot kansallisissa asenteissa. Suomalaiset ja islantilaiset johtajat ovat muita pohjoismaisia johtajia suuntauneempia strategiseen työpaikkojen hyödyntämiseen. Ruotsalaiset, tanskalaiset ja norjalaiset johtajat ovat skeptisiä ja huolestuneita erilaisista mahdollisista esille tulevista sivuvaikutuksista (Koskinen 2006).

Norjalainen Knowledge Workplace tutkimus muodostui myös useista eri tutkimusprojekteista ja keskittyi lähinnä teknologisten toimistoratkaisujen ja uusien työtapojen kehittämiseen tietointensiivisissä työyhteisöissä (Rolfsten, Kongsvold, Kjølle & Karlsen 2005). Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään erilaisia mahdollisuuksia arkkitehtuurin ja uusien tilaratkaisujen välillä. Työpaikkasuunnittelun painopiste on yleensä siinä, kuinka tilaa voidaan kuvata tai piirtää fyysisesti (aineellisesti), kuinka työtila rakentuu ja miltä se näyttää (mikä tila on). Gjersvikin & Blakstadin (2004) mukaan tutkimuksessa lähestyttiin tilaa ja tilaan liittyviä järjestyskysymyksiä eri näkökulmasta. Siinä pyrittiin kuvaamaan, mitä tila tekee, kuinka se vaikuttaa ja tukee erilaisten työtehtävien parantamista. Esimerkiksi tietualan ja asiantuntijapalvelualueiden organisaatiot ovat viime vuosien kuluessa suunnitelleet ja ottaneet käyttöön uusia ja innovatiivisia toimistoratkaisuja. Toisaalta tutkimuksissa tehtyjen havaintojen mukaan monet erilaiset organisaatiot ottavat käyttöön samanlaisia ratkaisuja. Tarkoittaako tämä sitä, että niillä on samanlaiset vaatimukset ja tarpeet ja että he työskentelevät samalla tavalla? Vai johtuuko tämä siitä, että jotkut työpakkaratkaisut ovat muotia ja niitä pidetään "ainoana oikeana tapana" suunnitella toimistoja tänä päivänä? Ovatko yritysconsultointi, järjestelmäkehitys, vakuutuskorvauskäsittely, geologinen tutkimus ja hoitotyö todella samantyyppisiä töitä, vaikkakin ne kaikki voidaan sijoittaa asiantuntijapalvelutyö -etiketin alle? Tällä tavalla määriteltäessä asiantuntijapalvelutyöstä löytyy hyvin laaja erilaisten työtehtävien kirjo. Toki tällaisissa organisaatioissa on myös tehtäviä, jotka pysyvät

vakioina, vaikka osasto, henkilöt tai jopa tehtävät muuttuvat. Nämä tietotyön arkkityypit muovaavat tavat, jolla havaitaan ja toimitaan työssä. Gjersvik & Blakstad (2004) ovat käyttäneet arkkityyppejä kehitysprosesseissa "puoleksi muokattuina rajapäämäärinä" helpottamaan työntekijöiden välistä dialogia. Heidän mukaansa arkkityypit palvelevat päämäärinä, silloin kun pyritään saamaan aikaan yhteisymmärrys siitä, kuinka organisaatio toimii. Kun uusia työpaikkoja suunnitellaan, tarvitaan myös muita tavoitteita, joilla todetaan se "mitä haluamme saavuttaa" (johdon kannanotto, päämäärät, visiot) ja yleisperiaatteet (käännettään periaate "kuinka työskentelemme" periaatteeksi "kuinka tila voi toimia meitä varten").

Tarina-lähestymistavan yhdistävät Røyrvik & Bygdås (2004) puolestaan mielenkiintoisella tavalla uuteen teknologiaan. Tässä tietohyperkertomukseksi kutumassaan mallissa oppimishistoriamenetelmä laajennetaan internetin ja webin avulla digitaalisen tarinankerronnan alueelle. Tekijät väittävät, että tietohyperkertomukset tarjoavat paikallisia tukijärjestelmiä, jotka mahdollistavat kokemusten jakamisen hajallaan olevissa ja laajalle levinneissä ympäristöissä. Heidän mukaansa eräässä tutkimuksessa kehitettiin toimistosuunnittelun toimintaperiaatteet ja samalla luotiin tähän liittyvä ns. mallijalanjälki. Tällä tutkijat tarkoittivat sitä minimiratkaisua, jossa on tietty määrä perustoimintoja. Siihen sisältyi ajatus kunkin organisaation maiseman koosta, hiljaisista huoneista, kommunikaatiovirroista jne. Jalanjälki antoi yritykselle mahdollisuuden siirtää tuonnemaksi joitakin organisaatiota ja toimistosuunnittelua koskevia päätöksiä, mutta samalla se löi myös lukkoon joitakin toimistosuunnittelun ydin-konsepteja.

Vuosina 2004 - 2006 toteutettu DWork-tutkimusprojekti oli monitieteinen, se oli teknillisen korkeakoulun koordinoima tutkimushanke, jonka tavoitteena oli tarkastella hajautettua ja mobiilia työtä sekä niitä vaikutuksia, joita nykyaikaisella työn organisaatiolla ja uusilla teknologian sovelluksilla on työskentelykäytäntöihin, työympäristölle asetettaviin vaatimuksiin ja organisaatioiden kulttuuriin. Tutkimukseen osallistuivat lähinnä suomalaiset rahoitus-, telekommunikaatio- ja kiinteistöpalvelualan yritykset. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe valmistui vuonna 2005 ja sen tulosten mukaan hajautettu ja mobiili työkuultuuri on jo todellisuutta myös Suomessa. Tutkimuksesta käy ilmi, että yritysten liiketoimintakon-

septin tietoinen rakentaminen arkkitehtuurisia keinoja hyödyntämällä on kiinnostavaa vain silloin, kun kysymyksessä ovat pääkonttorin yleisötilat, edustustilat, asiakaspalvelutilat tai muut vastaavat tilat. Varsinaisten työtilojen ja yrityskulttuurin sisäisen vahvistamisen välistä yhteyttä ei juurikaan pidetä merkittävänä. Suurin osa työnteekijöiden työpäivistä kuluu erilaisissa kokouksissa ja niihin liittyvillä työmatkoilla. Vain vajaa puolet työpäivästä vietetään enää varsinaisen oman toimistotyöpisteen äärellä. Tutkimukseen osallistuneiden työnteekijöiden mielestä työtila koostuukin monen eri paikan muodostamasta helminauhasta, johon kuuluvat oman työpisteen lisäksi sisäiset neuvottelu- ja ryhmätyötilat sekä yhteistyökumppaneiden luona sijaitsevat neuvottelutilat. Vartola (2006) toteaa osuvasti työympäristön olevan tilojen ja ihmisten mosaikki, jossa tämän päivän toimisto on välttämätön paha. Tulevaisuuden tavoitteena työpaikka voisi olla toimisto eli verstaas, jossa käsitellään tai jalostetaan aineetonta pääomaa. Tällöin lähestyttäisiin yksilökeskeistä, käyttäjälähtöistä, organisaatio- ja yksittäiset tilalliset rajat ylittävää näkökulmaa eli sitä, mitä yksittäinen työyhteisön jäsen kulloinkin tarvitsee ja missä tilanteessa. (Vartola 2005)

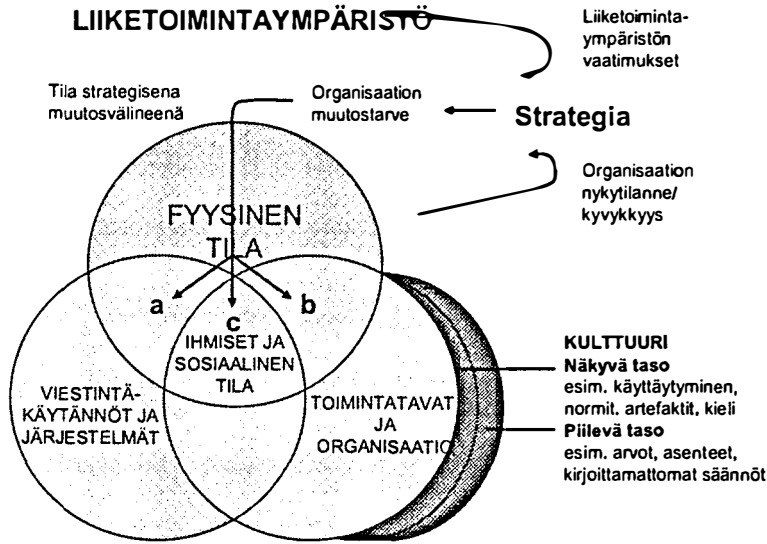
Lähinnä muutosvaiheessa olevien organisaatioiden strategista suunnittelua ja muutoksen tukemista fyysisellä tilalla on tutkinut Joroff & Bell ym. (2001). Joroff & Bell ym. esittämässä agile workplace -käsitteessä fyysinen työympäristö muuttuu, mukautuu ja vastaa organisaation oppimiseen. Tässä mallissa kyse ei ole ainoastaan fyysisten tilojen ja kommunikaatioteknologian vaihtoehtoisesta käytöstä, vaan tarkoituksena on jatkuva työn ja sitä mahdollistavan infrastruktuurin kehittäminen. Tällainen notkeus vaatii hyvin dynaamisista suhdetta työn, työpaikan ja työvälineiden välillä. Työpaikasta tulee tässä suhteessa integroitunut osa työtä. Työpaikka mahdollistaa työn tekemistä, muokkaa sitä ja vuorostaan mukautuu sen mukana. Tämä näkökulma eroaakin perinteisistä ajatusmallista, jossa tila on astia työn tekemiselle. Notkea työpaikka on vuorovaikeuttavien jäsentensä, yhteyksiensä ja johtamiskäytäntöjensä muodostama järjestelmä, joka on vuorovaikutuksessa organisaation suorittaman työn kanssa (Joroff & Bell ym. 2001, 6, Kaitila 2005).

3.2 Muutoksen osatekijät ja vuorovaikutus

Kaikissa edellä esitetyissä malleissa on lähdeä ajatuksesta, jossa fyysinen tila oli jossain muodossa työtä tukeva elementti. Ajatusmallimme poikkeaa tästä siinä suhteessa, että fyysisistä tilaa käytetäänkin strategisesti hyväksi ja se on organisaation strategian jalkauttamisen apuväline. Ajatusmallimme taustalla on suomalaisen Arkkitehdit Hakanen & Yläoutinen Oy:n ja Pasi Kaitilan kehittämä synteessimalli, jonka perusajatuksena on edellisten esimerkkien tapaan käyttää tilaa ja tilaprojektia organisaation kehittämisen välineenä (Kaitila 2005). Mallimme lähtökohtana organisaatio toimii aina tietyssä liiketoimintaympäristössä ja sen strategia toimii sisäisen kyvykkyyden ja liiketoiminta-ympäristön välisten erojen tulkitsijana ja yhteen sovittajana (kuvio 4). Organisaation sisäisen ja ulkoisen maailman väliset erot johtavat strategian muutostarpeeseen. Fyysisen tilan hyödyntäminen strategisessa ajattelussa toimii samalla organisaation strategian käytäntöön saattamisen välineenä. Fyysisen tilan muutokset konkretisoivat näin abstraktit muutokset ja ankkuroivat tehdyt muutokset yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä samalla myös organisaation muita osia voidaan kehittää yhdistämällä ne tilan muutokseen.

Toiminnan kehittämisen pääkohteina ovat fyysisen tilan ja muiden organisaation osien yhtymäkohdat (kuviossa 4 kohdat a, b ja c):

- Viestintä ja vuorovaikutus (a): viestintä ja piiloviestintä voi tapahtua monella tavalla, kuten esimerkiksi kasvokkain ja eri välineiden avulla. Työn tekemisen muodot vaikuttavat viestinnässä esimerkiksi siten, että yksin omassa huoneessaan tekevä ei voi vaikuttaa ympäristöönsä, mutta maisemakonttorissa tietokoneella töitä tekevä voi viestiä tietämättään ympäristöönsä ajatuksiaan eri asioista. Tässä osiossa tilaa hyödyntävät tiedonhallintaratkaisut sekä ryhmien välinen vuorovaikutus.
- Toimintatavat (b): pohditaan organisaation, ryhmien ja yksilöiden välisiä toimintatapoja ja vuorovaikutusta suhteessa tilaan ja yritysstrategiaan. Pohtiminen tapahtuu sitomalla tilaan työn tekemisen tavat ja käytännöt. Lisäksi mietitään yhteystarpeiden mukaan organisointumista ryhmittäin tai yksilöittäin sekä johtamisen ja oppimisen tukemista tilalla.



Kuvio 4 Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä (sovellettu Kaitila 2005)

- Ihmiset ja sosiaalinen tila (c): fyysistä tilaa käytetään aktiivisesti vaikuttamisen välineenä lisäämällä ihmisten ymmärrystä kyseisestä tilasta. Osio sisältää ihmisten ja ryhmien väliset suhteet sekä työhön ja muutokseen liittyvän osaamisen ja motivaation, asenteet, ilmapiirin ja valtakäyttäytymisen. Näiden merkitykset yhdistyvät sanoihin Tilaoosaaminen (osaaminen ja ymmärrys) ja Tilamotivaatio (halukkuus). Kulttuurin eri tasot (Schein 1999, 2004) sisältyvät myös osittain tähän osatekijään.
- Kulttuuri on lisäksi mukana kaikissa osatekijöissä näkyvinä artefakteina (havainnoitava toiminta, normit, kieli, vuorovaikutus ym.) ja piilevänä tasona, jaettuina perusolettamuksina (asenteet, arvot, uskomukset, säännöt, tunteet ym.).

Käytännössä kaikki kätkeytyy siihen, miten työntekijät kokevat yrityskulttuuriin, tähän liittyvät tarinat ja miten tätä yhteistä kulttuuria voidaan muuttaa. Muuttaminen sinällään ei ole itseisarvo, vaan tärkeää on se, mikä viesti muuttamiseen sisältyy. Kysymys on siis tarinasta ja siitä mitä strategian kannalta tärkeitä viestejä ajetaan muutoksen kautta organisaatioon. Jotta työntekijät kokevat tämän yhteisen tarinan, on

heidän ensin koettava organisaatiossa käytettävät käsitteet, merkitykset ja omat tarinansa samalla tavoin. Organisaation työntekijät voivat yksilöinä ja ryhmän jäseninä yhdessä miettiä ja synnyttää tulevan tahtotilan käsiteontologiaa ja siihen sisältyviä tarinoita. Muutoksen vetäjä on mukana huolehtimassa muutoksen halutusta suunnasta ja sitä tukevista tarinoista. Usein ongelmana on, että ihmiset pyrkivät rakentamaan tarinoita, jotka helposti pysähdyttävät halutun muutoksen. Siksi tarinoiden turvallisuutta luovat elementit ovat tärkeitä tunnistaa, koska ne joko jäykistävät tai luovat dynamiikkaa. Työntekijöitä voisi tukea löytämään uusia tarinoita ilman että heidän turvallisuuden tunteensa katoaa, sillä turvallisuus saattaa olla monelle todella raskasta. Kaikkien työntekijöiden ei kuitenkaan käytännössä tarvitse tehdä muutokseen liittyviä asioita, mutta kaikkien on syytä olla ainakin miettimässä niitä.

3.3 Käytännön kokemuksia erilaisista fyysisen tilan hyödyntämisistä

Katila (2005) on tutkinut suomalaisten yritysten muutosprosesseja (case 1 ja 2), joiden lähtökohtana on ollut hyödyntää tilaa organisaation

kehittämisen välineenä. Yhteistä näille muutosprosesseille on, että primäärinä vaikuttajana on ollut jokin muu kuin yrityksen strateginen päätös muutoksen tarpeellisuudesta ja tilan hyödyntäminen tämän strategian jalkauttamisen apuvälineenä. Näissä tapauksissa organisaation johto lähti tilamuutokseen tilan ahtauden helpottamiseksi. Vasta tilaprojektin alussa ryhdyttiin miettimään toimintatapojen kehittämistä yhtäaikaaisesti. Kaitilan mukaan kummassakaan tapauksessa käytännön toimintaa ei kehitetty tilaratkaisun edellyttämälle tasolle. Artikkelimme kirjoittajien kehittämän tilaprojektin (case 3) lähtökohtana oli edetä hyödyntäen tilaa strategisessa ajattelussa ja strategian jalkauttamisen välineenä. Esimerkitapauksia vertailemalla voi havaita tilaprojektien lähestymistapojen erilaisuuden.

Case 1 Asiantuntijajulkisyhteisö

Organisaatio oli laajentunut pikaisesti noin 30 hengellä ja sen koko oli tutkimuksen alussa noin 130 henkilöä. Konsulttiyrityksen ohjaama tilaprojekti aloitettiin kiinteistön omistajan ehdotuksesta helmikuussa 2004 ensisijaisesti tilan ahtaudesta johtuen. Projektin yhteydessä koettiin tarpeelliseksi käsitellä myös asiakaspalvelun uudelleen järjestämistä sekä organisaation kolmen hallinnollisesti eri osaston välisen yhteistoiminnan kehittämistä. Projektin keskeisimmät tavoitteet olivat asiakaspalvelutilojen uudistamisen suunnittelu ja toteutus, yhteistyötä ja uutta toimintatapaa tukeva tilojen sijoittumisen suunnittelu, tilojen yleisilmeen kohentaminen, koko organisaatio sijoittaminen yhteen osaan rakennusta, osastojen välisen yhteistyön kehittäminen ja yhteisen kulttuurin edistäminen.

Konsulttiyrityksen ja organisaation avainhenkilöiden välillä tapahtunut viestintä toteutettiin viikoittain päivitettävällä projektin internetsivuilla sekä suoralla sähköposti- ja puhelinviestinnällä. Projektin edetessä pidetyt neljä workshopia olivat 4-8 hengen tilaisuuksia, joista kukin keskittyi yhteen seuraavista kehittämisteemoista: asiakaspalvelu, tiedonhallinta, koulutus, kokous ja neuvottelu sekä tilakulttuuri. Lisäksi tilakulttuuriryhmässä pohdittiin käyttäytymistä tietyissä tiloissa ja tilanteissa. Projektin loppuratkaisun pohjana toimivat johdon sekä asiakaspalvelukehittämissyhmän tapaamisten aikana tehdyt suunnitelmat. Suunnitelmia varmistettiin ja täy-

dennettiin jatkuvalla yhteydenpidolla ja keskusteluilla. Kaikki suunnittelutyön tulokset ja eteneminen esitettiin projektisivuilla koko organisaatiolle. Yhteistyön kehittämistä tuettiin tilaratkaisulla pääasiassa siten, että ihmisiä sijoitettiin toiminnoittain poikkiosastollisesti. Pohjana siirroille oli konsulttiyrityksen johdon kanssa muodostama visio, jota tarkennettiin vielä henkilöstön kanssa. Prosessin aikana noin 50% muutti henkilökohtaista työtilaansa.

Kaitilan (2005) keskeisimpien löydösten mukaan projektin pääkohteena olleet asiakaspalvelutilat kehittyivät huomattavasti, minkä seurauksena asiakaspalvelutoiminta kehittyi usealla osa-alueella. Organisaatio piti asenteellisesti uutta palveluratkaisua hyvänä, mutta sen käyttöön sitouduttiin vain keskinkertaisesti. Osastojen välisen yhteistyön kasvattaminen ei onnistunut organisaation johdon tavoitteen mukaisesti. Osastojen hajottamisesta johtuen osastojen sisäinen toiminta oli osittain huonontunut. Kehittämisvoimien koettiin loppuneen, minkä takia ratkaisuiden käyttöönotto ja toimintatavoista sopiminen olivat jääneet puolittiehen. Projektin todelliset tavoitteet suhteessa resurssihin saavutettiin kuitenkin hyvin. 63% koki tilauudistuksen hyvin kiinnostavana ja 55% koki päässeensä vaikuttamaan tilaprojektin kuluun. Joidenkin mielestä tosin organisaation johto teki päätökset hyvin itsenäisesti. Kokonaisuutena organisaation toiminnan muutos ei kuitenkaan ollut kovin radikaali, sillä tilojen muutokset rajoittuivat pääosin asiakaspalvelutiloihin. Kehittämisprojekti oli tavallaan tilaprojektin laajennus, johon oli lisätty toiminnan yhtäaikaista kehittämistä. (Kaitila 2005)

Case 2 Virkailijajulkisyhteisö

Organisaatiossa oli noin 70 henkilöä. Konsulttiyrityksen ohjaama kehittämisprojekti toteutettiin kesällä 2004 ja sen tavoitteena oli saada määriteltyä asiakkaan toimintaa ja strategisia tavoitteita tukeva muuntojoustava työympäristö sekä saada koko henkilöstö sitoutumaan tarkennettuihin toimintatapoihin ja toimitiloihin. Projektin pää-tavoitteeksi johto muotoili "paras toimisto tähän saakka" ja sen keskeisimmät tavoitteet olivat asiakaspalveluratkaisun uudelleen järjestäminen ja asiakaspalvelutilojen suunnittelu, organisaation sisäisen toiminnan tilojen konseptointi ja tiloihin sijoittumisen suunnittelu, ryhmien välisen

yhteistyön kehittäminen, henkilöstön sitoutumisen ja ymmärryksen sekä osaamisen vahvistaminen.

Ratkaisun pohjana toimivat organisaation johdon sekä kehittämisryhmien tapaamisten aikana tehdyt suunnitelmat. Suunnitelmia täydennettiin jatkuvalla yhteydenpidolla ja keskusteluilla. Kaikki kehittämisryhmien pohdinnat, suunnittelutyön tulokset ja eteneminen esitettiin eri tilaisuuksissa sekä projektisivuilla koko organisaatiolle. Organisaation toimintarajoista luovuttiin, jotta työntekijöiden osaamista pystyttiin jakamaan paremmin. Tästä johtuen uuteen tilaan luotiin useista eri toiminnoista koostuvia työryhmiä. Henkilökohtaisten työtilojen pääyksikkö oli avotilatyyppinen "tiimitupa" ratkaisu, jossa pääosa ihmisistä oli sijoitettu kolmen hengen pöytäyksiköihin. Kalusteena olivat ns. kolmiapilat, joissa ihmiset istuivat kasvot keskelle. Tauko- ja virkistystila oli keskitetty tilan keskelle. Sekä yritys- että henkilölinjoilla oli omat wc-tilansa. Tiloihin asennettiin lisäksi paljon sisäisiä ikkunoita ja lasiseiniä sekä vaaleita värejä avaruuden luomiseksi.

Kaitilan (2005) keskeisimmät löydökset olivat: johdon ymmärrys tilasta johtamisen välineenä oli kasvanut, uudet tilat mahdollistivat ja tukivat yhteistyötä, ongelmien ratkaisu oli nopeutunut, avotilan myötä johtaminen oli parantunut, uusi tila jousti eläköitymisten ja organisaatiomuutosten mukana sekä yhtenäinen tila tuki yhteisöllisyyttä. Henkilöstöstä 75% oli valmis vielä kehittämään toimintaa edelleen uusissa tiloissa ja 57% koki yhdessä tekemisen hyödylliseksi omalle työlleen. Henkilöstö odottikin uuden tilaratkaisun parantavan ja tukevan toimintaa huomattavasti sekä asiakaspalvelun että yhteistyön saralla. Henkilöstö oli asenteellisesti hyvin sitoutunut uusiin ratkaisuihin, niiden käyttöönottoon ja ratkaisuiden vaatimien toimintatapojen kehittämiseen ja omaksumiseen. Tärkeä onnistumisen edellytys koettiin olevan pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen. Yleisesti tilojen parantumiseen suhtauduttiin positiivisella odotuksella. Tässä kehittämisprojektissa asiakaspalvelutoimintaa ja organisaation työn tekemisen tapoja muutettiin voimakkaasti. Suunniteltu avoin tilaratkaisu oli erittäin muuntojoustava ja se salli toiminnan ja organisaation muutokset myös tulevaisuudessa. (Kaitila 2005)

Case 3 Asiantuntijaorganisaatio

Organisaatiossa oli lähtötilanteessa kymmenen henkilöä. 90-luvun alkupuolella yritys kehittyi suuren insinööritoimiston osana kansainväliseksi teknisesti suuntautuneeksi konsulttitoimistoksi. Tähän kehityskaareen liittyi myös henkilökohtaisiin arkistoihin perustuvan tiedon tallentamisen korvaaminen yhteisellä intranet-ratkaisulla. Neljän vuoden aikana toteutetut toimistotilojen vaihdot eri osoitteissa edesauttoivat merkittävästi siirrettävän materiaalin määrän vähenemistä noin 90%:lla ja sen muuttumista sähköiseen muotoon.

Strategiseksi tavoitteeksi asetettiin 90-luvun puolessa välissä muuttuminen Suomen parhaaksi oppivaksi organisaatioksi, palvelutarjonnan laajentamisen mahdollistamiseksi. Vuonna 2006 kyseinen organisaatio siirtyi yrityskaupalla toiselle toimialalle suomalaisen energiakonsernin osaksi. Tässä vaiheessa organisaation koko oli kolminkertaistunut ja siitä oli tullut merkittävä tietojärjestelmäprojektien toteuttajaorganisaatio Suomessa. Kehittämisprojekti toteutettiin 1995-1998 ja uuden konsernin osana organisaatiosta haluttiin luoda konserniyhteisöön myös oppivan organisaation esimerkki. Yrityksen kasvun tavoitteeksi asetettiin samalla verkottuvien resurssien hyödyntäminen asiakastoimeksiantojen toteuttamisessa. Strategisesti tärkeätä näiden tavoitteiden saavuttamisessa oli toimintatapojen muuttaminen toimistotyöskentelyyn nojautuvasta, vahvasti paperien käsittelyyn ja tuottamiseen perustuvista toimintaperiaatteista aika- ja paikkariippumattomaan sähköiseen tiedonkäsittelyyn ja tiimityöskentelyyn. Edellytyksenä onnistumiselle nähtiin useiden rutiinien ja toimintatapojen muuttaminen samanaikaisesti henkilöstön tietotekniikan käytökompetenssin kehittämisen kanssa. Muutos jalkautettiin uudessa konsernissa toteutettujen kahden toimipistemuuton yhteydessä. Strategian jalkautusta vietiin eteenpäin kehittämällä tilaratkaisua askelittain tavoitteiden näkökulmasta. Lopputulema vakioitiin viimeisen muuton yhteydessä rakentamalla toimiston layout Nonakan ja Takeuchin (1995) oppimisprosessin näköiseksi. Tilojen kehittämiseen osallistuivat sen eri vaiheissa kaikki työyhteisön jäsenet ja he saivat esittää näkemyksiään koko projektin ajan. Vuoteen 1999 mennessä organisaation koko oli kasvanut kaksinkertaiseksi ja siitä oli tullut toimintasektorinsa merkittävin konsulttitoimisto Suomessa.

Tilajärjestelyssä sovellettiin Nonakan ja Takeuchin oppimisspiraalin periaatetta sekä Duffyn (1997) kehittämää toimistosisustuksen jaottelua. Tässä mallissa toimisto muodostuu neljästä pääryhmästä: hive - (ampiaispesä) tila jossa työntekijät suorittavat rutinitehtäviään avotilassa, cell - (toimisto) tilaan vetäytytään kun asioiden arkaluonteisuuden tai keskittymisrauhan vuoksi halutaan yksityisyyttä, den - (olohuone) tila soveltuu ryhmätyötä vaativiin toistensa kaltaisiin tehtäviin ja club - (kerho) tilassa voidaan tehdä eriluonteisia ryhmätöitä. Toimiston layout kehitettiin määrittelemällä kullekin käytettävissä olevalle toimistoalueelle funktio oppimisprosessin näkökulmasta. Ensimmäisenä ennen yrityksen varsinaisiin tiloihin tulemistä sijaitsi kirjasto Library. Seuraava vaihe oli vuorovaikutuksellinen osio, joka muodostui tilasta nimeltä Plaza. Se oli reflektiotila, jossa informaatiota voitiin (ja täytyi) käsitellä muiden kanssa, sillä tilan tarkoituksellinen kalustus ei mahdollistanut yksintyöskentelyä. Siinä oli ns. pystybaari ja toisella puolella sohvaryhmät. Sitten seuraavana oli sosialisointivaihe Knowledge factory eli keittiö, tulostukseen ja kopiointiin liittyvä alue ja läpinäkyvä neuvotteluhuone. Tämän jälkeen tuli tiedon hyödyntämisen vaihe eli faktoritila Knowledge workshop, jossa tapahtui tiedon hyödyntäminen asiakkaan lisäarvoksi. Se oli varsinainen avokonttorimallinen työtila, johon työpöydät oli sijoitettu kolmen ryhmään ja apilamuodostelmaan. Yksi oleellisimmista näkökulmista tiloihin liittyen oli layout-perusteista käyttäytymistavoista sopiminen, niin ettei tuloksellinen tekeminen vaarantuisi ulkoisten häiriötekijöiden seurauksena.

Oleellisinta tämän muutosesityksen jalkautuksessa on tilojen kehittäminen tarinoiden avulla. Toimintakulttuurin ja -tapojen muutos ja uusi tila suunniteltiin yhdessä henkilöstön kanssa tukemaan oppivan organisaation filosofiaa eli luotiin layoutilla kartta ja sitä vastaava tarina uudesta toimintakulttuurista. Lisäksi uuteen toimintaympäristöön oli ripoteltu muistijälkiä yrityksen historiasta. Merkittävimmistä yrityksen kehittymiseen vaikuttaneista projekteista joku esine laitettiin näkyville. Esimerkiksi Riadiin toteutuneesta hankkeesta oli muistona matto. Muistoesineet voidaan asettaa näkyville kertomaan omaa tarinaansa yrityksen historiasta. Kun tila luo tarinoita ja niille ilmentymiä, esimerkiksi uusien työntekijöiden sisäänajo pystytään tekemään paljon helpommin. tarinat ovat sidoksissa niihin esineisiin,

ilmentymiin tai ratkaisuihin. Lopputulemana oli yrityskulttuurin ja tilan yhteen sitominen tavalla, joka tuki valittua lähestymistapaa ja yrityksen strategiaa.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yksi keskeisimmistä johtamis- ja organisaatio-tutkimuksen kiinnostuksen kohteista on jo pitkään ollut organisatorisen tehokkuuden ja työntekijöiden motivaation suhde toisiinsa eli se miten organisaatio pystyy lisäämään tehokkuuttaan kasvattamalla työntekijöiden sisäistä halua olla tuottavia. Organisaatioiden tehokkaaseen johtamiseen sisältyykin keskeisenä piirteenä sisäinen ristiriitaisuus kahdesta asiasta: johdon teorioiden ja organisaation käytäntöjen välillä on kUILU. (Näsi 1983, 6, Ahonen 2001, 32) Usein työntekijät sisäistävät organisaation strategian eri tavalla kuin johto on tarkoittanut. Työntekijät havainnoivat yleensä sitä, miten strategia muuttuu työympäristössä näkyväksi ja konkreettiseksi. Ihmisten tulkitessa strategiaa työympäristönsä kautta saattaa käydä niin, että organisaation strategia muuttuu todellisuudeksi eri tavalla kuin he ovat sen mieltäneet. Näin voi tulla yksilöllisiä ristiriitoja tarkoitetun todellisuuden ja ymmärretyn välille.

Käytännössä on olemassa hyvin vähän keinoja, joilla organisaation strategia saadaan konkreettiseksi. Esimerkiksi organisaation ohjeisiin on usein kirjattu työntekijöiden näkökulmasta ajateltuja peruslinjauksia, joiden avulla työntekijöiden oletetaan ymmärtävän, mikä kyseinen yritys on. Kuitenkin ohjeita lukiessaan työntekijät samaan aikaan havainnoivat ympäristöään. He katsovat, onko kaikki sopusoinnussa kirjoitetun kanssa ja toteutuvatko ihmisten puheet, käyttäytyminen ja toimet ohjeissa sanotun mukaisesti. Yksi huomionarvoinen seikka, jota ei osata käyttää konkreettiseksi muuttamisessa, on organisaation fyysinen tila. Tila ja siihen liittyvät elementit (esimerkiksi värit ja muodot) ovat toisaalta kuitenkin kaikkein konkreettisimpia asioita. Mikäli tila on suunniteltu siten, ettei se mahdollista työtapojen muuttamista, siitä voi tulla rajoittava ja tehokkuutta vähentävä. Tästä syystä on otettava huomioon, että ratkaisut ovat riittävän joustavia, niin että ne mahdollistavat kehittymisen ja muuntautumisen teknologian nopean kehitysvauhdin mukana muuttuvassa työympäristössä. Usein toimistot eivät ole olleetkaan kovin joustavia. Yhtenä syynä

voi olla, että teknologian nopean kehittymisen vuoksi työntekijät eivät ole oikein tiedostaneet sitä, kuinka paljon uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja heidän käytettävissään on (Holtham & Ward 2000b). Humanistinen maantiede, Scheinin (1999) organisaatiokulttuuriteoria sekä Argyriksen ja Schönin (1978) kaksikehäisen oppimisen malli ovat niitä välineitä, joilla mielestämme pystytään tekemään konkreettiseksi ja näkyväksi sellaisia organisaation toimintatilaan liittyviä strategisia ja liiketoiminnan kannalta oleellisia asioita, joita työntekijöiden halutaan miettivän ja joita organisaation johto haluaa viedä eteenpäin. Tähän välillisesti liittyvä hiljaisen tiedon hallinta tulee myös olemaan kriittistä tulevaisuuden työntekijöille. Tulevan vuosikymmenen aikana organisaatiot toteuttavat liiketoimintaa hyvin erilaisissa työpaikoissa ja perustuvat radikaalisti erilaiseen henkilöstöön kuin 2000-luvun alussa. Ihmisillä on mahdollisuus räätälöidä työtään, työpisteitään, tietolähteitään, työvälineitään ja oppimistaan virtuaalisina ympäristöinä esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin (1995) oppimisprosessia soveltaen. Uusia mahdollisuuksia syntyy mobiiliteetin, globaaleihin yhteisöihin kytkeytymisen, sosiaalisten verkostojen ja globaalisti toimivien tiimien seurauksena (Harris 2006).

Nykyaikaisten organisaatioiden olemassaolon edellytys on jatkuva mukautuminen ja kehittyminen, sillä liiketoimintaympäristö niiden ympärillä muuttuu koko ajan. Organisaatioiden kehittämiseen on tarjolla useita erilaisia ja samaa perusajatusta hyödyntäviä vaihtoehtoja. Tässä artikkelissa kehitetty malli käyttää fyysistä tilaa ja tilakäsitystä sekä sen muokkaamiseen liittyviä toimenpiteitä organisaation strategian jalkauttamisen välineenä. Fyysisen tilan käyttäminen strategian jalkauttamiseen ja organisaation kehittämiseen on ensi kuulemalta ehkä näennäinen vaihtoehto. Artikkelimme mukaan tilaa voidaan mielestämme ymmärtää ja hyödyntää toiminnan kehittämisessä myös strategisesta näkökulmasta. Strategian jalkauttaminen tilan avulla soveltuu parhaiten toimistotiloihin ja asiantuntijajärjestyksiin, joissa ihmiset tekevät työtä yhdessä paikassa. Tällaisia ovat myös kauppaliikkeiden myymälät ja palvelutoimistot, joita voidaan monistaa samanlaisen tilan ja kulttuurin mukaan. Erilaisissa yksiköissä ja esimerkiksi eri puolilla maailmaa toimivissa teollisuuslaitoksissa tilan strateginen hyödyntäminen on jo huomattavasti hankalampaa.

Fyysinen tila toimii muutoksen herättäjänä, näkyväksi tekemisen välineenä ja motiivina myös henkilöstötasolla, sillä se kiinnostaa työntekijöitä ja samalla se vaikuttaa voimakkaasti myös organisaation todellisuuteen. Tila tavallaan ankkuroi ja määrittelee organisaation toimintaa. Tilan hyödyntäminen ja siinä toimiminen suunnitellulla tavalla on viime kädessä riippuvainen henkilöstöstä. Tilan muutosta edeltävät ja muutoksen aikaiset asenteet, osaaminen ja motivaatio realisoituvat toiminnaksi uudessa tilaratkaisussa. Juuri tästä syystä fyysinen tila on tärkeässä roolissa organisaation strategian ja arvojen jalkauttamisessa, ohjaamassa tulevaa toimintaa johdon haluamaan suuntaan. Työntekijät voivat kuitenkin suhtautua muutoksiin monella tavalla. Tässä suhteessa fyysisen tilan hyödyntäminen muutosprosessin läpiviemisessä ei juuri poikkea perinteisistä muutosprosesseista. Fyysisen tilan muutosprosessi kannattaa tehdä yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa, sillä osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeä onnistumisen tekijä. Osallistuminen edistää ihmisten sitoutumista, ymmärrystä ja osaamista Argyriksen ja Schönin (1978) kaksikehäisen oppimisen periaatteiden, eli kriittiseen pohdiskeluun ja henkiseen kyvykkyyteen perustuvan uudistavan oppimisen avulla.

Fyysinen tila on muutoksen välineistä konkreettisin ja sen hyödyntäjällä on erinomainen työkalu organisaation kehittämiseen. Tila ikään kuin pakottaa toiminnan muuttumaan ja tätä jokainen muutosjohtaja voi hyödyntää. Tilan ja tilaprojektin voimaa ihmisten toiminnan muokkaajana ilmentää sen kyky herättää muutostarve sekä kyky luoda konkreettista muutosta. Parhaaseen lopputulokseen päästäänkin ottamalla huomioon tilan ja toiminnan osatekijöiden välinen vuorovaikutussuhde. Koska tilan kehittäminen edellyttää tietyllä tavalla myös toiminnan kehittämistä, toimii fyysisen tilan muokkaus muutoksen herättäjänä, vipuvartena ja välineenä (Kaitila 2005).

Strategian jalkauttamisen ongelmat liittyvät pääsääntöisesti sen tulkintaan oman tekemisen näkökulmasta. Tilan käyttö luo tämän ongelman ratkaisemiselle uuden näkökulman, joka tuo strategian tulkinnan lähelle kunkin yksilön omaa toimintaa. Esimerkkitapauksemme osoittaa selvästi ne hyödyt, joita tällä lähestymistavalla on saavutettavissa merkittävienkin toiminnallisten muutosten läpiviennissä. Strategioiden tulkinta työympäristön muutosten kautta tarjoaa siis erin-

omaisen käyttämättömän potentiaalin yhteisen tahtotilan konkretisoimiselle.

Koska tila on myös voimakas todellisuuden muokkaaja, on tilaprojektilla valtaa ihmisten mieleen. Voidaan myös todeta, että ennen varsinaista tilamuutosta tärkeimpänä muutoksen painopisteenä on ihmisten mieli. Tilaratkaisun toteuttua projektin aikaiset asenteet ja ajatukset realisoituvat hyväksi tai huonoksi toiminnaksi. Tärkeää onkin huomata, että organisaatioiden toimintaympäristössä absoluuttisesti hyvien tai huonojen muutosten määrittely on erittäin vaikeaa. Jokaisella ihmisellä on omat merkityksensä ja käsityksensä asioista. Tällöin muutokset voidaan kokea eri tahoilla hyväksi tai huonoiksi. Tämä asenteiden summa realisoi organisaatioiden todellisen muutoksen jälkeisen toiminnan.

Työn tukemisen lisäksi tilan tulee tukea työn muutoksia. Tilan tulee olla joustava, jolloin se pystyy mukautumaan työn teon pieniin ja suuriin muutoksiin. Työympäristön on syytä muuttua yhtäaikaaisesti työtä ja tilaa kehittämällä. Organisaation muutoskyvyn kasvattaminen vaatiikin jatkuvaa prosessimaista suhtautumista kehittämiseen. Tilan tarkoituksena onkin olla strategian jalkauttamisen välineenä ja mahdollistaa näin toiminnan jatkuva muuttaminen ja lopulta tukea muutettuja toimintatapoja. Vuosittain organisaatiolla pitäisikin olla joku kehittymiseen liittyvä pääteema tai -tavoite, johon liittyisi kysymys, miten organisaatiossa voidaan käyttää tilaa yhtenä välineenä. Kulttuurin muuttaminen on yleensä hyvin työläs ja aikaa vievä prosessi. Lisäksi sitä ei voi tehdä kerralla, vaan se on tehtävä pienillä askeleilla. Tilan käyttäminen osana kulttuurista muutosprosessia nopeuttaa muutoksen läpi viemistä, sillä näin muutosta voidaan tehdä konkreettiseksi ja näkyväksi.

Yrityskulttuurin systemaattinen kehittäminen edellyttää kaikkiin niihin perusolettamuksiin tai artefakteihin puuttumista, jotka kiinnittävät henkilöstön ajattelun tai mielikuvat muutosta jarruttaviin tekijöihin. Fyysisen tilan hyödyntämisen avulla monet näistä tekijöistä voidaan käsitellä oman kontekstinsa ulkopuolella. Tällöin toteutuu myös Häklin (1999, 80) ajatus siitä, että Humanistisen maantieteen eräänä tarkoituksena on herättää ihmisissä kiinnostus omaan elinympäristöönsä ja sen kehittämiseen.

LÄHTEET

Aaløkke, A., Bjerrum, E. & Bødker, S. 2005. Gate Keeping or Bridge Building? - Cooperation, Learning and Boundary Working in a Cross Media workplace. The Alexandra Institute and the Denmark: University of Aarhus. , Denmark. Haettu osoitteesta

www.nwow.alexandra.dk 8.1.2007.

Ahonen, A. 1996. Organisaatio ja organisaatioteoria postmodernin ajattelun valossa. Teoksessa: Suominen, A. (toim.) Johtaminen murroksessa. Management in Transition. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Sarja B-1:1996, 227-250.

Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurien paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

Alvesson, M. 1991. Kommunikation makt och organisation. Göteborg: Graphic Systems AB.

Argyris, C. 2004. Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge. Oxford: Oxford University Press.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. London: Addison-Wesley Publishing Company.

Becker, F. 2007. Workplace Strategies for Dynamic Organizations. Excerpt- Organizational Dilemmas and Workplace Solutions - Workplace Cost, Density and Effectiveness. IWPS publications. Haettu osoitteesta www.iwps.human.cornell.edu 2.1.2007

Becker, F. & Steele, F. 1995. Workplace by Design. Mapping the High-Performance Workplace. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Bjerrum, E. & Aaløkke, A. 2005. Working together: Work space, organization and conception of work. The International Telework Conference 2005. Haettu osoitteesta www.nwow.alexandra.dk 15.2.2007

Bjerrum, E. & Bødker, S. 2003. Learning and living in the "New office". Center for New Ways of Working. Denmark: University of Aarhus. Haettu osoitteesta www.ecscw.uni-siegen.de 4.1.2007.

Bruner, J. 1986. Actual Minds, Possible Worlds. London: Harvard University Press Cambridge.

Choo, C. W. 1998. The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. Oxford: Oxford University Press.

- Duffy, F. 1997. *The New Office*. London: Conran Octopus Ltd.
- Fisher, W. R. 1987. *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Gjersvik, R. & Blakstad, S. H. 2004. *Designing Knowledge Work Space: Archetypes of Professional Service Work as Tool for Change*. Teoksessa Carlsen, A., Klev, R. & Krogh, G. (toim.) *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. New York: Macmillan.
- Haarni, T., Karvinen, M., Koskela, H. & Tani, S. 1997. *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Tampere: Vastapaino.
- Harris, K. 2006. *Knowledge Management Enables the High-Performance Workplace*. Gartner group. Haettu osoitteesta www.gartner.com 2.1.2007.
- Holtham, C. & Ward, V. 2000a. *The Role of Private and Public Spaces in knowledge Management. Knowledge Management: Concepts and Controversies*, 10-11. February 2000. Coventry, United Kingdom: University of Warwick, pp. 1-17.
- Holtham, C. & Ward, V. 2000b. *Physical Space - the Most Neglected Resource in Contemporary Knowledge Management? Presentation. The Knowledge Management Conference 17-18 July 2000 Birmingham UK, Conference Proceedings*, pp. 213-254.
- Horelli, L. 1981. *Ympäristöpsykologia*. Espoo: Weilin + Göös.
- Häkli, J. 1999. *Meta Hodos, Johdatus ihmismaantieteeseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hänninen, V. 2000. *Sisäinen tarina, elämän muutos*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ittelson, W. H., Proschansky, H. M., Rivlin, L. G. & Winkel, G. H. 1974. *An Introduction to Environmental Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Joroff, M., Bell, M., Porter W., Feinberg B., Kukla C., Gibson V., Louargand M., Hayward S., Young C., Tunick Morello D. & Murphy K. 2001. *The Agile Workplace, Supporting People an Their Work*, Gartner & MIT
- Kaitila, P. 2005. *Organisaation kehittäminen työympäristön kehittämisprojektin avulla (Developing an organization with the aid of a workspace development project)*. Tuotantotalouden laitos, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Tampere: Teknillinen korkeakoulu. TU-53.
- Karjalainen, P. T. 1986. *Geodiversity as a lived world: on the geography of existence*. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 7.
- Karjalainen, P. T. 1997. *Aika, paikka ja muistin maantiede*. Teoksessa Haarni, T., Karvinen, M., Koskela, H. & Tani, S. 1997. *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Tampere: Vastapaino. 227 - 241.
- Kettunen, P. 1997. *ISO PYÖRÄ kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä*. Jyväskylä: Atena.
- Koskinen, T. 2006. *The knowledge-intensive Nordic Workplace: Status and future development* DEKAR. Haettu osoitteesta www.rakli.fi 1.3.2007.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japaness Companies Creates the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Näsi, J. 1983. *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 24. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pohjoismaiden neuvosto ja ministerineuvosto, 2004. *Pomot haluavat avokonttoreita. Pohjoismaiden neuvoston ja Pohjoismaiden ministerineuvoston Norden sivusto*. 30.1.2004. Haettu osoitteesta www.kulturkontaktord.org 24.2.2007.
- Porteous, J. D. 1990. *Landscapes of the mind: worlds of sense and metaphor*. Toronto: University of Toronto Press.
- Rolfsten, R. K., Kongsvold, K., Kjølle, K. H. & Karlsen, S. 2005. *Boundless Technologies: Mind-setting value creations*. Norway: SINTEF. Haettu osoitteesta www.kunne.no 18.2.2007.
- Røyrvik, A. E. & Bygdås, A. L. 2004. *Knowledge Hyperstories and Context-sensitive Knowledge Enabling*. Teoksessa Carlsen, A., Klev, R. & Krogh, G. (toim.) *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. New York: Macmillan.
- Schein, E. H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide - Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Tani, S. 1995. *Kaupunki taikapeilissä*. Hel-

sinki-elokuvien mielenmaisemat - maantieteellisiä tulkintoja. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia 1995:14.

Tuan, Yi-Fu. 1977. *Space and Place. The Perspective of Experience*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Tuan, Yi-Fu. 1993. *Passing Strange and Wonderful. Aesthetics, nature, and culuture*. Washington DC: Island Press.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: Otava.

Vartola, A. 2005. *Brave new office. Observations on the architecture of the distributed and mobile workplace*. *Arkkitehti (Finnish Architectural Review)* 6/2005, 20-29.

Vartola, A. 2006. *Täydellinen toimisto? Havainnot ja hajautetun työn tilankäytöstä*. *Distributed Workplace seminaari, esitysmateriaali*. Espoo. Haettu osoitteesta www.vmwork.net 8.1.2007.