



Turun yliopisto
University of Turku

TILA OSANA LUOVAA ORGANISAA- TIOKULTTUURIA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Kristiina Borg

Ohjaajat:

KTT Arja Lemmetyinen

KTT Harri Virolainen

28.11.2012

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	14
2	AVAINKÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ.....	15
2.1	Luovuuden tutkimustausta.....	15
2.2	Organisaation fyysisen rakenteen tutkimustausta.....	19
2.3	Organisaatiokulttuurin tutkimustausta.....	20
3	ORGANISAATION FYYSINEN RAKENNE.....	23
3.1	Fyysinen rakenne eri näkökulmien valossa	23
3.1.1	Instrumentaalinen, symbolinen ja esteettinen näkökulma.....	23
3.1.2	Tilallinen organisaatio ja arkkitehtuurilliset yksityiskohdat	25
3.1.3	Organisaation artefaktien ja symbolien merkitys luovuuteen	26
3.2	Fyysinen työympäristö.....	30
3.2.1	Fyysisen työympäristön ja luovuuden tutkimustausta	30
3.2.2	Luova työympäristö.....	32
3.2.3	Tietotyö fyysisissä tiloissa	38
3.2.4	Luovuus innovaatiokeskuksien fyysisissä tiloissa	45
4	LUOVA ORGANISAATIOKULTTUURI JA TILAT	50
4.1	Luova organisaatiokulttuuri.....	50
4.2	Luovuuden sosiaalinen näkökulma.....	55
4.2.1	Luovuuden systeemiteoreettinen malli.....	55
4.2.2	Sosiaalinen näkökulma tiloissa	57
4.2.3	Virtuaalinen kanssakäyminen	60
4.3	Luovuuden prosessi ja vuorovaikutus tiloissa	61
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI.....	64
5.1	Kvalitatiivinen lähestymistapa.....	64
5.2	Aineiston keruu ja analyysimenetelmät.....	65
5.2.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	65
5.2.2	Aineiston analyysimenetelmät	67
5.3	Tapausyrityksien esittely tilallisesta näkökulmasta.....	71
5.3.1	Fondia Oy.....	71
5.3.2	TBWA Helsinki.....	72

5.3.3	Vincit Oy	73
5.3.4	Rovio Entertainment Oy	75
5.3.5	Microsoft Oy	76
5.4	Analyysin teoreettiset tarkastelutasot	77
5.4.1	Instrumentaalinen tarkastelutaso	77
5.4.2	Symbolinen ja symbolisten artefaktien merkityksen tarkastelutaso	79
5.4.3	Esteettinen tarkastelutaso	83
5.4.4	Tilallinen tarkastelutaso	88
5.4.5	Arkkitehtuurillisten yksityiskohtien tarkastelutaso	91
5.4.6	Luovuus ja sosiaalinen vuorovaikutus tiloissa	97
5.4.7	Luovan organisaatiokulttuurin tarkastelutaso	106
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	112
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja johtopäätökset	112
6.2	Tutkimuksen arviointia	122
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	127
	LÄHTEET	128
LIITE 1	YRITYSHAASTATTELUT	146
LIITE 2	HAASTATTELU KYSYMYKSET YRITYKSILLE	147
LIITE 3	VAPAAMUOTOISET HAASTATTELUT KIERROKSEN AIKANA ...	150
LIITE 4	ASiantuntijahaastattelut	151
LIITE 5	HAASTATTELU KYSYMYKSET A ₁ JA A ₃	152
LIITE 6	HAASTATTELU KYSYMYKSET A ₂	154
LIITE 7	HAASTATTELU KYSYMYKSET A ₄	156
	KUVIOT	
Kuvio 1	Organisaation luovuuden teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa...	12
Kuvio 2	Vuorovaikutuksen merkitys luovaan käyttäytymiseen	31
Kuvio 3	Ankkurin yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa	39
Kuvio 4	Yhdistäjän yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa	40

Kuvio 5	Keräilijän yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa	41
Kuvio 6	Navigoijan yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa	42
Kuvio 7	Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät	50
Kuvio 8	Luovuuden systeemiteoreettinen käsitys.....	56

TAULUKOT

Taulukko 1	Työympäristön fyysiset elementit, jotka ovat mahdollisesti suhteessa luovuuteen	37
Taulukko 2	KEYS-testin osatekijät, jotka huomioivat mahdolliset luovuuden stimulantit ja esteet ympäristössä	53
Taulukko 3	Yhteenvedo tarkastelutasojen piirteiden esiintymisestä empiirisessä aineistossa.....	118

VALOKUVAT

Valokuva 1	Fondian business-loungen sisustuselementtejä	84
Valokuva 2	Rovion elokuvateatteri.....	86
Valokuva 3	TBWA Helsingin sisääntuloaula	92
Valokuva 4	Rovion animaatiostudion aulan kokoontumispaikka.....	94
Valokuva 5	Fondian mummon tupa -neuvotteluhuone ja TBWA Helsingin pihatto-neuvotteluhuone	95
Valokuva 6	Vincitin Plazan pelipaikka.....	96
Valokuva 7	TBWA Helsingin käytävän päässä oleva kohtaamispaikka	98
Valokuva 8	Fondian kahvila	99
Valokuva 9	Microsoftin Kirjastotila	102
Valokuva 10	Microsoftin Inspiraatiotila	104
Valokuva 11	Microsoftin Beach-tila.....	105
Valokuva 12	Rovion erilaisia tapaamispaikkoja.....	106

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Luovuus ei kumpua tyhjästä, vaan on sidoksissa ympäröivään todellisuuteen ja kontekstiin. Länsimaat ovat käyneet läpi kolme merkittävää teollista evoluutiota. Ensimmäinen teollinen evoluutio koski raakamateriaalien tuotantoa, kuten kaivostoimintaa ja maanviljelystä. Toinen teollinen evoluutio koski raakamateriaalien muuttamista edelleen tuotteiksi, esimerkkinä tekstiiliteollisuus. Kolmas teollinen evoluutio liittyi palveluiden ja informaation tuottamiseen asiakkaille, kuten rahoitus, vähittäismyynti, teknologia, terveydenhuoltopalvelut ja koulutus. Arviolta noin 70 % länsimaiden työntekijöistä työskentelee palveluteollisuudessa, niin sanottuina tietotyöntekijöinä (knowledge workers). (vrt. Oseland, Marmot, Swaffer & Ceneda 2011, 50–51; Greene & Myerson 2011, 19–20.)

Innovaatiotalous lähti liikkeelle yhdysvaltalaisen taloustieteilijä Richard Floridan luovista luokista kertovasta teoksesta *The Rise of the Creative Class (2002)*, joka lisäsi 2000-luvulla kiinnostusta luovuuteen. Luovuus ei ole vain yksilöiden, organisaatioiden tai yhteisöjen kukoistuksen takana, vaan kokonaisten kansakuntien menestys voi olla kiinni luovasta luokasta¹. Csikszentmihalyin (1999, 313–335) luovuusteorian mukaan luovuutta tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, jota selittäessä tulee huomioida myös yksilöiden ulkopuolisia tekijöitä.

Euroopan unionin teemana vuonna 2009 oli luovuus ja innovointi (Euroopan unionin luovuuden ja innovoinnin teemavuosi 2009). Suomen hallitus antoi eduskunnalle keväällä 2010 selvityksen toimenpiteistä, joihin se aikoi ryhtyä innovaatiopolitiikan linjauksen toteuttamiseksi (Kansallinen innovaatiostrategia 2010). Joka vuosi eri maissa vietetään luovuus- ja innovaatioviikkoa². Luovuus on etuliite, joka on merkki yleisestä arvomaailmasta. Luovuuden merkitys menestystekijänä liikemaailmassa on tänä päivänä hyväksytty tosiasia. Paradoksaalista onkin se, ettei luovuus merkitse massahyödykettä kaikille organisaatioille. (Bilton 2007, 2.)

¹ Luova luokka on Richard Floridan lanseeraama käsite, joka viittaa talouskasvun keskeisenä moottorina toimivaan sosioekonomiseen luokkaan, joka käsittää noin kolmasosan yhdysvaltaisista (Florida 2002 xiii).

² Luovuus ja innovaatioviikkoa vietetään 46 maassa 15.–21. huhtikuuta. Se muistuttaa Leonardo Da Vincin syntymäpäivästä 15. helmikuuta. (<<http://www.creativityday.org/Welcome.html>>, haettu 1.2.2012)

Luovuutta ja sen tuomia innovaatioita pidetään elintärkeinä ekonomisen kasvun lisääjinä. Luovuus ja luovat organisaatiot ovat tämän vuosisadan menestystarinoita. Jatkuva uudistuminen ja uuden luomisen tarve on yksilöiden, tiimien ja yritysten kilpailuetu. (vrt. Florida 2002, xiii; Florida & Jacobs 2005, 9; Bilton 2007, 2; Oseland 2011, 61.) On tärkeää ymmärtää, että luovaa työtä tehdään kaikkialla. Sillä ei enää viitata niin sanottuihin perinteisiin luoviin aloihin vaan yhtä lailla palveluihin, kolmannen sektorin innovaatioihin sekä kaikenlaiseen uutta luovaan kehitykseen ja tuotekehitykseen eri toimialoilla. (Tukiainen 2010, 19.)

Luovan organisaatiokulttuurin luominen on yllättävän vaikeaa; harva organisaatio pystyy tosiasiaassa edistämään luovuutta onnistuneesti ja pitkäjänteisesti (Sternberg 2006, 97). Ensimmäinen askel kohti luovuutta ja innovaatioita on ihmisten välisen kanssakäymisen lisääminen organisaatiossa. Menestyksellinen kanssakäyminen riippuu sekä organisaation fyysisistä tiloista että muista organisatorisista tekijöistä. Innovaatiot edellyttävät aina ihmisten välistä kanssakäymistä, tietoa vaihdetaan ja sitä kehitetään uuden tai vanhan tiedon päälle. Innovaatioiden kehittäminen vaatii yksilöiltä myös itsenäistä työskentelyä. Sen vuoksi on tärkeää, että organisaatiot tarjoavat erilaisia työskentelyvaihtoehtoja. (Oseland ym. 2011, 61–62.)

Organisaation fyysisillä tiloilla on mahdollisuus tukea luovaa organisaatiokulttuuria. Ihmisten välistä samassa fyysisessä tilassa tapahtuvaa vuorovaikutusta pidetään yhtenä luovuuden lähtökohtana (Leonard & Swap 1999, 160). Moni organisaatio kannustaa työntekijöitään etätöihin, mutta toimistossa käytetty aika on tärkeää luovassa työssä. Toimistossa aika rakentuu usein kasvokkain käytävistä neuvotteluista tai idean luomiseen liittyvistä artefakteista, kuten ideoinnista ja luomistyöhön liitettävistä keskusteluista. Symboliselta merkitykseltään toimistossa käytetty aika mahdollistaa spontaanin, epämuodollisen tiedon jakamisen ja mentoroinnin. Toimistossa käytetty aika antaa mahdollisuuden jakaa osaamistaan sekä olemassa olevaa tietoa, mikä laajentaa kollegojen välistä verkostoitumista ja poistaa päällekkäisiä osaamisalueita työstä. Esteettisesti kiinnostavat toimiston artefaktit, kuten esimerkiksi erilaiset sisustukseen liittyvät esineet, maskotit, lelut ja kaikki muut mahdolliset objektit, saattavat inspiroida työntekijöitä uusien ideoiden luomisessa. (Elsbach & Bechky 2007, 80–81.)

Organisaation fyysinen ympäristö ei ainoastaan viehätä luovia ihmisiä, vaan se myös mahdollistaa luovan prosessin, joka mahdollistaa toivottujen innovaatioiden syntymisen. Tämän päivän luovuuden (*creative age*) edelläkävijät, kuten Google ja suunnittelu-toimisto IDEO, ovat esimerkkejä, kuinka yritykset voivat sisäistää sosiaalisen ja fyysisen aspektin tiloissaan ja kuinka organisaation luovuuden ja innovatiivisuuden hedelmät ovat organisaation korjattavissa. (Lilliendahl Larsen, Elle, Hoffman & Munthe-Kaas 2011, 81.) Myös Suomessa on loistavia esimerkkejä luovista ja innovatiivisista organisaatiokulttuureista omalla alallaan. Erittäin hyvinä esimerkkeinä voidaan pitää tässäkin

tutkimuksessa mukana olevia case-yrityksiä: Fondia Oy:tä, TBWA Helsinkiä, Vincit Oy:tä, Rovio Entertainment Oy:tä ja Microsoft Oy:tä.

Organisaation fyysisten tilojen tutkimuksella on yli 30 vuotta vanha tutkimustraditio organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa (Steele 1981). Tosin suuri osa tutkimuksista (Mayo 1933; Blau 1955, 1977 ks. Marrewijk & Yanow 2010, 2; Becker 1961 ks. Marrewijk & Yanow 2010, 2) koskee enemmän tai vähemmän organisaation työntekijöitä. Tutkimuksissa tilalliset olosuhteet ovat olleet enemmän taustalla antamassa puitteet muulle tutkimukselle. Organisaatioiden fyysisiä tiloja on tutkittu eri koulukuntien kiinnostuksen mukaan, kuten liike-elämän, ympäristöpsykologian, arkkitehtuurin ja suunnittelun näkökulmista. Liiketaloustieteessä organisaatioteoreetikot ovat viimeisten vuosikymmenten aikana keskittyneet tutkimaan organisaation sosiaalista rakennetta, ja organisaation fyysinen rakenne on ollut vain marginaalisesti kiinnostuksen kohteena. Organisaatiot ovat organisaatioteorioiden kautta ajatelleet enemmän sosiaalisia kokonaisuuksia ja niiden suunnitelmia. Sosiologian tutkijat ovat yleisesti jättäneet organisaation fyysiset aspektit enemmän arkkitehtien ja tilasuunnittelijoiden tutkittavaksi. (Kallio & Kallio 2010, 4.) Liiketaloustieteessä ei ole yleensä huomioitu luovuutta fyysisissä rakenteissa tai organisatorisen luovuuden näkökulma on jätetty kokonaan huomioimatta. (McCoy 2005, 168; Williams 2009, 193; Kallio & Kallio 2010, 13.)

Tutkimuksen aihe on peräisin henkilökohtaisesta kiinnostuksestani. Siihen on vaikuttanut opiskeluni luovan talouden ja johtamisen maisteriohjelmassa sekä aiempi työkokemukseni julkitilasuunnittelusta ja aiemmat arkkitehtuuri-, tila- ja sisustussuunnitteluopintoni. Fyysisten rakenteiden merkitystä luovaan organisaatiokulttuuriin³ on liiketaloustieteen tutkimuksissa tutkittu suhteellisen vähän, joten tutkimusaiheella on uutuusarvoa ja se on ajankohtainen. Todellisuudessa yrityksen fyysiset toimitilat ovat monessakin organisaatiossa hyvinkin ajankohtainen aihe, sillä organisaation fyysinen ympäristö on yleensä toiseksi suurin kustannuserä ihmisresurssien jälkeen. (McCoy 2005, 25.) Tutkimuksen ajankohtaisuus ja tarpeellisuus tulivat esille myös tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksen aikana julkaistiin useita yrityksen toimitiloihin liittyviä artikkeleita. (ks. esim. Nenonen, Hyrkkänen, Rasila, Hongisto, Keränen, Koskela & Sandberg 2012; Fakta 09/2012, 34–37.)

Tutkimuksen empiirisen aineiston tapausyrityksien selkeitä yhteisiä piirteitä olivat henkilöstön työtyytyväisyys ja vilpittömän ylpeys tiloistaan sekä tilojen käytön kustannustehokkuus toiminnallisen tilasuunnittelun ansiosta. Useimpien yritysten osalta henkilös-

³ Luova organisaatiokulttuuri voidaan lyhyesti määritellä viitekehykseksi, jossa organisaation jäsenten yhteiset odotukset, arvot, asenteet ja käyttäytyminen mahdollistavat luovien suoritusten toteutumisen. (Heikkilä 2010, 126.)

tön työtyytyväisyys kävi ilmi kärkipään sijoituksesta Suomen parhaat työpaikat - tutkimuksessa tai se näkyi muuten työntekijöiden innostuneisuutena. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä tutkija otettiin iloisesti ja avoimesti vastaan, mikä kertoo siitä, että tutkimuksen aihetta pidettiin tärkeänä ja sitä haluttiin selkeästi edistää. Lisäksi kaikkien empiiristen haastattelujen syvällisyys, avoimuus ja aito kiinnostuneisuus tutkimusongelmaa kohtaan tukevat tutkimuksen ajankohtaisuutta ja sen tarpeellisuutta.

Kustannustehokkuusaspekti tuli esiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tilaratkaisut lisäävät pitkällä aikavälillä säästöjä monella eri tapaa, kuten esimerkiksi työntekijöiden viihtyvyytenä, luovuutena, sitoutumisena ja motivoitumisena, sairauslomapäivien vähenemisenä, kilometrikorvausten laskemisena, hiilijalanjäljen pienentymisenä ja niin edelleen. Pitkällä tähtäimellä yrityksen kannattavuus paranee välillisesti tilaratkaisujen ansiosta. Sijoittuminen Great Place to Workin tutkimuksen parhaimmiston kertoi yrityksen kannattavuudesta ja menestymisestä myös laskusuhdanteen aikana. Lisäksi suurimmassa osassa tapausyrityksiä tilamuutokset ja tilojen sisustukset oli toteutettu kohtalaisen pienellä budjetilla ekologisia arvoja noudattaen, laadukasta ja kestävä hankkien sekä kierrätettyjä ja vanhoja kunnostettuja kalusteita hyödyntäen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia ja lisätä ymmärrystä, millainen merkitys organisaation fyysisellä rakenteella on organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on useiden eri luovuustutkijoiden teorioita luovuudesta ja organisaation fyysisistä rakenteista. Luovuustutkijoiden (ks. esim. Amabile 1997; Csikszentmihalyi 1988, 1999; Florida 2005) mukaan pelkät yksilön ominaisuudet eivät riitä selittämään luovuutta. Luovuutta pidetään sosiaalisena, systeemisenä ja kontekstuaalisena ilmiönä, johon vaikuttavat sekä ympäristö- että tilannetekijät. Tutkimuksessa organisaatorinen luovuus syntyy luovassa organisaatiokulttuurissa eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Sitä voidaan välineellisesti johtaa ja viestiä organisaation fyysisillä rakenteilla, mikä tarkoittaa sitä, että ihmisiä voidaan tietoisesti tilaratkaisujen avulla joko eristää tai tuoda yhteen, tiloilla voidaan muokata ihmisten vuorovaikutuksen määrää ja ihmisten ennalta määrittämättömiä kohtaamisia. Tämä puolestaan vahvistaa organisaation yhteishenkeä ja organisaatiokulttuuria. (ks. esim. Sailer 2011; Martens 2011.)

Edellä mainittuja teoreettisia näkökulmia hyväksikäyttäen pro gradun empiirisen aineisto koostuu haastattelu- ja havainnointiaineistosta, jonka avulla on tarkoitus tutkia tapausorganisaatioiden fyysisiä rakenteita, tilojen piirteitä, ihmisten välisen kanssakäymisen mahdollisuuksia tiloissa, tilojen jakautumista, toimivuutta ja muunneltavuutta

työntekijöiden tarpeisiin sekä niiden merkitystä yksilöiden ja ryhmien luovaan prosessiin ja tiloissa olevien artefaktien ja symbolien merkitystä ihmisten luovuuteen.

Tutkimuskysymys voidaan esittää seuraavalla tavalla:

Millainen merkitys organisaation fyysisellä rakenteella on luovaan organisaatiokulttuuriin?

Tutkimuksen osakysymykset ovat seuraavat:

Millaisia yhteneviä tai eroavia piirteitä luovien tapausorganisaatioiden fyysisissä tiloissa on?

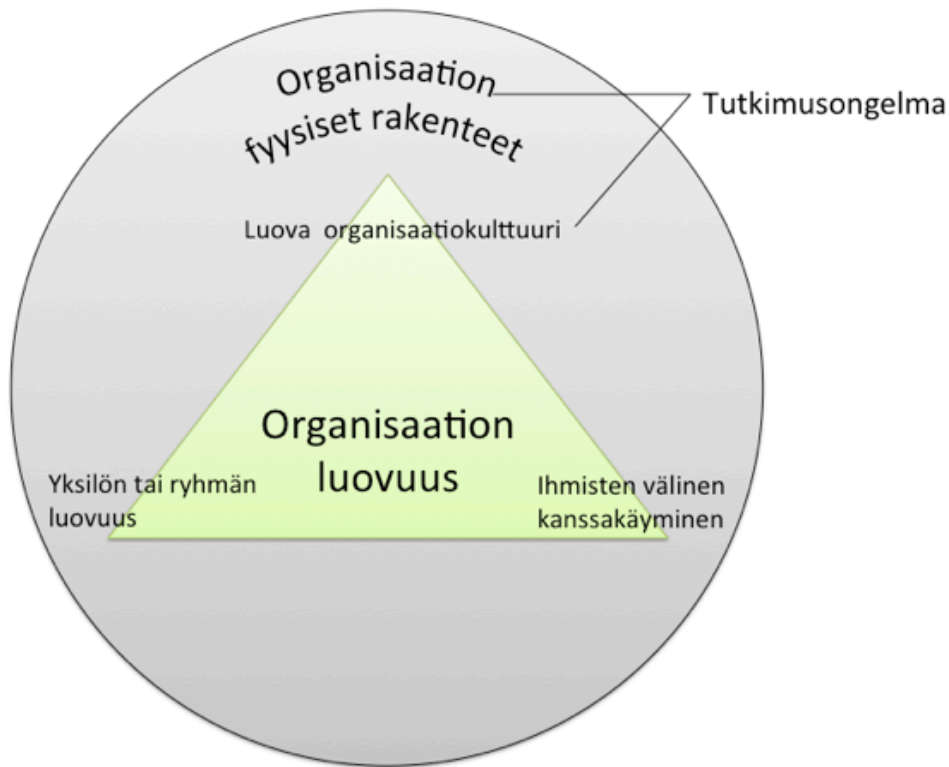
Miten luovuus on huomioitu tapausorganisaatioiden fyysisissä tiloissa?

Millainen on organisaation artefaktien ja symbolien merkitys organisaatiokulttuuriin ja luovuuteen?

Tutkimuksessa luovaa organisaatiokulttuuria pyritään ymmärtämään yhdistelemällä luovuusteorioita ja tutkijan omia havaintoja tutkimukseen osallistuneiden yritysten organisaatiokulttuurista. Empiirisen näkökulman arvioimisen taustalla ovat Andriopouloksen (2001) näkemys organisatoriseen luovuuteen vaikuttavista tekijöistä, jonka yksi tekijä luova organisaatiokulttuuri on, Martinsin ja Terblancen (2003) luovan organisaatiokulttuurin piirteet ja Amabilen, Contin, Coonin, Lazenbyn ja Herronin (1996) luovuuden tekijöihin perustuva KEYS-testi (Keys assessing climate for creativity). Lisäksi organisatoriselle luovuudelle merkityksellinen tekijä on ihmisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen tiloissa. Tämän osalta tutkimuksessa käytetään Woodmanin, Sawyerin ja Griffinin (1993), Amabilen ym. (1996), Bodenin (2004), Meusbürgerin (2009), Williamsin (2009) ja Sailerin (2011) teorioita ja empiirisiä tutkimuksia luovuudelle elintärkeän kanssakäymisen merkityksestä.

Tutkimuksen teoria on kvalitatiivisten menetelmien perusta, joka ohjaa tutkimusstrategiaa ja on osa sitä (Laaksovirta 1988, 62). Tutkimuksen teoreettista rakennetta voidaan tarkastella kuvion 1 avulla. Kuviossa organisaation fyysiset rakenteet ovat ympäröimässä ja asettamassa puitteita organisaation toimintaan, jonka vuoksi organisaation fyysiset rakenteet ovat kehänä kolmion ympärillä.

Vaikka fyysisten rakenteiden voidaankin ajatella olevan osa luovaa organisaatiokulttuuria, kuviossa ne antavat puitteet luovalle organisaatiokulttuurille. Tutkimusongelma keskittyy organisaation fyysisen rakenteen merkitykseen luovassa organisaatiokulttuurissa (kuvio1).



Kuvio 1 Organisaation luovuuden teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa

Teorioiden mukaan organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä tiloissa ovat kuvion 1 kolmiossa esitellyt seikat, *luova organisaatiokulttuuri*, *yksilön tai ryhmän luovuus* ja *ihmisten välinen kanssakäyminen*. Näiden edellä mainittujen tekijöiden teorioiden perusteella voidaan ajatella organisaation luovuuden olevan riippuvainen kaikista kolmesta tekijästä: luovasta organisaatiokulttuurista, yksilön ja ryhmän luovuudesta sekä ihmisten vuorovaikutuksesta. Organisaation fyysiset rakenteet joko tukevat ja edistävät tai estävät organisaation luovuutta. (vrt. Amabile 1995; Amabile 1996a; Amabile ym. 1996; Williams 2009; Sailer 2011; 2012.)

Pro gradu -tutkielman empiirisessä aineistossa tarkastellaan viittä suomalaista luovaa tapausyritystä ja niiden fyysisiä tilaratkaisuja. Fyysiset tila- ja sisustuselementit ilmentävät organisaation kulttuuria, arvoja ja ideologiaa. Eri tapausorganisaatioiden tiloja havainnoimalla pyritään löytämään eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä fyysisten rakenteiden piirteistä. Tapausorganisaatioiden informantteja haastatteleamalla on tarkoitus saada syvällistä tietoa yritysten organisaatiokulttuurista ja siitä, miten kulttuuri ilmenee tiloissa, tilojen käytössä ja toiminnoissa. Tutkimuksen empiiristä aineistoa, tapaus-

haastatteluja ja havainnointiaineistoa on täydennetty neljällä asiantuntijan haastattelulla. Tätä aineistoa käytettiin hyödyksi tutkimuksen analyysivaiheessa tukemaan tarkastelutasojen valintaa ja aineiston analyysiä.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa luovan organisaation fyysisistä rakenteista vaan tarkastella olemassa olevia luovia organisaatioita ja löytää niistä mahdollisia rakenne- ja luovuustekijöitä edellä mainittujen teorioiden valossa. Mielekkäämpää on yrittää löytää ja tuoda esiin suomalaisten luovien organisaatioiden fyysisissä rakenteissa ja kulttuurissa olevia piirteitä, jotka vaikuttavat edistävasti yksilöiden ja ryhmien luovuuteen organisaatiossa, yrittäen ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti havainnoimalla konkreettisesti organisaation fyysisiä tiloja. Tarkoituksena on tulkita pientä osaa inhimillisestä kokemusmaailmasta ja löytää sitä kautta teoreettisia ideoita tai uusia tutkimusaiheita. Tässä tutkimuksessa olennaista on pyrkimys selittää ilmiötä ja tehdä sitä ymmärrettäväksi. (vrt. Alasuutari 2011, 237.)

Tutkimuksessa selvitetään edellä mainitun tutkimuskysymyksen ja osakysymyksiä avulla, kuinka fyysiset tilat mahdollisesti lisäävät luovuutta organisaatiossa ja kuinka tiloissa on huomioitu yksilölliset tarpeet, kuten yksityisen työskentelyn tarve. Lisäksi tutkitaan, miten tilat on rajattu ja millainen merkitys arkkitehtuurisilla yksityiskohdilla on luovassa organisaatiokulttuurissa. Luovaa organisaatiokulttuuria on vaikea tutkia, koska se vaihtelee organisaatioiden mukaan, siihen on vaikea tarttua ja sitä on hankala mitata todellisuudessa (vrt. Sailer 2011, 7). Käsitteen epämääräisyyttä ei pitäisi nähdä kuitenkaan esteenä tutkimukselle. Haastatteluilla ja havainnoilla voidaan saada viitteitä ja mahdollisia yhdenmukaisuuksia luovista organisaatiokulttuureista ja siitä, kuinka fyysisiä tiloja hyödynnetään luovan organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä ja luovuuden edistämässä.

Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen otsikon mukaan tila on osa luovaa organisaatiokulttuuria, ja tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu ennen kaikkea luovan organisaation fyysisiin tiloihin ja sitä kautta luovaan organisaatiokulttuuriin, ei niinkään organisatoriseen luovuuteen kokonaisuutena. Organisatoriseen luovuuteen liittyvät tekijät tulee kuitenkin huomioida tutkimuksessa jollakin tasolla, jotta voidaan ymmärtää luovaan organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen taustalla on kuitenkin perusajatus, jonka mukaan mikä tahansa organisaatio voi olla luova ja organisatorista luovuutta voidaan organisaatioissa kehittää ja lisätä oikeanlaisilla toimenpiteillä, alkaen johdon päätöksestä.

Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty ilman syvempää tarkastelua ja analysointia organisatoriseen luovuuteen liitettäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi johtamistyyli, resurssit ja taidot, rakenne ja järjestelmät sekä organisaatioilmapiiri (ks. Andriopoulos 2001).

Tutkimuksessa niitä sivutaan ainoastaan silloin, kun ne liittyvät luovaan organisaatiokulttuuriin ja niihin liittyviä asioita nousee esiin empiirisestä aineistosta. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös organisaation luovuuteen liitettävät innovaatiot eli luovat tuotokset, jotka määritellään usein yhdeksi organisatorisen luovuuden päämääräksi. Tutkimuksessa ei huomioida innovaatioprosessia tiloissa vaan ainoastaan luovuuden prosessin niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tutkimus ei myöskään anna suorita ohjeita tila- tai sisustussuunnitteluun, tätä sivutaan ainoastaan teorioissa ja empiirisestä aineistosta esiin nousseina yhteneväisinä piirteinä, kuitenkin ottamatta kantaa niiden yleistämiskelpoisuuteen sellaisenaan. Lisäksi sisustuksessa käytettävien värien merkityksiin ei tässä tutkimuksessa syvennytä kovinkaan paljoa, vaan niitä ainoastaan sivutaan Dulin, Ceylanin ja Jaspersin (2011) mukaellussa taulukossa 1 sekä empiirisen aineiston tapauksissa ja asiantuntijahaastatteluissa esiin tulleen asiana, liittyen tilojen inspiraatio- tai rentouttamiskyvykkyyteen. Kantaa ei kuitenkaan oteta siihen, mikä väri sopii parhaiten mihinkin tilaan tai kullekin persoonalle.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma on jaettu kahteen teoreettisesti aihetta käsittelevään lukuun. Ennen näitä lukuja käsitellään tutkimuksen taustalla vaikuttavien teoreettisten käsitteiden tutkimustaustaa. Jonka jälkeen ensimmäisessä varsinaisessa teorialuvussa, luvussa kolme, kuvataan organisaation fyysistä rakennetta eri teoreettisten näkökulmien valossa ja fyysisen työympäristön tutkimustaustaa sekä luovaa työympäristöä teorioiden kautta. Luvussa kolme tarkastellaan myös tietotyöhön liitettäviä erilaisia työprofiileita ja innovaatiokeskuksissa tutkittua luovuutta edistävää teknologiaa. Toinen varsinainen teorialuku, luku neljä käsittelee luovaa organisaatiokulttuuria ja tiloja, se ottaa huomioon luovuuden sosiaalisen näkökulman, luovuuden prosessin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen tiloissa niiden teorioita tarkastelemalla.

Teoreettisten lukujen jälkeen luvussa viisi käsitellään tutkimuksen käytännön toteuttamista, kuten aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, esitellään tutkimuksen tapausyritykset ja tehdään aineiston analysointi tarkastelutasojen mukaan. Tutkimuksen viimeisessä luvussa, luvussa kuusi, tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja annetaan johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 AVAINKÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

2.1 Luovuuden tutkimustausta

Luovuuden tieteellisen tutkimuksen katsotaan käynnistyneen 1950-luvulla, kun amerikkalainen lahjakkuustutkija Joy Paul Guilfordin piti psykologien yhdistyksessä virkaanastujaispuheen, jossa hän vaati luovuuden tutkimuksen sisällyttämistä osaksi tieteellistä tutkimusta. Siitä lähtien luovuutta ovat tutkineet muun muassa psykologit, kasvatustieteilijät, yhteiskuntatieteilijät ja historioitsijat sekä viime vuosikymmeninä enenevässä määrin liiketoiminnan, johtamisen ja organisaatioiden tutkijat. (Guilford 1950, 444–454; Amabile 1996b, 21; Koski 2001, 60; Uusikylä 2004, 70–71; Pope 2005, 19–20.)

Muutamia yleisimpiä lähestymistapoja luovuuteen ovat olleet *mystinen, pragmaattinen, psykodynaaminen ja psykometrinen lähestymistapa*. Lisäksi luovuutta on tutkittu *sosiaalis-persoonallisella lähestymistavalla ja systeemiteoreettisesta näkökulmasta*. (Sydänmaalakka 2009, 90–94; Heikkilä 2010, 83–89.) Luovuustutkimusten moninaisuus on nähtävä heijastumana luovuus-käsitteen moninaisuudesta, ja sitä on syytä pitää pikemminkin rikkautena kuin valitettavana asiointilana (Ruth 1984, 13). Luovuudella on keskeinen merkitys ihmisen elämässä; luovuus on jotain inhimillistä, joka erottaa ihmisen eläimestä. Luovuus on monimutkainen psykologinen käsite, hienosyinen ja vaikeasti tarkasteltava asia. (Hägglund 1984, 123; Csikszentmihalyi 1996, 1–2.)

Luovuuden englanninkielinen termi ”*creativity*” on johdettu latinan sanoista ”*creatus*” ja ”*create*”, jotka tarkoittavat suorittamista, tekemistä ja kasvamista. Kreikankielinen sana ”*kranein*” puolestaan tarkoittaa tuottamista tai itsensä toteuttamista. Vuonna 1971 luovuus-sana ei esiintynyt Oxfordin englanninkielisessä sanakirjassa. Websterin sanakirjaan luovuus-sana ilmestyi vuonna 1964. Websterin sanakirjassa (1988), luovuus määriteltiin kyvyksi, jolla tarkoitetaan taiteellista tai älyllistä kekseliäisyyttä. (Heikkilä, 2010, 83.) Luovuus on kykyä tuottaa työtä, joka on uutta ja arvokasta. Uusi tarkoittaa epätavallista, uniikkia, uutta näkemystä, vaihtoehtoa, omaperäistä, olemassa olevien mallien rikkomista ja jonkin sellaisen tuottamista alalle, jota ei ole siellä aiemmin ollut. (Csikszentmihalyi 1996, 8, 23; Collins & Amabile 1999, 297; Sternberg & Lubart 1999, 3; Martins 2011, 65.)

Luovuutta ei ole kyetty määrittelemään yhdellä yleisesti hyväksyttävällä saati tyhjentävällä tavalla. Toisaalta luovuus eroaa monista tieteellisistä käsitteistä siinä, että suurimmalla osalla ihmisistä on intuitiivisen tason ymmärrys käsitteen merkityksestä. Käytettäessä luovuus-käsitettä tieteen yhteydessä käsitteen laveus, epämääräisyys ja muodikkuus aiheuttavat usein ongelmia. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 164; Kallio &

Kallio 2011, 36.) Woodman (1995, 61) määrittelee organisatorisen luovuuden arvokkaaksi, käyttökelpoiseksi uudeksi tuotteeksi, menettelytavaksi tai prosessiksi, jossa yksilöt työskentelevät organisaatioissa kompleksisessa sosiaalisessa kontekstissa. Kallio ja Kallio (2011, 37) päätyivät määrittelemään luovuuden seuraavalla tavalla: ”*Luovuus on omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävä, potentiaalisesti kaikkeen inhimillisyyteen sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyvä ilmiö.*” Sydänmaalakan (2010, 87) mukaan luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Luovuus on pohdintaa, jatkuvaa kyseenalaistamista sekä uudenlaista käytännön toimintaa. Luovuus on uusia ideoita ja tuottavaa ajattelua. Olennaisinta luovuudessa on kuitenkin ymmärtää loppuun saattamisen merkitys. (Csikzentmihalyi 1996, 23; Tukiainen 2010, 26.)

Luovuutta pidetään myös ensimmäisenä askelena kohti innovaatioita. Innovaatio on menestyksellinen toteutus uudesta tai sovelletusta ideasta. (Amabile 1996b, 21; Amabile 1997, 40; Pope 2005, 52; Parkin, Austin, Pinder, Baguley & Allenby 2011, 32.) Usein luovuutta pyritään mittaamaan sen lopputuotteen perusteella. Fenomenologiselta lähtökohdaltaan luovuus voi olla kuitenkin fantasiaa ja mielikuvitusta. Luovuus voi kuvastua ilmiöissä, jotka eivät ole aineellisen objektin kaltaisesti mitattavissa. Behavioristiseen ja positivistiseen tieteenteoriaan pohjautuvan jälkibehavioristisen tutkimussuunnan mukaan lopputuotteen on oltava näkyvä ja mitattavissa. Luomistuotteilla on kuitenkin lukemattomia muotoja ja hahmoja. Tieteessä luovuuden taso on nähtävissä siinä, miten uusi malli soveltuu aikaisemmissa tutkimuksissa koottujen tietojen selittämiseen. Luomisen tuotteen merkki on uusien käsitteiden malli tai teoria, joka voi johtaa muutoksiin teorioiden viitekehyksissä, jolloin tutkimuksen painopiste siirtyy voimakkaasti luovan panoksen tai paradigman vaikutuksesta. Luomisen tuote saattaa siis olla täysin uusi, odottamaton ja käyttökelpoinen idea. (Ruth 1984, 30–31.)

Muun muassa Ruthin (1984, 14–16) ja Heikkilän (2010, 141–142) mukaan luovuuden käsitteeseen kuuluu vähintään neljä päämuuttujaa, jotka voidaan loogisesti erottaa toisistaan: *luova persoona, luova prosessi, luova tuote ja luovuuteen liitetty motivaatio.* *Luova persoona:* Perinteisesti luovia henkilöitä on pidetty persoonallisina ja kiehtovina tyyppinä, joiden toimintaa on vaikea ennakoida mutta jännittävää seurata. Luovaa persoonallisuustyyppiä on pidetty divergenttinä, jonka ominaispiirteiksi liitetään muun muassa luova ajattelutapa, emotionaalisuus, tunneherkkyys, impulsiivisuus, taipumus ihastua ja innostua, kuohahtaa ja ahdistua. Usein luovan tyyppin persoonallisuuteen liitetään myös taipumus infantilismiin eli lapsellisuuteen sekä ajoittainen taipumus asosiaalisuuteen, jolloin ei haluta olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Luovan ihmistyyppin ominaisuuksista ei voi kuitenkaan tehdä yleispätevää listaa, sillä ominaisuuksia on paljon ja niiden henkilökohtaiset yhdistelmät vaihtelevat suuresti. (Huuhka 2010, 86.)

Csikszentmihalyi (1996, 55–76) kuvaa luovaa persoonallisuutta ristiriitojen kautta. Hänen mukaansa ei ole olemassakaan mitään luovaa persoonallisuutta sinänsä, vaan luova ihminen on *kompleksinen*. Hänen mukaansa luovuus syntyy seuraavien vastakohtaparien kautta: *energisyys – laiskuus, älykkyys – naiivius, leikkisyys – kurinalaisuus, mielikuvituksellisuus – realistisuus, ekstrovertti – introvertti, nöyryys – ylpeys, maskuliinisuus – feminiinisyys, konservatiivisuus – vallankumouksellisuus, emotionaalisuus – objektiivisuus, nautiskelu – kärsiminen*. (Csikszentmihalyi 1996, 55–76.)

Martensin (2008, 7) mukaan luovaa työtä tekevillä ihmisillä on erilaisia mielipiteitä siitä, mitä luovuus on. Osa tuntee, että luovuus on mentaalinen tila, tunne oivalluksesta, tunne omasta osaamisesta ja tunne riippumattomuudesta olemassa oleviin sääntöihin. Toiset voivat ajatella sen olevan ajattelemisen tai rakentamisen prosessi, kommunikoinnista tulevaa käyttökelpoista luovaa lopputuotetta kohti tai vanhojen asioiden ajattelua ja uudelleen muotoilua.

Luovuuden prosessi on pitkälti samankaltainen ihmisestä riippumatta, missä päin maailmaa tahansa (Huuha 2010, 75; Lubart 1999, 341–342; Csikszentmihalyi 1996, 83). Luovuus määritellään usein kokoamisprosessiksi, josta syntyy jotakin tavallisesta poikkeavaa. Prosessissa toisilleen etäisiä elementtejä liitetään uusiksi yhdistelmiksi, jotka tyydyttävät tiettyjä tarpeita tai ovat muuten hyödyllisiä. Niistä syntyy tuote, jota voidaan pitää uutena ja arvokkaana sen luoneelle henkilölle tai jollekin toiselle. (Ruth 1984, 22.)

Luovuuden prosessin tunnetuin muotoilu on peräisin Wallasin (1926) luovuuden nelivaihemallista ja matemaatikko Poincarén (1908; 1985, 22–31) luovuutta koskevista pohdiskeluista. Wallasin (1926) alkuperäisessä nelivaiheisessa mallissa *valmistautuminen* (preparation) kuvaa luovan prosessin ensimmäistä vaihetta, jossa henkilö tiedostaa ongelman luonteen ja kokoaa ratkaistavista asioista esitietoa omasta muististaan ja muista lähteistä. *Hautominen* (incubation) kuvaa lepovaihetta, jossa ongelma siirretään väliaikaisesti syrjään, ellei ratkaisu ole löytynyt suoralta kädeltä. *Oivalentaminen* (illumination) kuvaa vaihetta, jossa ratkaisuidea tulee välähdyksen omaisesti mieleen. *Todentaminen* (verification) kuvaa vaihetta, jossa ratkaisuvaihtoehtoja testataan ja niiden käyttökelpoisuutta punnitaan. Luova tuote syntyy lopulta todentamiskäytännössä. (Wallas 1926, ks. esim. Ruth 1984, 22; Csikszentmihalyi 1996, 79; Lubart 1999, 341; Leonard & Swap 1999; 9–4; Harisalo 2008, 289; Andriopoulos & Darren 2009, 21; Heikkilä 2010, 140–141; Sailer 2011, 9.)

Erlaiset vaihemallit Wallasin (1926) mallista ovat olleet suosittuja apuvälineitä luovassa ongelmanratkaisussa. Esimerkiksi Heikkilä (2010, 141) lisää Wallasin luovan prosessin vaiheisiin vielä viidennen vaiheen: *turhautumisvaihe* (frustration). *Turhautuminen* kuvaa yksilön tai tiimin joutumista umpikujaan, jolloin prosessissa ei päästä eteenpäin ponnisteluista huolimatta. Turhautumiskokemuksia on koettu juuri ennen ja

jälkeen oivallusten, usein prosessi onkin tervehdytetty palaamalla takaisin sen alkujuurille valmistautumisvaiheeseen. Näin tapahtuu erityisesti silloin, jos valmistautuminen on jäänyt pintapuoliseksi tai se on ollut kiireellistä. (Heikkilä, 2010, 141.)

Luova prosessi etenee usein samalla tavoin kuin ongelmanratkaisu. Yhtäläisyyksiä näissä prosesseissa on niin paljon, että niitä voidaan pitää toistensa synonyymeina. Ongelmanratkaisumallien ohella puhutaan myös ongelman etsintämalleista, joissa painotuu ongelmalähtöisyyden sijaan halu muuttua, visio ja uusien näkökulmien esittäminen. Kaikessa ongelmanratkaisussa tarvitaan oivalluksen tai välähdyksen elementtiä. Kuitenkaan sen avulla idea ei vielä ole valmis, vaan se vaatii kehittelyä, arviointia ja varmistamista käytäntöön. Luovat prosessit tapahtuvat usein hyvin pitkän ajan kuluessa, tieteellisessä työssä prosessi saattaa kestää koko eliniän. Uudet ideat kehittyvät usein vasta useiden oivallusten kautta. Ajattelu etenee harppauksin tai pienempien uudelleenjärjestelyjen sarjana. (Ruth 1984, 22; Heikkilä 2010, 141.)

Luovuuden ja motivaation suhde on moninainen. Erityisesti luovaa työtä tekeviä ihmisiä ajaa eteenpäin Kosken (2001, 104) mukaan kosmologinen motiivi eli pyrkimys rakentaa kosmosta, järjestystä, suhteessa itseen ja maailmaan. Kosmologinen motiivi viittaa yksilön sisäiseen motivoitumiseen. Luovuuteen liitetään aina voimakas sisäinen motivaatio. Ulkoinen pakko saattaa taas tuhota luovuuden tai merkittävästi vaikeuttaa menestyksellistä toimintaa. (Koski 2001, 105–107.) Motivaatio voidaan määritellä prosessiksi, joka selittää yksilön jotakin tavoitetta kohtaan tuntemaan intensiteetin, suunnan ja sinnikkyuden (Robbins & Judge 2010, 86).

Amabilen (1997, 44) mukaan organisaation luovuus nousee kulttuurista, joka tukee yksilön sisäistä motivaatiota työtehtäviä kohtaan. Amabilen (1997) tunnetun luovuuden komponenttiteorian (the componential theory of organizational creativity and innovation) mukaan luovuus syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Luovuus on systeeminen ilmiö, yksilön luovuuden sijaan. Amabilen teoria on yksi tunnetuimmista, joissa työympäristöä käsitellään tarkemmin osana luovuutta. (Amabile, Schatzel, Monetta & Kramer 2004 vrt. Woodman ym. 1993; Csikszentmihalyi 1999; Ford 1996.)

Amabilen (1997) mukaan yksilöluovuus koostuu *osaamisesta* (expertise), *luovan ajattelun taidoista* (creativity skills) ja *tehtävämotivaatiosta* (task motivation). Tehtävämotivaatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio muodostuu syvästä kiinnostuksesta ja syventymisestä työtehtävään, jota kohtaan tunnetaan uteliaisuutta tai joka nähdään henkilökohtaisena haasteena (Amabile 1997, 44). Motivaation ja luovuuden välisen suhteen tarkastelussa sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation erottelu onkin osoittautunut hyvin tärkeäksi (Collins & Amabile 1999, 299). Sisäisen motivaation merkitys korostuu erityisesti uusien ongelmien muotoilemisessa ja ideoiden tuottamisen vaiheissa, jolloin liiaksi korostuneet ulkoiset motivaatiotekijät saattavat häiritä luovaa prosessia (Collins & Amabile 1999, 305).

Collins ja Amabile (1999, 302–303) ovat erottaneet sisäistä motivaatiota tukevat ulkoiset motivaattorit (*synergistic extrinsic motivators*) sellaisista ulkoisista motivaattoreista (*nonsynergistic extrinsic motivators*), jotka eivät tue henkilön sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi sisäinen motivoituminen tehtävään tehostuu, kun hyvistä suorituksista on luvassa kollegoiden tunnustusta. (Collins & Amabile 1999, 303; Eisenberg & Shanonck 2003, 128; Friedman 2009, 263.)

Yksilön luovuuteen vaikuttaa osaamisen ja luovan ajattelun ohella yksilön tehtävämotivaatio sekä lähinnä juuri motivaatioon vaikuttavat ympäristön tekijät. Komponenttiteorian mukaan läheskään aina luovat kyvyt ja osaaminen eivät näy työssä luovina suorituksina, koska näiden komponenttien lisäksi tarvitaan sisäistä motivaatiota ja sitä tukevaa työympäristöä. Amabilen (1997) mukaan kaikilla ihmisillä on mahdollisuus jonkinasteiseen luovaan työhön sopivassa ja oikeassa työympäristössä. Yleensä ihmiset, jotka pitävät työstään, tekevät enemmän parannusehdotuksia ja tukevat uusien ideoiden käyttöönottamista. Kun ihmiset kohtaavat haasteita työssään, heistä tulee enemmän motivoituneita työhön. Ihmiset voivat olla myös luovempia, kun heillä on enemmän autonomiaa ja valtaa päättää omasta työstään. (DeJong & Kemp 2003, 192–193.)

2.2 Organisaation fyysisen rakenteen tutkimustausta

Ihmissuhteiden koulukunta kiinnitti huomiota organisaatioiden niihin osiin, joista tieteellinen liikkeenjohdon tarkastelutapa ei välittänyt lainkaan tai joita se oli käsitellyt vain vähän. Ihmissuhteiden koulukunnan isänä pidetään Elton Mayoa (1880–1949). Mayo ja hänen tutkijakollegansa tekivät lukuisia työntekoa sekä työntekijöiden tehokkuutta ja motivointia koskevia havaintoja. Tietävästi ensimmäinen tutkimus organisaation fyysisten olosuhteiden vaikutuksesta työntekijöihin ja tuottavuuteen tehtiin 1920-luvulla Western Electricin tehtailla Yhdysvalloissa. (Mayo 1933, 55; Takala 2001, 83–84; Seeck 2008, 113.)

Tämä edellä mainittu Mayon tutkimus tunnetaan *Hawthornen tutkimuksena* elektronikkatehtaan sijaintipaikan mukaan, tutkimukset toteutettiin vuosina 1924–1933. Tutkimusohjelman tarkoituksena oli tutkia työntekoa tieteellisen liikkeenjohdon hengessä ja testata siitä johdettuja hypoteeseja. Hawthornen tutkimus keskittyi alun perin fyysisen ympäristön osatekijöiden ja tuottavuuden välisen yhteyden selvittämiseen. Tieteellisen liikkeenjohdon logiikan mukaan esimerkiksi valaistus lisää tuottavuutta. Kuitenkin tutkimuksessa selvisi, että valaistuksen ja tuottavuuden välillä ei ollut lainkaan riippuvuussuhdetta. Tuottavuus lisääntyi, vaikka valaistusta huononnettiin. Tuottavuus romahti vasta sitten, kun valaistus oli niin huono, että työntekijät eivät voineet nähdä kunnolla. Tämä havainto käynnisti mittavan tutkimussarjan, jossa kerta toisensa jälkeen kyseen-

alastettiin tieteellisen liikkeenjohdon hypoteesit, joiden mukaan tuotannon määrä oli suoraviivaisesti riippuvainen fyysistä olosuhteista. Tämän sijaan tutkijat havaitsivat, että pienryhmien muodostuminen, uudenlainen ryhmien ohjaustapa, kohonnut palkka, kokeen uutuus ja koehenkilöiden tutkijoilta saama palaute lisäsivät tuottavuutta. (Mayo 1933, 77–98; Homans 1941, 85–90; Takala 2001, 84–85; Seeck 2008, 113–115.)

Maslowin (1970, 15–23) esittämässä *tarvehierarkiassa* materiaaliset puitteet ja niiden ominaisuudet, kuten suoja, lämpö ja valaistus, sijaitsivat pyramidin alimmassa osassa ja sijoituivat lähinnä perustarpeisiin. Herzbergin (1974, 71–91) *kaksifaktoriteorian* mukaan työympäristö on yksi hygieniafaktorin elementeistä, siis tekijä, joka saattaa aiheuttaa työtyytyttömyyttä mutta ei toisaalta paranna työtyytyväisyyttä, kuten varsinaiset motivaatiotekijät. Hygieniatekijöitä ei voi kuitenkaan sivuuttaa. Motivaatiotekijät ovat taas nimensä mukaan työnsisältöön liittyviä tekijöitä. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa fyysisen rakenteen merkitys on ollut tunnustettua mutta vähän tutkittua.

Useat sosiaalipsykologian tutkimukset lähihistoriassa (Festinger, Schacter & Back 1950; Newcomb 1956; Sommer 1969; Proshansky, Ittelson & Rivlin 1970; Canter 1976) ovat demonstroineet, että arkkitehtuuri ja fyysinen pohjapiirustus voivat olennaisesti vaikuttaa muuttujiin, kuten kommunikaationmäärään ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. (ks. Oldham & Brass 1979, 267.)

Liiketaloustieteiden ja organisaatioteorioiden piirissä tutkimukset organisaation aineellisista ja konkreettisista ilmenemismuodoista ovat olleet vähäisempiä. Organisaation materiaalisuutta on sivuttu motivaatioteorioissa, joskin marginaalisesti. (Paalumäki 2004, 21.) Myös Pohjanpään (2012) luovuuden review-tutkimuksen mukaan on vain muutamia luovuuden tutkimuksia (Haner 2005; Amabile 1996a; Sailer 2011), joissa otetaan huomioon tilallinen luovuus osana luovuustutkimusta. Tilallisella suunnittelulla on suuri rooli, joka vaikuttaa koko työympäristöön. Viimeisten vuosikymmenten aikana organisaatioteoreetikot ovat perinteisesti keskittyneet sosiaaliseen rakenteeseen organisaatioissa, kun taas fyysinen rakenne on herättänyt vain marginaalista kiinnostusta. (Hatch & Cunliffe 2006, 221–222.)

2.3 Organisaatiokulttuurin tutkimustausta

Jaquesin (1952) organisaatiokulttuurimääritelmä on tiettävästi määritelmistä ensimmäisiä. Tuolloin organisaatiokulttuuri tarkoitti tehdaskulttuuria, joka perustuu tavanomaisiin ja perinteisiin tapoihin ajatella ja tehdä asioita. Tehdaskulttuuri oli yhteinen kaikille sen jäsenille; uudet jäsenet oppivat ja hyväksyivät sen aloittaessaan tehtaan palveluksessa. (Jaques 1952, 251.) Pettigrewin (1979) mukaan organisaatiokulttuuri on julkinen ja yhteinen systeemi yleisesti hyväksytyistä merkityksistä ryhmän toimiessa tietystä ajassa

ja paikassa. Tämä systeemi on termejä, muotoja, kategorioita ja tulkintoja ihmisten sijainnista ja itsestään. (Pettigrew 1979, 574.) Louisin (1983) mukaan organisaatiot ovat kulttuuriorientoituneita miljöitä, joissa omaperäinen sosiaalinen yhteisö asettaa yhteisymmärryksen organisoitumiselle, esimerkiksi valittaessa sopivaa tapaa toimia erilaisten ihmisten kanssa. Organisaatiokulttuuri sisältää erilaiset ammattikielet ja symboliset ilmaisuvälineet, jotka ilmaisevat yleistä ymmärtämistä. (Louis 1983, 39.)

Scheinin (1991) määritelmä organisaatiokulttuurista on järjestelmä perusoletuksia ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen organisaation jäsenille ja jota johtaja voi manipuloida tahtonsa mukaan. Nämä oletukset ja uskomukset ovat opittuja tapoja reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Ne perusoletukset, jotka ovat toimineet riittävän hyvin ja jotka ovat tulleet voimassa oleviksi, opetetaan uusille jäsenille. Scheinin mallin lähtökohtana on käsitys organisaatiokulttuurista koko yritystä ja sen henkilöstöä yhdistävänä tekijänä, mutta tämä näkemys toteutuu usein vain alakulttuurien tasolla. Scheinin mukaan voidaan olettaa yhteisten kokemusten aikojen kuluessa muovanneen ryhmälle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. Näitä edellä mainittuja yhteisiä kokemuksia tulee olla riittävästi, jotta ne johtaisivat yhteiseen näkemykseen. Tämän mukaan kulttuuri on löydettävissä sieltä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. (Schein 1991, 24–25.) Esimerkiksi erilaiset ammattiryhmät pitävät yllä omaa, ehkä jo koulutusaikana muodostunutta tapaansa suhtautua yritykseen ja sen toimintaan. Ammatilliset alakulttuurit saattavat olla hyvinkin vahvoja yhteisöjä, joilla on omat perusoletukset, arvot ja symbolit. (Peltonen 2008, 144.)

Kulttuurissa on eri syvyystasoja. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa muun muassa syvä- ja pintarakenteeseen. Scheinin (1991, 24; 1999, 30) mukaan syvärakenne koostuu yhteisön omaksumista käytännöistä ja itsestänselvyyksistä, joita arvot ja perusoletukset säätelevät. Organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita merkitysjärjestelmiä, jotka liitetään sekä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sääteleviin sosiaalisiin koodistoihin että yksilöiden ajatteluun. Organisaation jäsenten ihanteellistamat ajattelutavat ja arvot sekä heidän käyttämänsä kieli ja rituaalinomaiset toimintatavat antavat viitteitä organisaatiokulttuurin syvärakenteesta. Organisaation jäsenten omaksumat ajattelu- ja toimintatavat liittyvät siihen historialliseen prosessiin, jonka kautta kulttuurin syvärakenne on vähitellen erilaisten kohtaamisten seurauksena syntynyt. (Juuti & Lindström 1995, 20.) Syvärakenne sisältää tietoa sellaisista perustavista asioista kuin maailmankuvan tapaisista oletuksista ihmisluonnosta ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Pintarakenteen tasolla ovat ihmisten rakentamat artefaktit ja muut kulttuuriset tuotteet, kuten esimerkiksi organisaation fyysiset tilat ja rakenteet. (Juuti 2006, 245–247; Peltonen 2008, 140.)

Maanenin (1988) mukaan organisaatiokulttuuri viittaa organisaatiossa olevaan tietoon ja osaamiseen, jota sen jäsenet ryhmässä ajattelevat sekä enemmän tai vähemmän jakavat. Kulttuuri ilmaistaan toiminnan kautta. Jokaisen täytyy tehdä omat tulkintansa; kulttuuria ei voi antaa työntekijöille suoraan. Kulttuuri ei ole itsestään näkyvä, mutta se on tehty näkyväksi sen toimintojen kautta. (Maanen 1988, 3.)

Tricen ja Beyerin (1993) mukaan kulttuurit ovat kollektiivinen ilmiö, jotka ilmentävät ihmisten vastausta epävarmuuteen ja kaaokseen, jotka ovat elintärkeitä ihmisten kokemuksille. Nämä vastaukset voidaan jakaa kahteen eri pääkategoriaan. Ensimmäiseksi kulttuuri on jaettu, emotionaalisesti asetetuiksi ja uskotuiksi järjestelmiksi, joita kutsutaan ideologioiksi. Toiseksi kulttuurinmuoto on havainnoitava kokonaisuus, sisältäen toiminnan, jota kulttuurin jäsenet ilmaisevat, kommunikoivat ja tukevat kulttuurista toiseen. (Trice & Beyer 1993, 2.)

Huuhkan (2010, 83) mielestä organisaationkulttuuri kuvastaa organisaation toimintatapaa ja arvoja. Kallion ja Kallion (2011, 41) mielestä organisaatiokulttuuri edustaa ilmapiiriä syvällisempää, organisaation perusarvoihin, olettamuksiin ja uskomuksiin perustuvaa kerrostumaa. Tässä tutkimuksessa on piirteitä kaikista edellä mainittujen henkilöiden organisaatiokulttuurin määritelmistä organisaation luovuuden kontekstissa. Luova organisaatiokulttuuri on jokaisella tapausorganisaatiolla ainutlaatuinen, ominainen ja tässä tutkimuksessa myös näkyvästi persoonallinen. Se syntyy ajan kuluessa ihmisten vuorovaikutuksen ja toimintojen kautta. Organisaatiokulttuuri on havaittavissa näkyvänä organisaation fyysisissä rakenteissa ja ympäristöissä.

3 ORGANISAATION FYYSINEN RAKENNE

3.1 Fyysinen rakenne eri näkökulmien valossa

Organisaation fyysisiä rakenteita voidaan tarkastella eri näkökulmien valossa. Tunnetuimmat näkökulmat liittyvät kolmeen tilasuunnittelussa usein käytettyyn näkökulmaan, *instrumentaaliseen* (instrumental), *symboliseen* (symbolic-interpretive) ja *esteettiseen* (esthetics) näkökulmaan (Hatch 1990; Hatch & Cunliffe 2006; Elsbach & Bechky 2007; Kallio & Kallio 2010; Augustin 2012). Näiden näkökulmien lisäksi McCoy (2005, 176) mukaan organisaation fyysistä ympäristöä ja rakennetta voidaan analysoida muun muassa *tilallisen organisaation* (spatial organization), *arkkitehtuurillisten yksityiskohtien* (architectonic details) ja organisaation *näkymien* (views) kautta. (McCoy 2005, 176; Vilnai-Yavetz, Rafaeli & Schneider Yaacov 2005, 533; Kallio & Kallio 2010, 6–11.)

3.1.1 *Instrumentaalinen, symbolinen ja esteettinen näkökulma*

Instrumentaalinen näkökulma pitää sisällään työpaikan *resurssit* ja sitä *ympäröivät olosuhteet*. Perinteisesti instrumentaalinen näkökulma koskee valaistusta, ergonomiaa ja melun kontrollointia, mitä on perinteisesti tutkittu työntekijän tuottavuuden ja lopputuotteen perusteella. Työpaikan *resurssit* liittyvät esimerkiksi pääsyyn tiettyihin laitteisiin, kuntoilutilaan, autopaikotusmahdollisuuksiin tai ruokapalveluihin. Ne ovat selvästi instrumentaalisia tekijöitä työympäristössä ja sisältävät tärkeän symbolisen roolin työntekijöille, esimerkiksi omien tulostimien merkitys työntekijöille voi olla symbolinen. *Ympäröivät olosuhteet* tarkoittavat organisaation lämmitystä, valaistusta, ilmanvaihtoa ja akustiikkaa. Nämä ovat tärkeitä instrumentaalisia tekijöitä työympäristössä. Herzbergin (1974, 71–91) hygieniateorian mukaan instrumentaaliset tekijät ovat selvästi huomattuja vain, jos niissä on jotain vikaa tai niistä tulee suoristuskäskyä ja työtyytyväisyyttä haittaavia tekijöitä. (McCoy 2005, 182–183.)

Symbolinen näkökulma organisaation fyysisistä tiloista ja tilasuunnittelussa keskittyy usein organisaation identiteettiin ja kulttuuriin (Kallio & Kallio 2010, 6). Symbolinen teorian tutkimus lainaa materiaalisen kulttuurin tutkimukseen validiteetin ja aiheen asiantuntijuuden pitkän tutkimustradition omaavasta antropologiasta. Antropologian tutkimuksen keskipiste koostuu objekteista näkyvinä osina kulttuuria, kuten toimistojen suunnittelu ja sisustus. Niiden voidaan ajatella ilmentävän näkyvää osaa organisaation kulttuurista. Yleisesti ajateltu symbolinen näkökulma on, että yksilöt organisaatioissa luovat symboleita, esimerkiksi organisaation koon, toimiston sijainnin tai työpisteen

sijoituksen mukaan määrittelemällä niille tärkeysjärjestyksen tai hierarkian. (Dandridge 1983, 73–74; Elsbach & Bechky 2007, 87.)

Symbolisesta näkökulmasta symbolit tilassa merkitsevät yksilöiden assosiaatioihin eli miellelyhtymiin liittyviä kokemuksia. Tämän mukaan fyysiset rakenteet ja rakennukset herättävät tunteita ja assosiaatioita organisaatiosta. Symbolien tulkitseminen fyysisistä rakenteista on tärkeää yksilölle, koska se vaikuttaa koko sosiaaliseen kanssakäymiseen organisaatiossa. (Hatch & Cunliffe 2006, 222.) Perinteisen symbolistisen analyysin mukaan fyysinen tila merkitsee eniten organisaation asemaa ja tärkeyttä. Hatchin (1990, 131) tutkimuksien mukaan esimerkiksi työpaikalla ylenemisen jälkeen ihmiset näyttävät uuden asemansa erilaisilla statusmerkeillä, kuten isommalla työhuoneella, työpöydällä tai muuten parempilaatuisilla kalusteilla, sekä alkavat kontrolloida enemmän saavutettavuuttaan. (Hatch 1990, 131.)

Symbolinen näkökulma korostaa ennen kaikkea sitä, että rakennetut tilat ovat kulttuurillisia artefakteja ja kykenevät ilmaisemaan organisaation johtajien valta-asemaa ja statusta. Esimerkiksi perinteisissä organisaatioissa johtajat usein valitsevat kaikkein mukavimmat työtilat. Näkökulma pitää sisällään organisaation saavutettavuuden, yksityisyyden ja läheisyyden ilmaisuna organisaation arvoista, identiteetistä ja statuksesta. Fyysisten tilojen merkitys ihmisille on usein omakohtainen, ja siihen vaikuttaa arkkitehtuurin puhutteleva merkitys. Sen vuoksi tietyt paikat tai tilat tuovat esiin tunteita. Organisaation johdon tulisikin ymmärtää fyysisten rakenteiden symbolinen merkitys organisaatiokulttuurin luojana ja niiden merkitys koko organisaation kulttuuria, arvoja, missiota ja visiota tukevin symboleina. (Hatch & Cunliffe 2006, 234–235.)

Organisaation statusasema voi olla vähemmän tärkeä symboliselta merkitykseltään yksilön työidentiteetille kuin perinteinen symbolinen näkökulma. Perinteinen symbolinen näkökulma merkitsee organisaation kykyä ilmaista työpaikan identiteettiä, esimerkiksi organisaation tehokkuuden tai sen asiantuntijuuden avulla. Organisaatiokulttuurissa tärkeätä on yksilöiden asema organisaation erilaisten ryhmien hierarkiassa ja yksilöiden kohtelemisen tasa-arvoisesti eri ryhmien välillä. Organisaation sisustusta voidaan pitää persoonallisena muistona, mikä mahdollistaa yksilöiden erottumisen ja ilmaisee heille oman työpaikan identiteetin. Työpaikan identiteetti antaa tarkoituksen työlle ja sallii ihmisten ylläpitää itsetuntoaan. (Elsbach & Bechky 2007, 88.)

Yleisesti ihmiset toivovat yksityisyyttä. Kuitenkin symbolisen näkökulman mukaan ihmisten yksityisyyden tyydyttyminen vaihtelee. Tutkimuksista on selvinnyt, että jos organisaatiossa on saatavana omia huoneita, työntekijät tuntuvat olevan tyytymättömämpiä, jos heillä ei ole omaa huonetta. Avotoimisto pohjaratkaisuna ei tuota samaa epätyytyväisyyttä, koska kaikki työskentelevät samassa tilassa. (Hatch 1990, 131.)

Moni alkuperäinen symbolinen rakennelma on luotu ilmaisemaan jotain tarkoitusta, mutta symbolinen merkitys muodostuu aina uudelleen katsojan silmissä. Monet organi-

saatiot ovat tiedostamattaan yrittäneet luoda monimutkaisia tarkoituksjärjestelmiä, joiden merkitys viestii työntekijöille halukkuutta sitoutua organisaation täsmällisiin järjestelmiin, esimerkiksi rationaalisen, instrumentaalisen ja pragmaattisen toiminnan kautta. Symbolien merkitys vahvistaa organisaation erinomaisuuden tavoitteen saavuttamista, aggressiivisuutta, kilpailukykyä ja voimakasta sitoutumista. (Morgan, Frost & Pondy 1983, 13.)

Organisaation fyysisen tilan ja toimiston suunnittelun *esteettistä näkökulmaa* on tutkittu vähemmän liiketaloustieteissä kuin esimerkiksi symbolista näkökulmaa. Kaikkein suurin viittaus esteettiseen näkökulmaan koskee toimiston ulkoisen olemuksen kokemista joko kauniina tai rumana. Esteettisyys on aina riippuvainen fyysisistä välineistä eikä niinkään aineettomista, kuten esimerkiksi organisaation päämäärästä. (Vilnai-Yavetz ym. 2006, 535.)

Esteettisyys toimistosuunnittelussa voi tarkoittaa yksilön tuntemusta kuulumisesta tiettyyn organisaatioon ja yhtä aikaa se on myös tilojen tuottama kokemus yksilöille. Sen mukaisesti tila voi olla joko jännittävä (exiting) ja aisteja herättelevä (stimulating). Esimerkkinä jännittävästä tilasta voidaan pitää ideointitilaa, joka saattaa usein olla kirkkaan värinen ja inspiroiva. Tämän tilan vastakohta saattaa olla esimerkiksi lepotila tai taukotila, jotka pyritään usein pitämään rauhoittavina (calming) väriykseltään ja muutenkin miellyttävinä (pleasant). (Elsbach & Bechky 2007, 89.)

3.1.2 Tilallinen organisaatio ja arkkitehtuurilliset yksityiskohdat

Tilallisella organisaatiolla tarkoitetaan organisaation kokoa, muotoa, tilajakoa ja osa-alueiden jakoa, jotka määrittelevät tilallisen näkökulman organisaatioon. Se, miten nämä tilalliset asiat on organisaatiossa järjestetty, määrittelee useita tärkeitä tekijöitä: kuinka korkeasti tilat on rajattu, ihmisten läheisyyden ja alueellisuuden, jotka vaikuttavat myös ihmisten yksityisyyteen ja kontrollointiin, mukautuvuuteen ja joustavuuteen. Tilasuunnittelun tilalliset olosuhteet hallitsevat suunnattomasti, jopa epäsuorasti valtaa ja muita sosiaalisia tekijöitä työympäristössä, erityisesti katsottuna instrumentaalista tai symbolisesta perspektiivistä. Lisäksi tilojen suunnittelun tilalliset olosuhteet, kuten organisaation suorituskyky ja sen tyydyttäminen, kommunikaatio ja yhteistyö, organisaation kulttuuri ja identiteetti ovat kaikki tekijöitä, jotka ovat yhteydessä tilallisiin olosuhteisiin työympäristössä. Tämän seurauksena ei ole sattumaa, että liiketalouden ja organisaatioiden tutkimuksella on pitkät traditiot analysoitaessa organisaation käyttäytymistä organisaation fyysisen työympäristön perusteella. (McCoy 2005, 176–179.)

Näkyvin todiste osa-alueiden jaosta tilallisen näkökulman mukaan on organisaation pohjapiirustuksen merkityksen suhde koordinointiin ja automatisoituun liukuhihnaan,

jossa yksilöt ja työkalut sijaitsevat kiinteillä paikoilla. Sijoittamalla työpisteet pysyville paikoille liukuhihnan varrelle sallitaan teollisen tuotantoprosessin mahdollisimman tehokas suunnittelu. Näkökulma tarjoaa sekä mahdollisuuksia että rajoituksia tiedon jakamiseen, ideoiden kommunikointiin ja itsenäiseen toimintojen koordinoimiseen. Tilojen perusidea on, että ihmiset eivät voi kävellä seinien läpi tai nähdä ovien läpi vaan pohjapiirustus määrittelee käyttäytymisen, johon vaikuttaa myös organisaation maantieteellinen sijainti. Organisaation vuorovaikutuksen mittarina on käytetty usein läheisyys–kaukaisuusmittaria, joka kertoo, kuinka vaikeaksi tai helpoksi vuorovaikutus on tehty fyysisissä tiloissa. Usein liian suuri välimatka työntekijöiden välillä häiritsee epämuodollista kanssakäymistä. Siirrettävät esteet, kuten väliseinät, sermit ja viherkasvit organisaation fyysisissä tiloissa lisäävät positiivista kanssakäymistä. (Hatch & Cunliffe 2006, 229–234.)

Arkkitehtuurilliset yksityiskohdat tarkoittavat materiaaleja ja ornamentteja, joita on käytetty somistamaan työtilaa ja fyysistä ympäristöä. Ne sisältävät kaikki sisustukselliset tyyliä, merkit, värit ja taideteokset. Arkkitehtuurilliset yksityiskohdat ovat tärkeitä identiteetin tai ryhmän tarkoituksen luojina. Toimiston tai työpisteen *näkymät* sisältävät sekä sen, mitä ikkunasta katsoessa näkyy, että myös vierekkäisen työpisteen, joka stimuloi keskustelua työyhteisössä. Näkymillä on yhteys työyhteisön esteettisyyteen ja symbolisuuteen. Näkymät ovat symbolisesti määriteltyjä, kun ne tunnetaan statussymbolin merkityksestä. (McCoy 2005, 179–182.)

3.1.3 *Organisaation artefaktien ja symbolien merkitys luovuuteen*

Alkuperäisen artefaktin määritelmän mukaan se on ihmisten toiminnan fyysinen jäänös. Se sisältää piirteitä näkyvistä ja näkymättömistä arvoista (Berlin & Carlström 2009, 414). Artefaktit mainitaan organisaatiokulttuurin näkyvimmäksi ja konkreettisimmaksi osa-alueeksi, ja kuka tahansa voi havaita niitä (Schein 1991, 24; Hatch 2006, 194). Termi artefakti perustuu latinankielisiin sanoihin *ars*, taito, taide ja *factum*, tuote. Kirjaimellisesti se tarkoittaa ihmisen luomaa asiaa erotuksena luonnon muovaamista ilmiöistä. Artefaktin määritelmästä voidaan johtaa sille tyypilliset ominaisuudet. Artefakti on ihmisen toiminnan tuote, joka on olemassa riippumatta sen luojasta. Artefakti on intentionaalinen, mikä tarkoittaa sitä, että se tähtää tietyn ongelman ratkaisuun tai tarpeen tyydyttämiseen. Artefakti on aistein havaittavissa. (Paalumäki 2004, 19.)

Artefaktit ovat ihmisten tekemiä ja ylläpitämiä, ne ovat olemassa ajassa eli niillä on oma historiansa, ja ne syntyvät ihmisen sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena. Niiniluoto (1990, 14) muistuttaa, että vaikka artefaktit ovat ihmisen tuottamia, ne ovat suhteellisen autonomisia ja itsenäisesti olemassa olevia. Synty- ja vaikutusta-

pansa vuoksi ne kytkeytyvät ja vaikuttavat valmistajiensa ja käyttäjiensä sosiaaliseen kontekstiin ja siten palautemaisesti ihmisten elämään luoden ikään kuin ehtoja. (Niiniluoto 1990, 20–34.)

Artefaktien intentionaalisuus ilmenee siinä, että niiden luomisen tarkoituksena on tarpeiden tyydyttäminen tai ongelman ratkaiseminen. Esimerkiksi teknologia synnyttää aina materiaalisia artefakteja ja materiaaliset artefaktit vaativat syntyäkseen teknologiaa. Ilmiasunsa suhteen artefaktit määritellään laajasti tai suppeasti. Teoreettisesti ne usein käsitellään laajasti, jolloin niihin kuuluu kaikki aistittavat kulttuurin ilmaukset, kuten konkreettinen materiaallinen tila ja sen sisältämät esineet, erilaiset käyttäytymismallit sekä kielelliset ilmaukset, kuten kertomukset ja tarinat. Toisissa yhteyksissä artefaktit määritellään suppeammin, jolloin niillä tavallisimmin viitataan yksinomaan kulttuurin konkreettisimpiin muotoihin. Artefaktien materiaalisuus ja konkreettisuus on usein sopimuksenvaraista, siksi abstraktin ja konkreettisen suhde on osittain keinotekoinen. Johtajan puhe alaisilleen voi olla olemassa esimerkiksi johtajan mielessä, työntekijän kokemuksena, ääniaaltoina ilmassa tai paperille kirjoitettuna. Yrityksen nimi ei sellaiseen täytä materiaalisuuden tunnusmerkkiä, mutta siitä tulee fyysinen artefakti, kun se painetaan paperille logona tai liikemerkkinä. (Paalumäki 2004, 20.)

Organisaatioiden tutkijat huomaavat organisaation visuaaliset artefaktit tutkimusta tehdessään, mutta yleensä artefaktien tuomia näkökulmia ei mainita tutkimusraportissa. Artefaktit tuntuvat olevan enemmän irrallisia eikä niihin osata suhtautua tieteellisessä tutkimuksessa. Viimeisimpien vuosien aikana materiaaliset näkökulmat ovat olleet enemmänkin poissa organisaatiotutkimuksesta. Valaistumisen aikakaudella ihminen ja epäinhimilliset artefaktit esitettiin peruuttamattomasti jaettuina kahdeksi erilaiseksi mahdollisuudeksi tulkita osaamista ja kokemusta. Tämän vuoksi sosiaalista ja materiaalista maailmojen kaksoistulkintaa ei tulisi tehdä, vaan sekä materialistista että sosiaalista näkökulmaa tulisi tulkita holistisesti. (Marrewijk & Yanow 2010, 3.)

Tuntemattoman kulttuurin tutkiminen vaatii kärsivällistä artefaktien näkymättömien, objekteilla ilmaistavien arvojen tulkintaa. Artefaktien tutkimus tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää piilossa ja koskemattomissa olevia arvoja. Fyysiset objektit kuvattuina artefakteina sisältävät viitteitä organisaation rakenteista, kuten rakennuksista, huoneista, muistiinpanoista, ilmoitustauluista, ohjekirjoista, tietokoneenmuisteista tai magneettinauhoista. Artefaktit sisältävät aina fyysisiä ja aineettomia rakenteita. Sekä aineettomat artefaktit että fyysiset artefaktit sisältävät toimintaa, ja samaan aikaan ne ilmaisevat niiden sisällä olevaa tarkoitusta; esimerkiksi verbaalinen ilmaus, jolla on kaksi merkitystä, identifioi aineetonta artefaktia. Aineettomilla artefakteilla on siten objektinomaisia piirteitä, minkä vuoksi niitä ei voida ajatella pelkästään mentaalisella asteella. (Berlin & Carlström 2009, 414.)

Organisaatiokulttuurin artefaktit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: *objekteihin, suullisiin ilmaisuihin ja toimintaan*. *Objektiartefakteja* voivat olla taide, suunnittelu, yrityksen logo, arkkitehtuuri, sisustus, kalusteet, pukeutuminen, esiintyminen, puku, uniformu, tuotteet, laitteet, työkalut, esille laitettut julisteet, kuvat, muistoesineet, sarjakuvat ja ohjeet. *Suullisia artefaktien ilmaisuja* ovat ammattikieli, nimet, lempinimet, selitykset, teorit, tarinat, myytit, legendat, tarinoiden sankarit ja ilkimykset, taikausko, juorut, huumori, vitsit, metaforat, sananlaskut, sloganit, puheet, retoriikka ja puhetaito. *Toiminnan artefakteja* ovat seremoniat, rituaalit, tiettyjen jaksojen riitit, tapaamiset, vetäytymiset, juhlat, kommunikaatiojärjestelmät, traditiot, käytännöt, tottumukset, sosiaaliset rutiinit, eleet, leikki, vastareagointi, pelit, palkinnot ja rangaistukset. (Hatch & Cunliffe 2006, 189.)

Organisaation artefaktien tutkimiseen on olemassa eri lähestymistapoja, joista Paalumäki (2004) erottelee kuusi liiketaloustieteisiin nojaavaa artefaktin määritelmää: *korporatiiviset, kulttuuriset, symboliset, semioottiset, kriittiset ja toimijaverkottuneet*. Näistä erityisesti kolme ensimmäistä liittyvät sekä fyysisiin rakenteisiin että luovaan organisaatiokulttuuriin ja tähän tutkimukseen. *Korporatiiviset artefaktit* korostavat artefakteja erityisesti liikkeenjohdon työkaluina. Tämän näkökulman mukaan fyysinen työympäristö voi – mikäli sitä johtaa tietoisesti – vahvistaa johtajan viestintää, filosofiaa ja tyyliä sekä organisatorisia perusoletuksia siitä, kuinka esimerkiksi työt tulisi tehdä tai kuinka henkilösuhteita tulisi hoitaa. Ekspressiivisiä strategioita hyväksikäyttämällä voidaan artefaktien avulla vahvistaa myönteistä imagoa ja profiloitua paremmin organisaation eri sidosryhmille. (Schein 1991, 249–250; Paalumäki 2004, 26.)

Kulttuuriset artefaktit kiinnittävät huomion artefaktien välittämiin viesteihin tai tehtäviin kokonaisuuden kannalta. Artefaktien kommunikatiivinen sisältö voi tällöin olla instrumentaalista ja suuntautua esimerkiksi työtehtävien suorittamiseen. Niiden avulla voidaan motivoida esimerkiksi organisaation jäseniä osoittamalla oma työhuone, luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi jakamalla yrityksen vapaa-ajan asuja, perheyttä uudet jäsenet organisaation rutiineihin esimerkiksi erilaisten oppaiden avulla tai avustaa erilaisissa siirtymäriiteissä, esimerkiksi antamalla eläkkeelle jäävälle jokin arvokas lahja. Suurin osa artefaktitutkimuksesta keskittyy kulttuuriseen näkökulmaan. Artefaktien avulla voidaan tavoittaa kulttuurin todellinen ydin tai tehtävä. Artefaktit ovat välttämättömiä kulttuurin ytimen, kasvun ja toiminnan ymmärtämiseksi. (Schein 1991, 249–250.)

Symboliset artefaktit ovat symboleita ja organisaatiot niiden symbolisia kenttiä. Organisaation toiminnan ymmärtäminen vaatii tällöin näiden symbolijärjestelmien purkamista, lukemista ja tulkintaa. Symboli-sana tulee kreikan sanasta *symbolon*, joka pitää sisällään ajatuksen yhteenkuuluvien osien välisestä yhteydestä. Symboleja voidaan pitää organisaation subjektiivisimpina elementteinä, sillä symbolisuus muodostuu yksilön tai

ryhmän ja symbolin vuorovaikutuksen tuloksena. Symboliset artefaktit saavat merkityksensä ihmisten välisen kommunikaation ja kanssakäymisen tuloksena. (Paalumäki 2004, 27.)

Dandridgen (1983, 72–73) mukaan kulttuurisista artefakteista ja symboleista voidaan käyttää energian kohdistamiseen tai kontrolloimiseen organisaation työntekijöille tai sen ulkopuolella toimiville sidosryhmille. Energian kohdistaminen tai kontrolloiminen sisältää kolme tapaa: symboleja voidaan käyttää inspiroimaan ja viehättämään jäseniä ja uusia rekrytoitavia tai torjumaan ei-haluttuja ulkopuolisia asioita. Muun muassa Dandridgen (1983) ja Scheinin (1991) mukaan organisaation kulttuuriset artefaktit toimivat symbolien tavoin, vaikuttaen näin ihmisten tunteisiin organisaatiosta, muuttaen heidän energiatasoaan sitoutua tai pitää salassa omaa sitoutumistaan organisaatiokulttuuriin. (Dandridge 1983, 72–73; Schein 1991, 249–250.)

Luovissa organisaatiokulttuureissa korostuu artefaktien ja erilaisten symbolien merkitys organisaatiokulttuurin luojana. Tietoisesti suunnitellut artefaktit, kuten rakennus, liikemerkki, nimi tai logo, luovat organisaatiolle tietynlaisen identiteetin. Vaikuttamalla artefaktien fyysisiin ominaisuuksiin, kuten muotoiluun, voidaan pyrkiä tunnistettavan, selkeän ja vakuuttavan yrityskuvan luomiseen eli niin sanottuun design-johtamiseen. Tämä tarkoittaa, että yrityskuvan syntymiseen ja lujittumiseen vaikuttavat keskeisesti tuotteiden muotoilu, rakennusympäristö, viestintä ja palvelujen taso. Näillä tavoin yritys viestii kehitystasostaan yrityksenä, ammattitaidostaan ja sisäisestä kulttuuristaan. (Design Management kilpailuetuna 1990 ks. Paalumäki 2004, 26.)

Symbolisen näkemyksen ongelma on siinä, että mikäli symboli määritellään laajasti, otetaan riski kaiken näkemiseen symboleina ja kaiken toiminnan pelkästään organisaatiokulttuuriin liittyvänä. Kiinnostus symboleihin ja niiden merkityksiin voi johtaa siihen, että yrityksen liikeideaan perustuva päätehtävä ja siihen liittyvät perustoiminnot jäävät vähemmälle huomiolle. Symboleja voidaan johtaa huonosti, niitä voidaan kontrolloida tai muuttaa tarkoituksenmukaisesti. Tietoinen symbolien hyväksikäyttö voi johtaa symbolien saastumiseen (symbolic pollution), minkä jälkeen tarvitaan yhä voimakkaampia mielikuvia, metaforia ja symboleja intensiivisemmän ja voimakkaamman yrityksen strategian luomiseen sekä sen identiteetin viestittämiseen. (Morgan ym. 1983, 14–15; Perrow 1985, 155.)

3.2 Fyysinen työympäristö

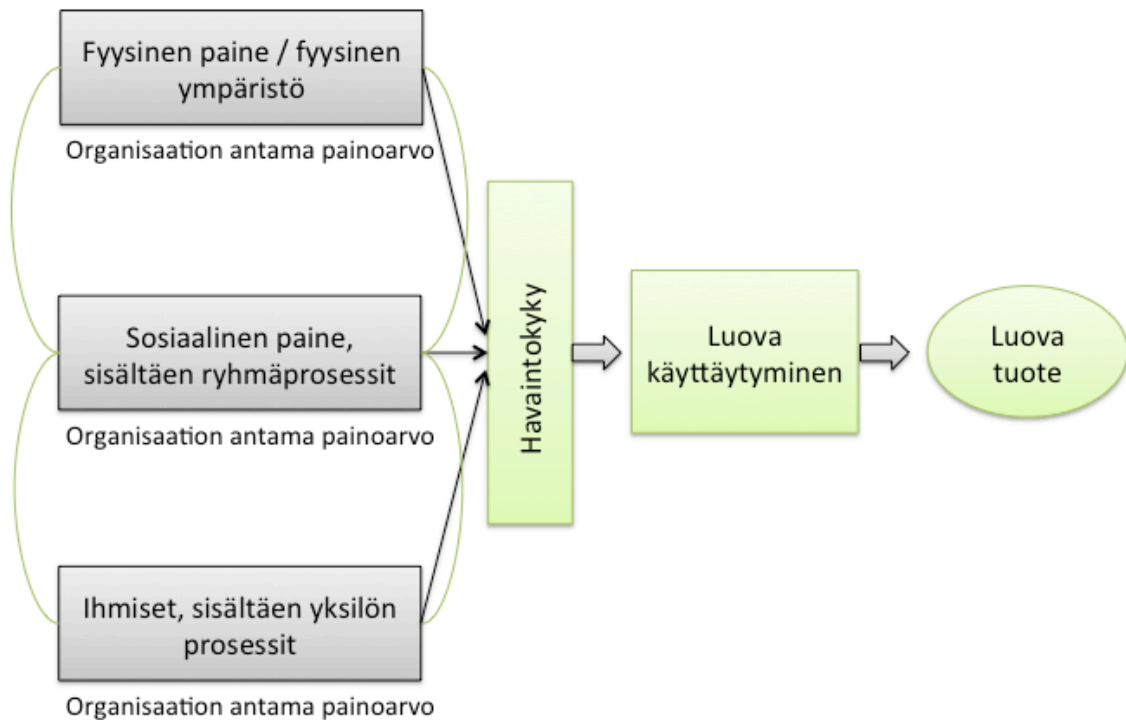
3.2.1 Fyysisen työympäristön ja luovuuden tutkimustausta

Useiden tutkimusten mukaan fyysinen työympäristö voi kannustaa edistämään organisaation luovuutta (ks. esim. Woodman ym. 1993, 309–311; Amabile 1996a, 396; Shalley & Gilson 2004, 44–45; George 2007, 454–455). Brockbankin (1999, 349) mukaan toimiston tai tehtaan pohjapiirustus on henkilöstön käytäntöjen ja strategian kehittämisen väline, jolla voidaan luoda haluttu organisaatiokulttuuri, esimerkiksi luovuudelle ja innovaatioille. Henkilöstön käytännöt korostavat fyysisten työympäristöjen tärkeyttä, esimerkiksi Red Bullin henkilöstöpäällikön Cringlen mielestä toimistot eivät ole leikki-tiloja vaan luovia tiloja. Cringlen mukaan Red Bull on hyvin luova yritys ja he haluavat, että organisaation fyysinen ympäristö stimuloi työntekijöiden luovuutta kaikilla mahdollisilla tavoilla. (May 2008, 55.)

Kallion ja Kallion (2010, 13) mukaan organisaation fyysisen ympäristön ja luovuuden yhdistäviä tutkimuksia löytyy kirjallisuudesta kaksi: Vithayathawornwongin, Dankon ja Tolbertin (2003, 1–16) tutkimus ja Williamsin (2009, 194–195) tutkimus. Molemmat tutkimukset tukevat McCoy'n (2005, 184) väitteitä siitä, että fyysinen ympäristö on mekanismi, jolla on monia stimulantteja eli kannustimia mutta myös organisaation luovuuden esteitä. Sen vuoksi Vithayathawornwongin ym. (2003) pioneeritutkimus hahmottaa sosiaalisen työympäristön organisatorisen luovuuden ja fyysisen organisaatioympäristön yhdistävänä tekijänä. Vithayathawornwongin ym. (2003, 1) mukaan fyysinen työympäristö käyttää hyväkseen luovuuden edistävää vaikutusta, dynamiikkaa ja vapautta, jotka ovat merkityksellisiä sosiaalipsykologiassa. Samoin Williams (2009, 199–200) ehdottaa epäsuoraa yhteyttä organisatorisen luovuuden ja organisaation fyysisen ympäristön välille.

Williams (2009) lähestyy tutkimuksessaan luovuutta neljän P:n kautta: Luova *persoon*a (creative person) tarkoittaa persoonan piirteitä, persoonallisuutta, taustaa ja taitoja. Luovalla *prosessilla* (creative process) tarkoitetaan sisäistä ja ulkoista, yksin tai ryhmässä tapahtuvaa prosessia. Luovalla *tuotteella* tarkoitetaan ideoinnin lopputulosta tai tuotosta (creative product/outcome) ja luovalla *paineella* ympäristöä (creative press/environment), jossa luovuus tapahtuu.

Kuviossa 2 paineet esitellään niin, että alimpaan paineeseen, *ihmiset, sisältäen yksilön prosessit*, sisältyvät kaksi ensin mainittua painetta, *luova persoona* ja *luova prosessi*. Toiseksi alin on sosiaalinen paine, joka sisältää ryhmäprosessit. Ylinä on fyysinen paine, joka tarkoittaa sitä ympäristöä, jossa luovuus syntyy ja kehittyy.



Kuvio 2 Vuorovaikutuksen merkitys luovaan käyttäytymiseen (mukaellen Williams 2009, 200)

Neljäs P eli *luova paine* on ymmärretty usein vain sosiaalisen ympäristön merkityksin, usein tutkijat ovat jättäneet pois tai vähentäneet fyysisen ympäristön eli fyysisen *paineen* (physical press) merkitystä. Williamsin (2009) mallissa (kuvio 2), yksilöiden persoona ja luova prosessi sekä fyysinen työympäristö vaikuttavat sosiaaliseen kanssakäymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa yksilöiden luovaan käyttäytymiseen ja lopuksi myös luovaan tuotteeseen.

Williamsin (2009, 200) mukaan ihmisten vuorovaikutus tiloissa vaikuttaa vaihtelevasti ihmisten luoviin oivalluksiin, mikä taas vaikuttaa mahdollisesti ihmisten luovaan käyttäytymiseen. Argumenttina on, että jokaisen itsenäisen muuttujan vaikutus vaikuttaa yksilön luovaan käyttäytymiseen. Luova tuote tai tuotos ovat riippuvaisia ihmisten käyttäytymisestä, kanssakäymisestä ja siitä arvosta, joka jokaisella yksilöllä on organisaatiossa. Luovuuteen liitettävä oivalluskyky on riippuvainen henkilöstöstä. Esimerkiksi jos organisaatiossa on kattavat mahdollisuudet käyttää valkotauluja, avautuu ryhmälle mahdollisuus ideointiin tai aivoriitekniikan käyttöön (fyysinen paine), mutta jos ihmisillä ei ole sosiaalisia kykyjä käyttää valkotauluja tai selkeää tai epäsuoraa ohjetta tai

lupaa toimia (sosiaalinen paine) niin, kirjoittaminen valkotaluihin ja luova käyttäytyminen jäävät toteutumatta, mikä taas vähentää luovien ideoiden syntymistä. (Williams 2009, 200.)

Dulin ym. (2011, 717) mukaan ei ole olemassa aiempaa empiiristä tutkimusta, joka tutkisi luovuutta sen työympäristön (sosiaalisen ja fyysisen työympäristön) ja luovan persoonallisuuden kautta. He esittävätkin tutkimuksessaan konseptimallin, jossa luovan persoonallisuuden vaikutus, sosiaalinen työympäristö ja fyysinen työympäristö ja niiden välinen suhde saavat aikaan luovia aikaansaannoksia.

Kallion ja Kallion (2010, 13) mukaan voidaan olettaa, että organisaation fyysinen työympäristö on merkitsevässä roolissa, joskin epäsuorasti, edistämässä organisaation luovuutta. Kuitenkin olemassa oleva tutkimustieto aiheesta on riittämätöntä ja vailla naista. Siksi tarvitaan syvempää ymmärrystä fyysisen organisaatioympäristön suhteesta organisatoriseen luovuuteen.

3.2.2 Luova työympäristö

Luovuudelle on tärkeää spontaanien epämuodollisten kohtaamisien mahdollisuus organisaation fyysisissä tiloissa (Leonard & Swap 2005, 151). Hanerin (2005, 292–294) ja Martensin (2011, 68) mielestä välitöntä epämuodollista kommunikaatiota tulee edistää erilaisilla yhteisillä tiloilla, käytävillä, kahviautomaateilla sekä erilaisilla jaetuilla ja yhteisillä työtiloilla. Epämuodollisen tunnelman luominen onnekkaille sattumille eli serendipiteetille voi olla hankalaa, sillä luovuus ei aina ota tiettyä paikkaa. Organisaation luova ympäristö ei takaa luovuutta, koska innovatiivinen energia voi tulla esille kaikkein vähimmälle huomiolle jääneissä tiloissa (Lilliendahl Larsson ym. 2011, 89; Tukiainen 2010, 35, 56).

Tanskalainen arkkitehti Jan Gehl (1986; 1996) aloitti tutkimuksensa noin 40 vuotta sitten tekemällä tarkkoja havaintoja ihmisistä, heidän toiminnoistaan ja erilaisista kontakteistaan urbaaneissa ympäristöissä. Gehlin tutkimusta ihmisten vuorovaikutuksesta kaupunkiympäristössä voidaan käyttää niin kaupunki- kuin organisaatiosuunnittelun perustana. Gehl löysi tutkimuksessaan neljä tilallisen suunnittelun lähtökohtaa, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa: *Yhdistä toimintoja ennemmin kuin hajauta niitä. Yhdistä ennemmin kuin erota. Kutsu ennemmin kuin karkota. Avaa ennemmin kuin sulje.* (Jan Gehl 1986, 83–129.)

Yhdistä toimintoja ennemmin kuin hajauta niitä. Toimintojen jakaantuminen laajalle alueelle organisaatiossa estää ihmisiä tapaamasta. Tilan toimintojen tulee yhdistää ihmiset ja tapahtumat. Toimintojen aktiivisuus on merkitsevä tekijä spontaaneille ja epämuodollisille kohtaamisille. *Yhdistä ennemmin kuin erota.* Toiminnan ja ihmisten yhdis-

täminen mahdollistaa yllättävät kokemukset, kuten inspiraation ja spontaanit kohtaamiset, mitkä tulisi huomioida jo tilaa suunniteltaessa. *Kutsu ennemmin kuin karkota*. Tämä tarkoittaa organisaatiossa paikkaa, joka kerää ihmiset yhteen tilaan, esimerkiksi niin sanotulle keskusaukiolle tai torille. *Avaa ennemmin kuin sulje*. Tämä tarkoittaa organisaatiossa sitä, että monet inspiroivat toiminnot on suljettu seinillä, vaikka seinille ei ole todellista tarvetta. Toisten katselu työskentelemässä tai tauoilla tuo lisäarvoa ihmisille, mikä taas voi johtaa uusiin kohtaamisiin ihmisten välillä. (Oldham & Rotchford 1983, 547; Gelh 1986, 123; Lilliendahl Larsson ym 2011, 86; Martens 2011, 68.) Ihmisten vuorovaikutuksen näkökulmasta ihmisten luova käyttäytyminen ja kaikki ihmisten käyttäytyminen organisaatiossa on vuorovaikutuksessa ihmisten ja tilaisuuksien kanssa (Woodman 1995, 61).

Fayard ja Weeks (2005, 607–611) listaavat samankaltaisia asioita, joiden avulla voidaan luoda menestyksekkäitä kohtaamisia tiloissa, kuten *läheisyys* (propinquity), *saavutettavuus* (affordance), *yksityisyys* (privacy), *legitimiteetti* (legitimacy) ja *toiminnallisuus* (functionality). Martens (2011, 68) lisää näihin vielä *näkyvyyden* (visibility), mikä on merkitykseltään hyvin samankaltainen kuin Fayardin ja Weeksin (2005, 609) saavutettavuus. (Fayard & Weeks 2007, 607–611; Kallio & Kallio 2010, 5; Martens 2011, 68; Oseland 2011, 53–54.)

Läheisyyttä ajatellaan usein ensimmäiseksi asiaksi ihmisten vuorovaikutuksen lisäämiseksi organisaatiossa. Vierekkäin ja lähekkäin työskentelevät ihmiset ovat enemmän yhteydessä toistensa kanssa kuin kauempana toisistaan työskentelevät. Muun muassa Allenin (1991, 248) ja Martensin (2011, 68) tutkimuksista käy ilmi, että työntekijät juttelevat mieluusti kasvotusten lähietäisyydellä olevien kollegoidensa kanssa. Heidän mukaansa etäisyyden ollessa yli 30 metriä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähenee rajusti. Mitä enemmän organisaatiolla on käytössään vaihtoehtoisia tiloja epämuodolliseen kanssakäymiseen, sitä positiivisempi on tiimin tai ryhmän keskinäinen kommunikatio. (Allen 1991, 248–259; Oseland ym. 2011, 53; Martens 2011, 68.) Välimatkan merkitys on tullut esiin useissa tutkimuksissa (Hatch 1987, 387; Oldham & Brass 1979, 281–282; Oldham & Rotchford 1983, 548). Oselandin ym. (2011, 58) tutkimuksen mukaan kanssakäyminen ja tiedonjakaminen oli aktiivisinta tiimien välillä silloin, kun kollegat oli sijoitettu lähekkäin. Pitempi fyysinen välimatka toimistojen tai työasemien välillä vähentää työntekijöiden kanssakäymistä tai kanssakäyminen muuttaa muotoaan, erityisesti spontaani kommunikointi vähenee. Jo muutama lisämetri vaikuttaa spontaaniin kommunikointiin; tämä näkyy kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin määrää tarkastellessa. (Hatch 1987, 387; Oldham & Brass 1979, 281–282; Oldham & Rotchford 1983, 548; Kallio & Kallio 2010, 5.)

Vain tuomalla ihmisiä yhteen ei välttämättä muodosteta toimivaa tiimiä tai edistetä tiimin luovuutta tai sen suorituskykyä. Luovaa tiimiä muodostettaessa on tärkeää ym-

märtää, miten ja miksi jotkut ryhmät ovat yhteneväisempiä ja enemmän yhteistyötä tekeviä. Ryhmän jäsenten assosiaatiot eivät ole sattumanvaraisia. Ihmiset järjestäytyvät ryhmässä tilanteen, oman persoonallisuutensa ja kulttuurin mukaan. Ihmiset esimerkiksi ovat mieluummin kanssakäymisissä lähellä olevien ihmisten kanssa tai niiden, joiden asenne, tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet kiinnostavat heitä itseään. Läheisyyden pituus ihmisten välisessä kanssakäymisessä on funktio fyysisessä ympäristössä, joka vaikuttaa kanssakäymisen esiintymistiheyteen ja sen laatuun. (McCoy 2005, 171.)

Saavutettavuus helpottaa kanssakäymistä organisaatiossa, jossa tiedetään kanssakäymisen olevan tärkeää. Alexi Marmot Associationin⁴ empiirisen tutkimuksen mukaan organisaation avainihmiset olisi hyvä sijoittaa kaikkien keskelle, helposti saavutettaviin kanssakäymistä helpottamaan – kuitenkin niin, ettei heidän kanssakäymisensä toisten kanssa häiritse muita. (Oseland ym. 2011, 57–58.)

Näkyvyydellä työpisteestä on Martensin (2011, 68) empiirisen tutkimuksen mukaan positiivinen ja edistävä merkitys tiimin kommunikaatioon sekä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Ihmisten tulee olla sopivasti sijoitettuna, jotta saavutettavuus on mahdollista myös visuaalisesti. Mahdollisuus huomata, milloin joku on saavutettavissa ja milloin varattuna, edistää saavutettavuutta. Luovat työntekijät ovat yhtä aikaa luovia ja yksilöitä työskennellessään, mikä kuvaa osittain myös heidän tarvettaan enemmän valita ja kontrolloida toimiston tiloja ja palveluita. (Greene & Myers 2011, 28). Oselandin ym. (2011, 53–54) ja Martensin (2011, 68) mukaan vapaat tilat ilman huoneen varaamista (drop-in spaces) edistävät saavutettavuutta ihmisten kesken, sillä kuka tahansa voi poiketa kysymään jotain tai tekemään töitä samaan tilaan.

Yksityisyys tiloissa tarkoittaa, että niiden tulisi tarjota mahdollisuus yksityiseen työskentelyyn visuaalisesti ja auditiivisesti. Tämä ei välttämättä tarkoita, että tilat täytyy ympäröidä seinillä. Sen sijaan niin sanottuja suojaelementtejä, jotka mahdollistavat etäisyyden ja antavat akustisesti suoja yksityisempiin tapaamisiin, tulisi voida siirtää tarpeen mukaan. (Oseland ym. 2011, 53–54.) Sailerin (2011, 15) ja Greenen ja Myersin (2011, 28–29) tutkimuksien mukaan työntekijöillä oli vaikeuksia tasapainottaa yhteisöllisyyttä ja yksityisyyttä. Sopivien työtilojen puute työtehtävien eri vaiheisiin vaivasi

⁴ Alexi Marmot Association (AMA) oli kaksivuotinen tutkimusohjelma (2009–2011) Lontoon yliopistossa (University College London UCL), jossa tutkittiin ihmisten tapaamisia tiloissa. Tutkimusohjelman tarkoituksena oli saatujen tuloksien pohjalta pyrkiä parantamaan ihmisten tapaamisten onnistumista ja tapaamistilojen käyttöä. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostivat viisi eri alan organisaatiota, niiden kahdeksan rakennusta, 350 neuvotteluhuonetta sekä noin 3 500 havainnoitua tapaamista. Tutkimusohjelman aikana havainnoitiin noin 12 700 osallistujaa. (Oseland ym. 2011, 53–54.)

eniten tietotyöntekijöitä. Useimmissa organisaatioissa työntekijälle on suunniteltu työpiste riippuen tiimin tehtävästä ja sijoituspaikasta rakennuksessa. Tämä takaa sen, että jokaisella työpisteellä on samanlainen mahdollisuus kanssakäymiseen toisten kanssa, mutta samalla se estää mahdollisuuden työskennellä yksityisemmin. Työskentelyssä yksityisyyden tarve riippuu usein siitä, mikä luovuuden prosessin vaihe on kyseessä. (Sailer 2011, 15.)

Työtilan toiminnallisuus luovassa työssä on hyvin paljon kiinni työntekijöiden kyvystä kontrolloida omaa työympäristöään. Kontrolli omaan työympäristöön tarkoittaa yksilön mahdollisuutta valita oikea paikka oikeaan tehtävävaiheeseen. (Martens 2011, 75.) Hatchin (1987, 389; 1990, 141) mukaan vastoin odotuksia on huomattu, että jotkut tilojen fyysiset esteet, kuten seinät ja ovet, lisäävät kommunikaatiota työntekijöiden välillä. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että esteiden avulla tiloissa on paremmat mahdollisuudet henkilökohtaisiin keskusteluihin, mikä vähentää toisten ihmisten keskeyttämisen riskiä. (Hatch 1987, 389; 1990, 141; Kallio & Kallio 2010, 5.)

Legitimiteetti on yhteydessä siihen, että henkilöillä on sopiva syy olla tiloissa, joissa kanssakäymistä tapahtuu, kuten esimerkiksi kopiointitiloissa, porraskuiluissa ja käytävillä. Lisäksi legitimiteettiä lisää yleinen tietämys siitä, että organisaatiossa on lupa ja on myös suotavaa sekoittaa tilojen käyttöä, kuten esimerkiksi tavata muuallakin kuin neuvotteluhuoneissa, toimistoissa tai työpöytien ääressä. (Oseland ym. 2011, 53–54.)

Toiminnallisuus koostuu pohjakuvasta ja huonekalujen tyylistä, muodosta ja käytettävyydestä. Toiminnallisuus sisältää ympäristön fyysiset olosuhteet, kuten lämmön kontrolloimisen, ilmanlaadun ja valaistuksen. Siihen kuuluu myös tarjotut palvelut, kuten tarjoilupalvelu, AV-tuki ja huoneiden valmistelut tapaamiseen. Tilojen kapasiteetti tarkoittaa kaikkien erilaisten vuorovaikutusmahdollisuuksien soveltamista tiloissa. (Oseland ym. 2011, 53–54.)

Gelhin (1986, 83–129) pääkohtia voidaan käyttää kaupunkisuunnittelussa luomaan fyysinen areena rakennuksien välissä tapahtuvalle elämälle, mutta niitä voidaan käyttää myös organisaation fyysisten tilojen suunnittelussa. Tutkimustuloksien perusteella onkin mahdollista kutsua Gelhin perusteita jonkinlaisen elämän luomiseksi toimistohuoneiden väliin, samalla kun tiloja suunnitellaan huomioimaan luovuuden prosessia. (Lilliendahl Larsson ym. 2011, 86.) Myös Nonaka ja Teece (2001, 21–23) ovat korostaneet organisaatiolle elintärkeiden yhteisten merkitysten synnyttämisen kannalta työntekijöille välttämättömien fyysisten tilojen tärkeyttä, tietoista suunnittelua ja rakentamista.

Gelhin (1986, 115) mukaan tulisi *kutsua enemmän kuin karkottaa*. Monissa kaupungeissa on torialue, johon ihmiset kerääntyvät, kun jotain mielenkiintoista on meneillään. Monissa organisaatioissa torin kaltainen kokoava tila on tärkeä. Näitä tiloja organisaatiossa voivat olla esimerkiksi käytävä, kahvila, taukotila, sauna, kuntosali ja tupakkahuone. Nonaka ja Teece (2001, 23) käyttävät näistä myös nimitystä *ba-tila*, joka heidän

mukaansa tarkoittaa organisaation sellaista mentaalista ja fyysistä tilaa, joka ei ole riippuvainen tietystä ajasta tai paikasta; tila toimii eräänlaisena alustana. Ba-tilat kannustavat jäseniä jakamaan ajatuksiaan, minkä vuoksi ne ovat tärkeitä tiedon luomisessa. On tärkeää, että työyhteisön jäsenet viettävät aikaa toisten kanssa ja ovat kontaktissa toisiinsa kasvotusten. Tämä mahdollistaa uuden tiedon luomisen (knowledge-creation) ja sitä kautta luovuuden työntekijöiden kesken. (Nonaka & Teece 2001, 23.)

Dul ym. (2011) esittävät tutkimuksessaan työympäristön fyysisiä elementtejä, jotka ovat mahdollisesti positiivisessa suhteessa luovuuteen. Nämä on koottu taulukkoon 1. (Dul ym. 2011, 717.)

Taulukko 1 Työympäristön fyysiset elementit, jotka ovat mahdollisesti suhteessa luovuuteen (mukaellen Dul ym. 2011, 721)

Elementti	Kuvaus	Elementit, joiden oletetaan olevan yhteydessä luovuuden elementtiin eri tutkimuksien ja asiantuntijahaastatteluiden perusteella
Kalusteet	Kalusteet, esimerkiksi toimiston työpöydät, tuolit, säilytyskalusteet, sohvat, jotka on sijoitettu tiloihin.	Ridoutt, Ball & Killerby (2002); A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄ ⁵
Sisäkasvit ja kukat	Luonnon kasvit tai kukat, jotka on sijoitettu työpaikalle	Ceylan, Dul & Aytac (2008); Shibata & Suzuki (2002, 2004); Tukiainen (2010); A ₁ ; A ₂
Rauhalliset värit	Värit, jotka tarjoavat rentouttavan kokemuksen, esimerkiksi vihreä, sininen ja sinivioletti	Sassoon (1990); Ceylan ym. (2008); Tukiainen (2010); A ₁ ; A ₂ ; A ₃
Inspiroivat värit	Värit, jotka tarjoavat stimuloivan kokemuksen, esimerkiksi keltainen, oranssi, punainen, pinkki ja punavioletti	Sassoon (1990); McCoy & Evans (2002); Stone (2003); Tukiainen (2010); A ₁ ; A ₃
Yksityisyys	Mahdollisuus yksityisyyteen tai toisten näkymättömissä työskentelemiseen	Aiello, DeRisi, Epstein & Karlin (1977); Csickzentmihalyi 1996, Stokols, Clitheroe & Zmuidzinas (2002); A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Ikkunamaisema luontoon	Mahdollisuus visuaaliseen näkymään työpaikalta, kuten esimerkiksi luonnonmaisemaan, puihin tai kasveihin	McCoy & Evans (2002); McCoy (2005); Csikszentmihalyi (1996); Tukiainen (2010)
Mikä tahansa ikkunanmaisema	Mahdollisuus visuaaliseen näkymään minne tahansa ulos	Stone & Irvine (1994); Tukiainen (2010)
Valon määrä	Valon määrä työympäristössä	Knez (1995); Tukiainen (2010); A ₁ ; A ₂
Päivänvalo	Valo, joka tulee ulkoa työympäristöön	Ceylan ym. (2008); Tukiainen (2010); A ₃
Sisäilma	Lämpötila, ilmankierto, kosteus ja ilmankoostumus työympäristössä	De Alencar & Bruno-Faria (1997); Hygge & Knez (2001); A ₁ ; A ₂
Äänet (positiiviset äänet)	Positiiviset äänet, esimerkiksi musiikki ja erityisesti matala sävelkorkeus, klassinen musiikki, new age -musiikki tai hiljaisuus ja meluttomuus	De Alencar & Bruno-Faria (1997); Stokols ym. (2002); Tukiainen (2010); A ₁ ; A ₂
Tuoksut (positiiviset tuoksut)	Positiiviset tuoksut, kuten raikas ilma tai yleensä huonon ilman poissaolo	Knasko (1992; 1997); Tukiainen (2010)

⁵ A₁–A₄ tarkoittavat tutkimuksen asiantuntijahaastatteluita, (ks. liite 4).

3.2.3 Tietotyö fyysisissä tiloissa

Ajallisista ja erilaisista ihmisten työmotivaatioon liittyvistä tutkimuksista käy ilmi, että organisaatioiden valvottu hierarkia on tullut koko ajan vähemmän relevantiksi useimilla eri toimialoilla. Puhutaan niin sanotusta *tietotyöstä* (knowledge work), jolla tarkoitetaan työtä, jossa vaaditaan teoreettisten tietojen osaamista ja soveltamista erilaisiksi palveluiksi ja teknologiaksi. (Greene & Myerson 2011, 19–20.) Ensimmäisen kerran tietotyöntekijä-termi mainittiin noin 50 vuotta sitten. Drucker (1959, 429–433) uskoi, että kanssakäyminen – suunniteltu tai ei-suunniteltu – on fundamentaalisesti tärkeä osa luovuuden ja innovaatioiden prosessia, kuten myös se, että organisaatio huomaa ihmisten vuorovaikutuksen sekoittamisen olevan avain luovuuteen. (Drucker 1959, 431; Oseland ym. 2011, 51.)

Tietotyöntekijöiden tai Floridan (2005) lanseeraaman luovan luokan on katsottu olevan organisaatioiden kilpailukyvyyn ydin tietopohjaisessa taloudessa. (Florida 2005, xxvii; Dul ym. 2011, 715.) Nämä työntekijät ovat sitoutuneita luovuuteen, tiedon jakamiseen tai tiedon soveltamiseen. Tietotyöntekijän aivot luovat tarkoituksen tuotannolle. Tietotyöntekijät ovat alkuperäisten ja potentiaalisesti käyttökelpoisten ideoiden ja ratkaisujen tuottamisen lähde organisaation uusiutuville tuotteille, palveluille ja prosesseille. (Amabile 1996a, 2.)

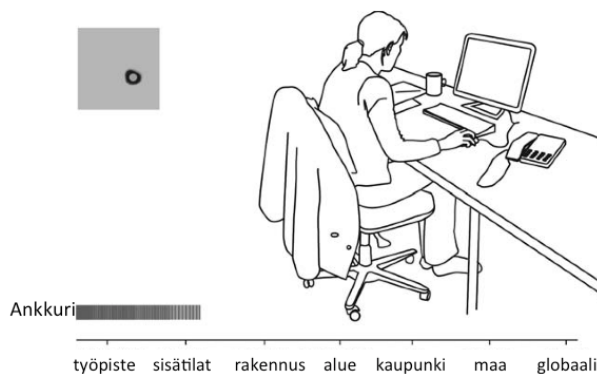
Valtaosa länsimaalaisista työntekijöistä työskentelee lisääntyvässä määrin toimistoissa (Oldham & Rotchford 1983, 542). Tietotyö vaatii myös toimitilojen suunnittelulta monimuotoisuutta ja joustavuutta. Toimistoympäristö ei ole enää perinteinen virastomainen toimisto vaan enemmänkin koti luoville työntekijöille, jotka painivat selvitäkseen ulkoistettujen systeemien, rakenteiden ja ympäristöjen kanssa. Tietotyön käsite on vastakohta prosessityön tai manuaalisen työn käsitteille, koska kahdessa jälkimmäisessä tulokset ovat helposti mitattavissa. Tietotyö on pääasiassa näkymätöntä työtä tilassa. (Greene & Myerson 2011, 19–20.)

Luovan organisaation tietotyöläisiä pidetään helposti homogeenisenä joukkona, josta jokainen tarvitsee yhtenevät työtilat. Nykyään yhä useammat yritykset suosivat avoimistomallia pohjaratkaisuna, koska se on edullinen ja yleisesti hyväksytty toimistoratkaisu. Kuitenkin toimistojen tietotyöntekijöistä on erotettavissa erilaisia tietotyöntekijätyyppejä, jotka tarvitsevat ympärilleen erilaisen työtilan ja työpisteen. (Greene & Myerson 2011, 19–20.) Arkkitehtuuri- ja konsultointitoimisto Gensler (2008, 4–13) on jakanut toimitiloissa tehtävän tietotyön neljään: *sosiaalinen pääoma, fokusoitunut eli tuotettava pääoma, yhteistyöhön keskittynyt eli innovatiivinen pääoma ja oppiminen eli intellektuaali pääoma*. On tärkeää ymmärtää syvemmin tiloissa työskentelevien ihmisten työtä. (Gensler 2008, 13; Greene & Myerson 2011, 21.)

Tietotyöntekijätyypit

Greenen ja Myersonin (2011, 19) tutkimuksessa löydettiin Genslerin (2008, 4) mallin pohjalta neljä erilaista tietotyöntekijätyyppiä: *ankkuri* (the anchor), *yhdistäjä* (the connector), *keräilijä* (the gatherer) ja *navigoija* (the navigator). Ankkurit ja yhdistäjät työskentelivät pääasiassa toimistossa, kun taas keräilijä ja navigoija liikkuvat laajemmin alueella, ympäristössä ja globaalisti. Tietotyöntekijöiden työskentelymallia kuvaavissa kuvioissa 3–6 on kuvattu janalla eri tietotyöntekijän liikkuvuusalueen laajuus, työntekijän oma työpiste, organisaation sisätilat, organisaation rakennus, organisaation alue, kaupunki, maa ja globaalit yhteydet.

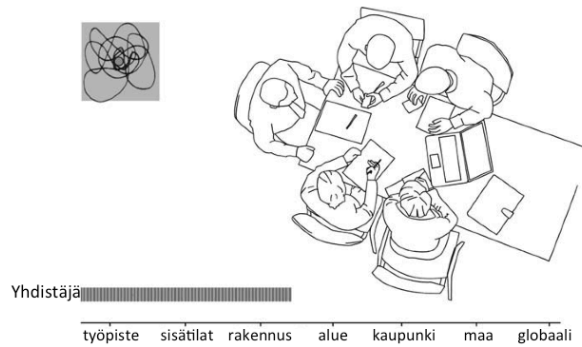
Ankkuri (kuvio 3) on vähän liikkuva toimistotyöntekijä, joka on riippuvainen toimistosta. Hänet löytää Greenen ja Myersin (2011) mukaan suurimmalla todennäköisyydellä päivittäin omalta työpisteeltään. Liikkuminen on rajoittunut toiminnallisiin tiloihin, kuten organisaation taukotilaan, kahvioon ja neuvotteluhuoneeseen. (Greene & Myers 2011, 23–24.)



Kuvio 3 Ankkurin yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa (mukaan Greene & Myers 2011, 24)

Ankkuri on henkilö, jolta toiset työntekijät saavat informaatiota, ja hänellä on elintärkeä tiedon jakamisen rooli organisaatiossa. Kuviossa 3 kuvan alapuolella oleva jana kuvaa ankkurin liikkuvuutta työpisteellä ja sisätiloissa. Ankkurit järjestävät mielellään työpäivänsä selkeästi eri asioille, kuten sosiaaliseen toimintaan, yhteistyöhön muiden kanssa sekä yksin työskentelyyn. Ankkurit kuvailivat työpöytänsä tutkimuksessa kodin jatkeeksi, tunne omistajuudesta ja rituaaleista töihin tullessa samaan tilaan oli hyvin tärkeää heille. He tarvitsevat hyvin mukavat ja ergonomiset työpöydät ja työtuolit. Heidän suhteensa avotoimistossa työskentelyyn on monimutkainen. Usein kuitenkin heidän työpöytänsä on sijoitettu avotilaan, vaikka monet heidän tehtävistään tarvitsevat keskittymistä. Greenen ja Myersin (2011) tutkimuksesta kävi myös ilmi, että usein ankkurit kamppailivat työrauhasta meluisassa ympäristössä. (Greene & Myers 2011, 23–24.)

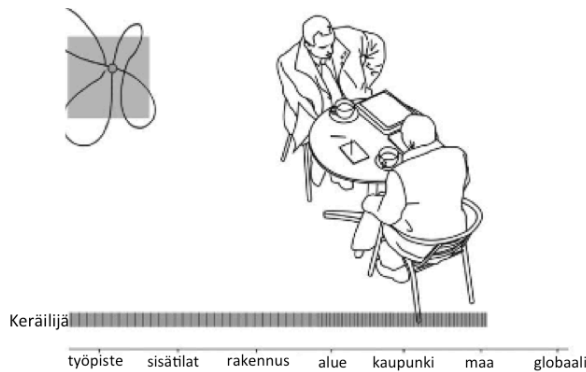
Toinen tietotyöntekijätyyppi on *yhdistäjä* (kuvio 4). Yhdistäjää voidaan kuvailla organisaation ”neulaksi ja langaksi”. He viettävät yleisesti puolet ajastaan eri puolilla työympäristöään, neuvotteluhuoneessa, kahviossa tai kollegoiden työpöytien ääressä. Yhdistäjä on riippuvainen kanssakäymisestä toisten ihmisten ja myös organisaation eri osastojen kanssa. (Greene & Myers 2011, 25.)



Kuvio 4 Yhdistäjän yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa (mukaan Greene & Myers 2011, 25)

Kuviossa 4 kuvan alapuolella oleva jana kuvaa yhdistäjän liikkuvuutta työpisteellä, sisätiloissa ja mahdollisesti myös eri rakennuksien välillä. Yhdistäjä pyrkii tehokkaiseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen muiden kanssa sekä organisaation sisällä että ulkona. Yhdistäjät elävät jatkuvassa muutokseen tilassa ja hakevat aktiivisesti uusia tapoja ja tilaisuuksia kommunikointiin muiden kanssa. Heillä on erityinen tarve työskennellä vapaammin ja visuaalisemmin kuin heidän ympäristönsä salliikaan. Heidän työpisteeseensä on usein ripustettu papereita, muistilappuja ja erilaisia tavaroita eri paikkoihin, seinille, tietokonenäyttöön, ikkunoihin ja niin edelleen. Esineitä käytetään työn visualisoinnissa ja luovassa prosessissa, ja visualisointi helpottaa työn yhdisteltävyyttä. He tarvitsisivat selkeästi vapaamuotoisempaa työtilaa, joka sallisi paremmin heidän työnkuvansa vaatiman vapauden, visuaalisuuden ja luovuuden. (Greene & Myers 2011, 25.)

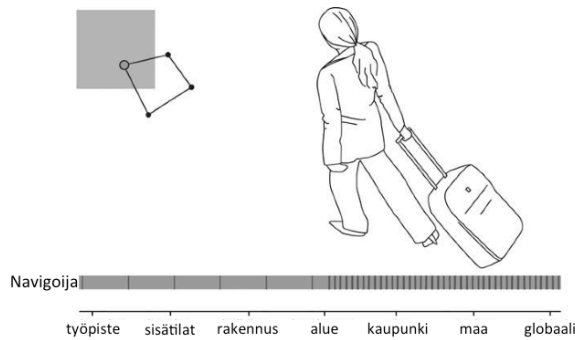
Kolmas tietotyöntekijätyyppi on *keräilijä* (kuvio 5). Keräilijä luottaa erilaisiin henkilökohtaisiin suhteisiin ja pyrkii kasvattamaan yhteistyöverkostoaan. Keräilijä käyttää työpisteellään aikaa noin puolet viikosta, ja lopun ajan hän käyttää erilaisissa tapaamisissa toimistossa ja sen ulkopuolella. Hän käyttää tapaamisiinsa usein neutraaleja tiloja, kuten kahviloita ja jäsenklubeja. Keräilijät myös matkustavat paljon paikallisesti ja globaalisti. (Greene & Myers 2011, 26.)



Kuvio 5 Keräilijän yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa (mukaan mukaan Greene & Myers 2011, 26)

Keräilijälle toimisto on tärkeä paikka, jossa voi jakaa, prosessoida ja koota tietoa itselleen tai kasvotusten relevanttien kollegoidensa kanssa. Kuviossa 5 kuvan alapuolella oleva jana kuvaa keräilijän liikkuvuutta työpisteellä, sisätiloissa, rakennuksien, alueen, kaupungin ja mahdollisesti myös eri maiden välillä. Monissa toimistoissa heidän työpis- teensä on jaettu, mitä on perusteltu tilojen käytön kulutehokkuudella. Kuitenkin huonosti suunnitellut jaetut työpisteet tarkoittavat, että kun keräilijät haluavat työskennellä keskittyneesti, he ottavat kannettavan tietokoneensa kotiin. Siksi he tarvitsisivat tilan, joka tarjoaa mahdollisuuden yhdistää tehokkaan keskittymisen ja tapaamiset. (Greene & Myers 2011, 26.)

Navigoija (kuvio 6) on Greenen ja Myersin (2011) tutkimuksen neljäs tietotyöntekijätyyppi, joka on käytännössä koko ajan ulkona kentällä. Navigoijia voidaan pitää organisaation avainhenkilöinä, jotka vastaavat laajoista kokonaisuuksista. Navigoijat työskentelevät organisaatiossa etätöntyöntekijöinä ja ovat vain harvoin toimistolla, he ovat usein vierailijoita omalla työpaikallaan. (Greene & Myers 2011, 26–27.)



Kuvio 6 Navigoijan yleisin työskentelymalli ja liikkuvuus organisaatiossa (mukaan Greene & Myers 2011, 27)

Navigoijat liikkuvat eniten, kuviossa 6 kuvan alapuolella oleva jana kuvaa navigoijan liikkuvuutta globaalisti. Navigoijiin voivat kuulua esimerkiksi yhteyspäälliköt, myyntimiehet ja konsultit, jotka ovat toimistolla pari kertaa kuukaudessa. He tarvitsevat kuitenkin pääsyn organisaation tiloihin ja paikan, jossa voivat istuutua ja työskennellä. Tämän ryhmän tarpeet on johdon kaikkein vaikeimpia määrittää, koska navigoijat eivät istu hierarkkisiin organisaatioihin. He eivät istu työpisteellään tehdäkseen työtään näkyväksi ja mitattavaksi kontribuutioksi. Navigoijalle organisaation toimisto on vain yksi solmukohta heidän verkostossaan. He saattavat viettää toimistossa päivän viikossa tai vähemmän. Heidän ei pidä kuitenkaan tuntea olevansa ei-toivottuja vieraita. Heidän olonsa pitää tehdä mukavaksi ja heille tulee tarjota toimiva työskentelytila ja paikka, jossa he voivat hoitaa työtään, tarvittaessa myös keskittyneesti. Navigoijat ovat usein organisaation avainhenkilöitä. He voivat olla vastuussa organisaation suuresta omaisuussalkusta tai yrityksen kansainvälisistä suhteista. (Greene & Myers 2011, 26–27.)

Luovaan työskentelyyn tiloja suunniteltaessa on hyvä ymmärtää eri työntekijöiden tarpeet. Greenen ja Myersin (2011, 28–29) tutkimuksen neljän tietotyöntekijän avulla voidaan ymmärtää paremmin erilaisia tapoja työskennellä ja käyttää toimitiloja luovuuden kontekstissa. Tämän avulla voidaan ymmärtää paremmin luovaa työtä organisaatioissa. Enää ei riitä, että tarjotaan tietotyöntekijöille avotoimisto ergonomisiin huonekaluin ja viimeisimmällä teknologialla. Ominaisuudet ja luonteenpiirteet eri tietotyöntekijätyypeistä tarjoavat laajemman ja syvemmän näkemyksen organisaatiolle. Ne auttavat organisaatiota suunnittelemaan työtiloja tulevaisuudessa niin, että tiloilla pystytään rea-

goimaan ja vastaamaan näihin käyttötarpeisiin, mikä on myös organisaation älykästä resurssien käyttöä.

Kun Greenen ja Myersin (2011, 29) tutkimuksessa pyydettiin työntekijöitä määrittelemään oma tietotyöntekijätyyppinsä, ihmiset kokivat usein olevansa eri tyyppiä kuin todellisuudessa olivat. Moni työntekijöistä koki, että työpiste oli enemmän suunniteltu toiselle tyyppille kuin hänelle itselleen. Tiloja suunniteltaessa ensimmäinen asia onkin selvittää, miksi tietotyöntekijätyypiksi työntekijät itse itsensä määrittelevät ja vasta toiseksi, mikä tyyppi he haluaisivat olla. Tätä kautta voitaisiin saada tukea keskusteluun, mikä on kunkin yksilön optimaalisin tila työskennellä ja millainen tila vastaa siihen tarpeeseen. (Greene & Myers 2011, 29.)

Oselandin ym. (2007, 59–60), Martensin (2011, 76) sekä Greenen ja Myersin (2011, 28) mukaan on olemassa selkeä tarve kehittää uusia kulttuurillisia protokollia, kuinka ihmiset voisivat käyttää toimiston tiloja uudella tavalla. Neljällä eri tyyppillä organisaatioissa voidaan päästä hieman lähemmäksi tilojen parempaa suunnittelua, joka vaatii organisaatioilta paljon innovatiivisempaa ja kokonaisvaltaisempaa tutkimusta tilasuunnittelun pohjalle. Toimistoja tulisi alkaa miettiä enemmän täyden palvelun toimistoiksi, joissa työpisteiden pohjapiirustus nojaisi organisaation fyysisiin ja virtuaalisiin palveluihin.

Neljälle eri tyyppille sopivien työpisteiden tarjoaminen voi tuntua organisaatioista haasteelliselta, mutta työntekijöiden ajattelemisen edellä mainittujen tyyppien kautta mahdollistaa päällekkäisten tarpeiden huomioimisen työtilojen suunnittelussa, kuitenkin sallien järkevän ja tehokkaan tilasuunnittelun, milloin työntekijät esimerkiksi ovat pois, milloin heidän tarvitsee olla vuorovaikutuksessa tai milloin he tarvitsevat tilaa yksin työskentelyyn. Esimerkiksi verhoilla ja sermeillä, joita voidaan tarvittaessa liikuttaa työpisteelle tai sosiaaliseen tilaan, voidaan luoda enemmän yksityisyyttä ja hiljaisuutta. Edellä esitetyt ehdotukset parantavat useiden tietotyöntekijöiden työtä, esimerkiksi yhdistäjän tarvetta työskennellä vapaammin luovemmin ja visuaalisemmin, koska sermeihin voi kiinnittää ja panna esille asioita visuaalista yhdistämistä helpottamaan. (Greene & Myers 2011, 28–29.)

Työntekijätyypit liikkuvuuden mukaan

Lilischkis (2003) on esittänyt liikkuvuuteen perustuvan monipaikkaista työtä tekevien luokittelun, joka perustuu työympäristöön ja työmpiiriin kuuluvien erilaisten paikkojen käytön määrään ja niiden käyttötapojen arviointiin. Luokittelussa työntekijät on jaettu viiteen eri tyyppiin liikkuvuuden mukaan: *Paikallaan liikkujat* liikkuvat ainoastaan varsinaisella työpaikallaan. *Jojobot* käyttävät työpistettään kotipesänä mutta liikkuvat muualla. *Heilurit* liikkuvat kahden eri paikoissa sijaitsevan työpisteen välillä. *Nomadit* vaelta-

vat eri paikoissa, esimerkiksi kokouksissa. *Kuljettajat* työskentelevät ja liikkuvat pääsääntöisesti yhtä aikaa.

Paikallaan liikkuvat työskentelevät tiettyssä paikassa ja rajatulla alueella. Esimerkkinä tällaisista työntekijöistä ovat toimistopäälliköt, asiakaspalvelijat ja assistentit. *Jojoilla* taas on kiinteä työpiste, jonka he välillä jättävät työskennellessään muualla. Esimerkiksi johtajat ja esimiehet voivat olla jojoja. *Heilurit* työskentelevät vuorotellen kahdessa kiinteässä paikassa, esimerkiksi työnantajan tiloissa tai kotona ja asiakkaan tiloissa. Tämä työntekijä eroaa muista liikkuvista työntekijöistä siinä, että paikkoja on yleensä kaksi ja työ sisältää yleensä myös etätöitä. Esimerkiksi toimistojen välillä liikkuvat työntekijät voivat olla heilureita. *Nomadit* liikkuvat jatkuvasti paikasta toiseen, ja työpisteitä heillä on käytössään enemmän kuin kaksi ja jokin työpisteistä on yleensä päätyöpaikka. He voivat olla esimerkiksi konsultteja. *Kuljettajat* liikkuvat paljon. Yleensä he työskentelevät myyntiedustajina ihmisten ja tavaroiden kuljettamiseen liittyvillä aloilla ja liikkuvat kulkuvälineensä avulla paikasta toiseen. Heille kulkuvälineen tilat edustavat pysyvyyttä, ja tilojen vaihtelua tulee pysähdyspaikkojen myötä. Esimerkkejä ovat liikkuvat myyntiedustajat. (Lilischkis 2003 ks. esim. Gareis 2006, 19–22; Nenonen ym. 2012, 17–18.)

Paikkaan liitettävät yksityiskohdat tekevät liikkuvasta työstä monimutkaisen asian. Arvioitaessa työn toimintaympäristön vaativuutta tulee tarkastella paikkojen ja niiden käytön määrää, paikkojen etäisyyttä toisistaan, työskennelläänkö matkustettaessa tai kuljettaessa paikkojen välillä vai pelkästään perillä, käytetäänkö perillä videoneuvotteluihin soveltuvaa teknologiaa. Monipaikkainen työ vaikuttaa myös työajan käyttöön ja siihen, kuinka usein paikkaa vaihdetaan, kuinka paljon aikaa menee liikkumiseen paikkojen välillä ja kuinka paljon aikaa käytetään työskentelyyn tiettyssä paikassa. Nämä kaikki aiheuttavat työympäristölle vaatimuksia, jotka tulisi ottaa huomioon työympäristöä suunniteltaessa. Lilischkin (2003) liikkuvuusprofiilia voidaan käyttää apuna työympäristöä kehitettäessä. huomioimalla matkustamisen tai matkustuspäivien määrä, monipaikkainen työn määrä, uudella tavalla rytmittyvä työaika, työn projektimaisuus, virtuaalisen työn mahdollisuus ja sen toimintojen edistäminen ja monikulttuurisuus tulee huomioida ohjeiden ja tilojen käytön selkeytenä työympäristöissä. (Gareis 2006, 22; Nenonen ym. 2012, 18.)

3.2.4 *Luovuus innovaatiokeskuksien fyysisissä tiloissa*

Innovaatiokeskusten (innovation center), tulevaisuuskeskusten (future center) ja innovaatiolaboratorioiden (innovation laboratory) päämäärä on stimuloida inspiraatiota, tiedonjakamista ja vuorovaikutusta sekä mielikuvitusta ja innovaatioita. Innovaatiokeskusten visio on luoda fyysinen ilmentymä organisaation vaivannäöstä ja edistää intellektuellia pääomaa. Termit innovaatiokeskus tai tulevaisuuden keskus luovat odotuksia siitä, millaisia toimintoja varten keskuksien tilat on tehty. Innovaatiokeskus on tila, jonka olosuhteet on luotu tukemaan ihmisten ajattelua, uudelleen arviointia, toimintaa, oppimista ja luomista. Tila on keskeinen aspekti innovaatiokeskuksissa: se tarjoaa fyysiset, virtuaaliset ja mentaaliset puitteet. Ajattelu ja toiminta on sidottu yhteen haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Innovaatiokeskukset eivät välttämättä ole futuristisia työympäristöjä, vaikka joillakin tiloilla on yhteneväisyyksiä, jotka refleктоivat tulevaisuuden visiota. (Van der Lugt, Janssen, Kuperus & de Lange 2007, 66–67.)

Luovuutta edistäviä niin sanottuja innovoimiseen tarkoitettuja tiloja voidaan tarkastella Moultrien ym. (2007, 56) mielestä kolmesta eri näkökulmasta: *suunnittelun näkökulmasta* (design perspective), *innovaatioiden näkökulmasta* (innovation perspective) ja *strategisesta näkökulmasta* (strategic perspective). *Suunnittelun näkökulmasta* on olemassa päätelmiä, kuinka erilaiset työntekijät ja asiakkaat kohtaavat erilaiset tilat osana yrityksen laajempaa suunnittelustrategiaa. Työympäristön suunnittelulla on myös suora vaikutus työntekijän moraaliin ja tuottavuuteen. Näitä asioita voidaan tukea sisällyttämällä arkkitehtuuria, sisustamista ja maisemointia asiakkaiden kohtaamiin tiloihin ja työtiloihin. *Innovaatioiden näkökulmasta* on olemassa todisteita, että yritykset voivat omaksua laaja-alaisesti erilaisia innovaatiostrategioita ja että työympäristö voi edistää tuottavuutta ja tehokkuutta yhteen tai erilleen sijoitetuissa tiimeissä. *Strategisesta näkökulmasta* on olemassa päätelmiä, kuinka työympäristön suunnittelu mahdollistaa yksilöllisten osaamisalueiden kehittämisen ja uusien kokoonpanojen muodostamisen muuttuvien tarpeiden mukaan ja tukee täydentävien osaamisien synergiaa. (Moultrie ym. 2007, 55–56.)

Innovaatiokeskusten infrastruktuuri pitää sisällään mahdollisuuden kontrolloida ja mitata muuttujia. Monet innovaatiokeskukset sisältävät yksinkertaisia tehokeinoja, kuten isoja kirjoitustauluja, materiaaleja visualisoimiseen (kuten perinteisiä liimattavia muistilappuja, papereita, kyniä ja kortteja) sekä hienostuneen ICT–teknologian (information and communication technology) tukemaan aivoriihi-ideointimenetelmää. (Lewis & Moultrie 2005, 74.) Usein innovaatiokeskusten pohjapiirustukseen on haettu elementtejä luovuuden nelivaiheisesta prosessista: valmistautumisesta, hautomisesta, oivalluksista tai välähdyksistä, kehittelystä ja arvioinnista (Haner 2005, 294).

Teknologian merkitys tilassa on tärkeä: se on edellytys sille, että niin sanottu perustyö tulee hoidetuksi. Luova organisaatio⁶ mahdollistaa työntekijöille sopivimmat ja ajassa olevat työvälineet ja tekniikan. Tutkielmassa teknologia-käsitteellä viitataan erityisesti luovuutta edistävään teknologiaan. Teknologian merkitys luovuuden edistäjänä yhdessä fyysisen tilan kanssa on huomioitava seikka tiloja suunniteltaessa. Luovuutta edistäviä ja helpottavia teknologisia ratkaisuja on tutkittu ja mitattu erilaisin empiirisin tutkimuksin innovaatiokeskusten niin sanotuissa riippumattomissa työympäristöissä. (Haner 2005, 288–298; Lewis & Moultrie 2005, 73–83; Magadley & Birdi 2009; 315–325; Van der Lugt ym. 2007, 66–79.)

Van Der Lugtin ym. tutkimuksen (2007, 73) mukaan innovaatiokeskusta käytetään aktiivisimmin ryhmätapaamisiin, jotka liittyvät johonkin tiettyyn aiheeseen, kuten yrityksen identiteettiin, luovaan ajatteluun ja ryhmien voimaannuttamiseen. Lisäksi usein keskustellaan asioiden hoitamisesta, kuten organisaation uhkatekijöistä, ongelmista ja kysymyksistä tai pohditaan seuraavan vuoden visiota. (Van Der Lugt 2007, 73.)

Organisaation sitoutuminen luovuuteen on vaativaa sekä ajallisesti että resursseina. Henkilöstön täytyy omistautua luovuudelle, ja organisaation tulee antaa aikaa ratkaisun kehittämiseen. Tästä seuraa, että innovaatioteknologiaa tehostamalla voidaan säästää työntekijöiden aikaa ja resursseja. Länsimaisessa luovassa organisaatiokulttuurissa pyritään saavuttamaan loputon määrä innovaatioita. Kuitenkin organisaatiot pystyvät harvoin huomioimaan kaikkien työntekijöiden resurssit. Usein innovaatioissa luotetaan sellaisiin yksilöihin organisaatioissa, jotka ovat jo aiemman kokemuksen perusteella identifioitu parhaiksi ja älykkäiksi. (Fairbank & Williams 2001, 68.)

Magadleyn ja Birdin (2009) tutkimuksessa tutkittiin tekniikan ja tilojen yhteisvaikutusta erityisesti luovuuden eri prosessin vaiheet huomioivassa innovaatiolaboratoriossa (innovation lab). Innovaatiolaboratorion tilat oli sisustettu ja suunniteltu luovuuden eri prosessin vaiheet huomioiden. Ilmeisimpänä erityisestä suunnittelusta olivat sen fyysinen pohjakuva sekä tilojen ja huoneiden erityinen rakenne, muoto ja kokoonpano. Erityispiirteitä huoneissa olivat kaarevat seinät, moninaiset työskentelytilat kalustettuina pyöreillä pöydillä, näyttelytilat ja erilaiset virkistytymistilat. Innovaatiokeskukset roh-

⁶ Luova organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka toimii jäsentensä luovan osaamisen varassa (Huuhka 2010, 74). Organisatorinen luovuus syntyy organisaatiokontekstissa. Se on luovuutta, joka on omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävä, arvokas, käytettävä uusi tuote, palvelu, idea, toimintatapa tai yksilöiden prosessi työskennellessä yhdessä kompleksisissa sosiaalisissa systeemeissä (Woodmanin, Sawyerin & Griffinin 1993, 293; Kallio & Kallio 2011, 38–42).

kaisevat työntekijöitä ajattelemaan uudella tavalla ja unohtamaan perinteiset tavat ajatella eliminoimalla perinteiset työtilat, kuten suorakaiteen muotoiset huoneet ja niiden kalusteet. Rakenteellisen kokonaisuuden lisäksi tilat sisälsivät monentasoisia työkaluja aina valkotauluista huippuinnovaatioteknologiaan (electronic brainstorming system), lisäksi tiloissa oli käytössä pieni elokuvateatteri. (Magadley & Birdi 2009, 315–316.)

Magadley ja Birdi (2009, 317) testasi tilojen ja teknologian merkitystä ideointiprosessissa ja luomisvaiheessa. Heidän tutkimukseensa osallistui kaksi ryhmää, joista toinen suoritti ideointiprosessin innovaatiokeskuksessa ja toinen oman organisaationsa tiloissa. Innovaatiolaboratorion elektroninen aivoriihiteknikka⁷ mahdollistaa kaikkien ideoinnin yhtä aikaa, koska ideat ja ehdotukset heijastetaan suurelle valkokankaalle kaikkien nähtäville. Elektronisessa ideointitekniikassa jokaisella henkilöllä on oma näppäimistö käytössään, mikä mahdollistaa ideoiden kirjoittamisen anonyymina. Teknologia edistää ideoiden jatkokehittelyä ja tiedon jakamista, se lisää ihmisten rohkeutta osallistua ideointiin. Tutkimuksessa toinen ryhmä suoritti ideoinnin ilman elektronista tekniikkaa oman organisaationsa tiloissa. He käyttivät ideoinnissa perinteisiä apuvälineitä, kuten lehtiö- ja valkotauluja sekä liimattavia muistilappuja. (Magadley & Birdi 2009, 317.)

Tutkimuksien tuloksena selvisi, että ryhmä, joka käytti innovaatiolaboratorion luomiseen suunniteltuja tiloja ja elektronisia laitteita, oli selvästi luovempi ja ajallisesti huomattavasti nopeampi. Ryhmä pystyi tuottamaan innovaatiolaboratoriossa 24 ideasta 16 ideaa eli noin 67 prosenttia kokonaisideoiden määrästä. Molemmat ryhmät käyttivät ideointiprosessiin aikaa neljä tuntia. Laboratorion elektronisen aivoriihiteknologian avulla aivoriiehen kului 40 minuuttia. Perinteisin menetelmin ideoinut toinen ryhmä käytti aivoriiehen aikaa kaksi tuntia. Tutkimuksen tuloksista nousee esiin selvästi elektronisen ideointitekniikan merkitys ja sen mahdollisuudet. Teknologialla oli suuri edistävää merkitys ihmisten luovuuteen. Elektronisessa ideoinnissa mahdollisuus toimia anonyyminä helpottaa eliminoimaan pelon muiden ihmisten kritiikistä. Tämä helpottaa ideoimista koko organisaatiossa kenenkään asemaan tai organisaation hierarkiaan katsomatta. Luovuutta edistävää tekniikkaa käyttänyt ryhmä oli erittäin tyytyväinen kokeemukseensa. Mielekkäänä pidettiin myös sitä, että perinteisistä tiloista lähdettiin pois uudenlaisiin luovuutta mahdollistaviin tiloihin ja ympäristöön. (Magadley & Birdi 2009, 319–321.)

⁷ Aivoriihiteknikalla tarkoitetaan uusien ideoiden luomiseen tarkoitettua tekniikkaa, jonka avulla on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita ilman kritiikkiä. Tämän jälkeen ideoista poimitaan kehityskelpoisimmat jatkokehittelyä varten. (Sawyer 2007, 61–66.)

Van Der Lugtin ym. tutkimuksen (2007, 78) mukaan innovaatiokeskus on paikka, joka vahvistaa organisaation älyllistä pääomaa tarjoamalla ankkuripaikan luovuudelle ja innovaatioprosessille. Innovaatiokeskus voimaannuttaa ja sitouttaa ihmisiä luovaan toimintaan ja antaa mahdollisuuden olla poissa päivittäisistä työprosesseista. Samaan aikaan innovaatiokeskus voi toimia eräänlaisena mielisairaalana, jos organisaatio ei kannusta luovuuteen ja innovaatioihin. Tällöin innovaatiokeskus voi toimia turvallisena paikkana, jonne organisaatio voi laittaa luovia ihmisiä ideoimaan kauaksi päivittäisestä työstä. (Van Der Lugt ym. 2007, 78.)

Organisaation johdon tulisi pyrkiä suunnittelemaan tiloja mahdollisimman monipuolisiksi, ja teknologian olisi tuettava luovaa prosessia. Erityisesti elektronisen ideoinnin mahdollistava teknologia edistää luovuutta ja lisää koko organisaation ideoiden ja uusien ehdotuksien määrää. (Magadley & Birdi 2009, 319.)

Innovaatiokeskusten tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että fyysinen tila tukee potentiaalisesti innovaatiostrategian synnyttämistä, jolloin voidaan olettaa, että taustalla täytyy olla selkeä motivaatio suunnitella innovatiivisia työympäristöjä (Moultrie ym. 2007, 55–56). Innovaatiotilojen strateginen päämäärä on tukea yrityksen perustaa kilpailussa. Innovaatiotilojen symbolinen tarkoitus on vahvistaa yrityksen innovaatiostrategiaa ja arvoja. Innovatiivisuuden hyötysuhteen tarkoituksena on vähentää innovaatioiden kustannuksia, parantaa työntekijöiden tuottavuutta, parantaa innovaatioiden nopeutta tai vähentää puitteiden kustannuksia. Innovaatiotehokkuuden tarkoitus on parantaa innovaatiotuotoksien laatua, parantaa laatua yleisesti, lisätä uusien ideoiden määrää ja auttaa uusia tuotteita menestymään paremmin. Tiimityön tarkoituksena on edistää innovaatioita, rohkaista parempaan fyysiseen tai virtuaaliseen kommunikaatioon, rohkaista muodolliseen ja epämuodolliseen kanssakäymiseen ja motivoida henkilökuntaa. Lisäksi tarkoitus on edistää asiakkaiden palautetta missä tahansa tai tietyssä vaiheessa innovaatioprosessia, esimerkiksi idean läpivieminen prosessin seuraavaan vaiheeseen arviointiin tai tuotteen demonstraatiovaiheeseen tukemaan myyntiosaston työtä. Innovaatiotilojen tarkoitus on myös edistää ja uudistaa organisaation dynaamisia kapasiteetteja. Innovaatiotilojen suunniteltu rooli on tukea organisaation luovaa prosessia: tutkimusta, synteesiä, luomista, mallintamista ja arviointia. (Moultrie ym. 2007, 57.)

Magadley ja Birdi (2009, 319) muistuttavat kuitenkin, että hieno teknologia ei yksin riitä edistämään luovuutta, vaan sitä on osattava käyttää oikein ja oikeissa tilanteissa. Oselandin ym. (2011, 57) mukaan teknologia on yleensä vaadittu jokaiseen neuvotteluhuoneeseen, kuitenkin heidän tutkimuksestaan nousi esille, että ainoastaan yhdessä viidestä tapaamisesta käytettiin jonkinlaista teknologiaa tai tekniikkaa. Teknologiaa ei käytetty, koska sen toimivuudesta ei oltu varmoja tai luultiin, että sitä on liian vaikea käyttää. (Oseland ym. 2011, 57.)

Tulevaisuudessa elektronisiin ideointijärjestelmiin, erilaisiin ehdotusten- ja palautteenantojärjestelmiin sekä virtuaalisen kanssakäymisen mahdollistavaan teknologiaan panostetaan varmasti tämänhetkistä enemmän. Tukiaisen mukaan (2010, 56) tulevaisuuden työympäristössä tulee huomioida, että virtuaalisten työtilojen⁸ samoin kuin erilaisten videokonferenssipalvelujen tarve tulee lisääntymään.

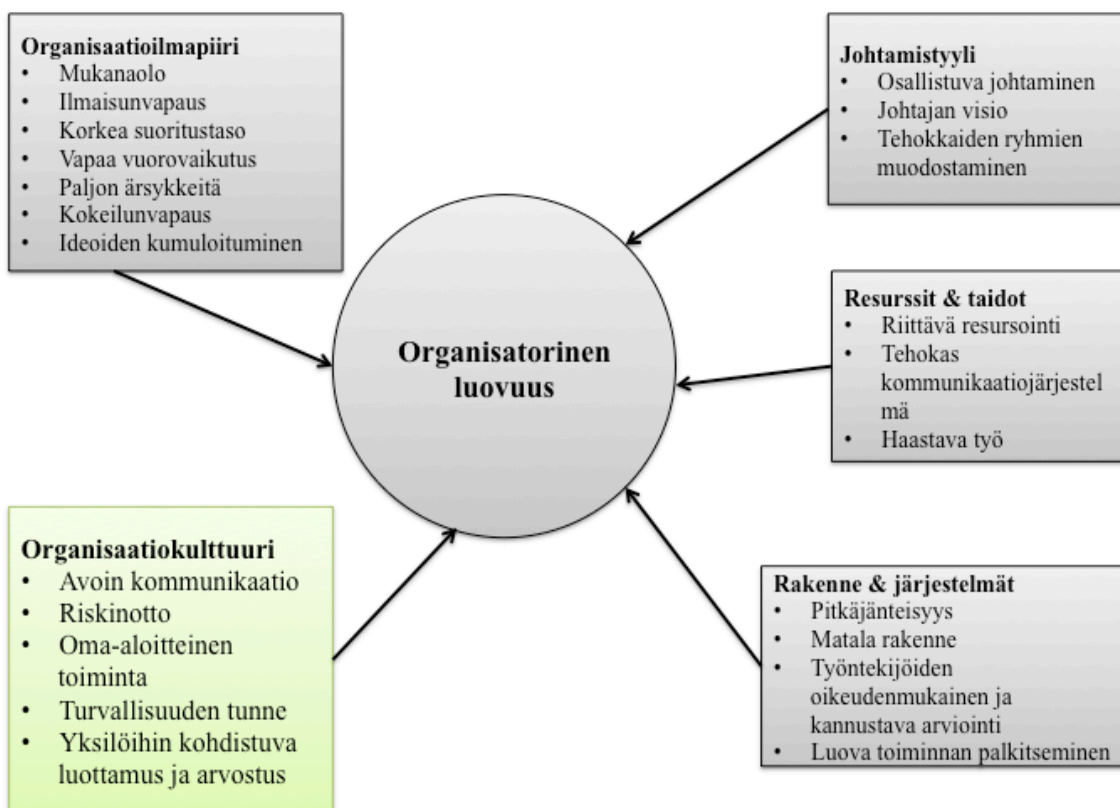
Kallion ja Kallion (2010, 10) mukaan fyysisten tilojen merkitystä luovuudelle ei ole kovinkaan laajasti tutkittu. Vain muutama tutkimus on selvästi keskittynyt aiheeseen, ja näissä näkökulmana on luovuus jokapäiväisissä työympäristöissä. Tämän vuoksi innovaatiolaboratorioiden tutkimustulokset ovat enemmän tai vähemmän rajoittuneita käytettäväksi sellaisenaan. (Van der Lugt ym. 2007, 67; Kallio & Kallio 2010, 10.)

⁸ Virtuaalinen työtila tarkoittaa tilaa, jossa on tietoliikennetekniikkaa, kuten esimerkiksi iso näyttö tai valkokangas, virtuaalisia tapaamisia varten eli ihmiset tapaavat toisensa tietoliikennetekniikan avulla. (Peltonen 2008, 51.)

4 LUOVA ORGANISAATIOKULTTUURI JA TILAT

4.1 Luova organisaatiokulttuuri

Organisatorinen luovuus liitetään usein luovan organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Organisatorinen luovuus sisältää luovan organisaatiokulttuurin useiden muiden organisatoristen tekijöiden lisäksi. Nämä on esitelty kuviossa 7. Organisatorisen luovuuden osatekijöitä ovat: *organisaatioilmapiiri, johtamistyyli, resurssit ja taidot, organisaatiokulttuuri sekä rakenne ja järjestelmät* (Andriopoulos 2001, 834).



Kuvio 7 Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät (Andriopoulos 2001, 835)

Kallion ja Kallion (2011, 42) mukaan Andriopoulosen kuviota voidaan teoreettisesti näkökulmasta pitää yksinkertaistavana (2001, 835). Kuvio 7 esittää keskenään eritasoisia ilmiöitä, kuten organisaatiokulttuurin ja johtamistyylin, analysoimatta niiden monimutkaista keskinäistä suhdetta. Kallion ja Kallion (2011, 42) mielestä onkin syytä havaita, että mallin mukaiset organisatorisen luovuuden avaintekijät ovat osittain sidoksissa toisiinsa. Shalleyn (1991, 184) tutkimuksen mukaan organisaation luova tavoite

auttaa yksilöitä keskittymään ja antamaan parhaansa olemassa olevan tavoitteen tai päämäärän hyväksi. Organisaation, joka haluaa kehittää luovuutta ja tehdä siitä rakenteellisen ominaisuuden, on luotava sekä tavoitteet että suunnitelma sitä varten. Suunnitelmassa tulee ottaa kantaa myös innovatiivisuuden rajoitteisiin. Ihmisiä organisaation kaikilla tasoilla pitää kannustaa innovatiivisuuteen ja uudenlaisia luovia ajattelutapoja ja innovatiivisia tapoja toimia tulee tukea. (Harisalo 2008, 290.)

Ymmärtääkseen luovaa organisaatiokulttuuria täytyy ymmärtää luovuuden prosessi (ks. sivut 46–47), luovuuden tuote, luova henkilö (ks. sivut 43–44), luova tilanne ja se, miten jokainen edellä mainittu komponentti on yhteydessä toisiin (Brown 1989, 3–11; Harrington 1990, 153). Andriopouloksen (2001, 835) mukaan luova organisaatiokulttuuri koostuu avoimesta kommunikaatiosta, riskinotosta, oma-aloitteisesta toiminnasta, turvallisuuden tunteesta sekä yksilöihin kohdistuvasta luottamuksesta ja arvostuksesta. Luovan organisaatiokulttuurin kannalta on olennaista, että organisaatiokulttuuri tukee avointa kommunikaatiota ja oma-aloitteista toimintaa. Samalla luova organisaatiokulttuuri sallii riskinoton ilman, että yksilöt joutuvat alati pelkäämään mahdollisten epäonnistumisten seuraamuksia. Epäonnistumisia tarvitaan moninkertainen määrä suhteessa uusien luovien ideoiden, innovaatioiden, prosessien, ratkaisujen ja tuotteiden määrään. (Andriopoulos 2001, 836.)

Luovassa organisaatiossa ongelmat nähdään parannusmahdollisuuksina. Rauhallisuus ja pitkänäköinen ajattelumalli vallitsee organisaation kohdattaessa uusia paineita. Vastaavasti ihmiset tuntevat olonsa mukavaksi ehdottaessaan epätavanomaisia tai uusia ratkaisuja päivittäisiin ongelmiin. Tällaiset organisaatiot ovat läpinäkyviä, kannustavat avoimuuteen tarjoamalla työntekijöille tietoa, helpottamalla työntekijöitä ymmärtämään päätösprosessien tekemistä ja rohkaisemalla työntekijää ottamaan osaa myös paljon muihin asioihin kuin vain oman työn vaatimukseen. Edellä mainitut asiat tulee huomioida jo henkilöitä rekrytoitaessa. (Cangemi & Miller 2007, 402.)

Esimies, joka tukee ja kannustaa työntekijöitä, rakentaa molemminpuolisen luottamuksen, sitoutumisen, rohkaisee, antaa positiivista palautetta ja tunnustusta (Oldham & Cummings 1996, 611; Zhou 1998, 271; George & Zhou 2001, 514; Baer, Oldham, Cummings 2003, 572; Amabile ym. 2004, 6–7). Johtajan kiinnostus läpinäkyvään organisaatiokulttuuriin rohkaisee innovaatioihin ja johtaa automaattisesti siihen, että johtajan rooli organisaatiossa on toimia ihmisten kehityksen auttajana ja varmistajana. Tämän kaltaisella johtamistyyllillä on useita tunnistettavia ja havaittavia piirteitä ja käytäntöjä, jotka toimivat normeina eivätkä poikkeuksina. Johtaja on osallistuva, kykenevä muodostamaan tehokkaita tiimejä, omaa vision ja jakaa sen myös toisille. Johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöiden positiivisesta itsetunnosta. (Oldham & Cummings 1996, 611; Andriopoulos 2001, 838; Cangemi & Miller 2007, 403.)

Organisaatiokulttuuria ja luovuutta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta Martinsin ja Terblancen (2003, 69) mukaan viisi tekijää vaikuttaa luovuuden ja innovaatioiden syntyyn: visionäärinen ja innovaatioihin kannustava strategia, joustava sekä vapautta että yhteistyötä tukeva rakenne, palkitseminen ja kannustaminen luovaan ajatteluun ja riskienottamiseen, resursseista huolehtiminen sekä kannustaminen innovointia tukevaan käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi virheistä oppimiseen, ideointiin, jatkuvaan oppimiseen ja itseohjautuvuuteen, viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys kaikille. (Martins & Terreblance 2003, 69–73.)

Luovuus, kulttuuri ja ilmapiiri yhteenkietoutuneina

Luovat ratkaisut ovat yleisempiä organisaation erilaisten kulttuurien kohdatessa (Albrecht & Albrecht 1996, 36). Ekvall ja Ryhammar (1999, 303) pitävät luovuutta ja ilmapiiriä yhteen kietoutuneina. Organisaatiokulttuuri syntyy ihmisten ja organisatoristen realiteettien kohtaamisissa, mikä puolestaan luo ilmapiirin (Ekvall 1988, 50). Organisaation luovuutta tukevan kulttuurin tehtävänä onkin luoda taustalle ilmapiiri, jossa kyseenalaistaminen ja jatkuva vanhan ja uuden rinnakkain asettaminen ovat kannustettavia tekoja. Kompromissin sijaan prosessia ohjaa uuden, yllättävän ja luovan ratkaisun hakeminen. Siksi luova arena on paradoksaalisesti yhtä aikaa sekä ristiriitainen että konsensushakuinen: luova ratkaisu edellyttää suuntaa eli visiota, mutta tulkinnat keinoista ja tavoitteista ovat erilaiset, mikä luo jännitettä. Jotta yritys voi olla sopeutuva, innovatiivinen ja luova, tarvitsee se kulttuurin, jossa arvostetaan, edistetään ja palkitaan luovaa käyttäytymistä. (Albrecht & Albrecht 1996, 36.)

Ekvall (1988, 1996) sekä Ekvall ja Ryhammar (1999) ovat löytäneet useissa tutkimuksissaan yhteensä yhdeksän eri tekijää, jotka luonnehtivat luovien työyhteisöjen työilmapiiriä ja kulttuuria: *haasteellisuus, vapaus, resurssit kokeilla uusia ideoita, luottamus ja avoimuus, dynaamisuus ja elävyys, leikkisyys ja huumori, konfliktien hallinta, debatointi, riskinotto sekä aikaa ideoida*. (Ekvall 1988, 51; Ekvall & Ryhammar 1999, 303.)

Fyysinen työympäristö voi ilmaista organisaatiokulttuuria ja vaikuttaa sen käyttäjien identiteettiin. Martinsin (2011, 71) tutkimusten mukaan fyysinen tila ja pohjapiirustus ilmaisevat organisaation matalaa rakennetta. Jos halutaan lisätä luovuutta ja sitä kautta innovaatioita, täytyy suunnitella tarpeen mukaan kehitettävissä ja muokattavissa oleva rakennus (generative building), joka sallii monimuotoisuuden (kuten ristiriidat ja erimielisyydet) ja rohkaisee siihen tilallisessa organisaatiossa (spatial organization) (Kornberg & Clegg 2003, 77).

Ympäristön luovuuden stimulantit ja esteet huomioiva Keys-testi

Amabile (1995, 79–80) ja Amabile ym. (1996, 1154) ovat tutkimuksissaan muotoilleet organisatoriselle luovuudelle niin sanotun KEYS-testin (KEYS-Assesing the Climate for Creativity), joka perustuu Kallion ja Kallion (2010, 49) mukaan laajasti tämänhetki-seen teoriaan luovuudesta. Se ottaa huomioon ympäristön luovuuden stimulantit ja esteet (Amabile 1995, 79). McCoy (2005, 175–176) mukaan useat mallissa esitetyt ulottuvuudet ovat yhteydessä organisaation fyysisiin tiloihin. Malli ehdottaa kuutta luovuutta edistävää ulottuvuutta ja kahta luovuudelle haitallista ulottuvuutta (taulukko 2). Luovuutta edistävät ulottuvuudet ovat: *organisaation rohkaiseminen* (organizational encouragement), *esimiehen rohkaisu* (supervisory encouragement), *työryhmän tuki* (work group support), *vapaus* (freedom) *riittävät resurssit* (sufficient resources) ja *haastava työ* (challenging work). Organisaation luovuudelle haitalliset ulottuvuudet ovat *työtaakasta johtuvat paineet* (workload pressure) ja *organisaation esteet* (organizational impediments). Edellä mainituista kolme ensimmäistä liittyvät luovuuden rohkaisemiseen, neljäs autonomian tunteeseen, viides resurssihin, kuudes ja seitsemäs paineen tunteisiin ja kahdeksas organisaation luovuuden mahdollisiin esteisiin. (Amabile 1995, 79–80; Amabile ym. 1996, 1159.)

Taulukko 2 KEYS-testin osatekijät, jotka huomioivat mahdolliset luovuuden stimulantit ja esteet ympäristössä (mukaillen Amabile ym. 1996, 1159–1162)

Luovuutta edistävät tekijät	Luovuutta estävät tekijät
Organisaation rohkaiseminen	Työtaakasta johtuvat paineet
Esimiehen rohkaiseminen	Organisaation esteet
Työryhmän tuki	
Vapaus	
Riittävät resurssit	
Haastava työ	

Taulukossa 2 *organisaation rohkaiseminen* tarkoittaa kannustamista ja rohkaisua riskien ottamiseen, ideoiden kehittämiseen, palkitsemiseen ja luovuuden tunnustamiseen. Mekanismi kehittää uusia ideoita, kannustaa ideoiden aktiiviseen ajatteluun ja kehittämiseen. *Esimiehen rohkaisu* tarkoittaa organisaation päämäärän selkeyttämistä ja luottamista työryhmään sekä tukea tiimityöhön ja ideoihin. *Työryhmän tuki* tarkoittaa tiimin jäsenten osaamista tai asiantuntijuutta eri aloilta, ideoiden haasteellisuutta ja jäsenten jaettua sitoutumista projekteihin. *Vapaus* tarkoittaa korkeaa autonomiaa ja tunnetta oman työn kontrolloinnista, vapautta päättää ja kykyä saada päätökseen tehtäviä. *Riittä-*

vät *resurssit* tarkoittavat pääsyä tarvittaviin resursseihin, kuten palveluihin, materiaaleihin ja informaatioon. *Haastava työ* tarkoittaa intellektuellisesti haastavaa työtä tai työtä, joka mielletään tärkeäksi itselle. *Työtaakasta johtuvat paineet* tarkoittavat erityisiä ajallisia paineita, kuten epätodellisia odotuksia tuottavuudesta ja mahdollisia häiriötekijöitä, jotka estävät luovaa työtä. *Organisaation esteet* tarkoittavat organisaation sisäisiä esteitä, kuten konservatismia ja organisaation kankeutta muuttua tai joustaa eri tilanteiden mukaan. (Amabile 1996b, 261–262; Amabile ym. 1996, 1159–1162.)

Amabile ym. (1996, 1178) mukaan voidaan olettaa, että työntekijöiden oivalluskyky on riippuvainen tietyistä organisaatioympäristön elementeistä paremmin kuin todellisesta elementin fyysisestä läsnäolosta ympäristössä. Esimerkiksi työntekijöiden motivoituneisuus on riippuvaisempi työntekijän omasta oivalluskyvystä ja kyvystä saada johtaja tunnistamaan luova idea kuin siitä, että todellinen ideoiden tunnistaminen tulisi johtajan kautta. Oivalluskyvyllä ja luovista ideoista palkitsemisella on olemassa yhteys. (Carson & Carson 1993, 36; Dul ym. 2011, 718.) Organisaation ilmapiirillä ja kulttuurilla on todettu olevan vaikutuksia siihen, missä määrin organisaatio kykenee stimuloimaan henkilöstönsä luovuutta ja innovatiivisuutta. Yritykset ja organisaatiot ovat pyrkinet rakentamaan luovuudesta ja innovatiivisuudesta kulttuurisia normeja lisätäkseen omaa innovatiivisuuttaan. (Martins & Terblance 2003, 64.)

Luovaa organisaatiokulttuuria ilmentää hierarkkisesti matala rakenne, jotta päätöksiin voisi osallistua mahdollisimman moni. Organisaation joustavuus on myös tärkeää, sääntöjä tulisi olla mahdollisimman vähän, työnkuvien ja työntekijöiden autonomian laaja-alaista. Henkilökunnan urasuunnittelu pohjautuu pitkäjänteisyyteen, näin ollen palveluksessa pysyvät parhaimmat osaajat. Oikeudenmukainen ja kannustava arviointi ja palkitseminen ovat yhteydessä työntekijän sisäiseen tehtävämotivaatioon, kuten edellä eroteltuihin motivaatiotekijöihin. Ulkoisella motivaatiolla voidaan tietyissä asioissa kannustaa ja tukea yksilön sisäistä motivaatiotasoa. (Andriopoulos 2001, 836–838.) Pyrkimykset tehostaa toimintaa ja maksimoida voittoja ovat huonoja kannustimia luovassa työssä. Mahdollisuus saada uusia tehtäviä ja vaihtaa rooleja, luottamus ja avoimuus sekä johdon tuki ovat työntekijöille myönteisiä luovuuden kannustimia. (Harisalo 2008, 290.)

Tiettyihin työrutiineihin juuttumisen oletetaan olevan haitallista yksilön luovuudelle. Kuitenkin Ohlyn, Sonnentagin ja Pluntken (2006, 271) tutkimuksen mukaan työrutiinien suhde luovuuteen on positiivinen, koska yksilöillä on aikaa ajatella ja kehittää mahdollisia uusia ideoita tai ratkaisuja ongelmiinsa. Työn kontrollointi oli heidän tutkimuksensa mukaan kaikkein suurin este yksilön luovuudelle. Samoin Amabilen (1996b, 131–132) sekä Shalleyn ja Perry-Smithin (2001, 21) tutkimuksien mukaan työn kontrollointi on suurin este luovuudelle ja este yksilön sisäiselle motivoitumiselle. Heidän mukaansa on oleellista, kuinka tarkkailu tai kontrollointi ilmaistaan työntekijöille. Jos

tarkkailu on ilmaistu epämuodollisesti, sen on todettu edistävän luovuutta ja yksilöiden sisäistä motivoitumista työhön. Jos taas ilmaus on selkeästi kontrolloimista, sen todettiin heikentävän yksilön sisäistä motivoitumista, sitoutumista ja luovuutta.

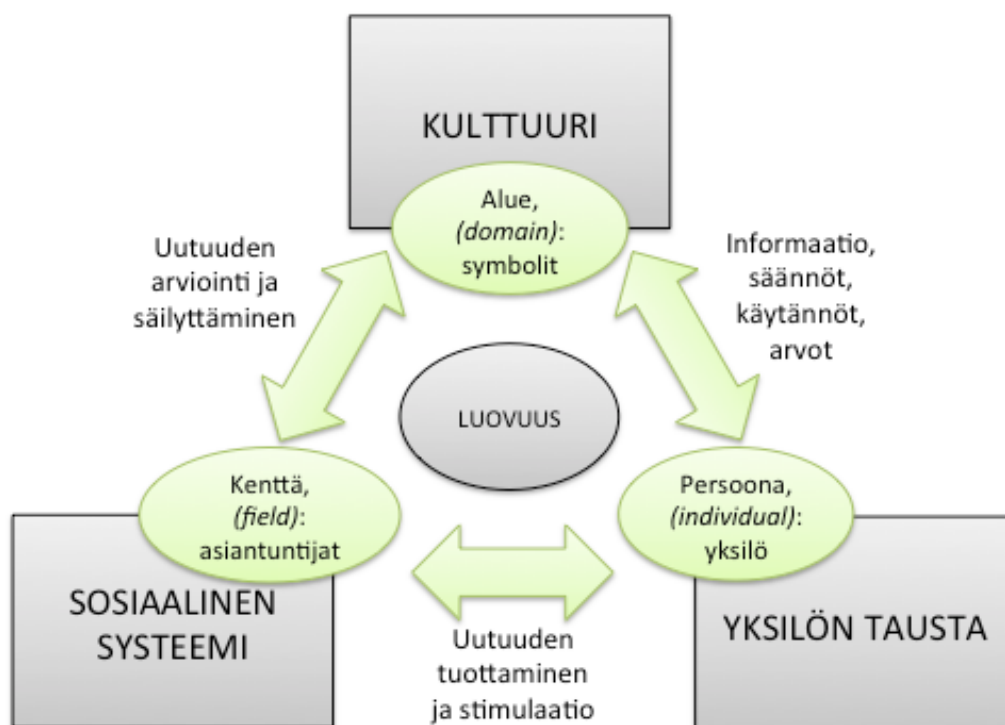
4.2 Luovuuden sosiaalinen näkökulma

4.2.1 Luovuuden systeemiteoreettinen malli

Psykologit (Guilford 1950; Jung 1965; Freud 1976) ovat pyrkineet kautta aikojen selittämään luovuutta mentaalisenä prosessina, mutta luovuus on paljon enemmän kulttuurinen ja sosiaalinen tapahtuma kuin psykologinen. Tunnettu luovuustutkija Csikszentmihalyi (1988) esitti ensimmäisenä *luovuuden systeemiteoreettisen ajattelun* mallin, jonka mukaan luovuus syntyy yksilön, sosiaalisen yhteisön ja kulttuurin kontekstin yhteisessä vuorovaikutuksessa.

Luovuus ei ole pelkästään yksilöiden tuote, vaan sosiaalinen yhteiskunnan systeemi tekee vastakkainasettelua yksilöiden tuotteiden uutuusarvojen välillä. (Heikkilä 2010, 84–85.) Muun muassa Csikszentmihalyin ja Sawyerin (1995, 171) mielestä luova prosessi on vahvasti riippuvainen sosiaalisesta kanssakäymisestä, joka tarkoittaa kasvokkain käytäviä kohtaamisia oman tai usean eri alan ihmisten välillä. Sawyer (2008, 7) sanookin, että yhteistyö ajaa luovuutta ja että innovaatiot syntyvät yleensä useiden oivallusten seurauksena. Todellista luovuutta esiintyy erityisesti silloin, kun ihmiset toimivat yhdessä vuorovaikutuksessa yhteisön ja ympäristönsä kanssa ja työستävät uuden ajatuksen loppuun asti niin, että se on kollektiivisesti yhteisön jäsenten mielestä arvokas. (Tukiainen 2010, 26–27.)

Csikszentmihalyin (1996, 27–50; 2006, 11) mukaan luovuus ilmenee kolmen tekijän vuorovaikutuksessa: *yksilön, sosiaalisen kentän ja kulttuurin kontekstin yhteisessä vuorovaikutuksessa*. Luova idea nousee eri lähteiden synergiasta, eikä luovuutta siksi voida tutkia esimerkiksi yksilön mentaalisisinä prosesseina, vaan sitä pitää lähestyä eri elementtien vuorovaikutuksen kautta. Luovuus on prosessi (kuvio 8), jota voidaan tarkastella eräänlaisena risteyskohtana, jossa yksilöt eli luovat persoonat (person) ovat vuorovaikutuksessa kulttuurisidonnaisen luovan työalueen (domain) asiantuntijayhteisön eli sosiaalisen kentän (field) kanssa. (Csikszentmihalyi 1996, 27–50.)



Kuvio 8 Luovuuden systeemiteoreettinen käsitys (mukaellen Csikszentmihalyi 2006, 11)

Kulttuuri muodostaa symbolisten sääntöjen ja menettelytapojen joukon, jossa luovuutta harjoitetaan. Asiantuntijayhteisöön kuuluvat kaikki ne toimijat, jotka toimivat uusien ideoiden ja tuotteiden portinvartijoina kulttuurin alueella. Luovuutta ilmenee, kun yksilö muuntaa kulttuurin symbolisääntöjä ja esittää tämän perusteella uuden idean tai tuotteen. Tämän jälkeen alan asiantuntijayhteisö arvioi tuotteen luovuutta ja hyväksyy sen osaksi kulttuurin uusia symbolisia sääntöjä (kuvio 8). Luovan persoonan ajatukset ja toiminta onnistuvat parhaimmillaan muuttamaan aluetta tai synnyttävät kokonaan uuden alueen. (Csikszentmihalyi 1996, 27.)

Luovuuden kriteeri ei siis täyty pelkästään sillä, että yksilö itse kokee toimivansa luovasti, mutta kukaan muu ei sitä huomaa. Luovuutta ei voi erottaa sen tunnustamisesta ja tunnistamisesta. Luovuudesta voidaankin todeta, että se on viime kädessä luovaksi

toteamista ja pyrkiminen luovan teon tai produktion aikaansaamiseen edellyttää ennen kaikkea vaikutelmien hallintaa (impression management) ja alan asiantuntijayhteisön vakuuttamista (persuade) suoritteiden arvosta. (Amabile 1996b, 33; Csikszentmihalyi 2006, 12.)

Toisilla ihmisillä on paremmat sosiaaliset valmiudet ja uskottavuus asiantuntijayhteisön edessä. Huolellinen perehtyminen alaan on välttämätöntä merkittävien innovaatioiden aikaansaamiseksi. Merkittävät luovat teot edellyttävät alasta riippumatta lähes poikkeuksetta runsaasti kovaa ja pitkäjänteistä työtä. Monilla tieteenaloilla ja tunnustusta saaneilla tiedemiehillä on taustallaan usein pitkä alaan sitoutuminen, tieteen ja tutkimisen aito innostus sekä harrastuneisuus, mikä on alkanut lapsuudesta ja jatkunut läpi elämän. (Csikszentmihalyi 2006, 22–23.)

Kallion ja Kallion (2010, 8) mukaan ehkä paras esimerkki systeemiteoreettisesta näkemyksestä on Mihaly Csikszentmihalyi itse, joka on saanut paljon tukea omalta akatemialtaan luovuuden systeemiteoreettiselle tutkimukselle. Idea luovuuden systeemiteoreettisesta luonteesta on kannustanut koulukuntaa selvästi tutkimaan organisaation ympäristön vaikutusta luovuuteen. Nämä tutkimukset ovat taas myöhemmin johtaneet organisaation luovuuden laajenemiseen ja oman tutkimusalan muodostumiseen luovuuden ympäristön vaikutuksien tutkimukselle. (Kallio & Kallio 2010, 8.)

4.2.2 Sosiaalinen näkökulma tiloissa

Sosiaalisella näkökulmalla organisaation fyysisissä tiloissa on kaksi aluetta, jotka erityisesti ovat vaikuttaneet toimistojen suunnitteluun: *päätöksien tekeminen ja tiimien yhteistyö*. Lisäksi tähän on vaikuttanut yksi luovuuden tärkeimmistä tekijöistä, *ihmisten välinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus* tiloissa. Päätöksien tekeminen on suhteessa fyysisiin resursseihin, esimerkiksi tiedon tai fyysisten mallien säilytyksen muodossa. Tiedon kerääminen ja todisteperäisten materiaalien säilyttäminen ovat positiivisessa suhteessa analyyttisen päätöksen tekemiseen. Jos pääsy tärkeään tietolähteeseen on tehty vaikeaksi, todisteperäinen päätöksenteko korvautuu usein intuitiolla ja vähemmän analyyttisillä perusteilla. (Kallio & Kallio 2010, 5.)

Luovuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen malli on monimutkainen lopputulos henkilön käyttäytymisestä tietyssä sosiaalisessa tilanteessa. Tilannetta on luonnehdittu sen yhteydestä riippuvaksi, johon vaikuttaa sosiaalinen kanssakäyminen, joka joko edistää tai rajoittaa luovan suorituksen loppuunsaattamista. (Woodman ym. 1993, 294.) Luovuuden, ihmisten välisen kanssakäymisen ja tilojen suhde vaatii syvempää tarkastelua. Sailerin (2011) mukaan vain muutamassa tutkimuksessa (Sailer 2008; Sailer & Penn 2009, Sailer & McCulloh 2012) on keskitytty fyysisten tilojen ja sosiaalisen organisaation

tiokäyttäytymisen suhteeseen. Luovuuden tutkiminen ei ole ainoastaan vaikeaa, vaan siihen on vaikea tarttua ja sen oikeellisuutta on vaikea mitata tai virtuaalisesti analysoida tilojen suhdetta sosiaalisuuteen. Sama vaikeus pätee myös muihin tutkittaviin ilmiöihin, kuten osaamisen flow'hun⁹, organisaation oppimiseen, suorituskyvyn tai tuottavuuden suhteeseen tiloissa. Sen sijaan, että yritetään määrittää fyysistä osaa luovuudelle, on tutkittava sen yhteyttä kanssakäymismalleihin ja fyysisiin tiloihin. Tätä tukee väite, jonka mukaan ihmisten kanssakäyminen on välttämätön muuttuja tutkittaessa tai pyrittäessä ymmärtämään luovuutta. Tähän liittyy kaksi seikkaa: Luovuus voidaan nähdä sosiaalisena prosessina ja yhdistää sosiaaliseen kanssakäymiseen. Kanssakäymisellä on vahva ja todistettu yhteys fyysiseen maailmaan yleisesti. (Sailer 2011, 7–8.)

Oselandin ym. (2003, 53) mukaan luovuudelle elintärkeä ihmisten kanssakäyminen johtaa siihen, että hyvät kanssakäymisen mahdollisuudet organisaation fyysisissä tiloissa merkitsevät automaattisesti tuottavaa kanssakäymistä kollegojen välillä. Tämä jättää kuitenkin huomioimatta monimutkaisen vuorovaikutuksen tiloissa organisatoristen, teknologisten ja sosiaalisten tekijöiden kanssa.

Kerstin Sailerin (2011, 6) kirjallisuuden perusteella tehdyn tutkimuksen mukaan kommunikaatiota ja keskittymistä tulee tasapainottaa tiloissa ja ihmisiä tulee tuoda tiloissa yhteen, koska tämä edistää luovuutta. Viimeisten vuosien luovuustutkimuksissa useat eri koulukunnat ovat olleet samaa mieltä siitä, että luovuus ei ole synnynnäinen tekijä vaan tulee pikemminkin esiin monimutkaisissa tilanteissa, dynaamisessa kanssakäymisen prosessissa, sisältäen kontekstuaaliset tekijät, kuten organisaation rakenteen, kulttuurin, sosiaalisen osallisuuden tiettyyn alaan ja myös tilalliseen ympäristöön. (Amabile ym. 1996, 1156; Csikszentmihalyi 1996, 23; Boden 2004, 45–46; Meusburger 2009, 102–103; Sailer 2011, 6–7.)

Luovuutta, kanssakäymisen malleja ja tilallista rakennetta voi tutkia kahden kriteerin avulla. *Ensimmäinen kriteeri* on tutkia tilallista potentiaalia, joka perustuu ideoiden syntymiseen, kun ajatuksia jaetaan toisten ihmisten kanssa. Allenin (1984) tutkimus insinöörien kommunikaatiosta toi esiin, että innovatiiviset ja korkean suorituskyvyn omaavat ihmiset kommunikoivat enemmän ulkopuolisten kollegojen kanssa tiimin ulkopuolella täyttääkseen paremmin omat tietointensiiviset ja monimutkaiset tehtävänsä. Parhaat ideat tulivat todennäköisesti organisaation sisäpuolelta mutta oman tiimin ulkopuo-

⁹ Osaamisen flow katsotaan tyypillisesti ihmisten luovaan prosessiin kuuluvaksi tilaksi. Mihaly Csikszentmihalyi (1975) on tullut tunnetuksi flow-käsitteen kehittäjänä. Osaamisen flow-tilaa voidaan kuvata optimaaliseksi, nautinnolliseksi, itsessään palkitsevaksi kokemukseksi sekä samalla tilaksi, jossa asiat sujuvat lähes automaattisesti, ponnistuksista yksilön ollessa samalla kuitenkin äärimmäisen keskittynyt. (Csikszentmihalyi 1975, ks. esim. Csikszentmihalyi 1996, 107–108.)

lelta. Sen vuoksi kommunikaation lisäämistä ylitse tiimin rajojen tulee harkita ensimmäisenä kriteerinä tilallisessa kokoonpanossa. (Sailer 2011, 8–9.)

Toinen kriteeri on tutkia luovuuden ja kanssakäymisen malleja sekä tilaa, liittyen tilojen riippuvuuteen ja tilallisiin käyttömahdollisuuksiin niiden eri toiminnoissa ja luovuuden erilaisilla kehitysasteilla. Luovuuden prosessin kehitysasteet perustuvat Wallasin (1926) luovuuden prosessin malliin (ks. esim. Ruth 1984, 22). Tasapaino kanssakäymistilojen ja yksityisten tilojen välillä suunniteltuna erilaisiksi tiloiksi pohjapiirustukseen tukee myös toista kriteeriä, jonka mukaan fyysinen tila edistää luovuutta. (Sailer 2011, 9.)

Sosiaalinen kanssakäyminen ihmisten välillä on yhteydessä tiedon hankintaan, asioiden todelliseen ymmärtämiseen ja olemassa olevan tiedon muokkaamiseen tutummaksi. Luova työ jossakin vaiheessa edellyttää ajatusten vaihtamista tai toisten ajatusten haastamista, esimerkiksi testaamalla ja laajentamalla tietoa aiheesta. Kollegat tekevät yhteistyötä ja näin työskennellessään laajentavat omaa tietopohjaansa. Yhdistelemällä erilaisia yhteistyömalleja ja jakamalla olemassa olevaa tietoa lisätään yksilöiden omaa reflektointia, mikä taas lisää yksilöiden oivalluksia, joiden avulla ideoita voidaan panna alulle ja saada toteutettua. Vuorovaikutuksen, luovuuden ja innovaatioiden välistä suhdetta voidaan tarkastella monella tapaa. Oselandin ym. (2011, 52) mukaan on olemassa todisteita, että tietotyö on hyvin kognitiivinen ja sosiaalinen toiminto. (Oseland ym. 2011, 51–52.)

Psykologi Broadbentin (1987) mukaan luonnollinen toiminnan heijastuma (a natural reflex action) tarkoittaa, että kollegat ovat aina tiedottomasti kuuntelemassa ja prosessoimassa tietoa. Tämä voi olla haitallista, kun prosessoitu informaatio on epäoleellista yksilön tai tiimin suorituksessa. Tämä voi olla syy, miksi meluisa kahvila on vähemmän häiritsevä paikka työskennellä kuin oma toimisto. Kahvilassa kuuluvat toisten ihmisten keskustelut ovat vähemmän tärkeitä, ja ne suodatetaan pois ajatuksista. (Broadbent 1987, 11–35.) Psykologi Altmanin (1975) mukaan on tärkeää pystyä kontrolloimaan kanssakäymisen tasoa ja yksityisyyttä, liika sosiaalinen kanssakäyminen voi johtaa stressin tunteisiin ja vähäinen sosiaalinen kanssakäyminen voi johtaa tunteisiin eristyksestä. (Altman 1975, 36–50.)

4.2.3 *Virtuaalinen kanssakäyminen*

Virtuaalinen kanssakäyminen¹⁰ on nykyään helppoa ja sujuvaa, sillä virtuaaliset työkalut ovat laadukkaita ja helppokäyttöisiä. Esimerkkejä virtuaalisesta läsnäolosta ovat videoneuvottelu, virtuaalinen asiakaspalvelu ja kokoukset elektronisen tietoliikennetekniikan avulla. Virtuaalisessa neuvottelussa usein vain virallinen kättely puuttuu. Virtuaalinen vuorovaikutus sosiaalisen median avulla ja esimerkiksi videon välityksellä on yhtä arvokasta kuin paikan päällä oleminen fyysisesti. Tämä lisää Mattilan (2011) mukaan ihmisten läsnäoloa ja vapauttaa aikaa useamman henkilön kanssa tekemisissä olemiseen entistä useammin. (Mattila 2011.)

Virtuaaliset tiimit työskentelevät ylitse organisaation rajojen niin fyysisesti kuin maantieteellisestikin. Virtuaaliset tiimit ovat nykyään erittäin yleisiä esimerkiksi tuotteen kehitysprosessissa. (Leenders, Van Engelen & Kratzer 2003, 70.) Virtuaalisen kanssakäymisen edut on tiedostettu erityisesti silloin, kun halutaan säästää aikaa, vähentää matkustamiskustannuksia tai hiilipäästöjä, mutta joissakin tilanteissa kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen on suotavampaa. Virtuaalinen kanssakäyminen ei muun muassa korvaa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä, minkä katsotaan olevan luovuudelle merkityksellistä. (Oseland ym. 2011, 53.)

Ihmisten tilallinen kanssakäyminen (the spatiality of human interaction) kasvokkain sisältää muun muassa kaikki ihmisten vuorovaikutukseen kuuluvat yksityiskohdat, kuten elekielen, arvioimiskyvyn, vastareagoinnin ja ei-verbaalisen kommunikoinnin (Koneya & Barbour 1976, 4–5). Koneya ja Barbour (1976, 4) väittävät, että noin 55 % kommunikaatiosta on ei-verbaalista, 38 % välittyy ihmisen äänenpainosta ja ainoastaan 7 % on yhteydessä olemassa olevan aiheen sanoihin ja puheensisältöön.

Erytisesti uusien ihmisten tutustuessa toisiinsa kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää (Mattila 2011). Ensimmäiset yksilöiden tai tiimien väliset tapaamiset edellyttävät kasvokkain tapaamisia. Etätyöskentelyyn liittyvän tutkimuksen mukaan kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen on tärkeää esimerkiksi tiimin motivoimisessa, rakentamisessa ja mentoroinnissa. Tunne yhteenkuulumisesta ja lojaalisuudesta lisääntyy tiimien välillä, kun tiimit työskentelevät myös fyysisesti lähekkäin. (Leenders ym. 2003, 86; Oseland ym. 2011, 53.)

¹⁰ Virtuaalinen kanssakäyminen tarkoittaa kahden tai useamman henkilön kommunikointia elektronisen tietoliikennetekniikan avulla, kuten esimerkiksi videoneuvottelua, virtuaalista asiakaspalvelua tai muita virtuaalisia kokouksia, joissa erilaisia projekteja ja kehityshankkeita voidaan työstää fyysisestä ja ajallisesta etäisyydestä huolimatta. (ks. esim. Peltonen 2008, 51; Mattila 2011.)

4.3 Luovuuden prosessi ja vuorovaikutus tiloissa

On väitetty, että luovuuden prosessin (Wallas 1926, ks. esim. Ruth 1984, 22) eri vaiheet vaativat erilaisia tiloja. Valmistelu- ja kehittälyvaiheet vaativat tiloilta yhtä aikaa sekä kommunikaation että yksityisen mahdollisuuden. Hautomis- ja oivallusvaiheet on yleensä nähty yksilöllisinä prosesseina, ja ne tarvitsevat enemmän yksityiseen työskentelyyn sopivan tilan. Kyky ylläpitää luovaa prosessia riippuu sen vuoksi tilojen käyttömahdollisuuksista. Tilat joko tuovat ihmisiä yhteen tai pitävät ihmisiä erillään. (Sailer 2011, 9.)

Luovuuden prosessin eri vaiheiden huomioiminen ja ymmärtäminen tilojen suunnittelun lähtökohtana auttaa suunnittelemaan erilaisia, muuntuvia ja joustavia tiloja organisaation tarpeisiin (Haner 2005, 294). Luova työskentely etenee prosessinomaisesti ja sisältää itsenäistä työtä, sosiaalista kanssakäymistä ja yhteistyötä tiimin tai kollegoiden kanssa. Ihmisten välistä kanssakäymistä voidaan ajatella luovuuteen pyrkivässä organisaatiossa kehämäisenä mallina. Kehä alkaa olemassa olevasta tiedosta, organisoidusta määrästä faktoja tai tietodataa, mikä on henkilön oman yleistämisen ja jatkokehittelyn jälkeen valmis yksilöiden kanssa jaettavaksi. Kahden ihmisen välinen vuorovaikutus ideaan on jatkokehityksen elintärkeä vaihe. Vastaanottamalla uutta informaatiota yksilöt nostavat myös omaa tietopohjaansa. (Oseland ym. 2011, 51–52.)

Csikszentmihalyin (1996, 145) mukaan ympäristö vaikuttaa luovuuden prosessin vaiheisiin eri tavalla riippuen siitä, missä vaiheessa luovuuden prosessi kenelläkin sillä hetkellä on. *Valmistautumisen* aikana yksilö kerää materiaalia, jolloin ongelma tulee esiin. Tällöin suositeltava ympäristö on mukava ja tuttu, jotta yksilö pystyisi rauhassa keskittymään mielenkiintoisiin asioihin ilman häiriötekijöitä. *Hautomisvaiheessa* ajatukset ovat tietoisuuden ulkopuolella, jolloin stimuloiva ympäristö olisi parempi. Tuolloin tilasta nouseva ärsyke tai jokin muu asia voi stimuloida uudenlaisia ajatuksia mahdollistaen alitajuisen mentaalisen prosessin. Tämän ajatusprosessin aikana voidaan parhaimmillaan yhdistää epäoletettuja asioita yhteen. (Csikszentmihalyi 1996, 145–146.) Martensin (2011, 73) mukaan esimerkiksi maiseman katselu tai korvakuulokkeilla musiikin kuuntelu voivat auttaa ratkaisun löytämisestä, koska maisema ja musiikki auttavat hahmottamaan ja jäsentämään ajatuksia uudelleen, mikä mahdollistaa oivallusten syntymisen. Maisemilla on myös virkistävä vaikutus keskittymiskykyä vaativassa työssä (McCoy 2005, 181). Tämän vaiheen jälkeen tuttu ympäristö on taas *loppuun saattamisen prosessille* suotuisampi, koska työn arvostelu, kehittäly ja jatkojalostus edistyy tehokkaammin selkeässä ja tutussa tunnelmassa. (Csikszentmihalyi 1996, 145–146.)

Csikszentmihalyi (1996, 140-146) ei ole kirjoittanut organisaation tilojen suunnitteluun erityistä ohjetta, joka toimisi ohjenuorana organisatorisen luovuuden edistäjänä tiloja suunniteltaessa. Kuitenkin hänen mukaansa luovuutta edistävissä tiloissa on kes-

keistä avoimuus. Tilaa leimaavia piirteitä ovat viihtyisyys, valoisuus, huumori ja mahdollisuus leikkisyyteen. Avoimuudesta huolimatta tärkeää on pystyä keskittymään ja kontrolloimaan omaa työtään. (Csikszentmihalyi 1996, 140–146.) Csikszentmihalyi (2007, 158) ehdottaa jonkinlaista älä häiritse -käytäntöä, jolloin uppoutunutta työntekijää ei kukaan vahingossa menisi turhaan keskeyttämään. Rentoutumispaikoilla on erityinen merkitys. Niitä voivat olla esimerkiksi kahviot, ruokalot ja muut virkistäytymistilat. Virkistäytymistilat toimivat eräänlaisina kohtaamispaikkoina ja antavat työntekijöille mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja uusiin kontakteihin, ajatusten vaihtoon ja siten myös uusien potentiaalisten ideoiden syntyyn. Harmonisen ja merkityksellisen työympäristön luominen ja kehittäminen vie organisaatiolta aikaa. (Csikszentmihalyi 1996, 140–147.)

Luovaa työtä tehtäessä on usein vaikeaa määritellä, missä työntekijän luovuus tapahtuu. Ihmisen aivot ovat ihmeellinen instrumentti, ja luovan ihmisen ideat voivat syntyä missä ja milloin vain. (Huuha 2010, 84.) Tärkeimmäksi suunnittelun lähtökohdaksi nousee tässäkin tilojen muunneltavuus luovuuden tarpeen mukaan. Joidenkin tutkimuksien mukaan jotkut työtilat ovat luovuuden suhteen neutraaleja mahdollistaen päivittäisen rutiinisuuden, koska yleensä varsinainen luova ajattelu tapahtuu työympäristön ulkopuolella. (Williams 2009, 197.) Myös Alexi Marmot Associationin (2011, 58) tutkimuksen mukaan suuri osa luovasta ajattelusta ja työstä tapahtuu organisaation fyysisten tilojen ulkopuolella. Vastoin odotuksia tutkimuksessa kukaan vastaajista ei vastannut olevansa kaikkein luovim työpöydän ääressä tai toimistohuoneessa. Vastaajien mielestä luovim työ tapahtuu toimistoympäristön ulkopuolella. Vastaajat kokivat, että valtaosa heidän työstään, esimerkiksi tiedon prosessoiminen, vaatii päivittäisen työpöydän ja tarvittaessa neuvotteluhuoneiden käyttöä. Jos tänä päivänä toimistojen tietotyöntekijät ajattelevat niin, toimistotilojen tasapainoa rakennuksissa tulee muuttaa. Tällä hetkellä ekonomisesti paras ratkaisu on tarjota erilaisia ympäristöjä ja tiloja, jotka mahdollistavat erilaista kanssakäymistä, mutta tukevat myös keskittymistä vaativaa työskentelyä. (Oseland ym. 2011, 58.)

Moni organisaatio on ratkaissut vuorovaikutuksen ja kommunikaation tärkeän merkityksen valitsemalla avotoimiston pohjasuunnitelmaksi. Avotoimistoa perustellaan sillä, että se kannustaa parempaan yhteistyöhön ja mukautuu paremmin muuttuvien tiimien tarpeisiin. Lisäksi avotoimistoa pidetään yritykselle kustannustehokkaana ratkaisuna. Avotoimisto työympäristönä kannustaa yksilöitä työskentelemään innostuneesti, kun ympärillä on kuhinaa. Tunne siitä, että projekti ja työ on käynnissä ympärillä ja yksilö tuntee olevansa osa sitä, kannustaa yksilöitä itseohjautuvaan, tehokkaaseen ja luovaan työskentelyyn. On tärkeää, että kollegat auttavat toinen toisiaan ja johtajaa informoidaan aika ajoin projektin kulusta. Luova organisaatiokulttuuri, joka on yhteistyöhön kannustava ja epävirallinen, hierarkialtaan matala ja jopa perhemäinen, auttaa yksilöitä

sitoutumaan organisaation päämäärään. Tasapainottamalla kommunikaation ja keskittymisen harjoittamiseen tarkoitettuja tilaratkaisuja avotoimisto toimii hyvin pohjaratkaisuna. Tilallisilla asetelmilla voidaan edistää organisaation luovuutta, ei siis vain toiminoilla ja tiedollisella intensiteetillä. (Martens 2011, 72–75.)

Organisaatiokulttuurin muuttuminen luovemmaksi tarvitsee useiden tutkimuksien (Greene & Myers 2011; Oseland 2011; Sailer 2011; Martens 2011) mukaan paljon erilaisia tiloja erilaisille tapaamisille sekä harjoitusta ja rohkaisua siihen, miten tiloja voisi hyödyntää uudella tavalla. Yleisesti ajatellaan, että neuvotteluhuone sopii lähes kaikkiin tapaamisiin (Oseland ym. 2011, 58). Oselandin ym. (2011, 57) tutkimuksen mukaan suurin osa neuvotteluhuonetapaamisista oli muodollisia eli virallisia tapaamisia. Neuvotteluhuoneissa järjestetään ja johdetaan tapaamisia. Avainasioita menestyksellä neuvotteluille ovat heidän muun muassa *informaation jakaminen* (sharing information), *päätöksien tekeminen* (making decision), *ideoiden syntyminen* (generating ideas), *ongelmien ratkominen* (resolving problems) ja *sosiaalisuuden lisääminen* (socialising). (Oseland ym. 2011, 54.)

Näiden edellä mainittujen tapaamistilanteiden lisäksi on olemassa paljon erilaisia tilanteita, joita tulee suunnitella (muodollisia tapaamisia) tai improvisoida (epämuodollisia tapaamisia). Neuvotteluhuone on kuitenkin vain yksi mahdollisuus tapaamispaikaksi, eikä se välttämättä ole paras mahdollinen tila kaikille tapaamisille. Neuvotteluhuonetta käytettäessä tulisi pyrkiä järjestelemään kaikkein optimaalisimmalla tavalla ottaen huomioon tapaamisen laadun ja siihen osallistuvien henkilöiden lukumäärän. (Oseland ym. 2011, 54.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

5.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän tai ilmiön kuvaaminen, ja sillä on pitkä historia ihmisiin kohdistuneessa tutkimuksessa. Se pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita sekä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä todellisesta elämästä. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tiedonkeruun instrumenttina suositaan ihmistä, kuten tässäkin tutkimuksessa. (Denzin & Lincoln 2003, 1, 33; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161; Vilka 2009, 98; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Metsämuuronen 2009, 215; Puusa & Juuti 2011, 11–12.)

Laadullinen tutkimus ei ole pelkkää kuvailua, vaan tutkimuksessa pyritään saavuttamaan tieteellinen selitysvoima hankkimalla ja analysoimalla aineistoa teoriaan peilaten. (Laaksovirta 1988, 59; Koskinen ym. 2005, 31–32; Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tapaustutkimus on laadullista tutkimusta, jossa analysoidaan todellisessa tilanteessa olevaa tutkimuskohdetta. Monitapaustutkimus on perusteltua, silloin kun tapauksien valintaan sekä aineiston hankintaan ja analyysiin halutaan kiinnittää erityistä huomiota. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 45, 165.)

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston muodostavat viisi organisaatiota eli viisi tapausta. Tutkimuksessa tutkimusongelmaa pyritään tarkastelemaan näiden useiden tapausten kautta, sillä laadullinen menetelmä sallii näiden tapauksien vertailemisen. Laadullinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin millainen, miten, kuinka ja miksi (Puusa & Juuti 2011, 12). Kun tutkimuksen kohteena on fyysisen tilan merkitys luovalle organisaatiokulttuurille, nousee esiin tilojen eroavaisuudet tai yhteneväisyydet, miten tiloissa olevat artefaktit ja symbolit vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja luovuuteen sekä miten luovuus on huomioitu fyysisissä rakenteissa, jotka jo itsessään ovat abstrakteja eivätkä siten aseta tarkastelulle luonnollisia rajoja.

Laadullista tutkimusta voidaan myös luonnehtia tutkijan omaksi oppimisprosessiksi, sillä koko tutkimuksen ajan pyritään lisäämään tutkijan tietoisuutta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä. (Kiviniemi 2010, 76.) Laadullinen tutkimus on kauttaaltaan ainutkertainen luova prosessi, joka vaatii tutkijalta laajaa lukeneisuutta sekä äärimmilleen venytettyä herkkyyttä omaa tutkimusaineistoaan kohtaan. Tutkimuksen tulokset muodostavat kuvailevan materiaalin arkiston, josta tehdään erilaisia tulkin-toja. Tapaustutkimuksella on mahdollista saavuttaa käytännön hyötyjä, sillä niiden tuloksia voidaan soveltaa käytäntöön. (Laaksovirta 1988, 95; Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8.)

5.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät

5.2.1 Aineistonkeruumenetelmät

Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole tapausten määrä vaan laatu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otos on yleensä suppea ja harkinnanvaraisesti koottu. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Heikkilä 2008, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa on sen vuoksi tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta ja tietoa riittävästi tutkimukseen kohteena olevista asioista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Tutkimusaineiston empiirisiä tapauksia määriteltäessä otettiin huomioon Suomessa sijaitsevat mahdolliset luovat yritykset, jotka olisivat toimitilojensa suunnittelussa huomioineet luovan organisaatiokulttuurin merkityksen jollain persoonallisella ja ainutlaatuisella tavalla fyysisissä rakenteissaan. Tutkimuksen tapausyrityksien valinnassa auttoivat erityisesti Great Place to Workin informantti ja pro gradu -opinnäytetyöohjaajat. Mahdollisia tapausyrityksiä oli alkuun kahdeksan, joista sitten karsiutui kolme pois.

Aineistoa kerättiin viidestä eri case-yrityksestä: *Fondia Oy*, *TBWA Helsinki*, *Vincit Oy*, *Rovio Entertainment Oy* ja *Microsoft Oy* (ks. liite 1). Näiden tapaushaastattelujen lisäksi empiiristä aineistoa täydennettiin haastatteleamalla neljää oman alansa asiantuntijaa (ks. liite 4), joista kaksi oli toimitilojen suunnittelun asiantuntijoita, *Workspace Oy:stä johtava asiantuntija* ja *dSign Oy:stä arkkitehti*. Haastatelluista kaksi viimeisintä edusti luovan työn asiantuntijoita, *Nelostuote Oy:n luova johtaja* ja toinen Suomen parhaiden työpaikkojen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden asiantuntijoita, *Great Place to Workin Suomen toimitusjohtaja*. Yritysvierailut toteutettiin aikavälillä 10.8.–31.8.2012 ja asiantuntijahaastattelut toteutettiin aikavälillä 26.9.–2.10.2012.

Tässä tapaustutkimuksessa aineistonkeruuna käytettiin *puolistrukturoitua haastattelua ja havainnointia luonnollisissa tilanteissa ja ympäristöissä*. (vrt. Kovalainen 2005, 74–75.) *Puolistrukturoidussa haastattelussa* tutkija laatii kysymykset etukäteen teoriaan nojautuen. *Puolistrukturoidussa haastattelussa* vastauksia ei ole valmiina, joten se on vapaampi kuin strukturoitua haastattelu, jolloin tutkimuksen avulla on mahdollista saada esiin myös jotain sellaista, mitä ei olisi tullut huomioiduksi valmiiksi laadituissa vastausvaihtoehdoissa. (Puusa 2011, 81.) *Puolistrukturoidussa haastattelussa* tutkijalle jää vapaus sovittaa kysymysten muoto ja sisältö henkilön ja keskustelun kuvan mukaan. Haastattelija ensisijaisesti kuuntelee, mitä haastateltava sanoo, muutoin jää helposti huomaamatta, mihin haastateltavan olisi puuttuttava lisäkysymyksellä. Haastattelija on aktiivinen kuuntelija, joka tekee seuraavat kysymyksensä haastateltavan antamien johtolankojen perusteella. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 136–138.)

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin yrityksissä joko ennen organisaation tiloihin tutustumista tai tutustumiskierroksen jälkeen (ks. liite 2). Yritysvierailun alussa sovittiin tapauskohtaisesti, toteutetaanko haastattelu ennen tutustumiskierrosta vai sen jälkeen. Kahdessa yrityksessä haastattelut tehtiin ennen kierrosta, ja kahdessa yrityksessä haastattelut tehtiin tiloihin tutustumisen jälkeen. Yhdessä yrityksessä yrityksen informantti esitteli itse ensin oman esityksensä tilojen suunnitteluprojektista, jonka jälkeen esitystä täydennettiin tutkijan lisäkysymyksillä liitteenä olevalta kysymyslistalta (liite 2). Tutustumiskierroksen jälkeen tehdyissä haastatteluissa informanteilta kysyttiin ainoastaan ne kysymykset, joihin ei kierroksen keskustelujen aikana ollut tullut esiin selvää vastausta. Kaikki keskustelut yritysvierailujen aikana tallennettiin, jotta tutkimustilanteessa pystyttiin keskittymään haastateltavan puheeseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan ja jotta haastatteluaineisto pystyttäisiin säilyttämään mahdollisimman autenttisina.

Tutkimuksessa viiden tapaustutkimuksen lisäksi aineistoa täydennettiin neljää asiantuntijaa haastatellen puolistrukturoidulla haastattelulla. Asiantuntijahaastatteluissa käytettiin kolmea eri haastattelukysymyslistaa (liitteet 5–7), jotta jokaisen asiantuntijan oma ammattiosaaminen pystyttiin eri kysymyksien avulla paremmin identifioimaan ja syventämään keskustelua hyödyllisimmällä tavalla tutkimusongelmaa ajatellen. Kaksi asiantuntijoista oli tilasuunnittelun asiantuntijoita, joilta kysyttiin (ks. liite 5) luovien organisaatioiden tilasuunnittelussa huomioitavia asioita, arkkitehtuurillisten yksityiskohtien ja muiden sisustuksellisten elementtien merkitystä luovaan organisaatiokulttuuriin. Luovan työn asiantuntijalta kysyttiin (ks. liite 6) luovuuteen ja luovaan työhön tiloissa liittyviä kysymyksiä. Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen asiantuntijalta kysyttiin (ks. liite 7) tutkimukseen osallistuneiden yritysten organisaatiokulttuuriin piirteitä ja millainen merkitys tiloilla yleisesti oli tutkimukseen osallistuneille organisaatioille, lisäksi keskusteltiin yleisesti tilojen merkityksestä luovaan organisaatiokulttuuriin.

Yhdessä tapausyrityksistä haastatteluaineistoa täydennettiin vielä tiloihin tutustumiskierroksen aikana vapaamuotoisilla haastatteluilla, joissa haastateltiin yhteensä viittä yrityksen työntekijää (ks. liite 3). Nämä vapaamuotoiset haastattelut suoritettiin sattumanvaraisesti paikalla oleville työntekijöille tutkijan vapaasti esittämällä kysymyksillä, keskustelujen lomassa. Vapaamuotoiset keskustelut kierroksen aikana liittyivät teemoiltaan tilojen ja sisustuksien toimivuuteen heidän työssään, tilojen viihtyvyyden merkitykseen yksilöiden ja organisaation luovuuteen sekä sisustuksen yksityiskohtien ja tilojen merkityksestä organisaatiokulttuuriin yleensä.

Havainnointi luonnollisissa tilanteissa tarkoittaa tilanteita, joissa ihmiset toimittavat asioitaan ilman tutkijan vaikutusta. Tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta, josta voidaan puhua myös havainnointina ilman osallistumista. Erilaiset *ympäristöt* taas tarkoittavat niitä paikkoja, joissa tilanteet tapahtuvat,

kuten tässä tutkimuksessa organisaation fyysisiä tiloja. Tällöin tutkimuksen mielenkiinto keskittyy täysin ilmiöön sellaisena kuin se olisi ilman kyseistä tutkimusta. (Koskinen ym. 2005, 77; Metsämuuronen 2009, 248–249; Vähämäki & Paalumäki 2011, 103–104.) Havainnoinnissa on täysin tavallista, että tutkija haastattelun lisäksi tallentaa keskustelut ja valokuvaa niin ihmisiä kuin fyysisistä työympäristöäkin. Monien menetelmien käyttäminen on luonnollista, koska vain siten saadaan monipuolinen kuva tutkitusta organisaatiosta ja sen kulttuurista. (Koskinen ym. 2005, 46.)

Havainnointi luonnollisessa tilanteissa suoritettiin yrityksiä fyysisissä toimitiloissa yrityksen yhteyshenkilön johdattamana ja esittelemänä. Havainnointi toteutettiin luonnollisissa tilanteissa, ja tutkija itse toimi tutkimusinstrumenttina eli havainnoijana. Tapausyrityksestä riippuen havainnointikierron yrityksen toimitiloissa kesti noin 30 minuutista kahteen tuntiin. Tutkijan tarkoituksena ei ollut niinkään havainnoida ja tarkkaila ihmisten käyttäytymistä tiloissa vaan fyysisten tilojen erilaisia piirteitä ottamatta osaa organisaation toimintaan. Havainnoitaessa sillä hetkellä työskentelemässä olevia ihmisiä mielenkiinto kohdistettiin ainoastaan heidän fyysisiin työskentelyasentoihinsa ja erilaisiin paikkoihin, joissa ihmisiä oli, esimerkiksi tapaamispaikkoihin ja muihin yhteisiin tiloihin. Havainnoinnin aikana keskusteltiin yrityksen informantin kanssa niin tiloihin kuin niiden sisustukseen liittyvistä ratkaisuksista ja luovan työskentelyn käytännön toteutumisesta tiloissa.

Tutkijan havainnot fyysisissä tiloissa keskittyivät erityisesti tilajakoon, avotilojen toimivuuteen, yhteisien tilojen määrään ja läheisyyteen, tilojen eri tunnelmaisuuksiin ja ihmisten viihtyvyyteen tiloissa. Havainnoinnin merkitys tässä tutkimuksessa on suuri, koska tilat ilmentävät organisaatiokulttuuria ja vain havaintojen perusteella voidaan hankkia totuudenmukaista tietoa tilojen merkityksestä organisaatiokulttuuriin. Tutkijan havaintojen perusteella tutkimuksessa pystyttiin autenttisempaan analyysiin, millainen merkitys fyysisillä rakenteilla todellisuudessa on kunkin tapausorganisaation kulttuuriin. Tapausorganisaatioiden tilat valokuvattiin havainnoinnin yhteydessä tilojen tunnelmien autenttisuuden tallentamiseksi. Tutkija valitsi valokuvauksen kohteet oman harkintakykynsä mukaan. Valokuvia otettiin yhteensä 449 kappaletta. Tapausorganisaatioiden tilojen valokuvaamiseen saatiin lupa organisaation informantilta.

5.2.2 Aineiston analyysimenetelmät

Kvalitatiivissa menetelmissä on mahdotonta tehdä tarkkaa eroa aineiston keruun ja analysoinnin välillä. Aineiston keruu on jo aineiston analyysiä, ja aineistoa analysoitaessa usein vielä kerätään aineistoa. Teorian ja aineiston vuorovaikutus nostaa tutkimuksen tarkastelun oleellisimpiin kysymyksiin. Käsitteet tiivistyvät uudelleen ja prosessi jatkuu.

Tutkimusprosessi kiertää hermeneuttista kehää¹¹ siirtyen teoreettisesta ja abstraktista tasosta edestakaisin eri vaiheiden välillä ennen lopullisen raportin kirjoittamista. Analysoinnin tarkoitus on tehdä aineistoa selkeämmäksi ja tuottaa siten uutta tietoa tutkittavasta asiasta eli kasvattaa informaatioarvoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kulku ja argumentointi korostavat aiemman teorian merkitystä, jonka mukaan tutkimusta ei voida aloittaa ilman teoreettisia ennako-oletuksia. (Laaksovirta 1988, 62; Eskola & Suoranta 1998, 138; Metsämuuronen 2009, 254; Hirsjärvi ym. 2009, 223; Puusa 2011, 114–115; Puusa & Juuti 2011, 42–43.)

Tutkimuksessa käytettiin *teoriaa ohjaavaa sisällönanalyysiä analysointimenetelmänä*. Teoriaa ohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteet tuodaan teoreettisesta aineistosta. Ennako-oletukset teoriasta ohjaavat deduktiivista päättelyä¹², jossa teoria ohjaa aineiston sisällönanalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117; Puusa 2011, 119–120.) Näin aiempi teoria ohjaa aineiston keruuta ja analyysiä. Tutkimusta avaavat käsitteet, teoriat ja alkuoletukset johtavat empiriasta evidenssin sille, että teoreettiset lähtökohdat ovat oikeansuuntaisia. Tapausten analyttinen käyttö ja tieteellinen argumentaatio ovat mahdollisia vain, mikäli tutkimus on rakennettu tarkoituksenmukaisen teoreettisen kehikon pohjalta. Tapaustutkimus sallii vain rajatun määrän johtopäätöksiä. (Peuhkuri 2005, 298; Koskinen ym. 2005, 45.)

Laadullisen tutkimuksen ydin voidaan nähdä merkityksellisten tulkintojen tekemisenä. Havainnot ovatkin alkuun pelkistettyjä raakahavaintoja, jotka yhdistetään pieniksi havaintojoukoiksi eli aineisto järjestetään. Tuloksia tulkitessa muodostetaan havaintojoukoista rakennekokonaisuus, josta tehdään merkitystulkintoja ja pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Kvalitatiivinen analyysi on yksilöllisempää ja syvällisempää kuin kvantitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan useimmiten kokonaisuutena, jonka ajatellaan selventävän jonkin yksilölliseksi ymmärretyn ja sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta sekä tutkittujen tapahtumien erityispiirteitä. (Syrjäläinen 2007, 8; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109; Kiviniemi 2010, 70–71; Alasuutari 2011, 21–38, 251; Puusa 2011, 116–117.) Loppujen lopuksi tutkimusongel-

¹¹ Hermeneuttinen kehä tarkoittaa sitä, kuinka totuutta approksimoidaan jatkuvasti ja vähitellen, tutkijan päättelyprosessi määrää analyysin ja tulkinnan yhteneväisyyden. Kehän ja sen spiraalimaisuuden tehtävänä ei ole ainoastaan esiyymmärryksen selventäminen vaan myös sen korjaaminen. (ks. esim. Niiniluoto 1997, 71–72; Eskola & Suoranta 1998, 151; Puusa & Juuti 2011, 42–43.)

¹² Deduktiivinen päättely on päättelytapa, jossa toisista premisseistä seuraa välttämättä tosi johtopäätös. Deduktiivisessa päättelyssä käytetään apuna teoreettista viitekehystä, jonka avulla tutkimusaineisto analysoidaan. (ks. esim. Syrjälä ym. 1994, 126–127; Niiniluoto 1997, 138.)

ma on kuitenkin se lähtökohta, jonka perusteella aineistot järjestetään ja analysoidaan (Laaksovirta 1988, 93).

Haastattelujen tallennetut aineistot litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Haastatteluista tuli yhteensä noin 60 sivua litteroitua materiaalia, Wordin A4-koolla ja tutkimusasiakirja-asetteluilla kirjoitettuna, fontilla Times New Roman, koolla 12 ja rivivälillä 18 pt. Litteroitu materiaali, tapausorganisaatioiden haastattelut ja tutustumiskierroksien aikana tehdyt haastattelut jäsenneltiin uudelleen eräänlaisiksi tapauskohtaisiksi kertomuksiksi vierailusta

Sisällön analyysin eteneminen ja tarkastelutasojen valinta

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto muodostaa empiirisen aineiston kokonaisuuden, josta muodostetaan teoreettisen viitekehyksen kanssa tutkimuksen rakennekokonaisuus. Rakennekokonaisuuden avulla vastataan siihen, millainen merkitys organisaation fyysisellä rakenteella on luovaan organisaatiokulttuuriin. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan sellainen analyysintapa, joka toisi parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan ja sen osakysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233; Tuomi & Sarajärvi 2009, 143–144.)

Luovan organisaatiokulttuurin fyysisien tilojen merkitystä luoville organisaatioille voidaan tarkastella analyysivaiheessa monelta eri tasolta. Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään tilojen merkitystä luovaan organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuurin kontekstiin liittyviä tekijöitä, kuten luovien organisaatioiden fyysisien tilojen yhteneviä tai eroavia piirteitä, miten luovuus on huomioitu tiloissa ja millainen on artefaktien ja symbolien merkitys luovuuteen.

Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita oikeat näkökulmat eli tässä tapaustutkimuksessa oikeat tarkastelutasot analyysivaiheeseen ja teemoitella aineisto objektiivisesti tarkastelutasoihin (Hirsjärvi ym. 2009, 223, 232; Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113). Aineiston teemoittelun apuna käytettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä, josta poimittiin tutkimusongelman kannalta merkityksellisimmät pääasiat, joista muodostettiin analyysiin tarkastelutasot. Tarkastelutasojen valintaa täydensivät teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkijan omat havainnot tapauksista. Lisäksi asiantuntijahaastatteluaineistosta haettiin tukea eri tarkastelutasojen valintojen oikeellisuuteen ja objektiivisuuteen sekä tutkimuksen johdonmukaisuuteen.

Seuraavaksi aineisto teemoiteltiin tarkastelutasoihin: *instrumentaalille tarkastelutasolle, symboliselle ja symbolisten artefaktien tarkastelutasolle, esteettiselle tarkastelutasolle, tilalliselle tarkastelutasolle, luovuuden ja sosiaalisuuden tarkastelutasolle ja luovan organisaatiokulttuurin tarkastelutasolle*. Yksittäisen teeman muodostava kokonaisuus rakentuu aineistoa analysoimalla ja useampiin kysymyksiin annettuja vastauksia tulkitsemalla (Puusa 2011, 121). Näin ollen teemoittelu on haasteellista siksi, että osa

vastauksista saattaa liittyä useampaan tarkastelutasoon ja osa tarkastelutasojen näkökulmista saattaa tältä osin mennä päällekkäin.

Aineiston teemoittelu toteutettiin tulostamalla haastatteluaineisto, joka teemoiteltiin etsimällä aineistosta tarkastelutasojen ydinideoita ja ilmauksia. Merkintöjä ilmauksista kirjoitettiin sivujen marginaaliin, ja eri lauseita alleviivattiin huomiokynillä. Ilmaukset teemoiteltiin tarkastelutasoihin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Lauseista muodostui analyysin edetessä kokonaisuuksia tarkastelutasojen ydinideoiksi. Teemoittelun jälkeisessä analysointivaiheessa tarkastelutasoja alettiin kirjoittaa tutkimusraporttiin. Teemoiteltu aineisto liitettiin ensiksi tarkastelutasoihin. Aluksi tarkastelutasojen teksti sisälsi paljon suoria lainauksia informanteilta, jonka jälkeen tekstiä muokattiin pikkuhiljaa. Tarkastelutasoihin hyödynnettiin myös tapauksien tarinamuotoisesti kirjoitettua materiaalia, josta etsittiin tarkastelutasoihin teemoiteltavaa tekstiä.

Analysointivaiheen teorian ja empirian vuoropuhelulla voidaan hahmottaa tutkimusaihe syvällisemmin ja autenttisemmin, koska se tekee tutkimuksesta myös näkyvämmän ja helpommin arvioitavan, mikä auttaa myös jäsentyneiden johtopäätösten tuottamisessa (Mäntylä, 2007, 52–53). Alkuvaiheen tarkastelutasojen kirjoittamisen jälkeen tutkimuksen teorioita peilattiin tarkastelutasojen empiiriseen aineistoon ja tarkastelutasojen tekstiä alettiin kirjoittaa enemmän tutkimustekstin muotoon. Tämän aikana tarkasteltiin myös valokuvia, jotta tutkimus olisi mahdollisimman totuudenmukainen. Tekstiä kirjoitettaessa informanttien suorista lainauksista tehtiin valintoja, jotka säästettiin esimerkiksi tutkimustekstiä rikastuttamaan. Suorat otteet haastateltavien kerronnasta rikastuttavat teoriaa ja havainnollistavat todellisuutta luovasta organisaatiokulttuurista työympäristönä ja sitä, miten tilat tukevat työtä ja ihmisten luovuutta yleensä (vrt. Syrjälä ym. 1994, 154). Tämän jälkeen tekstiä luettiin ja muokattiin useaan otteeseen; kuvailevasta kerronnasta pyrittiin pääsemään analysoivaan tekstiin.

Tekstin muokkaamisen loppuvaiheessa tarkastelutasoihin liitettiin myös valokuvia, koska valokuvilla pystytään kertomaan ja havainnollistamaan lukijalle paremmin todellisuutta ja fyysisissä ympäristöissä vallitsevia tunnelmia. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään fyysisistä rakenteista yhteneväisiä tai eroavaisia piirteitä, jotka myös valokuvien avulla voidaan tuoda lukijalle helpommin ymmärrettäväksi. Kaikkiin tutkimuksessa käytettyihin valokuviin pyydettiin tapausyrityksien informanteilta lupa. Lisäksi analysointiraportin tarkastelutasojen teksti hyväksyttiin ennen julkaisemista tapausyrityksillä mahdollisten virhetulkintojen ja väärinkäsityksien välttämiseksi.

Tutkimuksessa tutkijalla on vastuu päättää ja tehdä valintoja aineistosta, mikä osoitautui ajoittain suhteellisen haastavaksi, sillä empiiristä aineistoa oli paljon ja se oli kaiken kaikkiaan hyvin monipuolista ja rikasta. Päätökset esimerkkien valinnoista, muun muassa suorista lainauksista ja valokuvista, pyrittiin tekemään teorialähtöisesti ja mahdollisimman objektiivisesti, jotta tapausten esimerkit olisivat tutkimusongelman kannal-

ta kaikkein kuvaavimpia ja totuudenmukaisimpia. Tapausorganisaatiot, asiantuntija-haastattelut ja tutkimuksen tarkastelutasot pyrittiin huomioimaan tasapuolisesti. Tutkimuksessa pyritään objektiivisuuteen ja hyvien tieteellisten käytännön toimintatapojen noudattamiseen eikä tapauksia arvioida niiden tilojen tai organisaatiokulttuurin perusteella eri arvoisesti.

Aineisto- ja teoreettinen triangulaatio analysoinnissa

Aineiston analysoinnin apuna käytettiin kahdenlaista triangulaatiota, *aineistotriangulaatiota* ja *teoreettista triangulaatiota*. *Aineistotriangulaation* avulla voidaan tarkastella empiiristä aineistoa mahdollisimman monipuolisesti aineiston ollessa hyvin rikasta (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi 2009, 144–145). *Aineistotriangulaatiota* käytettiin ensimmäisen kerran empiiristä aineistoa kerätessä, kun tapausorganisaatioiden informanteja haastateltiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Nämä viisi henkilöä olivat jo organisaatioidenkin toimesta eri roolien edustajia organisaatioissa. Näitä haastatteluja täydennettiin haastattelemalla puolistrukturoiduilla haastatteluilla neljää asiantuntijaa, jotka edustivat kolmea eri alan asiantuntijaa sekä eri rooleja omissa organisaatioissaan. Lisäksi yhdessä tapausorganisaatiossa haastateltiin avoimesti keskustellen tapauskierroksen aikana viittä eri roolissa työskentelevää työntekijää sattumanvaraisesti.

Aineisto analysoitiin myös *teoreettisen triangulaation* keinoja käyttäen, sillä aineistoa lähestyttiin monien eri teorioiden kautta (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi 2009, 144–145). Teoreettisella triangulaatiolla pyrittiin laajentamaan empiirisen aineiston analysoinnin näkökulmaa, sen avulla pyrittiin analysoimaan aineistoa mahdollisimman kattavasti. Tutkittavan ilmiön tarkastelutasoja laajennettiin yhdistelemällä eri tutkimussuuntien näkemyksiä, kuten psykologian, sosiologian, arkkitehtuurin ja liiketaloustieteen, sekä erilaisia sähköisiä että paperisia lähteitä ja dokumentteja aiheesta.

5.3 Tapausyrityksien esittely tilallisesta näkökulmasta

5.3.1 Fondia Oy

Fondia Oy on liikejuridiikkaan perehtynyt lakipalveluyritys, joka on perustettu vuonna 2004. Yritys on kasvanut voimakkaasti, ja sen liiketoiminta on ollut voitollista. Fondia myy yrityksille tuotteistettuja lakipalveluita niin päivittäisien lakiasioiden hoitoon kuin vaativiin projekteihin. Se on ensimmäinen toimija, joka tarjoaa paketoituja palveluja

esimerkiksi ulkoistamisen tueksi. Fondia ei ole perinteinen asianajotoimisto, vaikka se kilpailee asiakkaista ja asiantuntijoista liikejuridiikkaan erikoistuneiden asianajotoimistojen kanssa. Fondialla on yksitoista toimipaikkaa: Helsingissä, Jyväskylässä, Kuopiossa, Lahdessa, Oulussa, Seinäjoella, Tampereella, Turussa, Vaasassa, Tukholmassa ja Tallinnassa. Kaikki toimipaikat noudattavat sisustuksessaan samaa linjaa, samaa värimaailmaa ja samoja materiaaleja eli ilmentävät samaa yritysideoologiaa, muutamaa toimistohotellissa sijaitsevaa yhden hengen toimistoa lukuun ottamatta. Fondian pääkonttori sijaitsee Helsingissä sekä historiallisesti että arkkitehtuurillisesti arvokkaassa Suomi-talossa, jossa heillä on käytössään 1 300 neliometriä toimitilaa. Henkilökuntaa Fondialla on kaiken kaikkiaan 98 henkilöä, joista 79 henkilöä työskentelee Helsingissä ja joista 65 henkilöä työskentelee vakinaisesti. Fondia sijoittui vuonna 2012 Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa kolmannelle sijalle.

Yritys tunnetaan aktiivisesta henkilöstöpolitiikastaan, jonka vuoksi sitä voidaan pitää Suomessa edelläkävijänä luovan organisaatiokulttuurin toteuttamisessa juridiikan alalla. Moni yritys on käynyt ihastelemassa Fondian toimitiloja ja halunnut saada lisää tietoa poikkeuksellisesta johtamis- ja yrityskulttuurista. (Rossi 2012, 221–223.) Fondian yrityslogiikkaa voidaan pitää täysin päinvastaisena kuin juridiikan alalla yleensä. Fondia haluaa olla organisaatiokulttuuriltaan demokraattinen yritys, ja sen johtamisideoologiaan kuuluu, että ideat haetaan työntekijöiltä ja työntekijät osallistuvat kaikkeen, organisaation strategioiden suunnittelusta yrityksen juhlien valmisteluun. Yrityksen organisaatorakenteensa on hyvin matala. Sen vuoksi Fondian työntekijöillä eli fondiaaneilla ei ole titteleitä; tittelit on korvattu funktiolla, missä kukin työskentelee, kuten HR.

Fondian toimistotilojen haluttiin ilmentävän yrityksen organisaatiokulttuuria ja yrityslogiikkaa. Yleensä juridiikan alalla tilojen halutaan viestivän asiantuntijuutta. Ne saattavat olla esimerkiksi skandinaavisen kylmästi tai tummin värein ja mahtipontisin kalustein sisustettuja, koska tiloilla halutaan viestiä asiantuntijuutta ja luotettavuutta. Fondian toimiston sisustus on kuitenkin pienellä budjetilla tehty. Fondian markkinointitiimillä on ollut tilojen suunnittelun päävastuu. Fondiaanit ovat itse osallistuneet sisustuksen suunnitteluun ja sisustamiseen, esimerkiksi kierrätettyjen huonekalujen kunnostamiseen ja maalaamiseen. Toiset ovat jopa tuoneet tiloihin kotoaan tarpeettomia mutta teemoihin sopivia sisustuselementtejä.

5.3.2 TBWA Helsinki

TBWA Helsinki on Helsingissä toimiva markkinointi- ja viestintäyritys, jossa työskentelee 96 henkilöä. Se on perustettu vuonna 1988. TBWA-nimi otettiin käyttöön vuonna 1997. Yrityksen työntekijöiden työnkuvat vaihtelevat. Suurin osa työntekijöistä työskentelee

kentelee päivittäin toimistolla, mutta myös etätö sallitaan esimiehen luvalla. Henkilöstöstä pieni osa työskentelee muutaman päivän viikossa asiakkaan tiloissa. Pääsääntöisesti asiakasvastuulliset työntekijät eli myynti- ja markkinointi-ihmiset ovat enemmän liikkeellä ja viettävät vähemmän aikaa toimistolla.

TBWA haluaa olla innovatiivinen markkinointi- ja viestintätoimisto. Sitä halutaan viestiä myös tiloilla. Innovatiivinen yrityskulttuuri on haluttu tehdä näkyväksi fyysisissä tiloissa, mikä näkyy erityisesti pohjakerroksen asiakaskäyttöön suunnatuissa tiloissa. Yritys on muuttanut nykyisiin tiloihinsa vuonna 2006. Kun työntekijöiden määrä kasvoi, tuli tarve löytää uudet toimitilat. Nykyään toimisto sijaitsee Helsingin Kampissa. Yrityksellä on käytössään neljä kerrosta, joista asiakas- ja yhteiskumppaneille tarkoitettut neuvottelutilat ja vastaanottoaula sijaitsevat alimmassa pohjakerroksessa. Pohjakerroksen tilat ovat pääasiallisesti asiakkaiden ja yhteiskumppaneiden neuvotteluihin tarkoitettussa käytössä, mutta myös työntekijöiden vapaassa käytössä. Neuvotteluhuoneet ovatkin suosittuja oman henkilökunnan inspiraatio- ja ideoimistiloina.

Pohjakerroksen tilojen suunnittelussa ovat olleet mukana yrityksen taiteellinen johtaja (Art Director) sekä henkilökunnasta koottu muutaman hengen suunnittelutiimi. Lisäksi tilasuunnittelun apuna käytettiin tilasuunnittelun opiskelijoita Taideteollisesta korkeakoulusta ja Lahden muotoiluinstituutista. Opiskelijat saivat yritykseltä toimeksianton suunnitella pohjakerroksen asiakastilat uudella tapaa innostaviksi. Tiloilla haluttiin viestiä asiakkaille yrityksen osaamista ja asiantuntijuutta mainos- ja viestintäalalla. Tilasuunnittelun opiskelijat muodostivat suunnitteluryhmiä, joista kukin ryhmä suunnitteli yhden neuvottelutilan. Asiakastilojen neuvotteluhuoneet onkin sisustettu eri teemojen mukaan.

Informantit (Y_2, Y_3) kertovat pohjakerroksen sisustamisen olleen haasteellinen projekti, koska pohjakerroksen tiloista puuttuu ikkunat. Opiskelijoiden olikin pohdittava, miten tiloista saisi inspiroivat ja viihtyisät ilman luonnonvaloa tai näkymiä ulos. Luonnonvaloa tulee aulatiloihin kattoikkunan kautta, mutta neuvotteluhuoneet ovat täysin keinovalon armoilla – sen vuoksi sisustukseen on tarvinnut kiinnittää erityistä huomiota, jotta tilat olisivat innostavia ja luovia. Tänä päivänä neuvotteluhuoneiden teemat ovat jo muuttuneet paljon. Informanttien (Y_2, Y_3) mukaan kaikkien tilojen sisustus- ja tilaratkaisut muuttuvat koko ajan tarpeiden ja toiveiden mukaan.

5.3.3 *Vincit Oy*

Vincit Oy on tamperelainen ohjelmistoalan yritys, joka tuottaa IT-palveluja ja erilaisia ohjelmistoratkaisuja yritysasiakkaille. Yritys sijaitsee Tampereella Hervannan kaupunginosassa, johon on sijoittunut paljon teknologiayrityksiä. Vincit on perustettu kahden

henkilön start up -yrityksenä vuonna 2007. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 67 työntekijää, joista 66 henkilöä on miehiä. Vincit sijoittui vuonna 2012 Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa kuudenneksi.

Vincit on jakautunut sisäisesti eri osaamisiin, kuten web-ratkaisuihin, mobiilipuolen ratkaisuihin ja erikoislaittepuolen ratkaisuihin. Jokainen osaamisalue on jakautunut vielä kahteen tiimiin, eli Vincitissä työskennellään kuudessa eri tiimissä. Tiimit tekevät paljon yhteistyötä ja tukevat sillä tavoin toinen toisiaan. Ohjelmistoprojektien kestot ovat hyvin erilaisia, esimerkiksi ihan lyhyistä projekteista vuosia kestäviin kehitysprojekteihin. Suurin osa työntekijöistä työskentelee paikan päällä, tällä hetkellä ainoastaan noin kolme henkilöä työskentelee asiakkaan tiloissa. Etätöitä tehdään vähän. Lisäksi yrityksessä työskentelee jonkin verran opiskelijoita. Virallista työaika ei ole, vaan heillä on käytössään joustava työaika. Jokainen työntekijä kirjaa omat tuntinsa ja esimiehen tehtävä on ainoastaan valvoa, että ylimääräiset tunnit pidetään vapaana, kertoo informantti (Y₄).

Yritys on muuttanut nykyisiin tiloihin noin kaksi vuotta sitten. Vincitin kasvaessa sen vanhat tilat kävivät pieniksi ja tarvittiin uudet tilat. Työntekijöille järjestettiin tuolloin äänestys, hankintaanko tilat keskustasta vai jääkö yritys Hervantaan. Äänestyksessä Hervanta voitti, ja isommat tilat etsittiin sieltä. Ensiksi yrityksellä oli Technopoliksen toimistotalossa neljännestä kerroksesta ainoastaan puolikas toimistokerros käytössään ja toinen puolikas sijaitsi ensimmäisessä kerroksessa. Tämän vuoden (2012) maaliskuussa neljännestä kerroksesta vapautui myös toimistotilojen toinen puolikas, ja alakerrasta henkilökunta pääsi työskentelemään samaan kerrokseen niin sanotun hallintokerroksen kanssa. Nykyään Vincitin toimisto sijaitsee siis kokonaisuudessaan neljännessä kerroksessa, kahdessa samankokoisessa toimistotilassa. Vaikka tilat ovat samassa kerroksessa, ne eivät ole yhtenäiset, sillä tilat halkaisee niiden välissä oleva porraskäytävä ja hissiaula.

Tilojen sisustuksen teemaidea on peräisin yrityksen toimitusjohtajalta. Hän sai idean Vincitistä eli kaupunkiteemasta katsottuaan Sin city -elokuvan. Tilasuunnitteluun otettiin mukaan yhteistyökumppani, joka oli jo aiemmin suunnitellut yritykselle visuaalisen ilmeen. Tämän yhteistyökumppanin avulla luotiin Vinciti-kaupunkiteema kaikkiin tiloihin. Sisustussuunnittelijat ovat suunnitelleet ensimmäiseksi käytössä olleet toimistotilat neljännessä kerroksessa alusta loppuun, kun taas myöhemmin saatu toinen toimistotila on työntekijöiden itsensä suunnittelema, sisustama ja remontoima. Vincitin kaupunkiteema kulkee tiloissa tarinan tapaan, ja kaikilla asioilla on oma syynsä olla tiloissa tai kaupungissa. Yrityskulttuuri tulee kaikille näkyväksi kaupunkiteeman mukana. Informantin (Y₄) mukaan Vincitin työntekijöitä kutsutaan vincitizeniläisiksi, jotka solmivat vincitizenshipin.

5.3.4 *Rovio Entertainment Oy*

Rovio Entertainment Oy eli Rovio on suomalainen pelinkehittäjäyhtiö. Yhtiö perustettiin vuonna 2003 nimellä Relude, ja vuonna 2005 nimi muutettiin Rovioksi. Yhtiö on tunnettu pelistään Angry Birds, josta on tehty peliversiot sekä älypuhelimille että tietokoneille. Vuoden 2011 kesäkuussa Rovio osti Animaatiostudio Kombon, jonka avulla Rovio on laajentunut animaatiosisältöjen tuottajana. Animaatiostudio Kombo on siirtynyt Rovion kanssa samoihin tiloihin ja on tänä päivänä yhtenäinen osa Roviota. Rovion menestystarina on ollut huima: Vuonna 2010 yrityksellä oli 24 työntekijää, ja liikevaihto oli 10 miljoonaa. Vuonna 2011 työntekijöitä oli jo 224, ja liikevaihto oli kasvanut 75,4 miljoonaan. Yhtiö valmistautuu pörssiin listautumiseen. Kasvu on jatkunut edelleen merkittävänä, sillä uusia henkilöitä palkataan 10–30 henkilön kuukausivauhdilla. Tällä hetkellä työntekijöitä on 500 henkilöä. Näistä 450 työskentelee Espoossa ja loput Los Angelesissa, Tampereella, Shangaissa ja Tukholmassa.

Espoossa yrityksen toimistotilat sijaitsevat Keilaniemessä, ja tilat laajenevat kasvun myötä nopeasti. Tällä hetkellä toimistotilaa on käytössä 9 000 neliometriä useissa eri kerroksissa ja siivissä. Keilaniemessä sijaitsevat toimistotalot eivät ulospäivän viesti mitenkään erityisesti siellä toimivista yrityksistä, mutta Rovion omissa tiloissa värikäs ja riemukas maailma toivottaa vierailijat tervetulleiksi. Ylimmässä kerroksessa sijaitsevat johdolle sekä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille suunnattu kerros, joka on yleensä ainoa kerros, johon vieraat pääsevät.

Rovion toimistotilat sekä Keilaniemessä että Tampereella noudattavat samaa peruslinjaa sisustukseltaan. Yrityksen informantti (Y₅) suunnittelee jokaisen kerroksen sisustuksen perustan ja luovuttaa kerroksen käyttäjille peruskalustettuna, seinät maalattuna ja lattiat matotettuna. Tämän jälkeen tilat lähtevät elämään käyttäjiensä mukaan. Tilat saavat käyttäjiltään sisustuselementtejä, toiset tilat enemmän kuin toiset. Informantin (Y₅) mukaan käytännössä kaikkia työntekijöiden sisustustoiveita pyritään kuuntelemaan ja suurin osa toiveista voidaan toteuttaa. Pienemmät sisustustoimenpiteet ovat työntekijöiden itsensä vapaasti toteutettavissa. Roviolla tiimit ja vastualueet saavat käytännössä itse päättää esimerkiksi sen, miten päin työpöydät sijoitetaan ja missä kukin työskentelee. Roviolla on mahdollista työskennellä melkein miten haluaa, informantti (Y₅) kertoo. Osa työntekijöistä haluaa työskennellä kannettavien tietokoneidensa kanssa esimerkiksi nojatuoleilla istuen, kun taas osa haluaa istua oman työpöytänsä ääressä. Edellä mainitut seikat riippuvat tietysti myös oman toimenkuvan asettamista tarpeista; työssä voi esimerkiksi tarvita pöytätietokonetta ja muuta tekniikkaa kannettavan tietokoneen sijasta.

Toimistotilojen lisäksi jokaisessa toimistokerroksessa on erilaisia kokoontumispaikkoja ja neuvotteluhuoneita, aula ja muita yhteisiä tiloja. Tilat noudattavat sisustuksel-

taan kaikkialla samaa perustaa. Informantin (Y₅) mukaan värien voimakkaampi käyttö erilaisissa yksityiskohdissa ja yhteisissä tiloissa on mahdollista, kun tilojen perusta on väritykseltään rauhallisempi.

5.3.5 *Microsoft Oy*

Microsoft Corporation on yhdysvaltalainen maailman suurin ohjelmistoalan yritys. Microsoft on tietokoneissa käytettävän Windows-käyttöjärjestelmän valmistaja ja myyjä. Microsoftin Suomen-toimistotilat sijaitsevat Espoon Keilaniemessä, jossa yrityksellä on käytössään toimistotilaa kolmessa kerroksessa yhteensä 4 150 neliometriä. Suomen toimistolla on markkinointi- ja myyntiosastot. Suomessa työntekijöitä on noin 350, joista 250 henkilöä ovat vakituisia ja loput 100 henkilöä ovat rekrytointifirmojen kautta projektiluontoisia tehtäviä hoitavia henkilöitä. Työntekijöistä suurin osa työskentelee toimistolla päivittäin. Työntekijöistä 78 % tekee toimiston ulkopuolella töitä vähintään puolet päivästä, noin 1–3 päivänä viikossa.

Microsoft aloitti vuonna 2010 tietotyön tulevaisuuden tutkimisen, ja tälle tutkimushankkeelle annettiin nimi Kohtaamispaikka. Hankkeen taustalla oli uusien toimistotilojen tarve, sillä yrityksen toimitilat olivat käymässä pieneksi. Hankkeen kautta päädyttiin luomaan kokonaan uusi työskentelykonsepti. Ensimmäisenä hankkeeseen lähettäessä työryhmä tutustui Alankomaiden Microsoftin vastaavaan tilauudistukseen, jonka jälkeen hanke käynnistettiin Suomessa. Yrityksen oli tarkoitus toimia hankkeessa niin sanottuna koelaboratoriona tai alustana tulevaisuuden tietotyön kehittämisessä. Organisaation työskentelymallia muutettiin hyvin radikaalisti avoimempaan suuntaan. Hankkeen tarkoituksena oli ja on edelleen kehittää parempi tulevaisuuden työpaikka. Työntekijät itse ovat avainasemassa kehittämässä parempia työtiloja ja omaa työskentelyään kohti uutta, parempaa työmaailmaa. Microsoftista haluttiin tilauudistuksen avulla tehdä luovempi, hauskempi ja paremmin voiva työyhteisö. Informantin (Y₆) mukaan tämä on onnistunut erittäin hyvin. Microsoft esimerkiksi sijoittui vuonna 2012 Suomen parhaat työpaikat -listauksessa neljänneksi. Edellä mainitussa tutkimuksessa työympäristöön ja tiloihin tyytyväisten työntekijöiden osuus oli 98 %. Lisäksi Microsoftin oman henkilöstötutkimuksen (2011) mukaan tyytyväisyys työhön, työyhteisöön johtamiseen sekä työnteon edellytyksiin nousi tilamuutoksen jälkeen kahdessa vuodessa 10 % -yksikköä. (vrt. Suomen Microsoftin matkakertomus tietotyön tulevaisuuteen 2011; Yrjänen 2011.)

Microsoftin tilat ovat siitä erityiset, että kenelläkään työntekijöistä ei ole omaa nimettyä työpistettä vaan ihmiset vaihtelevat työpisteitä ja paikkoja oman tarpeen ja halujen mukaan. Tilat koostuvat erilaisista avotiloista, joissa vallitsee erilainen tunnelma. Näitä tunnelmatiloja Kohtaamispaikalla on paljon, esimerkiksi *bistro*, *beach*, *kirjasto*,

inspiraatio, koti, luonto, rauha ja asiakastilat. *Bistro* on tarkoitettu yhteisille kokoon-tumisille ja satunnaisille kohtaamisille, siellä tarjoillaan aamupala ja hedelmiä. *Beach* taas on hyvin valoisa, säkkituolein sisustettu rento työtila niin tiimikohtaamisiin kuin itsenäiseen työskentelyyn. Tilassa soi musiikki. *Kirjasto* on paikka hiljaiselle työskente-lylle, siellä voi työskennellä ilman häiriöitä tai keskeytyksiä. *Inspiraatio* on leikkisä ja luova tila, jonne saa tuoda mukanaan lapsia. Tilassa on leikkinurkkaus lapsille ja lap-senmielisille. Tunnelmaltaan se on hyvin epämuodollinen työtila, joka kannustaa tiimi-työhön, ideointiin ja luovuuteen. *Koti* on keittiötila; koko kerroksen sydän, jonne ko-koonnutaan syömään eväitä ja vaihtamaan kuulumisia. *Luonto*-tilassa viherkasvien ku-vat hehkuvat seinillä ja sisälle tulviva valo muodostaa rennon ja energisoivan työskente-ly-ympäristön. Luonnon äänet täydentävät tunnelmaa. *Rauha* on rauhoittava tila. Vaalea rauhoittava tunnelma ja tarvittaessa kirkasvalolamput piristävät tilassa. Ensimmäisen kerroksen *asiakastilat* on suunniteltu ihmisten kohtaamisille. Kahvilaan ja työpisteisiin ovat tervetulleita työskentelemään oman väen lisäksi vieraat, kertoo informantti (Y₆). (vrt. Kohtaamispaikka – Microsoft Oy matkalla uuden työn maailmaan 2011; Suomen Microsoftin matka tietotyön tulevaisuuteen 2011, 5–7.)

5.4 Analyysin teoreettiset tarkastelutasot

5.4.1 Instrumentaalinen tarkastelutaso

Instrumentaaliset tekijät nousivat tutkimuksessa useasti esiin eri organisaatioiden in-formanttien ja asiantuntijoiden puolistrukturoiduissa haastatteluissa. Yleisimmin inst-strumentaalisista tekijöistä keskusteltiin tilojen akustiikkaan liittyen. Usein tilamuutoksis-sa suurimmaksi huoleksi koettiin työympäristön melusaaste ja toiseksi työntekijöiden mahdollisuus yksityiseen ja keskittyneeseen työskentelyyn. (vrt. esim. Dul ym. 2011.) Informanttien (A₁, A₃) mukaan yrityksissä ollaan useimmiten huolissaan avotoimiston akustiikasta. Heidän mukaansa muutettaessa perinteisestä avoimempaan tilaan lähestul-koon jokainen pelkää jossain vaiheessa työrauhan menettämistä. Sen vuoksi avotoimisto sellaisenaan ei riitä, vaan avotoimiston yhteyteen tulisi suunnitella erilaisen työskente-lyyn sopivia tiloja, kuten ryhmätyöskentelyyn, yksintyöskentelyyn ja mahdollisesti ren-toon työskentelyyn sopivia tiloja. Informantin (A₃) mukaan tänä päivänä puhutaankin enemmän monitilatoimistosta kuin avotoimistosta. (vrt. Nenonen ym. 2012.) Informant-ti (A₁) kertoo myös, että joissakin organisaatioissa sisäisillä säännöillä voidaan vaikut-taa työrauhan positiivisesti. Säännöin voidaan määritellä, missä tiloissa voidaan kes-kustella puhelimesta. Puheluiden puhumiseen voidaan esimerkiksi rakentaa niin sanot-

tuja puhelinkoppeja ja vastaavasti voidaan tehdä erilaisia alueita, joissa voi vapaasti keskustella.

Informantin (A₂) mielestä melusaaste on suurin luovuutta haittaava tekijä, mutta instrumentaalisisista tekijöistä hänen mielestään lämpötila on myös hyvin tärkeä asia ihmisen keskittymiselle.

”Jos tietyt fysiologiset puutteet häiritsevät työtä, niin ne mutkistavat ihmisten keskittymistä kehitettäviin ideoihin ja projekteihin. Jos olo tuntuu fyysisesti epämukavalta on mahdotonta keskittyä mihinkään. Jos valo, lämpötila, melusaasteolosuhteet ovat kohdallaan, niin niihin ei varmaan kiinnitä huomiota laisinkaan. Ainoastaan, jos ne eivät olisi kohdallaan.” (A₂)

Melusaaste nousi esiin empiirisen aineiston tapauksissa, esimerkiksi TBWA Helsingin, Vincitin ja Rovion haastatteluisissa. Ihmisillä on erilaisia tapoja suojautua melusaasteelta ja työskennellä keskittyneesti, vaikka melua olisi ympärillä. Erityistä keskittymistä vaativia työtehtäviä tehdessä pyritään sulkemaan ympärillä olevat äänet pois kuulokkeiden avulla. Haastateltava informantti (H₅) kertoikin keskittyvänsä työhön kuulokkeiden avulla, mikä hänen mielestään toimii hyvin. Useissa tapausyrityksissä työntekijät kuuntelivat kuulokkeilla musiikkia työskennellessään, joissakin organisaatioissa syy siihen oli paremman keskittymisen tarve.

Korkea melutaso tuli esiin muun muassa Roviolla, koska melusaaste häiritseä ajoittain työtä eri puolilla organisaatiota johtuen eri syistä ja tekijöistä tiloissa. Aina melua ei kuitenkaan koettu negatiivisena tekijänä. Rovion animaatiostudion tiloissa saattaa äänen voluumitaso jo animaatiotyöstä johtuen nousta ajoittain hyvinkin korkeaksi. Haastateltavien (H₁, H₄, H₅) mielestä on kuitenkin enemmänkin mielekästä ja innostavaa työskennellä kollegoiden kanssa lähekkäin samassa tilassa. Ympärillä oleva melusaaste koettiin enemmän niin sanotuksi luovaksi kuhinaksi, joka kannustaa ihmisiä enemmän työntekoon ja ajatuksien vaihtamiseen ja lisää organisaation yhteisöllisyyttä. (vrt. Martens 2011, 72–75.)

Informantti (H₃) kertoo, että meluun ja ääniin työympäristössä tottuu jollain tavalla ja suurimman osan suodattaa ohi. Melu voi siis alkuun tuntua voimakkaammalta, mutta siihen tottuu ja ajan kanssa oppii suodattamaan itseä häiritsevät epäolennaiset tekijät pois. (vrt. Broadbent 1987.) Eräiden informanttien (A₁, A₃) mukaan mitä suuremmasta tilamuutoksesta on kysymys, sitä enemmän ihmiset kokevat muutoksen tuomia asioita häiritsevinä työssään. Melu- ja visuaalisen saasteen määrä on esimerkiksi avotoimistossa suurempi kuin yksittäisessä työhuoneessa. Alkumuutoksen jälkeen melutasoon kuitenkin useimmiten tottuu, eikä sitä koeta enää niinkään häiritsevänä tekijänä. Yrityksien hektinen työ ja sen luoma kiireinen työilmapiiri sekä ympärillä kanssatyöskentelevien

äännet ja visuaalinen saaste voivat haitata joidenkin keskittymistä enemmän. Erään informantin (Y₅) mukaan hän tekee usein erityistä keskittymistä vaativat työtehtävät kotonaan, koska varsinainen arki työpaikalla on hektistä ja keskeytyksiä työhön tulee pitkän päivää. Tässä tapauksessa etätyön mahdollisuus ja sen salliminen työntekijöille voi olla myös instrumentaalisia puutteita paikkaava tekijä.

Huoneilman laatua pidettiin myös tapausyrityksissä merkittävänä tekijänä. Muun muassa TBWA Helsingillä huoneilman laatua tarkkailtiin, koska heidän toimistonsa sijaitsee vanhassa toimistotalossa eikä ilmanvaihtoa ole suunniteltu tämän päivän tarpeisiin. Toimistohuoneissa ilmanvaihto ei välttämättä riitä, jos samassa huoneessa työskentelee liian monta henkilöä. Informantit (A₁, A₃) muistuttavat, että yleensä avoimempaan tilaan muutettaessa myös organisaation tilojen ilmanvaihto paranee, koska isommassa tilassa ihmisillä on enemmän tilaa ympärillään. Käytännössä tämä tarkoittaa myös sitä, että ihmiset saavat avotoimistossa usein paljon avarammat tilat käyttöönsä; niissä on jo fyysisesti enemmän neliöitä kuin yksittäisissä huoneissa, mikä vaikuttaa huoneilman laatuun positiivisesti.

Valaistus on myös merkittävä instrumentaalinen tekijä, joka huomataan ainoastaan, jos se on puutteellinen (vrt. Herzberg 1974). Informantin (A₁) mukaan myös valaistuksella on hyvin suuri merkitys työhön ja ihmisten luovuuteen. Varsinkin Suomessa valaistuksen suunnitteleminen on hyvin tärkeää pitkän pimeän syksyn ja talven vuoksi. Valaistus pitää ihmiset hereillä ja vaikuttaa informantin mukaan positiivisesti työilma- piiriin. Hänen mukaansa vanhoissa toimistoissa valaistus on usein hyvin heikko tai se on keskitetty huoneen keskelle, mikä ei riitä kunnolliseksi valaistukseksi. Nykyään valaistus voidaan toteuttaa monella tapaa, muun muassa epäsuorasti seinien tai verhojen kautta niin, että siitä voidaan muodostaa tiloihin myös esteettinen tekijä. (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 140–146.)

Instrumentaaliset tekijät olivat kaikissa tapausorganisaatioissa hyvin tiedostettuja tai ne olivat kaikissa kunnossa, koska yksikään tapausyrityksistä ei erityisemmin maininnut niistä (vrt. Herzbergin hygieniateoria 1974). Erään informantin (A₂) mukaan instrumentaaliset tekijät voivat joko edistää tai estää organisatorista luovuutta. Toisen informantin (A₄) mielestä organisaatioiden työtilojen täytyy olla instrumentaalisilta peruselementeiltään kunnossa, jotta niiden päälle voidaan rakentaa muita luovuutta tukevia fyysisiä ja tilallisia elementtejä.

5.4.2 *Symbolinen ja symbolisten artefaktien merkityksen tarkastelutaso*

Symbolisten artefaktien merkitys on viestinnällisesti merkityksellinen. Niiden avulla profiloitutaan, vahvistetaan yhteenkuuluvuutta, luodaan yhtenäistä organisaatiokulttuu-

ria ja viestitään organisaation arvoista niin työntekijöille kuin ulkopuolisille sidosryhmille. Kaikilla tapausyrityksillä oli luovuuteen pyrkivä organisaatiokulttuuri, joka tuli näkyväksi fyysisisten tilojen ja erilaisten symbolisten artefaktien eli toimintojen kautta. Kaikilla tapausorganisaatioilla oli kulttuurissaan ainutlaatuisia tapoja ja käytäntöjä. Tilat ilmensivät kulttuuria erilaisten fyysisten objektien avulla. Osasta oli muodostunut heille ajan kuluessa organisaation toiminnan ja kulttuurin symboleita. Symboliset artefaktit olivat siis helposti tunnistettavissa fyysisinä objekteina tiloissa. Fyysisillä tiloilla ja rakenteilla tuettiin organisaatiokulttuuria ja sen arvoja sekä siihen liittyviä suullisia ilmaisuja ja toimintaan liittyviä artefakteja. Kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa ja ajattelua kokonaisvaltaisesti. Kaikissa tapausorganisaatioissa oli havaintojen perusteella sisäistetty hyvin kulttuurin arvot, luokitukset ja symbolit, jotka ohjasivat ihmisten ajattelua ilman, että he välttämättä tiedostivat sitä itsekään. (vrt. Koskinen ym. 2005, 183; Hatch & Cunliffe 2006, 189.)

Korporatiivisesta artefaktien näkökulmasta kaikki organisaatiot olivat ymmärtäneet symbolien ja symbolisten artefaktien merkityksen liikkeenjohdon työkaluina. Fyysisellä työympäristöllä voidaan vahvistaa organisaation liiketoiminnan ja kulttuurin viestiä ulkopuolisille ja sidosryhmille. Ekspressiivistä strategiaa hyväksikäyttämällä symbolisten artefaktien kanssa vahvistetaan tapausorganisaatioiden imagoa, ja sen avulla profiloitutaan tarkemmin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, kuten useimmissa tapausyrityksistä. Fyysiset tilat ja niissä olevat symboliset artefaktit ovat osa organisaation näkyvää kulttuuria, ja niitä hyödynnetään osana markkinointistrategiaa. (vrt. Schein 1991, 249–250; Paalumäki 2004, 26.) Eräiden informanttien (A₃, A₄) mukaan symbolisten ja symbolisten artefaktien merkitys on tänä päivänä hyvin tärkeä, koska yritykset sijaitsevat lisääntyvässä määrin niin sanotuissa yrityspuistoissa. Tällöin ainoa mahdollisuus luoda kokemusta siitä, että organisaatio on erilainen kuin naapuriyritys, on tehdä se symbolien ja symbolisten artefaktien avulla.

Informanttien (A₁, A₂, A₃, A₄) mukaan yrityksen tilojen tulisi symboloida organisaation brändiä ja sitä suuntaa, johon organisaatio haluaa tulevaisuudessa kehittyä. Brändimielikuva sisältää yrityksessä kaiken visuaalisen ilmeen, sen graafista ulkoasua myöten. Fyysisisten tilojen merkitys on ihmisille usein omakohtainen. Erityisesti on ymmärrettävä tilojen arkkitehtuurin symbolinen ja puhutteleva merkitys. Tietyt paikat ja tilat saattavat tuoda esiin tunteita, joita voidaan käyttää hyväksi organisaation viestinnässä ja markkinoinnissa. Ajan kuluessa arkkitehtuurillisesti arvokkaat tilat saattavat muuttua organisaation toiminnan symboleiksi. (vrt. Hatch & Cunliffe 2006, 235.) Fondian toimitilat esimerkiksi sijaitsevat arkkitehtuurillisesti arvokkaassa Suomi-talossa ja toimitilojen sisustus ilmentää jollain tavalla vanhaa ja arvokasta. Tiloissa näkyy huoneiston historia, sillä tilojen teemasisustus kunnioittaa talon henkeä.

Kaikki tapausorganisaatiot olivat yleisesti tiedostaneet brändimielikuvan merkityksen, koska heillä oli käytössään hyvin eritunnelmaisia tiloja. Tiloista oli muodostunut sekä työntekijöille että ulkopuolisille symbolisia merkityksiä. Joillakin tiloilla pyrittiin tiettyyn yllätyksellisyyteen ja herättämään ihmisissä erilaisia tunteita, jotta tilat ja yritys jäisivät sitä kautta paremmin ihmisten mieleen. Tiloilla voidaan vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti työntekijöiden ja sidosryhmien tunteisiin sekä luoda ja johtaa haluttua yritysmielikuvaa.

Tilaa voidaan käyttää siis markkinointivälineenä. Erään informantin (A₃) mukaan moni organisaatio on ymmärtänyt tilojen merkityksen markkinoinnissaan.

”Onko olemassa halvempaa markkinointivälinettä kuin tilat ja että kaikki tulevat käymään tiloissa mielellään. Tilojen näyttävyys ja tarjoilut omissa tiloissa säästävät osittain yrityksen työntekijöiden aikaa, koska asiakkaat haluavat mielellään tulla tiloihin.” (A₃)

Symbolinen näkökulma muuttuikin instrumentaaliseksi tekijäksi, koska tilaa käytetään tässä tiedostetusti markkinointivälineenä ja sen avulla pystytään muokkaamaan mielikuvaa yrityksestä oman alansa toimijana.

Tapauksista muun muassa Fondia on esimerkki innovatiivisuudestaan koko omalla toimialallaan. Se, miten neuvottelutilat ja muut yhteiset tilat viestivät asiakkaille Fondian kulttuuria ja sen tiloissa vallitsevaa tunnelmaa, erottaa ja profiloitumista muista juridiikan alan yrityksistä. Persoonallisesti sisustettuja tiloja voidaan käyttää markkinoinnissa hyödyksi. Informantin (Y₁) mukaan Fondiasta joko pidetään kovasti tai ei välttämättä ollenkaan, mutta tarkoituksena heillä ei olekaan pyrkiä miellyttämään kaikkia asiakkaita vaan profiloitua vain tiettyihin. Toiseen yritykseen vaihtaminen on siten asiakkaille vaikeampaa, kun heille on muodostunut jonkinlainen tunneside yritykseen.

Microsoftin tuotteet ovat teknologisia palveluratkaisuja, jotka mahdollistavat työnteon mistä ja milloin tahansa. Yrityksen tila ja toimintakulttuuri ilmentää sen tuotteita eli paikkaan sitomatonta työnteon mahdollisuutta. Tämä mahdollisuus on konseptoitu läsnätyön malliksi. (vrt. Suomen Microsoftin matkakertomus tietotyön tulevaisuuteen 2011; Yrjälä 2011.)

Vaikuttamalla muotoilun ja suunnittelun avulla organisaation näkyvään viestintään voidaan luoda tunnistettava ja vakuuttava yritysmielikuva. Organisaatiot ymmärtävät tänä päivänä ulkoisen viestinnän ja tilasuunnittelun merkityksen osana brändin rakentamista. Tietoisesti suunnitellut symboliset artefaktit, kuten esimerkiksi rakennus, liikemerkki, nimi tai logo, luovat organisaatiolle tietynlaisen identiteetin, mikä näkyi kaikissa tapausorganisaatioissa. Symbolisilla artefakteilla viestittiin tapausorganisaatioissa

sekä sisä- että ulkopuolelle. (vrt. Design Management kilpailuetuna 1990 ks. Paalumäki 2004, 26.)

”Tilat voivat olla sellainen kilpailukeino organisaatiolle, joilla viehätetään myös uusia työntekijöitä, sillä organisaatiot eivät kilpaile markkinoilla vain kilpailijoiden kanssa, vaan he kilpailevat myös hyvistä työntekijöistä.” (A₁)

Tiloilla voidaan rakentaa yritysmielikuvaa tiettyyn rajaan saakka. Erään informantin (A₃) mielestä jokaisesta yrityksestä on olemassa jonkinlainen mielikuva; millainen yritys on ja onko se esimerkiksi haluttu työpaikka. Mielikuvilla rakennetaan brändiä, ja jos mielikuva ja brändi eivät joltain osin kohtaakaan, usko yritykseen tai tuotteeseen häviää, kertoo informantti (A₃). Mielikuvan ja brändin tulee informantin (A₃) mukaan olla yhtä. Samoin mielikuvan ja yritysimgon tulee olla yhtä, ja tämä tulisi pystyä symbolisella tasolla viestimään niin työntekijöille kuin ulkopuolisille sidosryhmille.

Arkkitehtuurisilla yksityiskohdilla on eri organisaatiokulttuureissa erilainen merkitys. Symboliset tekijät ja symboliset artefaktit kertovat organisaatiokulttuurin syvyydestä. Tiloissa se tarkoittaa sitä, että organisaation sisustuksessa mitään yksityiskohtaa ei saisi jättää pohtimatta loppuun.

”Jokaisella yksityiskohdalla täytyy olla joku tarina taustallaan. Periaatteessa kaikella pitäisi olla tarkoitus ja kaiken pitäisi olla mietitty toimitiloissa niin kuin yrityskulttuureissa, mitään ei saisi olla paikalla sattumalta, koska se on vahva tapa viestiä kulttuuria.” (A₄)

Tapausyritykset olivat hyvin rikkaita symbolisilta tekijöiltään ja artefakteiltaan, ja symbolisuus ilmeni organisaation fyysisissä tiloissa. Muun muassa Fondian tiloissa näkyi fondiaanien brändääminen juridiikan alan hipeiksi, sillä teema tuli esiin kaikissa tiloissaan jollain tapaa – ei välttämättä suoraan hippi- teemana vaan symbolisesti esimerkiksi leikkisyytenä, yllätyksellisyytenä ja huumorina. Tilat viestivät organisaatiokulttuurin erilaisuudesta ja rohkeudesta erottautua muista. Tapauksista Vincit oli taas luonut oman organisaatiokulttuurin teeman Sin city -elokuvan tarinan pohjalta, ja kaupunkitarina ulottui kaikkialle tiloissa ja toiminnassa. Kaupunkiteeman symbolinen merkitys oli havaittavissa kaikkialla. Jokaisella tavalla, toiminnalla tai pienimmillään fyysisellä yksityiskohdalla oli perusteena loppuun mietitty elokuvan symbolinen merkitys ja siten syy olla tiloissa. Informantin (Y₄) mielestä jokaisen vincitizenin eli vincitiläisen on tällöin helppo hyväksyä näkyvät asiat tiloissa sekä samaistua ja sitoutua niihin, kun teema muodostaa loputtoman tarinan.

Roviolla symbolinen ja artefaktien merkitys ilmentyi yrityksen animaatiohahmosta. Moni roviolainen viesti myös ulkoisella olemuksellaan symbolisesti organisaation rentoutta ja työnteon hauskuutta, sillä moni oli pukeutunut animaatiohahmon kuvalla varustettuun punaiseen collegehuppariin. Roviolaiset pyrkivät erottautumaan ja profiloitumaan symbolisesti lisäämällä pukeutumisella omaa yhteisöllisyyttään sekä viestimällä ulkopuolisille symbolisesti yrityksen organisaatiokulttuuria, tässä tapauksessa sen rentoutta ja leikkisyyttä. Animaatiohahmot viestivät symbolisien artefaktien tavoin organisaation innovaatiokulttuuria. Animaatiohahmosta on muodostunut Suomelle symboli merkityksellisestä kasvusta ja menestyksestä, ja hahmo tunnetaan eri symbolisin arvola- taumin ympäri maailmaa.

5.4.3 *Esteettinen tarkastelutaso*

Esteettisellä tarkastelutasolla tarkastellaan tilojen merkitystä organisaatiokulttuuriin erilaisten esteettisten tekijöiden ja elementtien kautta. Informantin (A₂) mielestä tilojen esteettisyyden merkitys luovuuteen liittyy tilojen viihtyisyyteen, mukavuuteen ja sellaiseen olotilaan, että ympärillä on siistiä eivätkä ihmiset ole välinpitämättömiä siitä, millaiset niiden yhteiset tilat on. (vrt. Vilnai-Yavets ym. 2006.)

Tapausorganisaatioissa oli paljon hyviä esimerkkejä erilaisista esteettisyyden tekijöistä tiloissa. Kaikissa tapausyrityksissä oli käytössä eritunnelmaisista tiloista; tavallisempien työskentelytilojen lisäksi heillä oli esimerkiksi paljon yhteisiä kokoontumis-, aula- ja taukotiloja, joissa tunnelma oli selkeästi piristävämpi. Näiden tilojen lisäksi muutamissa organisaatioissa oli rauhallisempia rentoutumistiloja. Microsoftilla yksi työtilojen suunnittelun lähtökohta oli yksilö ja yksilön tarpeet. Tiloilla pyrittiin helpottamaan työn ja muun elämän tasapainottamista. Microsoftilla olikin todella panostettu tilojen eritunnelmaisuu- teen. Kenelläkään ei ollut määriteltyjä istumapaikkoja, vaan jokainen työnte- kijä pystyi oman mielialansa mukaan vaihtamaan omaa työskentelypaikkaansa ja näin ollen nauttimaan eri tilojen esteettisyydestä.

Eräiden informanttien (A_1 , A_3) mukaan luovien organisaatioiden fyysiset tilat pitäisi olla sisustettu jollain tapaa inspiroiviksi ja niiden kulttuurin mukaisiksi. Erilaiset muodot edistävät erilaisia tuntemuksia ihmisissä, minkä vuoksi joissakin tiloissa pitäisi olla poikkeavia ja yllättäviäkin asioita. Esimerkiksi Fondian odotustilassa oli havainnoitavissa hyvinkin yllättäviä sisustuselementtejä, (valokuva 1). Informantin (A_3) mukaan kaiken ollessa sopusoinnissa tiloissa, ihmiset eivät huomaa muutoksia tiloista toiseen.



Valokuva 1 Fondian business-loungen sisustuselementtejä (kuva Kristiina Borg)

Esteettisyyden määrittäminen on yhtä vaikeaa kuin värimaailman suunnitteleminen. Se, mikä sopii yhdelle organisaatiolle, ei välttämättä sovi toiselle lainkaan. Lisäksi esteettisesti luovuuden mahdollistavia tiloja tulisi organisaatioissa olla hyvin monenlaisia, koska jokainen yksilö on erilainen ja jokaisen ihmisen luova prosessi on erilainen. Pääsääntönä voisi kai pitää, että ihmisten viihtyvyys tulee varmistaa erilaisin aputiloin, joita ovat esimerkiksi yhteiset tilat, inspiraatiotilat, rentoutumistilat, aulatilat ja erilaiset neuvotteluhuoneet (valokuva 1). (vrt. Van Meel ym. 2010, 73–97.)

Esteettinen näkökulma tarkastelee myös värejä ja niiden merkityksiä ihmisille. Värien käytöstä on olemassa paljon erilaista kirjallisuutta esimerkiksi siitä, mikä väri sopii kenellekin. Pääsääntönä organisaation tilasuunnittelussa on informantin (A_1) mukaan se, että kaikkia ihmisiä ei voida kuitenkaan väreillä miellyttää. Yhteisissä avotoimistoissa noin 80 % väreistä tulisi olla hillitympiä ja noin 20 % korostevärejä. Korostevärit tulee ripotella ympäri organisaation tiloja, keskittäen niitä enemmän sellaisiin tiloihin, joissa ihmiset ovat lyhyemmän aikaa. Tällaisia tiloja voivat olla kaikki yhteiset tilat, kokouksetilat, ruokailutila, aulatilat, neuvotteluhuoneet ja muut mahdolliset aputilat.

Kaikkien tapausyrityksien havainnointiaineiston ja valokuvien perusteella perustyökentelytilojen sisustuksen pohja oli yleensä pelkistetympi ja rauhallisempi väritykseltään. Näin ollen tiloja voidaan pienilläkin yksityiskohdilla ja muutoksilla muuttaa haluttaessa. Sisustuksen perustan ollessa rauhallisempi voimakkaampi värien käyttö muissa

organisaation yhteisissä tiloissa, kuten vastaanotto-, aula-, neuvottelu-, tauko-, kahvio- ja inspiraatiotiloissa, on mahdollista. Organisaation tilojen kokonaisuus on näin ollen esteettisesti toimivampi ja kauniimpi.

”Vaikka tiloihin tottuu niin artefakteihin ei kyllästy. On mukava tehdä töitä, kun ympäristö on viihtyisä ja innostava.” (Y₂)

Tässä tapauksessa esteettisyys tarkoittaa tilojen fyysisten ominaisuuksien lisäksi myös ihmisten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja viihtyvyyttä organisaatiossa. Aineistosta tuli esiin myös seikka, että tapausorganisaatioiden uudet työntekijät ovat todella otettuja tiloista ja viihtyvyyden tunne säilyy. Kaikissa tapausorganisaatioissa – toisissa enemmän kuin toisissa – tehdään muutoksia tiloihin tarvittaessa ja ihmisten viihtyvyyttä parannetaan ihmisten toiveiden mukaan. Tämä lisää ihmisten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista huomaamatta organisaation arvoihin. (vrt. Vilnai-Yavets ym. 2006.)

Roviolla tilojen esteettisyys näkyi hyvin selvästi ihmisten viihtyvyytenä tiloissa sekä innostuneisuutena, motivoituneisuutena ja sitoutuneisuutena työhön. Informantti (H₃) kertoikin, että ensimmäisen kerran Roviolle tultuaan hän oli ollut varma siitä, että tulee viihtymään yrityksessä. Tämä tunne oli tullut osittain fyysisten elementtien kautta, koska kaikki ympärillä ollut oli näyttänyt niin innostavalta. Hän kertoikin, että tieto siitä, etteivät tilat tule olemaan samanlaiset seuraavien kymmenen vuoden ajan, lisää jo viihtyvyyden tunnetta tiloissa.

Muun muassa roviolaiset itse muokkaavat tilojaan enemmän kotoisiksi ja oman kulttuurinsa näköisiksi. Animaatiostudion siivessä työskentelevillä oli käytössään eritunnelmaisia tiloja. Informantin (H₅) mukaan ihmiset todella viihtyvät animaatiostudion tiloissa, koska heillä itsellään on mahdollisuus muokata tiloista haluamansa näköiset. Hän kuvaileekin tilaa kuin toiseksi kodiksi, joka muuttuu koko ajan enemmän ja enemmän kodiksi. Työntekijöiden keskinäiset välit ovat hyvin välittömät tai jopa perhemäiset. Informantin (H₄) mielestä tiloissa on viihtyisää jo sen vuoksi, että ympärillä on hälinää ja ihmisiä, eikä hän haluaisi muuttaa työskentelemään mihinkään muuhun toimistokerrokseen. (vrt. Martens 2011, 72–75.) Kodinomaiset tilat lisäävät ihmisten välitöntä vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä puolestaan vaikuttaa yksilöiden tehokkuuteen, motivoitumiseen ja sitoutumiseen.

Ihmisten esteettisyys on myös mahdollisuuksia kokeilla, toteuttaa, inspiroitua, ideoida ja saada virikkeitä. Esteettisyyttä on myös mahdollisuus tehdä organisaatiossa muutenkin kuin vain työtä. Esteettisyys organisaatiossa voi informantin (A₂) mukaan olla mahdollisuus saada virikkeitä tiloissa (valokuva 2).



Valokuva 2 Rovion elokuvateatteri (kuva Kristiina Borg)

Valokuvan 2 elokuvateatteri on esimerkki tapausorganisaation tarjoamasta mahdollisuudesta saada uusia virikkeitä tai inspiroitua sekä lisätä ihmisten yhteisöllisyyttä. Kaikki informaaliset tilat tukevat ja edistävät ihmisten viihtyvyyttä, innostuneisuutta ja sattumanvaraisia kohtaamisia tiloissa.

Erään informantin (A₂) mielestä myös oman työtilan koristelulla voi olla hyvinkin suuri merkitys siihen, millaisia virikkeitä kukin kokee saavansa. (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 140–146.) Tapausyrityksistä Vincitillä on käytössään työpisteen sisustusbudjetti, eli jokaisella työntekijällä on käytössään kohtuullinen summa rahaa työpisteensä sisustamiseen. Vaikka informantin (Y₄) mukaan ihmiset eivät käytä kovin paljon rahaa työpisteidensä sisustamiseen vaan he ovat hankkineet niillä yhdessä yhteiseen käyttöön jotakin, on jo sinällään ollut viihtyvyyden lisäämistä. Esteettisyyttä on sekin, että ihmisille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yksilöllisesti työpisteensä sisustamiseen, vaikkei mahdollisuutta käytettäisikään.

Neuvotteluhuoneet olivat kaikissa tapausorganisaatioissa esteettisesti, persoonallisesti ja mielenkiintoisesti sisustettuja, kuitenkin niiden muodolliset toiminnot kaikissa organisaatioissa olivat käytännössä samat. Informantin (A₄) mielestä neuvotteluhuoneet ovat liian usein vain neuvotteluhuoneita ja huonosti sisustettuja; tiloja voisi hyödyntää paljon luovemmin. Hän sanookin, että noin 90 %:ssa yrityksistä, joissa hän on vierailut, neuvotteluhuoneet on sisustettu aina perinteiseen tapaan ja niiden visuaalinen esteettisyys on yleensä jätetty huomioimatta. Neuvotteluhuoneet ovat usein epäsiistejä tarvitun

teknologian vuoksi. Informantin A₄ mukaan neuvotteluhuoneissa on fyysisinä tiloina enemmän potentiaalia, ja niistä voisi suunnitella viihtyisämpiä ja luovempia. (vrt. Ose-land ym. 2011, 54–58.) Tapausyrityksissä neuvotteluhuoneiden perinteinen käyttötarkoitus oli huomioitu, ja niitä käytettiin muodollisissa tapaamisissa. Lisäksi niitä käytettiin myös inspiraatiotiloina, muun muassa Fondiassa, TBWA Helsingissä ja Roviossa. Näissä tapausorganisaatioissa korostui neuvotteluhuoneiden esteettisyyden merkitys. Fondiassa ja TBWA Helsingissä neuvotteluhuoneet olivat osa suunniteltua markkinointistrategiaa, mutta niillä pyrittiin rikkomaan myös neuvotteluhuoneiden perinteistä käyttömallia. Erityisesti TBWA Helsingissä korostui visuaalisen ympäristön merkitys luovuuteen. Niiden neuvottelutiloja käytetään asiakastapaamisien lisäksi omien työntekijöiden inspiraatio- tai ideointitiloina, koska niiden sisustuksia pidetään esteettisesti inspiroivina.

Suomessa esteettisyys tilojen sisustuksissa ei ole kuitenkaan vielä yhtä pitkällä kuin muualla maailmassa. Suomessa organisaatiot ovat informanttien (A₁, A₂) mukaan jollain tasolla konservatiivisempia, mikä näkyy myös organisaatioiden tiloissa ja niiden sisustussuunnitelmissa, jotka usein perustellaan ainoastaan järki- tai taloudellisin perustein. Esteettisyyttä yrityksissä voidaan lisätä myös sillä, että seurataan enemmän maailmanlaajuisia sisustustrendejä. Informantin (A₁) mukaan sisustustrendit tukevat nykyään enemmän yrityksen ekologisia valintoja, esimerkiksi led-valotekniikan valaisimilla saadaan toimiston sähkönkulutusta vähennettyä huomattavasti. Samalla, kun toimiston valaistusta parannetaan, valolla voidaan luoda sisustuksellisia elementtejä tiloihin.

Esteettisesti toimivien tilaratkaisujen luomiseen luovaan organisaatiokulttuuriin ei pohjaratkaisuksi riitä pelkkä avotoimisto, vaan tarvitaan erilaisia alueita ja tiloja, jotka ovat eri tavalla esteettisesti virikkeellisiä ja joissa on mahdollista vaihdella omaa työskentelypaikkaansa ja fyysistä työskentelyasentoaan. Luovalla organisaatiolla tulisikin olla eritunnelmaisia tiloja, joilla mahdollistetaan yksilöiden mukautuminen oman työn tarpeisiin ja työn eri tilanteisiin. Eritunnelmaisien tilojen avulla tuotetaan yksilöiden luovuutta ja kokonaisvaltaisesti koko organisaatiokulttuurin muodostumista. Erityyppiset ihmiset kaipaavat myös eri asioita tiloilta, jolloin eritunnelmaiset tilat antavat ihmisille vaihtoehtoja työskennellä ja muuttaa työskentelyään tarpeen mukaan. Pääasia olisikin, että työympäristö sallisi mahdollisimman itseohjautuvan työskentelyn ja olisi mahdollista käyttää virikkeellisempiä tiloja ja yhteisiä tiloja, joissa voidaan ideoida yhdessä ja toisaalta sellaisia tiloja, joissa yksilöillä on mahdollisuus vetäytyä omaan rauhaan. (vrt. Csikzentmihalyi 1996; McCoy 2005; Martens 2011; Dul ym. 2011; Tukiainen 2012.)

5.4.4 Tilallinen tarkastelutaso

Tilojen merkitystä luovaan organisaatiokulttuuriin voidaan tarkastella tilallisella tarkastelutasolla, jossa huomio kiinnitetään organisaation kokoon, muotoon, tilajakoon ja sen osa-alueiden jakoon. Gehlin (1986; 1996) tutkimuksen mukaisesti tiloilla on merkitystä ihmisten vuorovaikutuksen lisäämiseen ja tehokkuuteen ja siihen, kuinka helposti mahdolliset ongelmat saadaan ratkaistua. Luovuuden tilallisessa tarkastelussa voidaan huomio kiinnittää avotoimistoihin, yhteisiin projektitiloihin ja niiden ympärillä oleviin yhteisiin tiloihin. Tutkimalla Gelhin (1986, 83–129) kaupunkisuunnittelun neljää lähtökohtaa: *yhdistä toimintoja ennemmin kuin hajauta niitä, yhdistä ennemmin kuin erota, kutsu ennemmin kuin karkota, avaa ennemmin kuin sulje*, voidaan todeta, että kaikissa tapausyrityksissä oli yritetty yhdistää ja avata useita toimintoja samaan ja mahdollisimman lähelle toisiaan. Tilojen läheisyys merkitsee siis organisaation eri toimintojen läheisyyttä, ja toimintojen aktiivisuus on yksi mahdollisuus spontaaneille ja epämuodollisille kohtaamisille.

Gelhin (1986; 1996) lähtökohtia seuraten kaikki tutkimuksessa mukana olleet tapausorganisaatiot olivat rakentaneet tiloihinsa jonkinlaisen yhteisen keskuspaikan, toisilla sitä kutsuttiin plazaksi, toisilla bistroksi, toisilla kahvilaksi tai kahvioksi. Vaikka Roviolla yhteinen iso tila puuttuikin, oli yrityksellä jokaisessa kerroksessaan joku yhteinen kahvio tai virkistystila, jonka ympärillä he pystyivät kerroksissa kokoontumaan epävirallisesti. Lisäksi heille on tulossa syksyn 2012 aikana yhteinen iso kokoontumistila sisääntulokerrokseen, jonne koko organisaation työntekijät mahtuvat kerralla kokoontumaan. Informantin (Y₅) mukaan yhteisen kahviotilan on tarkoitus saada ihmiset eri kerroksista kohtaamaan toisiaan enemmän. Aineistosta voidaan päätellä, että Gelhin (1986, 1996) yhteinen keskus- tai kokoontumispaikka koettiin todella merkitykselliseksi luovalle organisaatiokulttuurille.

Kaikissa organisaatioissa oli noudatettu Gelhin (1986, 83–129) *avaa ennemmin kuin sulje* -lähtökohtaa. Tapausyrityksissä oli paljon avointa toimistotilaa ja sen ympärillä muita yhteisiä tiloja ja jos erillisiä huoneita oli, ne oli pyritty avaamaan avoimemmiksi lasiseinillä. Esimerkiksi TBWA Helsingillä johtoryhmän huoneiden seinät oli muutama vuosi sitten muutettu lasiseiniksi ja Roviolla erilaisien pelinkehityksen projektiryhmien tiloja jaettiin lasiseinillä erillisiksi projektitiimien huoneiksi.

Ihmisten vuorovaikutukseen tilaratkaisuissa liittyy merkitsevästi työntekijöiden läheisyys-kaukaisuusmitta, jonka mukaan lähekkäin istuvat ovat enemmän tekemisissä toistensa kanssa kuin kauempana istuvien kanssa (ks. esim. Oldham & Brass 1979, 281–282; Oldham & Rotchford 1983, 548; Hatch 1987, 387; Allen 1991, 248–259; Oseland ym. 2011, 53; Martens 2011, 68). Vuorovaikutuksen merkitystä työhön ja luovuuteen tarkastellaan vielä tarkemmin luvussa 5.4.6, joka osittain liittyy ihmisten läheisyys-

kaukaisuusmittaan. TBWA Helsingillä kaukaisuusaspekti tuli ilmi muun muassa informanttien (Y₂, Y₃) keskusteluissa: jokin tiimi oli sijoitettu tiloissa kauemmaksi muista, ja tämän vuoksi tiimi oli välillä jäänyt huomioimatta. Tilojen rajauksissa kaikille tapausyrityksille oli hyvin tärkeää avoimuus, matalahierarkkisuus ja läpinäkyvyys, mikä johtaa parempaan tiedon jakamiseen ja ihmisten välittömään vuorovaikutukseen.

Koska tilallinen tarkastelutaso on kustannustehokas, se puoltaa tilallista lähekkäisyysratkaisua. Tilojen kustannustehokkuus tulisi laskea informantin (A₄) mukaan siten, että tilat auttavat yritystä työskentelemään kokonaisuutena tehokkaammin, mikä lisää automaattisesti koko yrityksen kustannustehokkuutta ja vaikuttaa sen kannattavuuteen. Tehokkuus voi siis tarkoittaa sitä, että ihmiset on sijoitettu lähekkäin. Työntekijöiden välinen kommunikointi ja sisäisen informaation jakaminen helpottuu ja muuttuu välittömämmäksi, mikä puolestaan lisää organisaation yhteisöllisyyttä. (vrt. Hatch & Cunliffe 2006, 229–234.)

Informantin (A₃) mukaan suomalaisilla oman reviirin tarve on suurempi kuin muissa maissa. Yksityisyyteen voidaan vaikuttaa monilla asioilla, kuten istumapaikkojen sijoittelulla. Luova ja kustannustehokas tila on sellainen, että asiat on mietitty järkevästi huomioiden organisaation liiketoiminnan prosessit ja yrityksen toimintojen linjaukset. Tilatehokkuus ei ole järkevää, jos tilamuutos vanhoista tiloista uusiin on ollut suuri. Ihmisten ympärille tulee jättää riittävästi tilaa. Informantin (A₃) mukaan vapaana olevia neliöitä voidaan ruveta hyödyntämään tehokkaammin vasta muutaman vuoden kuluttua muutoksesta.

Informantin (A₄) mielestä organisaation kustannustehokkuus tiloissa on jo innovatiivista itsessään. Hänen mukaansa ei ole kustannustehokasta tehdä tiloista turhan hienoja vaan tilauudistus tulee perustella organisaatiokulttuurin arvojen kautta. Tällöin myös työntekijöiden itsensä täytyy osallistua tilalliseen suunnitteluun ja toteutukseen. Kustannustehokkuus on yhteydessä työhyvinvoinnin kanssa vain, jos siitä tulee säästöä. Informantin (A₄) mukaan on olemassa lyhyen ajan kustannustehokkuutta ja pitkän ajan kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus ei ole riippuvuutta luovuuden kanssa, jos avotoimiston pohjakuva otetaan sellaisenaan käyttöön kustannustehokkuuden perusteella. Tällöin kustannustehokkuus voi alkaa syödä jäsenien luovuutta ja työhyvinvointia.

Tilallisesta tarkastelutasosta katsoen työtilojen toiminnallisuus tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta kontrolloida omaa työtilaansa ja yksityisyytensä tasoa (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 140–146; Martens 2011, 75). Työtilojen muunneltavuus tarpeiden mukaan korostui muun muassa Roviossa ja TBWA Helsingissä, joissa huoneita muunneltiin seiniä rakentamalla ja kaatamalla muuttuvien projektikokoonpanojen mukaan, jotta pysyttiin saamaan kaikki samassa projektissa työskentelevät lähekkäin samaan tilaan. Myös Vincitissä työn projektiluonteisuus näkyi avotilojen jakaantumisessa niin sanotusti neljään osaan projektitiimien mukaan. Tilojen muunneltavuus erilaisin sermein ja

väliseinin tukee myös Hatchin (1987, 389; 1990, 141) sekä Hatchin ja Cunliffen (2006, 229–234) tutkimustuloksia, joiden mukaan siirrettävät esteet, kuten väliseinät, sermit ja viherkasvit, koettiin tiloissa positiiviseksi. Niiden katsottiin lisäävän henkilökohtaisempia keskusteluja, koska ne vähensivät kollegoiden keskeyttämisriskiä.

TBWA Helsingissä toimistohuoneita muutetaan avoimiksi tiloiksi, seiniä kaadetaan kiinteistön ehdoilla. Huoneita on alettu jakaa asiakkuuksien mukaan jakaantuvien projektiryhmien mukaisesti. Ennen yrityksen tilajako perustui eri ammattiryhmien tilajaolle, mutta nyt on tarve saada samassa projektissa työskentelevät työntekijät samaan tilaan ammatinkuvasta riippumatta. Tilallisella tarkastelutasolla voidaan myös tarkastella tällä hetkellä muodissa olevaa organisaatorakennetta, koska tilallinen rakenne kertoo myös organisaation hierarkiatasoista ja liiketoiminnan strategiasta. (vrt. Hatch & Cunliffe 2006, 229–234.)

”Talo elää koko ajan, jotta kaikki toimisi paremmin. Tilat heijastelee sitä, kuinka organisaatio on vuosien varrella muuttunut. Erillisiä yksiköitä ei ole ja nyt tällä hetkellä kaikki työskentelee TBWA Helsingin alla. Se miten, strategia muuttuu, niin talo muuttuu.” (Y₃)

Tapausyrityksissä johdon ja työntekijöiden välistä hierarkiaa oli pyritty rikkomaan tilasuunnittelulla. Useimmissa tapausorganisaatioissa oli suhteellisen matala hierarkkinen rakenne, kun taas joissakin tapauksissa tiloissa ei näkynyt minkäänlaista hierarkkista rakennetta. Johdon ja työntekijöiden väliset työolosuhteet olivat samat. Fondialla ja Microsoftilla organisaatorakenne oli enemmänkin verkostomainen, mikä näkyi myös organisaatioiden fyysisissä tiloissa yksityisten työhuoneiden puuttumisena. Lisäksi molemmissa organisaatioissa kaikki työntekijät, myös johto, olivat sijoitettuina samoihin tiloihin. (vrt. McCoy 2005, 176–179.)

Myös kaikkien asiantuntijainformanttien (A₁, A₂, A₃, A₄) mielestä tilasuunnittelussa tulee huomioida organisaatio ja sen toimintojen jakaantuminen. Funktionaalinen suunnitelma on tärkeä liiketoiminnan onnistumiselle. Tänä päivänä ei puhuta sen vuoksi niinkään avotoimistosta vaan monitilaratkaisuista (vrt. Nenonen ym. 2012), koska avotilalla sellaisenaan on huono kaiku ihmisten keskuudessa. Informantin (A₃) mukaan tämä johdetaan siitä, että avotilassa ei ole suunniteltuja aputiloja käytössä eikä avotoimisto pohjaratkaisuna toimi sellaisenaan.

”Ei ole olemassa mitään oikeaa tilaratkaisua toinen sopii toiselle ja toinen toiselle, enemmin pitää katsoa millaiset ovat yrityksessä työskentelevien työprofiilit ja millainen tilallinen ratkaisu sopii niihin työprofiileihin.” (A₃)

Suunnittelussa tuleekin huomioida erilaiset tietotyöntekijätyypit; heidän työskentelyprofiilinsa ja heidän työpiste- ja tilatarpeensa (vrt. Greene & Myers 2011). Informantti (A₁) luonnehtii tilasuunnittelun lähtökohtia siten, että ensimmäiseksi pitäisi huomioida organisaation työntekijät ja tarpeet. Hänen mukaan voidaan esimerkiksi tarkastella, ketkä organisaatiossa ovat paikalla kahdeksasta neljään ja ketkä vain osan päivästä, osan viikosta tai vain harvoin. Informantin (A₁) mukaan työntekijöitä voidaan lajitella myös liikkuvuuden mukaan (vrt. Lilischkis 2003) niin, että koko päivän töissä olevat työntekijät ovat *stabiileja* (stabile). Sitten on niitä, jotka ovat paikalla puoli päivää ja kiertävät erilaisissa palaverissa ja tapaamisissa, heitä voidaan kutsua *joustaviksi* (flexible). Sitten on niitä, jotka ovat liikkeessä melkein koko ajan, esimerkiksi myyntimiehet. He ovat *liikkuvia* (moveable) työntekijöitä. Informantin (A₁) mukaan moni yritys tekee sen virheen, että kaikille työntekijöille halutaan hankkia samankokoinen työpöytä ja sama määrä säilytyskalusteita, huomioimatta kuitenkaan ihmisten todellista pöytäpinta-alan tai säilytystilan tarvetta. Organisaation funktionaalisten toimintojen ja ihmisten työntekijäprofiilien huomioiminen tilasuunnittelussa lisää onnistuneen ja myös kustannustehokkaan tilan luomista.

5.4.5 *Arkkitehtuurillisten yksityiskohtien tarkastelutaso*

Arkkitehtuuriset yksityiskohdat ovat tärkeitä yrityksen identiteetin tai ryhmän tarkoituksen luojina (vrt. McCoy 2005, 179–182). Yritysrakennuksen arkkitehtuurilla voi olla merkitystä myös tiloihin, ja arkkitehtuurilla on usein myös merkitystä ihmisille. Yrityksen imago rakentuu ajan kuluessa, ja siihen voi myös vaikuttaa rakennuksien ja tilojen arkkitehtuuri. Arkkitehtuurisilla asioilla voidaan vaikuttaa sisustuksellisiin asioihin organisaation sisällä.

”Kyllähän minimalistinen sisustus versus rokokokrumeluurisisustus kertoo jotain siitä yrityksestä. Toinen pystyy samaistumaan minimalistiseen todella hyvin ja toinen ei voi samaistua siihen. Yleensä sillä kaikella rokokolla ja krumeluurilla on jokin merkitys yritykselle. Kyllä ne vaikuttaa ihmisiin, mutta siihen vaikuttaa myös kaikki se historia mitä niillä takanaan.” (A₃)

Tiloissa olevien arkkitehtuurillisen yksityiskohtien merkitystä ei voi väheksyä. Kaikilla ihmisillä on jonkinlaisia kokemuksia arkkitehtuurillisesti merkityksellisistä paikoista, jotka ovat yllättäneet tulijan. Toiset ovat kuitenkin minimalisteja ja toiset maximalisteja, joten kaikkia ei voida kaikilla arkkitehtuurisilla yksityiskohdilla miellyttää. (vrt. Hatch & Cunliffe 2006, 235.)

Luova työtila on kiinni arkkitehtuurisista yksityiskohdista ja tilojen visuaalisista seikoista. Niillä voidaan johtaa ja luoda illuusioita sekä uskottavuutta yrityksestä. Informantin (A₂) mielestä voisikin olla mielenkiintoista luoda visuaalinen illuusio yrityksestä ulospäin. Silloin, kun yritys on asiakasrajapinnassa, luovan tilan merkitys ja sen mielikuvan tärkeysaste on hänen mielestään aivan toinen kuin silloin, jos ollaan vain oman henkilöstön kanssa. Suurimmalla osalla tutkimuksen tapausyrityksistä oli jollain tapaa yllättävä sisäänkäynti: se, millainen ovi vastaanottaa tulijan ja mihin ovesta astutaan, yllättää aina ensikertalaisen (valokuva 3).



Valokuva 3 TBWA Helsingin sisääntuloaula (kuva Kristiina Borg)

Valokuvassa 3 on yksi esimerkki yllättävästä arkkitehtuurisesta yksityiskohdasta, sisääntuloaulasta. Erään informantin (A₂) mielestä tiloja havainnoidessaan tulee aina huomioida, kenelle tilat luodaan; luodaanko ne ulkopuolisia asiakkaita varten vai ovatko tilat sellainen arjen paikka, jossa työtehtävät vaativat luovuutta ja tilojen pitää olla sisustettu päivittäistä luovaa työtä varten jollain tapaa innostaviksi.

Microsoftilla kaikki sisustuksen yksityiskohdat olivat tarkoin harkittuja ja niillä kaikilla oli loppuun asti mietitty käyttötarkoitus ja syy olla tiloissa. Arkkitehtuurillisia sisustuselementtejä tiloissa oli käytetty harkiten, ja ne olivat selkeästi minimalistisempia kuin toisilla tapausyrityksillä. (vrt. Kohtaamispaikka – Microsoft Oy matkalla uuden työn maailmaan 2011.) Microsoftilla tilojen eritunnelmaisuuutta ja maisemia voidaan pitää arkkitehtuurillisina yksityiskohtina, koska useista tiloista oli suora ikkunanäkymä merelle tai luontoon. Näkymät muodostavat sisätiloihin tunnelman luonnon läheisyydestä. Lisäksi – mikä on tärkeä huomioida – nämä esteettiset ja arkkitehtuurilliset yksi-

tyiskohdat olivat kaikkien käytössä eivätkä vain johdon, kuten perinteisemmissä organisaatioissa saattaa olla. (vrt. Hatch 1990, 131.)

Kaikissa tapausyrityksissä arkkitehtuurisilla yksityiskohdilla oli suuri merkitys organisaatiokulttuuriin. Mielenkiintoisia, innostavia, persoonallisia ja ainutlaatuisia sisustuselementtejä oli kaikilla tapausyrityksillä. Fondialla arkkitehtuuriset yksityiskohdat oli sidottu neuvotteluhuoneiden sisustusteemoihin, samoin kuin TBWA Helsingin neuvotteluhuoneiden sisustusteemat olivat täynnä arkkitehtuurillisia yksityiskohtia.

Aineistosta kävi mielenkiintoisesti ilmi, että arkkitehtuurillisilla yksityiskohdilla luotiin tiloihin leikkisyyttä, hauskuutta, rentoutta, kodinomaisuutta, rauhallisuutta tai esteettisyyttä. Muun muassa Fondialla huomio sattui kiinnittymään hyvin pieneen sisustukselliseen yksityiskohtaan: makeisastioiden määrään eri tiloissa. Minne tahansa yrityksessä astuikin, aina oli tarjolla erilaisia makeisia erilaisissa kulhoissa. Luovuuteen liitetään useissa teorioissa myös infantilismi eli lapsellisuus. Tämä tulee esiin sisustuksellisissa ja arkkitehtuurisissa yksityiskohdissa tapausorganisaatioiden leikkisissä ja humoristisissa tiloissa. (vrt. Ruth 1984, 14–16; Csikszentmihalyi 1996, 55–76; Heikkilä 2010, 141–142; Huuhka 2010, 86.)

Roviolla arkkitehtuuriset yksityiskohdat liittyivät värikkäisiin ja leikkisiin pelihahmoihin ja niiden erilaisiin tuotteisiin, joista on muodostunut arkkitehtuurillisia sisustuselementtejä tiloihin. Lisäksi tiloissa arkkitehtuuriset yksityiskohdat tulivat esiin erilaisissa, hauskoissa ja humoristisissa neuvottelupöytien muodoissa. Arkkitehtuuriset yksityiskohdat nousivat pelihahmoista ja edustivat samalla yrityksen värimaailmaa. Eräs informantti (H₃) kuvaileekin animaatiostudiota omaksi planeetakseen, koska tilat ovat tunnelmaltaan persoonalliset, lapselliset, leikkisät, kodinomaiset ja jopa perhemäiset. Tiloissa oli hyvin paljon kodinomaisia elementtejä olohuonemaisista sohvoryhmistä aina omaan yrttipuutarhaan saakka (valokuva 4).



Valokuva 4 Rovion animaatiostudion aulan kokoontumispaikka (kuva Kristiina Borg)

Sisustus oli huomattavasti runsaampaa, värikkäämpää ja leikkisämpää kuin muualla tiloissa (valokuva 4). Erityisen ja persoonallisen organisaatiokulttuurin tunnelman aisti jo ovelta sisään astuessa, tilojen ja työntekijöiden leikkisyys sekä näkyi että kuului tiloissa. (vrt. Martens 2011, 72–75.)

Rovion lisensiointipuolen tilat olivat erityisiä osaltaan sen vuoksi, että siellä tapahtuu kaikkien yrityksen tuotteiden lisensiointi ja kaikki animaatiohahmoa kantavat tuotteet eri puolelta maailmaa tarkastetaan fyysisesti siellä. Tätä työskentelytilaa voisi havainnointien perusteella kuvailla eräänlaiseksi ”tavarataivaaksi”. Leikkisyys, oikeat lelut ja pelit ovat läsnä arjen työssä voimakkaasti. Lisensiointipuolen informantti (H₂) toteaa, että hän henkilökohtaisesti pitää siitä, kun ympärillä on paljon eri värejä ja leluja. Ihmiset siis todella viihtyvät Rovion värikkäissä tiloissa, koska jokaisella osastolla on mahdollisuus muokata tiloista omannäköiset. Se, että isossa talossa tietty esteettinen linja säilyy, on tärkeää, mutta kun sisustuksen perusta ja puitteet ovat rauhallisemmat, sallii se irrottelun värikkäillä animaatiohahmoilla ja muilla innostavilla sisustuksilla ja teki-
jöillä.

Mielenkiintoista oli havaita, että luovuuteen liittyy voimakkaasti niin sanottu rajoja rikkova tai poikkeava tilojen käyttö. Valokuvassa 5 molemmat neuvotteluhuoneet on sisustettu perinteistä neuvotteluhuoneen käyttöä rikkovaan teemaan.



Valokuva 5 Fondian mummon tupa -neuvotteluhuone ja TBWA Helsingin pihatto-neuvotteluhuone (kuvat Kristiina Borg)

Tavallaan yllätyksellisimmät sisustusteemat oli otettu käyttöön jonkin toisen tilan käyttötarkoituksesta, kuten esimerkiksi TBWA Helsingin Sisko ja sen veli -neuvotteluhuone, Pesula-neuvotteluhuone ja Pihatto-neuvotteluhuone. Tapausorganisaatioissa neuvotteluhuoneiden teemoissa ja yhteisien tilojen sisustuksissa tietynlainen lapsellisuus ja leikkisyys näkyivät (valokuva 5) – toisilla selkeämmin ja rajoja rikkovina suurina elementteinä, toisilla pienempinä yksityiskohtina.

Vincitillä sisustusteema oli Sin city -elokuvan henkeen luotu kaupunkitarina, joka oli alkanut elää tiloissa ja saanut paljon erilaisia arkkitehtuurisia yksityiskohtia tarinan mukaan. Valokuvassa 6 Vincitin kaupunkiteeman tunnelmaa yhteiseltä kokoontumispaikalta, jossa arkkitehtuuriset yksityiskohdat olivat hauskoja ja kodinomaisia.



Valokuva 6 Vincitin Plazan pelipaikka (kuva Kristiina Borg)

Leikkisyys ja huumori oli havainnoitavissa kaikissa Vincitin tiloissa (valokuva 6). Hyvin pienestä yksityiskohdasta, mustasta kylpyankasta, oli tullut yritykselle jonkinlainen maskotti, joka seikkaili milloin missäkin: seinillä, pöydillä ja myös yrityksen muissa tuotteissa. Kumiankan kuvaa oli painettu myös vauvojen vaippoihin, joita yritys antaa lahjaksi isäksi tuleville. Pienet yllätykselliset sisustuselementit ja arkkitehtuurilliset yksityiskohdat edustavat organisaatioiden leikkisyyttä ja huumoria. Yhteistä kaikille tapausyrityksien kulttuureille oli, että organisaatio viestii työntekijöille ja sidosryhmille, että kaikkea ei tarvitse työssäkään ottaa aina niin vakavasti ja että pieni leikkisyys on sallittua ja jopa toivottavaa.

Informanttien (A_1 , A_3 , A_4) mielestä luova organisaatio tarvitsee ehdottomasti luovia tiloja, koska inspiroivia ideointitiloja on organisaatioissa harvoin vain sen takia, että luovuus olisi organisaatioille helppoa tai että tila olisi vain yrityksen ulkoisen imagon tarpeisiin. Informantin (A_4) mukaan tiloilla on yleensä perusteltu syy olla tietynlaisia. Tilat voivat olla leikkisiä sen vuoksi, että ihmiset saataisiin rikkomaan vanhoja ajattelumalleja ja ajattelemaan uudella tavalla. Luovat tilat eivät ole kuitenkaan ratkaiseva tekijä, mutta tiloilla voidaan edistää luovuutta. (vrt. Martens 2011, 72–75.) Ehkä erilaiset värikkäät ja leikkisät ideointi- ja luovat tilat ovat suosittuja osittain sen vuoksi, että länsimaisissa kulttuureissa ihmisille on tuttua leikin kautta oppiminen. Niin sanotusti leikin varjolla voidaan oppia, irrottautua perinteisistä ajattelumalleista, ideoida ja pitää samalla hauskaa kollegoiden kanssa. Leikkisyys ja tietynlainen lapsellisuus on kaikille

ihmisille lapsuudesta tuttua, ja se luo näin ollen turvallisen ympäristön lähteä ideoimaan tai luomaan jotain uutta.

Kaikki organisaatiot pyrkivät tilaratkaisuillaan läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen. Kaikkien tapausorganisaatioiden tiloja leimaavia piirteitä olivat rentous, viihtyvyys, kodikkuus, hauskuus ja leikkisyys. Kaikilla edellä mainitut piirteet eivät olleet niin voimakkaasti näkyviä mutta kuitenkin niin näkyviä, että pelkästään tiloja havainnoimalla tutkija löytäisi edellä mainitut piirteet. (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 140–146.)

5.4.6 *Luovuus ja sosiaalinen vuorovaikutus tiloissa*

Ihmisten sosiaalista vuorovaikutusta tiloissa voidaan tarkastella organisaation yhteisten tilojen olemassaololla tai puuttumisella sekä niiden sijoittelulla organisaation tiloihin. Luovuustutkimusten mukaan luovuus tulee esiin monimutkaisissa tilanteissa, dynaamisessa vuorovaikutuksessa, sisältäen kontekstuaaliset tekijät, kuten organisaation rakenteen, organisaatiokulttuurin, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tilallisen ympäristön. (ks. esim. Amabile ym. 1996, 1156; Csikszentmihalyi 1996, 23; Boden 2004, 45–46; Meusbürger 2009, 102–103; Sailer 2011, 6–7.)

Yhteisien tilojen olemassaololla organisaatioissa on iso merkitys luovuuteen ja organisaation yhteisöllisyyteen ja sitä kautta välillisesti myös luovuuteen. Yhteiset tilat rakentavat organisaation yhteisöllisyyttä ja antavat ihmisille mahdollisuuden tavata muita ihmisiä välittömästi tai sattumanvaraisesti (valokuva 7).



Valokuva 7 TBWA Helsingin käytävän päässä oleva kohtaamispaikka (kuva Kristiina Borg)

Kohtaamisien ansiosta tiedon jakaminen ja ongelmien ratkaiseminen helpottuu. Informantin (A₁) mukaan luovat ideat saattavat syntyä yksinkin, mutta ideoiden jatkokehittäminen etenee usein nopeammin tiimin kesken (valokuva 7). (vrt. Oseland ym. 2011.)

Aineiston perusteella luovalle organisaatiokulttuurille ovat tärkeitä yhteiset kokoon-tumistilat, joissa systemaattisesti niin sanotusti törmäytetään ihmisiä sattumanvaraisesti kohtaamaan toisiaan tai systemaattisesti johdetaan näitä kohtaamisia. Muun muassa Microsoftilla ihmisten kohtaamisien merkitys oli huomioitu hyvinkin tarkasti. Joka aamu heillä tarjoillaan yhteinen aamupala Bistrossa, minkä tarkoitus on, että ihmiset kohtaavat toisiaan jo heti aamuisin epävirallisen tapaamisen muodossa. Johto voi näin johdattaa ihmisvirrat kulkemaan tietyn tilan kautta, millä pystytään vahvistamaan keskeisesti organisaation yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Lisäksi Microsoftilla johto on nimennyt tilahankkeen *Kohtaamispaikaksi*, mikä jo viestii työntekijöille vahvasti johdon tavoitetta: saada ihmiset kohtaamaan toisiaan mahdollisimman paljon. Kohtaamispaikalla työpiste valitaan yksilöiden omien ja työn tarpeiden mukaan. Informantin (Y₆) mukaan toivottavaa olisi, että jokainen istuisi päivän aikana useissa eri paikoissa ja näin ollen kohtaisi

koko ajan uusia ihmisiä. Tiloilla on vaikutusta ihmisten ryhmäytymiseen. Microsoftilla ei ole käytössään yhtä erillistä huonetta, jossa tiimeillä olisi viikoittainen palaveri, vaan ryhmätyötilat ja kohtaamispaikat ovat kaikkien käytössä milloin tahansa.

Fondialla ihmisten kohtaamisia johdetaan kahvilalla (valokuva 8), jonka tarkoituksena on koota fondiaanit yhteen.



Valokuva 8 Fondian kahvila (kuvat Kristiina Borg)

Informantti (Y₁) kertoo, että jos fondiaani haluaa kahvia, hänen on käveltävä kahvilaan, sillä omia kahvinkeittovälineitä ei organisaatiossa sallita (valokuva 8). Fondialla on käytössään myös kuuden kuukauden istumajärjestys, jonka mukaan kaikki fondiaanit vaihtavat puolen vuoden välein istumapaikkoja ja tutustuvat näin ollen toisiinsa paremmin, koska lähimpien vierustovereiden kanssa tulee oltua usein enemmän tekemisissä. Informantin (Y₁) mukaan järjestelmä on alkuvastustuksen jälkeen toiminut hyvin ja nykyään se on sellainen asia, mitä he eivät vaihtaisi enää pois.

Ihmisten sosiaalisuuden huomioimista tiloissa voidaan tarkastella myös luovuuden prosessin eri kehitysvaiheilla (ks. Wallas 1926, 17), jonka mukaan prosessin eri vaiheet vaativat erilaisia tiloja. Luovan työn valmistelu- ja kehittälyvaiheet vaativat tiloilta yhtä aikaa sekä kommunikointia toisten kanssa että keskittyneen työskentelyn mahdollisuuden. Hautomis- ja oivallusvaiheet ovat yleensä enemmän yksilöllisiä prosesseja, ja ne vaativatkin yksityisempään työskentelyyn sopivampia työskentelypaikkoja. Tilojen eri käyttömahdollisuudet ja tilojen monimuotoisuus ylläpitävät luovuutta, joten monimuotoisilla tiloilla voidaan edistää luovuutta, sekä yksilöiden että ryhmien. Organisaatioilla tulisikin informanttien (A₁, A₃, A₄) mukaan olla monenlaisia tiloja eri käyttötarkoituksiin ja ihmisiä pitää kannustaa käyttämään tiloja rohkeasti perinteisestä tavasta poiketen. (vrt. Sailer 2011; Nenonen ym. 2012.)

Useissa tapausorganisaatioissa ihmisten sallittiin työskennellä etänä tai siihen jopa kannustettiin. Etätönn mahdollisuus tarvittaessa voi olla yhteydessä keskittymistä vaativaan luovuuden prosessin vaiheeseen – yleensä luovuus ei ota tiettyä aikaa tai paikkaa.

Kaikki haastatellut informantit kokivat yleisesti olevansa luovempia jossain muualla kuin oman työpöytänsä ääressä. Heidän mielestään yhteinen luovan paikan piirre oli muun muassa liikkuminen organisaation ulkopuolella tai muualla luonnossa. Myös matkustamisen kautta saatujen visuaalisten ärsykkeiden koettiin edistävän luovuutta. (vrt. Greenen & Myersin tietotyöntekijätyypit 2011, 24–29.)

Eräs informantti (A₃) ehdottaa, että yritysten pitäisi rakentaa erilaisia paikkoja tehdä työtä muualla kuin oman työpöytänsä ääressä. Hänen mukaansa yritysten tulisi miettiä, millaista käyttäytymistä työskentelyssä halutaan ja miten sitä käyttäytymistä voidaan sekä tilallisilla että kalusteratkaisuilla tukea. Omaa työpöytää tarvittiin tapauksissa lähinnä perustyön hoitamiseen. Ohlyn ym. (2006, 271) mukaan työrutiinit olivat positiivisessa suhteessa luovuuteen, koska yksilöillä on enemmän aikaa ajatella ja kehittää mahdollisia ideoita tai ratkaisuja ongelmiin riippumatta työskentelytilasta.

Informanttien (A₂, A₃) mukaan luova organisaatio ei välttämättä tarvitse erikseen luovia tiloja, koska ei voida määritellä sitä, missä tiloissa luovuutta voidaan synnyttää ja missä ei. Informantti (A₂) mainitsee, että henkilökohtaisesti hän suhtautuu elektroniseen luovuutta edistävään teknologiaan skeptisesti. Aineistossa kenelläkään tapauksista ei ollut käytössä elektronisia ideointilaitteita tai muuta ideointia helpottavaa teknologiaa. Luovissa organisaatiokulttuureissa ihmistenvälinen kanssakäyminen on jollain tapaa tehty osaksi kulttuuria, minkä vuoksi vuorovaikutus on arkipäiväistä ja helppoa. Matalahierarkkinen tai verkostomainen organisaatorakenne kannustaa vuorovaikutukseen ja rohkaisee ihmisiä ideoimaan yhdessä. Tämän vuoksi elektronisen innovaatioteknologian merkitys luovissa organisaatiokulttuureissa voi olla vähäisempää. Yksi innovaatioteknologian etuhan on, että kaikki organisaation henkilöt pystyvät osallistumaan ideointiin asemastaan riippumatta.

Ihmisten välisen kanssakäymisen, luovuuden ja innovaatioiden välistä suhdetta voidaan tarkastella monella tapaa. Ihmisten välinen kohtaaminen tiloissa vaikuttaa vaihtelevasti luoviin oivalluksiin, mikä taas vaikuttaa vaihtelevasti luovaan käyttäytymiseen. (vrt. Williams 2009, 200.) Hyvät kanssakäymisen mahdollisuudet tiloissa eivät välttämättä johda suoraan tuottavuuteen tai innovaatioihin, koska pelkkä kanssakäyminen ei ota huomioon kaikkia organisatorisia, teknologisia ja sosiaalisia tekijöitä, mutta niillä voidaan lisätä selkeästi organisaation yhteisöllisyyttä (vrt. Oseland ym. 2003, 53). Vain kohtauksien avulla voidaan informantin (A₄) mielestä saada aikaan innovaatioita. Tietotyötä pidetään yleisen käsityksen ja aineiston mukaan korkeasti sosiaalisena ja kognitiivisena toimintona. (vrt. Oseland ym. 2011, 52.) Enenevässä määrin työ on nykyään projektiluontoista, jolloin projektiryhmän mahdollisuus työskennellä samassa tilassa on tärkeää. Tilojen tulee mahdollistaa projektiryhmän ryhmäytyminen tai projektoituminen ryhmän kesken, mitkä ovat keskeisiä asioita luovassa työssä. Sosiaalinen vuorovaikutus ihmisten välillä on yleensä yhteydessä tiedonhankintaan sekä tiedon ja osaamisen jaka-

miseen, asioiden todelliseen ymmärtämiseen ja tiedon muokkaamiseen. (vrt. Oseland ym. 2011, 52.)

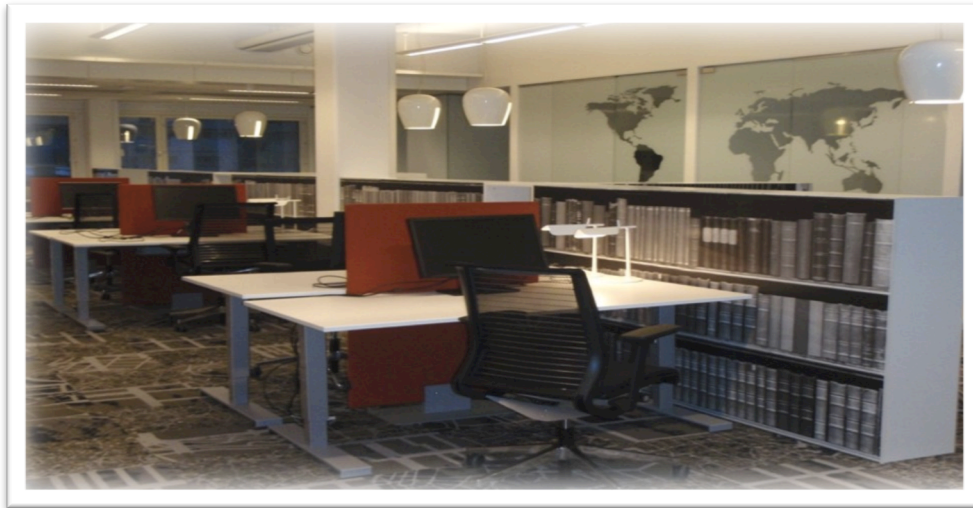
Muun muassa Fondialla, Vincitillä, Microsoftilla ja Roviolla tuli esiin avotoimiston merkitys työn sujumuuteen. Avotoimistossa työskentelyn lomassa kuuntelemalla ympärillä olevaa keskustelua voi oppia itse samalla, jakaa tietoaan ja tarvittaessa saa välittömän avun ongelmiinsa.

”Kun kysyttävää tulee niin on tosi helppo kysyä pöydän yli toisilta. Monta tosi hyvää keskustelua on syntynyt juuri tätä kautta. Minua hirvittää, kuinka paljon osaamista ja ideoita jäisi käyttämättä, jos ihmiset istuisivat omissa kopeissaan, se on ihan hirveää tiedon haaskausta. Keskustelu velloo ilmassa ja kaikki oppii siitä yhtä aikaa.” (Y₁)

Avotoimistossa uusien työntekijöiden perehtyminen työhön on paljon nopeampaa, kuin jos he olisivat eristettyinä omissa huoneissaan. Tämä selittää osaltaan myös Rovion nopeaa perehdytysaikaa, joka on noin 2–3 päivää. Avotoimisto pohjaratkaisuna auttaa uusia työntekijöitä selviytymään työstään, koska aina voi ympärillä olevilta kollegoilta kysyä apua ja neuvoa.

Avotoimisto pohjaratkaisuna tukee ihmisten luovuutta tasapainottaen tiloja kommunikaatioon ja yksityiseen työskentelyyn (vrt. esim. Csikszentmihalyi 1996, 140–147; Martens 2011, 72–75). Mielenkiintoista tapausorganisaatioissa oli, että monilla oli käytössään erilaisia rauhoittumiseen tai rentoutumiseen tarkoitettuja hiljaisia huoneita joko yksityiseen työskentelyyn tai muuten vain rentoutumiseen. Muun muassa Fondialla oli tilasuunnitelmaan suunniteltu hiljainen työskentelytila, mutta käytännössä tila ei ollut toiminut laisinkaan, sillä se oli ollut tyhjillään koko ajan. Tämän vuoksi tarpeeton tila muutettiin väliaikaiseksi koulutustilaksi.

Microsoftilla yksityiseen työskentelyyn on mahdollisuus kirjastotilassa ja pienemmissä puheluiden puhumiseen tarkoitetuissa tiloissa. Muun muassa valokuvan 9 kirjastotilassa ei saa häiritä tai keskeyttää työskentelijöitä millään tapaa.



Valokuva 9 Microsoftin Kirjastotila (kuva Microsoft Oy)

Kirjastotila on pinta-alaltaan yllättävänkin suuri, kuitenkin informantin (Y₆) mukaan kirjastotila on enimmäkseen tyhjillään (valokuva 9). Muutamat henkilöt käyttävät tilaa aika ajoin. Tilamuutoksen alussa kuitenkin pelättiin, että ihmiset, jotka eivät ole tottuneet työskentelemään avotiloissa, menevät aina kirjastoon työskentelemään – mutta toisin kuitenkin kävi.

”Yllättävää, mutta näin on käynyt. Ihmiset haluavat olla toistensa seurassa.” (Y₆)

Vincitissä on käytössä myös niin sanottu hiljainen, rauhoittava huone, jota käytetään rentoutumiseen. Informantin (Y₄) mukaan huonetta käytetään kuitenkin myös jonkin verran yksityisten puheluiden puhumiseen, koska se on usein vapaana. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, jotka haluavat olla toistensa seurassa enemmän kuin yksin. Tunne siitä, että on tärkeä osa organisaatiota ja tieto siitä, että projekti on ympärillä käynnissä, kannustavat ihmisiä työskentelemään enemmän. Tunne yhteenkuuluvuudesta on ihmisille tärkeää, se kannustaa työntekijöitä ylittämään itsensä ja antamaan itsestään vähän enemmän. Tilallisilla asetelmilla voidaan kannustaa ihmisiä työskentelemään innostuneesti. Edellä mainituilla asioilla voidaan selittää yksityiseen työskentelyyn tarkoitettujen tilojen huonoa käyttöastetta. (vrt. Martens 2011, 72–75.)

Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus: ihmisen toimintaan vaikuttavat aina psyyke, sosiaalinen tilanne ja fyysinen minä. Ihminen on sosiaalinen olento, jonka toi-

minta liittyy vahvasti muiden ihmisten toimintaan. Suurin osa psyykkistä toimintaamme on sosiaalista vuorovaikutusta, joka on osaltaan sitä, että ihmiset haluavat olla toistensa ympäröiminä työskennellessään.

Tiloilla voidaan kasvattaa ihmisten luottamusta toisiinsa ja madaltaa ihmisten ympärillä olevia niin sanottuja suoja-aitoja, jotta ihmiset uskaltaisivat olla rohkeita ja luottavaisia erilaisissa kanssakäymistilanteissa. Luovuus sosiaalisessa tilanteessa vaatii ihmisten välistä luottamusta kuitenkin enemmän kuin tiettyä fyysistä tilaa. Informantin (A₂) mielestä luovuus ei voi olla kaikkien organisaatioiden tavoite. Ensin tulisi määritellä, miten luovuus näkyy organisaatiossa ja onko se sellainen tavoite, jota koko organisaatio haluaa vai onko luovuus arjen työssä tavallinen asia. Luovuus on erään informantin (A₃) mielestä oivalluksia, ja kaikenlaisia oivalluksia syntyy koko ajan. Hänen mukaansa tärkeintä olisi, että työympäristö mahdollistaisi työskentelyn ilman toisten ihmisten keskeytyksiä. (vrt. Csikszentmihalyi 1996, 140–147.)

Ihmisten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen katsotaan monien teorioiden mukaan olevan korvaamaton luovuuden lähtökohta, koska pelkät yksilön ominaisuudet eivät riitä selittämään luovuutta. Yleisen luovuuskäsityksen mukaan luovuus on yleisesti sosiaalinen, systeminen ja kontekstuaalinen ilmiö, johon vaikuttavat kaikki ympäröivät tilannetekijät ja ympäristötekijät. (vrt. Csikszentmihalyi 1988, 1999; Woodman ym. 1993; Florida 2005; Sailer 2008; Williams, 2009; Sailer & Penn 2009; Oseland ym. 2011; Sailer & McCulloh 2012.)

Luovuuden edistäminen tapausorganisaatioiden tiloissa näkyi erilaisin sisustus- ja tilaratkaisuin. Microsoftilla tiimit saattavat informantin (Y₆) mukaan esimerkiksi sopia kokoontuvansa johonkin tiettyyn tilaan työskentelemään tai ideoimaan. Tällöin esimerkiksi Inspiraatiotila (valokuva 10) on ihanteellinen paikka tiimin kokoontumiselle.



Valokuva 10 Microsoftin Inspiraatiotila (kuva Microsoft Oy)

Erilaisia yllätyksellisiä inspiraatio- tai ideointitiloja on kaikilla tapausyrityksillä. Muun muassa TBWA Helsingillä suosituin ideointitila on Sisko ja sen veli - neuvotteluhuone, joka on jaettu kahtia tytön vaaleanpunaiseksi ja pojan mustaksi huoneeksi. Molemmissa tiloissa on sängyt, ja keskellä huonetta on pöytiä ja tuoleja. Luovuus mainostoimistossa on informantin (Y₃) mukaan ideoiden heittäminen ilmaan. Ihmiset mieluiten makoilevat tai ovat fyysisesti rennoissa asennoissa ideoinnin aikana. Informantin (Y₁) mukaan yksi Fondian suosituimmista neuvotteluhuoneista on nimeltään ja sisustukseltaan leikkihuone. Leikkihuoneessa voi leikkiä palaverien lomassa, jos haluaa. Tilassa on paljon erilaisia leluja, pelejä, videopelejä ja soittimia. Lisäksi huone tarjoaa vierailleen mahtavan makeisvalikoiman. Usein perinteisessä neuvotteluhuoneessa pitkään kestävässä neuvottelussa alkaa uuvuttaa, joten epämuodollinen inspiraatiotila on muodollisen kokoustilan vaihtoehto (valokuva 10). Tilojen inspiroiva tunnelma siirtyy ihmisiin ja keskustelua syntyy tiedonantajan (Y₆) mukaan enemmän.

Kahden informantin (A_1 , A_2) haastattelussa tuli ilmi, että inspiroivan tai luovan tilan ei välttämättä tarvitsisi olla kirkkaita värejä pursuava hauska tila (valokuva 11). Heidän mukaansa luovaa työtä arjessa tekeville luova tila voisi olla enemmänkin rauhoittumispaikka, jossa voisi rentoutua kuuntelemalla luonnon ääniä ja katselemalla ympärillä olevaa luontoa, kasveja tai eläimiä. Haastateltavien mielestä ei välttämättä ole hyvä, jos tekee jo päivittäin todella luovaa työtä ja se niin sanottu viritys, mikä on jo pään sisällä, toistuu työskentely- ja taukotiloissa.



Valokuva 11 Microsoftin Beach-tila (kuva Microsoft Oy)

Informantti (A_1) toteaaakin, että yllätykselliset inspiraatiotilat ovat tärkeämpiä sellaisille yrityksille, joiden päivittäinen työ ei ole niin luovaa. Tapauksista muun muassa Microsoftin tiloissa oli hyvin paljon erilaisia rauhallisia tunnelmatiloja, joissa yhdistettiin musiikkia tai luonnonääniä rauhalliseen sisustukseen ja rauhoittaviin näkymiin merelle ja ympäröivään luontoon (valokuva 11).

Luovuuden sosiaalisuuden kontekstissa usein ajatellaan, että neuvotteluhuone sopii kaikenlaisille tapaamisille. Kuitenkin harva organisaatio hyödyntää niiden tarjoaman potentiaalin menestyksekkäästi. Aineiston perusteella kaikki luovat tapausorganisaatiot olivat hyödyntäneet neuvotteluhuoneiden potentiaalin myös muuhun käyttöön, kuten ideointi- ja inspiraatiotiloiksi. Se, että eri tapaamisille – muodollisille ja epämuodollisille – tulisi löytää optimaalinen tila, oli siis jollain tasolla ymmärretty.

Roviolla johto ei omalla esimerkillään kannusta kaikkien tapaamisten pitämiseen neuvotteluhuoneissa vaan esimerkiksi aulojen sohvaryhmillä, nojatuoleilla tai säkki-tuoleilla istuen sekä yhteisissä tiloissa kokoontuen (seisten tai istuen) (valokuva 12), jotta sosiaalinen vuorovaikutus ihmisten välillä olisi rentoa ja mukavaa eikä veisi liikaa aikaa.



Valokuva 12 Rovion erilaisia tapaamispaikkoja (kuvat Kristiina Borg)

Muodollisiakin tapaamisia voi informantin (Y₅) mukaan pitää rennommassa paikassa. Hänen mukaansa johto pitää esimerkillisesti myös muodollisia tapaamisia vihreällä sohvaryhmillä (valokuva 12). Neuvotteluhuoneita on yrityksellä paljon ja ne ovat runsaassa käytössä, mutta niissä käsiteltävät asiat ovat joko salaisia tai muuten luottamuksellisia. Niiden käyttöön ei siis kannusteta kaikissa tapaamisissa.

5.4.7 *Luovan organisaatiokulttuurin tarkastelutaso*

Luovaa organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella sen syvä- ja pintarakenteen kautta. Syvärakenteen kautta tarkasteltaessa tapausorganisaatioilla oli omat persoonalliset tapansa ja käytäntönsä, joita kulttuurin arvot ja ihmisten perusolettamukset säätelevät. Organisaation omaksuma tapa tehdä työtä oli jäsentynyt ajan saatossa työntekijöiden vuorovaikutuksen kautta. Kulttuurin pintarakenne syntyy organisaation fyysisesti näkyvien objektien ja toimintojen kautta. Se sisältää kaikki tilojen fyysiset sisustuselementit, artefaktit, perinteet ja tavan toimia tietyissä tilanteissa. (vrt. Schein 1991, 24; 1999, 30.) Avoimella ja läpinäkyvällä tilajaolla voidaan vaikuttaa myös organisaation alakulttuurien määrään, ja niitä voidaan johtaa paremmin organisaation tavoittelemaan suuntaan (vrt. Schein 1991, 24–25; Peltonen 2008, 144).

Tiloissa pintarakenteen näkyväksi tekeminen lähtee informantin (A₄) mukaan organisaation kulttuurista, sen missiosta, visiosta ja arvoista – ja siitä, miten edellä mainitut

tekijät näkyvät tiloissa persoonallisesti fyysisten objektien avulla. Tilojen korostevärit voivat olla organisaation brändin värejä tai muita tukivärejä. Kuitenkin kaikki elementit, jotka tilaan on valittu, elävät ja hengittävät jollain tapaa organisaation kulttuuria ja arvoja. Keskeistä on, että kulttuuri on aina ainutlaatuinen ja persoonallinen.

”Parhaissa työpaikoissa, jotka johtaa kulttuurin kautta organisaatiota, niin siellä ei ole mitään yksityiskohtaa, mitä ei olisi mietitty loppuun. On se tila, työskenteleminen, palkitsemisrakenne, prosessit tai mikä tahansa. Tila on keskeisiä asioita, tehdä se organisaationkulttuuri näkyväksi. Tilalla on hyvin keskeinen merkitys etenkin sellaisissa organisaatioissa, jotka haluaa rakentaa kilpailuetua kulttuurilla.” (A₄)

Suomessa ei olla vielä informantin (A₄) mukaan havahduttu organisaatiokulttuurin merkitykseen kunnolla, vaan sitä pidetään liiketoiminnalle vähemmän tärkeänä asiana. Kuitenkin organisaatiokulttuuri alkaa siitä hetkestä, kun vierailija tulee yritykseen ja saa vierailijakortin. Tilojen avulla voidaan muotoilla asiakkaille kokemus tästä kulttuurista. Tulevaisuudessa informanttien (A₁, A₃, A₄) mukaan yrityksiä kilpailueduksi tulee enemmän ja enemmän erottautuminen, joten tiloja tullaan vahvemmin suunnittelemaan organisaatiokulttuurin ympärille. Tulevaisuudessa yritykset haluavat informanttien (A₃, A₄) mukaan monitilaratkaisuja, jotka eivät ole organisaatiokaavioiden ilmentymiä vaan niillä pystytään rikkomaan organisaation hierarkiatasoja ja rakentamaan yhteisöllisyyden kulttuuria. (vrt. Nenonen ym. 2012.) Fyysinen työympäristö ja sen pohjapiirustus ilmaisevat organisaatiokulttuurin matalaa rakennetta (vrt. Martens 2011, 71). Fondialla myös ihmisten tittelittömyys ilmaisee hyvin matalaa organisaatorakennetta: kaikki ovat samanarvoisia ja yhtä arvokkaita organisaatiolle.

Tapausyrityksissä organisaatiokulttuuri on persoonallisen ainutlaatuinen, ja ideologia eli arvot oli tehty näkyväksi tiloissa, sisustuksen ja tilallisen järjestäytymisen avulla. Vaikka kaikilla tapausyrityksillä ei ollut arvoja määriteltynä paperille, jokainen tiedonantaja pystyi silti kuvailemaan oman organisaationsa arvot, jotka olivat kaikille jaettuina, emotionaalisesti asetettuja ja uskottavia. (vrt. Trice & Beyer 1993, 2.)

Yhteneväisiä piirteitä tapausorganisaatioiden arvoissa olivat muun muassa avoimuus, läpinäkyvyys, innovatiivisuus, epämuodollisuus, vapaus, dynaamisuus, esimiehen kannustavuus, luottamus, matala hierarkkisuus, rentous ja hauskuus (vrt. Ekvall 1988, 51; Amabile ym. 1996, 1159–1162; Ekvall & Ryhammar 1999, 303). Ekvallin yhdeksästä tekijästä mainittiin avoimuus, vapaus, dynaamisuus, leikkisyys ja huumori. Amabilen KEYS-testin tekijöistä mainittiin vapaus ja esimiehen kannustavuus eli rohkaisu ja organisaation rohkaiseminen. Toisaalta Amabilen ym. (1996) KEYS-testissä esiin tulleet luovuuden esteet, kuten työtaakasta johtuvat paineet ja organisaation esteet luovuudelle

olivat kaikissa tapauksissa minimissä. Työhön ei asetettu missään organisaatiossa liian epärealistisia odotuksia tai paineita. Vaikka Roviolla työtahti oli informantin (Y₅) mukaan kiivas, sitä ei kuitenkaan koettu negatiivisena asiana luovan työn kannalta. Lisäksi Amabilen ym. (1996) KEYS-testin mukaisesti organisaatorakenne ei ollut missään organisaatiossa kankea muuttumaan tai joustamaan tilanteiden mukaan. Vincerillä ja Microsoftilla puhuttiin jopa organisaation ketterästä toimintamallista.

Fondian organisaatiokulttuuria voidaan informantin (Y₁) mukaan pitää outona, rohkeana, outoja tempauksia tekevänä, hauskana ja todella avoimena. Tilojen sisustuksen halutaan ilmentävän näitä arvoja konkreettisesti. Vaikka Fondian ideologia on olla lyys-tikäs ja rento, he rekrytoivat ainoastaan intohimoisesti työhönsä suhtautuvia ihmisiä, sillä rentous ei informantin (Y₁) mukaan tarkoita laiskottelua. Rentous tarkoittaa Fondian ideologian mukaan sitä, että elämään ei tarvitse suhtautua niin kauhean vakavasti.

TBWA Helsinki haluaa olla ideologialtaan innovatiivinen yritys, ja sitä yritetään myös viestiä erityisesti pohjakerroksen asiakastiloilla. Johtamiskulttuuri on informanttien (Y₂, Y₃) mukaan rentoa. Jokainen voi ja uskaltaa mennä puhumaan johdolle milloin tahansa. Jonkin tasoinen hierarkia on kuitenkin olemassa. Johto tekee tärkeät päätökset, mutta työntekijöitä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

Vincerin toiminta perustuu informantin (Y₄) mukaan tiettyihin arvoihin, kuten esimerkiksi vapauteen vaikuttaa ja ottaa itse vastuuta. Lisäksi avoin tiedonjako on myös yksi kirjaamattomista arvoista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikesta pyritään viestimään mahdollisimman avoimesti. Liiketoiminnalliset asiat ovat kaikille avoimia, niistä tiedotetaan ja niistä halutaan käydä keskustelua avoimesti. Yksi arvoista on myös tietoinen pyrkimys eroon jäykästä organisaatiomallista, mitä halutaan viestiä tilojen kautta.

Roviolla arvot tulevat johdolta. Arvoja voidaan informantin (Y₅) mukaan kuvata avoimeksi, rennoksi, matalahierarkkiseksi, innovatiiviseksi, leikkisäksi, kotoisaksi ja energiseksi. Johto luottaa henkilökuntaansa ja heillä kaikilla on mahdollisuus päättää asioista omassa työssään, kun jonkinlaiset suuntaviivat asioista on sovittu etukäteen johdon kanssa.

Microsoftin tilat kuvastavat informantin (Y₆) mukaan sen arvoja, kuten avoimuutta, välittämistä, joustavuutta, innostamista ja rohkeampaa ilmapiiriä. Ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa kaikkeen ja osallistua päätöksien tekemiseen.

Tapausorganisaatioissa johdon tapa johtaa on rennon epämuodollista, demokraattista ja avointa. Kaikissa tapausorganisaatiossa johto oli osallistanut työntekijöitä kulttuurin näkyväksi tekemiseen fyysisissä tiloissa. Asioista keskusteltiin avoimesti ja tietoa jaettiin avoimesti. Osassa tapauksista ihmisiä kannustettiin ottamaan enemmän osaa päätöksentekoon. Ihmisille merkityksellistä oli avoimuus ja avoin tiedonjakaminen, jotta jokainen voisi ymmärtää oman työnsä merkityksen organisaation kokonaisuudessa. Havaintojen perusteella tapausyritysten työntekijät olivat sitoutuneita organisaatioiden

arvoihin ja motivoituneita työhönsä. Yhteistä kaikille informanteille oli innostuneisuus ja motivoituneisuus omaa organisaatiotaan kohtaan.

Asiantuntijainformantin (A₄) mukaan työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kehittyä ja heille pitäisi tarjota mahdollisuuksia kehittyä – ei pelkästään urallaan vaan myös kokonaisvaltaisesti ihmisinä. Työntekijöille ja muille yhteistyökumppaneille tulisi antaa kiitosta ja palautetta, ja sekä pieniä että suuria onnistumisia tulisi juhlistaa. Toiminnan tukemiseksi organisaatiokulttuurista täytyisi löytyä toimintamallit ja valmiit palautejärjestelmät. Ihmisiä tulisi auttaa tasapainottamaan työ- ja vapaa-aikaa entistä enemmän.

”Kun organisaatio ottaa ihmisen sydämeensä niin ihminen ottaa organisaation omaan sydämeensä, siten antaa parhaansa, juoksee vähän enemmän ja tekee vähän enemmän.” (A₄)

Teorioiden (Oldham & Cummings 1996, 611; Andriouopoulos 2001, 838; Cangemi & Miller 2007, 403) mukaan johtajan kiinnostus läpinäkyvyyteen rohkaisee innovaatioihin. Tämä johtaa siihen, että johtajan ammatti on enemmän palveluammatti. Johdon tulee ymmärtää, että ihmiset ovat voimavara ja luovuuden mahdollisuudet kumpuavat heistä. Kaikissa tapausyrityksissä johto koettiin läheiseksi ja enemmänkin työntekijöiksi, mikä osoittaa johdon ymmärrystä palveluammatin merkityksestä luovassa organisaatiokulttuurissa.

Palveluammatin keskeisenä tehtävänä on pystyä luomaan sellainen kulttuuri, jossa kyseenalaistaminen ja jatkuva vanhan ja uuden rinnakkain asettaminen ovat kannustettavia tekoja. Kompromissin sijaan prosessia ohjaa uuden, yllättävän ja luovan ratkaisun hakeminen. Informantin (A₄) mukaan kompromissi luovassa organisaatiokulttuurissa on näivettymistä ja kaiken luovuuden tappamista. Yhtiödemokraattisuus organisaatiossa, jossa haetaan kaikille sopivaa ratkaisua ja jossa kukaan ei suutu tai saa huippukokemuksia tai mitään tuntemuksia asioista, ei hänen mielestään edistä organisaation luovuutta. Sen vuoksi myös eri tilojen samankaltaisuus ei ole hyväksi; silloin ei huomata tilojen sisältäviä sisustustekijöitä inspiroivina. Siksi luova tila organisaatioissa on paradoksaalisesti yhtä aikaa sekä ristiriitainen että konsensushakuinen. Luova ratkaisu edellyttää suuntaa eli visiota, mutta tulkinnat keinoista ja tavoitteista ovat erilaiset, mikä luo jännitettä. Jotta yritys voi olla innovatiivinen ja luova, tarvitsee se kulttuurin, jossa arvostetaan, kannustetaan ja palkitaan ihmisten luovaa käyttäytymistä. (vrt. Albrecht & Albrecht 1996, 36.)

Mielenkiintoista on, että joillekin Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen osallistuneille yrityksille organisaation fyysiset työtilat ovat merkityksellisiä ja joillekin eivät

ole. Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa on seuraava väittämä: ”*Organisaation tilat luovat hyvän työympäristön.*” Tutkimuksen yleisen sarjan¹³ parhaiten sijoittuneilla 30 ensimmäisellä yrityksellä tilat oli huomioitu merkityksellisenä tekijänä ja niitä on myös johdettu kulttuurilähtöisesti. Suomen parastyöpaikka trust-in¹⁴ indeksin luku oli 30 ensimmäisellä 91 %, kun taas esimerkiksi 30:n huonoimmin sijoittuneen yrityksen vastaava luku oli 55 %. Informanttien (A₁, A₂, A₃, A₄) mukaan tilallisten ratkaisujen pitää palvella organisaation omaa organisaatiokulttuuria.

”Ei ole olemassa sellaista autuaaksi tekevää tilaratkaisua, on se sitten avoimisto tai koppelkonttori, niin tilaratkaisut täytyy olla organisaation tarpeista johdettuja. Kaikki on kuitenkin aina kontekstiinsa sidonnaista.” (A₄)

Informantti (A₄) jatkaa, että Suomen parhaiden työpaikkojen yleisellä listalla kolmenkymmenen parhaiten menestyneen yrityksen tilaratkaisut ovat monimuotoisia. Tilat tarjoavat erilaisia ratkaisuja työskentelyyn; niissä olla saavutettavissa tai työskennellä yksityisesti. Informantin (A₄) mukaan on tärkeää, että tiloissa uusia kohtaamisia ihmisten välillä tulee, koska se integroi organisaatiokulttuuria vahvemmaksi. (vrt. Suomen Microsoftin matkakertomus tietotyön tulevaisuuteen 2011; Nenonen ym. 2012.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vie aikaa ja avoimempiin tiloihin muuttamisella ei voida koko kulttuuria muuttaa täydellisesti. Rakennukset ja niiden tilojen sisustukset ovat hyvin näkyviä, aineellisia ja aina läsnä olevia. Sen vuoksi tilasuunnittelu voi olla tehokas väline kulttuurinmuutokselle. Kulttuurinmuutos tapahtuu johdon esimerkillä, arvoista johtaen ja työntekijät arvoihin sitouttaen. Olemassa olevassa kulttuurissa ihmiset ovat valikoituneet jollain perusteella organisaatioon, ja jos kulttuuri halutaan muuttaa radikaalisti toisenlaiseksi, organisaatio kokee sopeutumisongelmia kulttuurimuutoksessa. Organisaation sopeutumisongelmiin pitäisi informantin (A₄) mielestä reagoida mahdollisimman nopeasti. Tämän vuoksi organisaatioilla olisi hyvä olla systemaattiset arvot ja avoin palautekulttuuri, jotta ihmiset tietäisivät koko ajan, mihin ollaan menossa

¹³ Suomen parhaiden työpaikkojen yleinen sarja tarkoittaa tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, joiden koko on 50–499 henkilöä. Vuonna 2012 sarjaan osallistui 144 yritystä. (A₄.)

¹⁴ Trust-in-indeksi muodostuu Suomen parhaat työpaikat tutkimuksessa väittämän vastauksesta. Väittämässä on mahdollisuus valita viidestä eri vastausvaihtoehdosta kuvaavinta: *täysin samaa mieltä, jonkin verran samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jonkin verran eri mieltä ja täysin eri mieltä.* Ne yritykset, jotka ovat samaa mieltä eli antavat vastaukseksi *täysin samaa mieltä* tai *jonkin verran samaa mieltä*, lasketaan mukaan tutkimustuloksiin. Tutkimuksen yhteenlasketuista vastauksista muodostuu trust-in-indeksin prosenttiluku. (A₄.)

ja mitä heiltä tullaan tarvitsemaan. Kyseisen informantin mukaan ihminen ei vastusta muutosta vaan muutetuksi tulemista. Jos kulttuurin arvoihin sitoudutaan, silloin jokainen ihminen pääsee vaikuttamaan muutosprosessiin ja jokainen on silloin osa muutosta ja ymmärtää, miksi näin on pakko tehdä. (vrt. Van Meel ym. 2010 24, 123.)

Informantti (A₄) muistuttaa vielä, että kaikissa organisaatioissa kulttuurimuutokset eivät onnistu hyvin, koska muutoksien tulokset ovat yleensä vasta pitkän ajan päästä mitattavissa konkreettisesti. Suomen parhaiden työpaikkojen tutkimuksessa on sen vuoksi myös todella katkeroituneita ja pettyneitä asiakkaita ja organisaatioiden johtajia, koska vanhaan toimintamalliin on helpompi palata ja organisaatiota on helpompi johtaa niin sanottujen kovien arvojen perusteella. Informantti (A₃) on oman työnsä kautta huomannut, että vaikka toimintamallien muutoksiin organisaation tilasuunnittelussa lähdetään ja jotain organisaation toimintamallia halutaan muuttaa, uusia tilaratkaisuja ei osata käyttää oikein, koska vanhat toimintamallit siirretään usein uusiin tiloihin. Hänen mukaansa organisaatioiden henkilökuntaa koulutetaan uusien tilojen käyttöön, jotta organisaatio voisi hyödyntää niiden potentiaalin ja muuttaa todella jotain toimintoa sekä kehittyä tilamuutoksen avulla luovemaksi organisaatiokulttuuriksi.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu luovien organisaatiokulttuurien fyysisiä tiloja ja niiden piirteitä sekä niiden merkitystä luovan organisaatiokulttuurin ilmentäjänä. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineistoa kerättiin viidestä eri case-yrityksestä: *Fondia Oy*, *TBWA Helsinki*, *Vincit Oy*, *Rovio Entertainment Oy* ja *Microsoft Oy* (ks. liite 1.) Näiden tapaushaastattelujen lisäksi tutkimukseen haastateltiin neljää asiantuntijaa (ks. liite 4), joista kaksi oli toimitilojen suunnittelun asiantuntijoita, *Workspace Oy:stä johtava asiantuntija* ja *dSign Oy:stä arkkitehti*. Haastatelluista kaksi viimeisintä oli *Nelostuote Oy:n luova johtaja* ja Suomen parhaiden työpaikkojen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden asiantuntija, *Great Place to Workin Suomen toimitusjohtaja*. Tutkimuksessa käytettiin tapauksissa aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua (ks. liite 2) ja havainnointia luonnollisissa olosuhteissa eli organisaation fyysisissä tiloissa. Asiantuntijahaastattelussa käytettiin myös puolistrukturoitua haastattelua aineistonkeruumenetelmänä (ks. liitteet 5–7). Lisäksi yhdessä tapausorganisaatiossa suoritettiin tilojen havainnoinnin aikana viisi vapaamuotoista haastattelua sattumanvaraisesti paikalla oleville työntekijöille tutkijan vapaasti esittämällä kysymyksillä (ks. liite 3).

Tutkimuksen päätutkimusongelma oli: *Millainen merkitys organisaation fyysisellä rakenteella on luovaan organisaatiokulttuuriin?* Tutkimuksen osa-ongelmia olivat: *Mil-laisia yhteneviä tai eroavia piirteitä luovien tapausorganisaatioiden fyysisissä tiloissa on? Miten luovuus on huomioitu tapausorganisaatioiden fyysisissä tiloissa? Millainen on organisaation artefaktien ja symbolien merkitys organisaatiokulttuuriin ja luovuuteen?* Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin organisaation fyysisien rakenteiden, luovan organisaatiokulttuurin, tietotyön profiilien, yksilöiden ja tiimien luovuuden sekä ihmisten välisen kanssakäymisen teorioiden ja käsitteiden kautta.

Vastaus *tutkimuksen päätutkimusongelmaan* on moniselitteinen, sillä luovan organisaation fyysisillä tiloilla on välillinen merkitys luovaan organisaatiokulttuuriin, se on keino tehdä organisaation kulttuuria näkyväksi ja samalla johtaa kulttuuria toivottuun suuntaan. Tilat voivat toimia välineenä ja olla osa markkinointistrategiaa, jonka avulla profiloidutaan toisista yrityksistä. Tiloilla voidaan vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja tunteisiin yrityksestä. Yritykset kilpailevat tänä päivänä kilpailijoidensa lisäksi myös sidosryhmistä, kuten yhteistyökumppaneista ja alan parhaista työntekijöistä.

Tiloilla on merkitystä luovassa organisaatiokulttuurissa erityisesti työntekijöille. Tiloilla voidaan konkreettisesti johtaa ihmisiä yhteen tai eristää toisistaan. Tapausorgani-

saatioiden perusteella merkityksellistä luovalle organisaatiokulttuurille on tilojen läpinäkyvyys ja avoimuus. Tilojen avoimuudella ja läpinäkyvyydellä on edistävä vaikutus informaation kulkuun ja negatiivinen vaikutus organisaation alakulttuureiden voimakkuuteen. Alakulttuureita voidaan johtaa samaan suuntaan. Yleisesti ottaen kaikissa tapausorganisaatioissa toimistotilat olivat avoimia. Projektiluontoisessa työssä oli tärkeää, että projektiryhmä oli sijoitettu lähekkäin, jotta ihmiset pystyisivät helposti kommunikoimaan.

Luovassa organisaatiokulttuurissa tilojen avulla vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen ja välillisesti ihmisten sisäiseen motivoituneisuuteensa, sitoutumiseensa ja luovuuteensa. Luovuus nousee organisaatiokulttuurista, joka tukee ihmisten motivoitumista työtehtäviä kohtaan (vrt. Amabile ym. 1996). Merkityksellistä tapausorganisaatioissa oli työntekijöiden aito ylpeys omista tiloistaan ja sitoutuminen organisaation arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Luovaa organisaatiokulttuuria voidaan tilojen avulla johtaa; ihmisvirrat voidaan laittaa kulkemaan tiettyjen tilojen kautta tai tiettyyn tilaan, jolloin ihmiset saadaan olemaan enemmän tekemisissä toistensa kanssa, minkä katsotaan olevan positiivisessa suhteessa organisaation yhteishenkeen ja luovuuteen. Viimeisimpien teorioiden ja myös tämän tutkimuksen aineiston mukaan luovuus syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa, luovuus on enemmän systeeminen kuin yksilöihin liittyvä ominaisuus. (vrt. Csikszentmihalyi 1996; Amabile 1996a; 1996b; Williams 2009.) Luovuutta voidaan johtaa myös organisaatiotasolla, jolloin siihen liittyy useita eri osalualueita, kuten johtamistyyli, resurssit ja taidot, rakenne ja järjestelmät, organisaatiokulttuuri ja organisaatioilmapiiri. (vrt. Andriopoulos 221.) Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskityttiin tutkimaan ja havainnoimaan ainoastaan viiden tapausorganisaation kulttuureita luovuuden ja fyysisten tilojen kontekstissa.

Tutkimuksen ensimmäinen osa-ongelma etsi vastausta tapausorganisaatioiden yhteneviin tai eroaviin piirteisiin. Tutkimuksen luovia organisaatiokulttuureita yhdistää tilojen fyysisissä piirteissä monet eri asiat, joista teorioiden ja empiirisen aineiston perusteella merkityksellisin on ihmisten vuorovaikutuksen edistäminen tiloilla. Kaikissa tapausorganisaatioissa oli ymmärretty yhteisten tilojen merkitys, ja niihin oli merkittävästi panostettu. Kaikilla tapausorganisaatioilla oli jonkinlainen keskuspaikka, kohtaamispaikka, plaza, bistro, paja, kahvila tai jokin muu yhteinen tila, joka kokosi ihmiset yhteen. Yhteinen kohtaamispaikka oli yleensä keskeisellä paikalla organisaation tiloissa. Yleisesti ottaen kokoontumispaikkojen yhteisiä piirteitä olivat sisustuksen yllätyksellisyys ja värikkyyys. Yhteiset tilat oli sisustettu inspiroivimmiksi, ja niillä haluttiin viestiä välitöntä, rentoa tunnelmaa ja kannustaa ihmisiä sattumanvaraisesti kohtaamaan toisiaan ja olemaan välittömässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tapauksissa oli avotilojen ympärillä eritunnelmaisia tiloja työskentelyyn ja muuhun yhteiseen toimintaan. Yhteistä näille kahviloille, aulan tiloille, neuvotteluhuoneille sekä

inspiraatio- ja rentoutumistiloille oli sisustusteemojen kotoisuus, leikkisyys, luovuus, yllätyksellisyys tai sitten tilojen rauhallisuus, rentous ja esteettisyys. Eri tunnelmaisilla tiloilla pyrittiin herättämään tunteita, jotta ihmiset uskaltaisivat poiketa vanhoista ajattelumalleista ja keksiä uusia luovia ideoita. Yhteneväisyytenä voidaan vielä mainita, että tapausorganisaatioissa sisustukseen oli panostettu erityisesti sellaisissa tiloissa, jotka näkyivät myös ulkopuolisille tai olivat käytössä myös asiakastapaamisissa. Tilat viestittivät vahvasti mielikuvaa yrityksestä ja toimivat markkinointiviestinä asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Mielikuva yrityksestä alkaa siitä, kun asiakas astuu sisään yritykseen. Luovissa organisaatiokulttuureissa tämä oli huomioitu palvelumuotoiluna kokemuksena. Tämä näkyi muun muassa yllätyksellisinä ja persoonallisina sisustuselementteinä yritykseen sisään tultaessa.

Organisaation perustan tiloissa loivat työskentelytilat, jotka noudattivat useimmissa organisaatioissa samantyylistä rauhallisempaa sisustussuuntaa eivätkä paljoakaan poikenneet toisistaan. Päivittäisessä työssä ja arjessa on tärkeää saada niin sanottu normaalityö hoidettua, minkä vuoksi kaikki työskentelytilat olivat hyvin samantyyppisiä. Työpisteitä tarvitaan normaalityön hoitamiseen (vrt. Williams 2009). Useimmissa tapauksissa työskentelyn pohjasuunnitelma oli avotoimisto, ja sitä pidettiin toimivana pohjaratkaisuna. Avotoimiston yhteyteen oli joissakin organisaatioissa rakennettu erilaisia aputiloja, jotta työntekijät pystyisivät halutessaan hoitamaan henkilökohtaiset tai luottamukselliset puhelut ja keskustelut yksityisesti.

Tutkimuksen toisessa osa-ongelmassa luovuutta tarkastellaan tiloissa yksilö- ja ryhmäluovuuden näkökulmasta, sillä luovuuden määrittäminen yleisesti hyväksyttävällä tavalla on vaikeaa (vrt. esim. Huotari ym. 2005; Kallio & Kallio 2011). Vaikka luovuuden käsitteeseen liitetään voimakkaasti luova persoona, luova prosessi, luova tuote ja motivaatio, tässä tutkimuksessa on olennaista tarkastella luovaa prosessia tilallisena näkökulmana eli luova prosessi toteutuu enemmän tai vähemmän organisaation fyysisissä tiloissa yksilöiden ja ryhmien luovana prosessina.

Yksilöluovuuteen liitetään teorioissa luovuuden prosessin eri vaiheet (Wallas 1926 ks. esim. Ruth 1984, 22). Luovuuden prosessi on aina yksilökohtainen, joten selvää eroa eri vaiheiden välillä voi olla vaikea tehdä, saati suunnitella tiloja suoraan luovuuden prosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin luovuuden prosessin eri vaiheita havainnoimalla tapausorganisaatioiden tiloja ja niiden muuntuvuutta eri toiminnoissa.

Ihmiset kokivat vain harvoin olevansa luovia työpisteellään. Luovat ideat syntyvät jossain muualla. Luovuus kulkee ihmisten pään sisällä mukana kaikkialle, ja luovat oivallukset voivat tulla esiin missä tahansa (vrt. esim. Oseland ym. 2011; Huuhka 2010.) Monissa tapausyrityksissä tuli esiin, että luova idea lähtee usein yksilöstä mutta tiimissä valitaan jatkokehittäväksi kehityskelpoisimmat ideat, jolloin merkityksellistä on organisaatiokulttuurin kehittäminen sellaiseksi, että yksilöt uskaltavat tuoda omia luovia

ideoitaan esiin. Tilojen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että niin sanottuja luovia inspiraatiotiloja tarvitaan luomaan inspiroiva, epämuodollinen, turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö. Tietty rentous tiloissa auttaa ihmisiä unohtamaan virallisuuden ja madaltamaan ihmisten ympärillä olevia tunteiden suoja-aitoja sekä rikkomaan vanhoja ajattelumalleja, minkä katsotaan olevan luovuuden edellytyksenä.

Tapausyrityksissä rennoimmat ja epämuodolliset tilat olivat usein suosittuja silloin, kun luovaan työskentelyyn tarvitsi ottaa hetki etäisyyttä. Tapausyrityksissä olikin mahdollisuus pelata videopeliä tai jotain muita pelejä epämuodollisissa tiloissa. Nämä tilat kuvastavat sitä seikkaa, että luovaa työtä ei voi tehdä pelkästään kahdeksasta neljään vaan välillä on otettava etäisyyttä ja pidettävä taukoja. Luovassa työssä liukuvat työajat ovat eduksi, ja useimmissa tapausyrityksissä ne olivatkin käytössä. Kollegojen läheisyys kannustaa muita ihmisiä työskentelemään luovemmin, sitouttaa ja nostaa ihmisten sisäistä motivaatiota työtehtäviä kohtaan. Myös keskusteluja avotoimistossa pidettiin tärkeinä, koska niissä pystyttiin jakamaan tietoa ja oppimaan toisilta. Yhteisten keskustelujen avulla ongelmat saatiin ratkaistua huomattavasti nopeammin kuin jos henkilö olisi yksin ratkaisut ongelmaa omassa huoneessaan. Tämän vuoksi monissa projektiluontoisista työtä tekevissä tapausyrityksissä oli tiloja jaettu projektiryhmien kesken ja projektiryhmille oli tärkeää, että ryhmä oli paikalla päivittäin ja suhteellisen lähekkäin samassa tilassa. Näin eri osaaminen voitiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti projektin kehitykseen. (vrt. Elsbach & Bechky 2007.)

Pääasia tiloissa kuitenkin on, että yksilöiden erot on huomioitu, mikä tarkoittaa mahdollisuutta työskennellä omien tuntemusten ja tarpeiden mukaan. Ihmisillä tulisi teorioiden mukaan olla mahdollisuus legitimizeerata eli mahdollisuuteen itse päättää työskentelystään ja työskentelypaikastaan. Organisaation tulisikin tarjota tiloja, joissa voisi työskennellä keskittyneesti ilman häiriöitä, mutta olla myös tarvittaessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (vrt. Csikszentmihalyi 1996; Fayard & Weeks 2007; Kallio & Kallio 2010; Martens 2011; Oseland 2011.) Useimmissa tapausyrityksissä ihmiset kuuntelivat kuulokkeillaan musiikkia halutessaan työskennellä keskittyneesti, mikä auttoi sulkemaan häiritsevät äänet pois. Toisaalta joissakin haastatteluissa tuli esiin, että keskittymistä vaativat työt tehtiin osittain kotona, koska organisaatio kannusti etätyöhön. Useissa tapausorganisaatioissa oli tarjolla erilaisia tiloja työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Joissain tiloissa työntekijät pystyivät muuttamaan jopa omaa työskentelyasentoaan fyysisesti rennommaksi tai virallisemmaksi, mikä tukee luovaa ajattelua yksilökohtaisella tasolla.

Tutkimuksen kolmas osa-ongelma tarkastelee organisaation artefakteja ja symboleja, jotka viestivät organisaation arvoista, visiosta ja missiosta. Artefakteista fyysiset artefaktit pitävät sisällään viitteitä organisaation rakenteista, kuten instrumentaalisista tekijöistä, tilajaosta, esteettisyydestä, viihtyvyydestä ja sisustuksesta. Sekä aineettomat että

fyysiset artefaktit liittyvät enemmän kielellisiin ilmaisuihin, kuten toimintaan ja organisaatiokulttuurin tapoihin. (vrt. Berlin & Carlström 2009; Hatch & Cunliffe 2006.)

Eryteisesti *korporatiivisilla artefakteilla oli suuri merkitys*, koska monissa organisaatioissa fyysiset artefaktit eli fyysiset tilat heijastelivat organisaation johdon viestintää. Tiloja käytettiin organisaatiokulttuurin mielikuvien luomisessa ja organisaatiokulttuurin vahvistajana. Sisustuksellisesti leikkisät, kotoiset ja yllätykselliset tilat viestivät organisaatiosta positiivista imagoa työntekijöille ja muille sidosryhmille. Korporatiivisten artefaktien avulla profiloitutaan muista kilpailijoista sekä vaikutetaan organisaatiokulttuuriin. Tapausorganisaatiot olivat erinomaisia esimerkkejä siitä, kuinka nämä omilla korporatiivisilla artefakteillaan olivat muuttamassa koko toimialansa innovatiivisuutta. (vrt. Schein 1991; Paalumäki 2004.)

Tapausorganisaatioissa oli ymmärretty *kulttuurillisten artefaktien* merkitys eli huomio oli kiinnitetty artefaktien välittämiin viesteihin, joiden avulla voidaan tukea organisaatiokulttuuria. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikutetaan myös kulttuurillisilla artefakteilla, kuten tiloissa olevilla pienilläkin arkkitehtuurillisilla ja sisustuksellisilla yksityiskohdilla. Joillakin tapausyrityksillä artefaktit olivat sidottuina organisaation tarinaan tai tiettyyn teemaan, jota kaikki tiloissa olevat fyysiset objektit ja muut näkyvät sisustuselementit ilmensivät.

Symboliset artefaktit saavat merkityksensä ihmisten välisen kommunikaation ja kanssakäymisen tuloksena, niin myös tapausorganisaatioissa. Suurin osa sisustuksellisista yksityiskohdista oli saanut alkunsa työntekijöiden keskinäisestä ideoinnista ja suunnittelusta. Työntekijät olivat itse osallistuneet vahvasti oman organisaatiokulttuurinsa ilmentämiseen fyysisissä tiloissa. Artefaktien tutkimuksen mukaan fyysiset artefaktit ovat merkityksellisiä kulttuurin ytimen, kasvun ja toiminnan kehittämisessä. (ks. Schein 1991; Paalumäki 2004.) Tapausorganisaatioissa artefakteilla ja symboleilla koettiin oleva edistävä ja kannustava vaikutus luovuuteen. Lisäksi niillä koettiin olevan pirstävä ja viihtyvyyttä lisäävä merkitys.

Artefaktien ja symbolien merkitystä voidaan edistää tiloissa olevilla fyysisillä tekijöillä, kuten ihmisten kanssakäymistä edistävillä tilaratkaisuilla. Lisäksi johdon avoimuus ja läpinäkyvyys tiloissa kannustaa ihmisiä luovuuteen ja vahvistaa työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Organisaation artefaktit toimivat symbolien tavoin, niillä vaikuttaa osaltaan ihmisten tunteisiin lisäten heidän sitoutumistaan, motivoitumistaan ja yhteisöllisyyttään työskennellä merkityksellisenä osana organisaatiota. Oikein kohdistettuna organisaation artefaktit ja symbolit vaikuttavat sekä yksilöiden että ryhmien luovuuteen. Ne vahvistavat merkittävästi ihmisten välistä kanssakäymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka katsotaan useiden eri tutkimuksien perusteella edistävän organisaation luovuutta. (vrt. Leenders ym. 2003; Oseland ym. 2011.)

Lisäksi kaikilla tietoisesti suunnitelluilla asioilla, kuten organisaation liikemerkillä, logolla tai nimellä on merkitys organisaation identiteettiin. Organisaation artefaktien ja symbolien pääasiallinen tehtävä on tehdä organisaatiokulttuuri arvopohjaisesti näkyväksi. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta artefakteista muodostuu ajan kanssa symboleita, joilla voidaan välillisesti vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten ja muiden sidosryhmien luovaan käyttäytymiseen. (vrt. Williams 2009.)

Seuraavassa taulukossa 3 esitellään tiivistetysti teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston sisältö (luku 5.4), jossa tutkimuksen teorioiden viitekehyksen pohjalta luotuihin tarkastelutasoihin on kategorisoitu tutkimuksen empiirinen aineisto.

Taulukko 3 Yhteenvedo tarkastelutasojen piirteiden esiintymisestä empiirisessä aineistossa

Elementti	Kuvaus	Aineisto, jossa elementti mainittiin merkityksellisenä
Instrumentaaliset tekijät:		
Äänet	Erityisesti melusaasteen koettiin vaikuttavan negatiivisesti luovuuteen. Siihen reagoitiin työskentelemällä kuulokkeet päässä tai keskittyneeseen työskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa tai tehtiin etättyötä esimerkiksi kotona.	TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Huoneilma	Raikkaan ja hyvän huoneilman merkitys työskentelyyn	TBWA Helsinki; A ₁ ; A ₃
Valaistus	Hyvän valaistuksen merkitys työskentelyyn	A ₁ ; A ₂
Artefaktit ja symboliset tekijät:		
Korporatiiviset artefaktit	Organisaation tiloja käytettiin organisaatiokulttuurin ilmentämisessä, markkinoinnissa, profiloitumisessa sekä mielikuvien että imagon luomisessa sidosryhmille.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Kulttuuriset artefaktit	Organisaatiokulttuuri tehtiin näkyväksi fyysisissä tiloissa fyysisien elementtien ja objektien avulla, joista kaikilla oli syvempi merkitys organisaatiolle. Fyysisillä objekteilla oli perusteltu syy olla tiloissa, syy oli johdettu organisaatiokulttuurista ja sen arvoista.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Symboliset artefaktit	Symboliset artefaktit muodostuvat ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena, niiden merkitys on luoda kokemuksia ja tunteita organisaatiokulttuurista symbolisella tasolla. Esimerkiksi tilojen teemojen yllätyksellisyys ja symbolinen merkitys ihmisille.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Esteettiset tekijät:		
Viihtyvyys	Tunne viihtyvyydestä ja mukavuudesta; sellaisesta olotilasta, että työskentelytilat tukevat omaa työskentelyä ja esteettisyyttä.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Yhteenkuuluvuus	Tilat herättävät tunteen yhteenkuulumisesta ja kohtaamistilat lisäävät yhteenkuuluvuutta.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Kotoisuus ja rentous	Tiloissa ilmenee tietty rentous ja kotoisuus sisustuksessa. Turvallisuuden tunne kannustaa ihmisiä heittäytymään, luomaan ja ideoimaan uusia asioita.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Inspiroivuus	Tilojen inspiroivuus, joka voi ilmetä esimerkiksi kirkkaammin värein tai tilojen kalusteiden persoonallisissa muodoissa tai muina piristävinä sisustuselementteinä tiloissa tai erillisinä inspiraatioiloina.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Leikkisyys, huumori	Näkyvyyden tilojen sisustuksessa, jonkin asteisena lapsellisuutena, esimerkiksi lelujen tai videopelien olemisena tiloissa	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Yllätyksellisyys	Tarkoittaa sellaista sisustusta tiloissa, joka yllättää ensi kertaa tulijan.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄

Elementti	Kuvaus	Aineisto, jossa elementti mainittiin merkityksellisenä
Eritun- nelmai- suus	Mahdollisuus valita sopivin tila oman mielen ja työn tarpeen mukaan. Eritunnelmaisuus voi näkyä tiloissa, esimerkiksi mahdollisuutena rentoutua rauhallisessa tilassa.	Fondia Oy; Vincit Oy; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃
Rauhalli- set työ- kentelyti- lat	Sisustukseltaan ja värytykseltään rauhallisemmat työskentelytilat, esimerkiksi työskentelytilojen ja kalusteiden sisustuksessa käytetty pohjana muutamia värejä.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Tilalliset tekijät:		
Tilajako	Huonejaolla voidaan ilmentää organisaation avoimuutta ja verkostomaista rakennetta, esimerkiksi johto työskentelee samoissa tiloissa työntekijöiden kanssa.	Fondia Oy; Microsoft Oy; A ₃ ; A ₄
Keskus- paikka	Kohtaamispaikka, joka on keskeisellä paikalla ja jossa kaikki työntekijät voivat kohdata sattumalta ja tietoisesti toisiaan, esimerkiksi kahvila tai muu yhteinen tila.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Läheisyys	Läheisyys on mitta eri osastojen ja ihmisten välillä. Huomioitu tiloissa ihmisten sijoittelulla suhteellisen lähekkäin, esimerkiksi tiloja jaettu projektiryhmien mukaan.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₃ ; A ₄
Toimin- nallisuus	Tilojen toiminnallisuus tarkoittaa ihmisten mahdollisuutta kontrolloida yksityisyytään, mikä näkyy tilojen muunneltavuutena.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₃ ; A ₄
Monitila- ratkaisu	Monitilaratkaisulla tarkoitetaan avotoimistoa ja sen ympärille rakennettuja organisaation erilaisia aputiloja.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄
Innovaatiotek- nologia	Innovaatioteknologialla tarkoitetaan elektronista aivoriihitekniikkaa, joka mahdollistaa elektronisen ideoinnin sähköisesti, esimerkiksi ideointitilassa.	Innovaatioteknologiaa ei ollut käytössä missään empiirisen aineiston organisaatioissa.
Arkkitehtuurilliset yksityiskohdat:		
Sisääntulo	Tarkoittaa sisustustyyliä, värejä ja muotoja. Näkyy usein sisustuksen yllätyksellisyytenä sisääntuloauloissa tai muissa aulatilaisissa.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₃ ; A ₄
Neuvotte- luhuone	Neuvotteluhuoneiden sisustuksen merkityksellisyys, sisustettu esimerkiksi jonkin teeman mukaan. Lisäksi neuvotteluhuoneita käytetään muihinkin funktioihin kuin perinteisiin neuvotteluihin.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; A ₁ ; A ₃ ; A ₄
Yhteinen tila	Yhteiset tilat oli sisustettu innostavasti, värikkäästi tai yllätyksellisesti. Näkyy esimerkiksi yhteisissä aula- ja taukotiloissa sekä ideointitiloissa.	Fondia Oy; TBWA Helsinki; Vincit Oy; Rovio Entertainment; Microsoft Oy; A ₁ ; A ₃ ; A ₄
Rentou- tumistila	Rentoutumistila tai rauhoittumistila on sisustettu esimerkiksi rauhoittavin värein ja siellä voi olla mahdollisuus esimerkiksi luonnonnäkyymiin tai luonnonääniin.	Fondia Oy; Vincit Oy; Rovio Microsoft Oy; A ₁ ; A ₂ ; A ₃ ; A ₄

Edeltävässä taulukossa 3 ei ole huomioitu erikseen organisatorisen luovuuden ja luovuuden sosiaalisen näkökulman piirteitä. Tilat fyysisesti pyrkivät ilmentämään tutkimuksessa luovaa organisaatiokulttuuria, ja luovuuden sosiaalinen näkökulma näkyy tiloissa yhteisten tilojen merkityksellisyytenä, tilojen jaottelussa ja muissa sisustuksellisisa tilaratkaisuissa.

Tutkimuksen tarkastelutasojen analyysistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Yritettäessä tulkita fyysisen tilan merkitystä luovaan organisaatiokulttuuriin nousee esiin tilan merkitys ihmisten sosiaaliseen käyttäytymiseen ja organisaatiokulttuurin ilmentämiseen. Organisaation fyysiset rakenteet ovat osa organisaatiokulttuuria ja niillä on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin ja organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Tutkimuksen johtopäätökset tukevat tutkimuksen alussa sille asetettua teoreettista viitekehystä (kuvio 1), jossa *organisaation luovuudelle* merkityksellisiä tekijöitä on *luova organisaatiokulttuuri*, *ihmisten välinen kanssakäyminen* ja *yksilön tai ryhmän luovuus*. *Fyysiset rakenteet* luovat organisaation luovuudelle perustan, ne ovat ympäröimässä todellisuutta, jossa luova organisaatiokulttuuri rakentuu ajan kuluessa.

Luovalle organisaatiokulttuurille merkityksellinen piirre on organisaation verkostomainen rakenne, joka ilmenee avoimuutena ja läpinäkyvyytenä tiloissa. Luova organisaatiokulttuuri on innostava ja persoonallinen, ja se syntyy ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Kulttuurin edellä mainitut piirteet vaikuttavat ihmisten motivoitumiseen ja sitoutumiseen organisaation arvoihin, mikä puolestaan vahvistaa kulttuuria. Työntekijöiden edut luovassa organisaatiokulttuurissa ovat mitattavissa lisääntyneenä työtyytyväisenä. Työntekijöillä on vapaus vaikuttaa, ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Luovan organisaatiokulttuurin edut ovat pitkällä tähtäimellä nähtävänä konkreettisenä liiketoiminnan kannattavuutena ja lyhyemmällä aikavälillä yrityksen selkeämpänä profiloitumisena, persoonallisena yritysimagona ja mielikuvana, jonka avulla voidaan rakentaa yrityksen brändiä tuotteista, palveluista ja yrityksestä työnantajana.

Ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää niin yksilöiden kuin tiimien luoville prosesseille ja erilaisten ideoiden jatkokehittelylle. Erityisesti yhteisillä tiloilla on luovassa organisaatiokulttuurissa tärkeä merkitys. Sosiaalinen kanssakäyminen tiloissa liitetään usein tiedon hakemiseen ja tiedon jakamiseen toisille. Vuorovaikutuksen onnekkailta sattumilla on myös katsottu olevan merkitystä luoviin oivalluksiin. Sosiaalista kanssakäymistä voidaan johtaa tiloilla. Tiloilla voidaan tuoda ihmisiä yhteen tai johdattaa kulkemaan tietoisesti tiettyyn paikkaan tai tietyn paikan ohi ja tapaamaan toisiaan sattumanvaraisesti. Tietotyötä pidetään usein hyvin kognitiivisena ja sosiaalisena toimintona. Luovassa organisaatiokulttuurissa tiloilla vaikutetaan enemmän tai vähemmän tietoisesti ihmisten käyttäytymiseen. Teorioiden ja empirian valossa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä luovuudelle on kuitenkin vaikea mitata todellisuudessa – kuitenkin sillä on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaation yhteisöllisyyteen ja informaation kulkemiseen ja siten välillisesti luovuuteen. Virtuaalisen kanssakäymisen mahdollisuus tiloissa on tärkeää esimerkiksi projektin kehitysvaiheessa, koska silloin on tärkeää pysyä olemaan tarvittaessa vuorovaikutuksessa eri maissa olevien kollegojen kanssa. Kuitenkaan virtuaalisen kanssakäymisen merkitystä ei pidetä yleisesti luovuutta tai yhteisöllisyyttä edistävänä tekijänä.

Yksilön tai ryhmän luovuudelle tilat mielletään merkityksellisiksi tekijäksi, vaikka todellisuudessa luovien ideoiden syntyminen ei ole sidottu tiettyyn paikkaan. Tiloilla uskotaan olevan koko ajan suurempi merkitys ihmiselle, koska uudet sukupolvet vaativat työn mielekkyydeltä ja tilojen viihtyvyydeltä enemmän. Haastattelujen perusteella erilaiset ja eritunnelmaiset tilat voidaan ajatella henkiseksi voimavaraksi, joka antaa ja tuo uusia ajatuksia, joita voidaan kehittää, mikä taas ruokkii lisää ihmisten itsenäistä ajattelemista. Mielenkiintoista olikin, että johto kannusti työntekijöitä hyödyntämään tiloja myös omalla vapaa-ajallaan. Tilat koettiin hyvin tärkeiksi, ja niitä haluttiin jakaa muillekin, mikä kertoo osaltaan myös yrityksen tilasuunnitelmien onnistumisesta ja tilojen merkityksellisyydestä. Tulevaisuudessa voisikin olla toivottavaa ja jopa mahdollista hyödyntää vielä enemmän organisaatioiden usein tyhjinä olevia neliöitä työntekijöiden tai muiden sidosryhmien käyttöön iltaisin ja viikonloppuisin.

Organisaation fyysinen rakenne ilmentää luovaa organisaatiokulttuuria. Luovissa organisaatiokulttuureissa matalahierarkkisuus on tiloissa tärkeää. Johtajilla ei ole enää perinteisen mallin mukaan isoimpia työhuoneita tai parhaimpia näkymiä, vaan tilat ovat kaikkien käytössä tasapuolisesti. Ihmisillä on mahdollisuus vaihdella työskentelypaikkaansa ja fyysistä työskentelyasentoaan erilaisissa työskentelytiloissa. Merkityksellisenä luovuudelle katsottiin ihmisten mahdollisuus työskennellä tarvittaessa keskittyneesti tai mahdollisuus työskennellä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Tänä päivänä avotoimisto ei ole enää pelkkä avotila vaan enemmänkin monitilaratkaisu. Monitilaratkaisussa suunnittelun lähtökohtana ovat yksilön tarpeet ja yrityksen arvot. Toimivat ja onnistuneet tilasuunnitelmat johdetaan organisaatiokulttuurin arvoista, jolloin työntekijät ovat itse päässeet osallistumaan omien tilojensa sisustuksen ja tilallisten tekijöiden toteuttamiseen. Tämä puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatiokulttuuriin ja edistää yhteisöllisyyttä ja ihmisten kokemuksia työtilojen viihtyvyydestä ja esteettisyydestä. Luovien organisaatioiden sisustus ilmentää suoraan organisaatiokulttuuria, ja usein se on suunniteltu epämuodolliseksi. Tiloille ominaisia piirteitä voivat olla esimerkiksi yllätyksellisyys, leikkisyys, huumori, lapsekkuus, kotoisuus ja värikkyys, jotka kannustavat ja stimuloivat ihmisiä luovaan käyttäytymiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja perinteisiä ajatusmalleja rikkovaan ajattelemiseen.

Organisaation fyysisellä rakenteella on instrumentaalinen vaikutus organisaation toimintaan, käytäntöihin ja tiloissa oleviin työskentelyalueisiin. Tilojen avulla voidaan edistää ihmisten kohtaamisia, siten välillisesti organisaation luovuutta ja sitä kautta myös innovaatioita. Luovissa organisaatioissa fyysisen rakenteen taustalla olevien instrumentaalisten tekijöiden, kuten lämmön, valaistuksen, ilmanvaihdon ja akustiikan, oletetaan olevan kunnossa, sillä vasta niiden ollessa kunnossa voidaan lähteä rakentamaan luovalle organisaatiokulttuurille muita mahdollisesti merkityksellisiä tilallisia tekijöitä organisaation fyysisiin rakenteisiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin myös innovaatiotekniikan merkitykseen luovuutta edistävänä tekijänä. Tutkimuksen empiirinen aineisto ei kuitenkaan tätä väitettä tukenut, sillä yhdelläkään tapausorganisaatioista ei ollut käytössään elektronista innovaatiotekniikkaa. Siltä osin tutkimus jäi vaille vastausta innovaatiotekniikan todellisesta käytöstä luovuuden edistäjänä luovissa organisaatioissa. Syy innovaatiotekniikan poissaoloon voi olla se, että teknologia on vielä suhteellisen uutta ja sen tutkimustulokset eivät ole vielä yleisesti tunnustettuja. Toisaalta innovaatiotekniikka on suhteellisen kallista ja sen merkitystä luovuuteen on todellisuudessa haastavaa mitata. Näin ollen yritysten halu hankkia elektronista innovaatiotekniikkaa on vielä hatarasti perusteltua.

Kuitenkin innovaatiokeskusten fyysisten rakenteiden piirteissä oli paljon samoja piirteitä kuin tapausorganisaatioiden fyysisissä tiloissa. Siitä voidaan päätellä fyysisten tilojen ja niiden sisustuksen monimuotoisuuden olevan luovassa organisaatiokulttuurissa yksi tärkeä luovuuden voimavara- ja inspiraatiotekijä.

Pro gradu -tutkimus tukee sille asetettua teoreettista viitekehystä monelta osin. Täutkimuksella saavutettiin kontribuutiota tilojen todellisesta merkityksestä luovalle organisaatiokulttuurille ja siihen, miten tilasuunnittelulla voidaan johtaa luovaa organisaatiokulttuuria arvolähtöisesti. Arvojen merkitys tilasuunnittelussa voi olla tulevaisuudessa hyvinkin merkityksellinen kilpailukeino yritykselle – kilpailukeino, jolla yritys voi mahdollisesti vaikuttaa organisaation sidosryhmien vuorovaikutussuhteisiin ja siten innovatiivisuuteensa omalla toimialallaan.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, sillä tärkeitä valintoja tehdään jossain määrin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pelkistyy tutkimusprosessin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Tutkimusprosessin tulee olla arvioitavissa. Tällä tarkoitetaan lukijan mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyprosessia ja edellytyksiä hyväksyä tai olla eri mieltä tulkintojen kanssa. Laadullinen tutkimus tähtää tietyn tapauksen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen mahdollisimman totuudenmukaisesti, tutkimusteksti kuvaa realistista logiikkaa eli tutkimuskäytänteitä. Tutkimustekstissä on kyse siitä, kuinka hyvin kohdeilmion kuvattavuus ja tutkimusmenetelmien kyky tuottaa relevanttia ja luotettavaa tekstiä on onnistunut. Mahdollisimman realistisessa tutkimustekstissä teoreettinen viitekehys lisää luotettavuutta ilmiön kuvaamiselle, sillä viime kädessä laadullinen tutkimus

tähtää uuteen tietoon. (Eskola & Suoranta 1998, Koskinen ym. 2005, 253–254; 209–214; Aaltio & Puusa 2011, 157.)

Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, millainen merkitys organisaation fyysisellä rakenteella on luovaan organisaatiokulttuuriin. Samalla pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia tapausorganisaatioiden fyysisistä tiloista ja tutkia, millainen merkitys organisaation tiloissa olevilla artefakteilla ja symboleilla on luovuuden kontekstissa.

Tutkimuksessa uskottavuutta ja luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan panostamalla aineiston monipuolisuuteen, sillä haastatteluja kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa yhdeksältä eri alan edustajalta. Aineiston analysoinnissa käytettiin *aineisto- ja teoreettista triangulaatiota*. *Aineistotriangulaatiota* käytettiin puolistrukturoidussa ja vapaamuotoisissa haastatteluissa. Kaikki haastateltavat olivat eri roolien edustajia organisaatioissa, mikä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Analysointivaiheessa tapaushaastatteluja vielä täydennettiin neljällä asiantuntijahaastattelulla. Asiantuntijahaastattelujen aineistoa käytettiin tukemaan tutkimuksen tarkastelutasojen valintaa sekä täydentämään tapausaineistoa. *Teoreettista triangulaatiota* käytettiin, kun aineistoa kerättiin haastattelujen ohella myös organisaatioiden fyysisiä tiloja havainnoimalla, valokuvaamalla ja erilaisia dokumentteja analysoimalla. Näiden rooli tosin on analyysissa enemmän täydentävä, vaikkakin ne vaikuttivat tapausorganisaation kokonaiskuvan luomiseen.

Puolistrukturoitujen haastattelujen määrä viittaa tutkimuksessa aineiston kattavuuteen niin analyysissä kuin tulkinnan onnistuneisuudessa ja tutkimustekstin kokonaisuudessa, jota voidaan käytännössä testata saturaation avulla. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62–63; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Tutkimuksen tapaushaastattelut organisaatioissa alkoivat toistaa nopeasti toisiaan ja näyttää kylläntymisen merkkejä nopeastikin. Selvä saturaatiopiste saavutettiin kolmannen haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen haastateltiin vielä kahta tapausorganisaatiota ja näiden lisäksi neljää asiantuntijaa.

Haastatteluolosuhteet eivät välttämättä aina tukeneet keskustelun syvällisyyttä, sillä haastatteluja tehtiin kierroksen aikana käytävillä, neuvottelutiloissa, kahvilassa tai aula-tiloissa tiedonantajan kiireisen työpäivän keskellä, jolloin ajatukset eivät välttämättä olleet irti työn tekemisestä. Toisaalta tämäntapainen haastattelu ruokkii aineiston merkittävyyttä ja aineisto hankitaan välttäen luonnollisen tilanteen järkkymistä. Aineistoa tuleekin tarkastella tietyssä tilanteessa tapahtuneena puheena (Alasuutari 2011, 156).

Sattumanvaraisia vapaita haastatteluja käytiin yhdessä tapausorganisaatiossa, jossa vapaasti keskustelemalla haastateltiin työskentelemässä olevia henkilöitä tutkijan omaan tietoon ja teoriaan pohjautuvilla avoimilla kysymyksillä. Yksittäistä työntekijän näkö-

kulmaa olisi voinut muissakin tapausorganisaatioissa lisätä. Toisaalta jos yksittäisten haastatteluiden määrä olisi noussut suuremmaksi, olisi ollut ehkä mielekkäämpää käyttää kyselymetodia. Tapaushaastatteluja kuitenkin täydennettiin vapaamuotoisilla haastatteluilla ja asiantuntijahaastatteluilla, jotta saatiin kattava, rikas ja monipuolinen empiirinen aineisto, jota tutkimuksen teoreettinen osuus tukee.

Erityisesti tutkimuksen aineistonkeruun osalta on huomioitava, että aineiston tiedonantajille tehdyt kysymykset lähetettiin heille etukäteen ja heitä pyydettiin vastaamaan haastattelutilanteessa oman organisaationsa tai oman asiantuntijuutensa näkökulmista. Vaikka tiedonantajat eivät tietoisesti pyrkineet johtamaan vastauksiaan harhaan, vastauksiin vaikuttaa subjektiivisuus, inhimilliset erheet ja taipumus kertoa asioista parempina kuin todellisuudessa. Tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään objektiivisuus tiedostamalla tiedonantajien lausuntojen inhimillisyys. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään ja kuvaamaan mahdollisimman syvällisesti ja totuudenmukaisesti luovan organisaatiokulttuurin tilojen merkitystä luovuuteen. Tutkimuksessa noudatettiin tutkimuksen eettisiä periaatteita.

Tutkimuksen kannalta olisi voinut rajata aihetta tarkemmin kysymyksillä ja keskittyä ainoastaan olennaisen kysymiseen haastateltavilta. Laadulliseen tutkimukseen kuului, tutkimuksen hermeneuttinen kehä on käynnissä koko ajan ja tutkimus muotoutuu edelleen aineiston keräämisen aikana. Näin ollen haastatteluissa ja vierailujen aikana tietoa haluttiin kerätä mahdollisimman laajasti eri näkökulmista eikä haastatteluvaiheessa pyritty rajaamaan aineistoa liikaa.

Virhetulkintojen vaara on läsnä laadullisessa tutkimuksessa läpi tutkimusprosessin tiedonkeruu-, analysointi-, tulkinta- ja kirjoitusvaiheissa, koska tutkimusprosessi etenee hermeneuttisen kehämallin mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 151, 213–214; Hirsjärvi 2009, 232–233). On hyvä ymmärtää, että tutkimus on tutkijan oma tulkinta aineistosta ja sisältää ainoastaan aineiston tulkinnoista kootun kuvauksen (vrt. Kiviniemi 2010, 81). Lisäksi tutkijan holistisen ihmiskäsityksen¹⁵ kokonaisuuden tiedostaminen tutkimusprosessissa heijastuu toiminnan tuloksiin tutkimuksessa (vrt. Pihlanto 1994, 17).

Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja vastaamaan sille asetettuun tutkimusongelmaan sen edellyttämällä monipuolisuudella ja laajuudella. On huomattava kuitenkin, että tutkimusprosessin tuloksena päädytään aina vain yhdenlaiseen tulkintaan muiden joukossa. Kaikesta materiaalista, jota tutkija lukee, josta kerää aineistoa ja kirjoittaa ylös muistiinpanoihinsa, hän joutuu valitsemaan tutki-

¹⁵ Holistinen ihmiskäsitys viittaa siihen, että tutkimus on ihmisen olemassaolon muotojen vuorovaikutteista toimintaa, joka ilmenee samanaikaisesti kolmessa tutkijan olemassaolon muodossa: tajunnallisuudessa, situationaalisuudessa ja kehollisuudessa (Pihlanto 1994).

musongelman suhteen oleelliset asiat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusraportista joudutaan jättämään pois paljon mielenkiintoista tietoa, sillä tutkimusraportti niin sanotusti kuorii koko tutkimuksesta vain kerman. (Laaksovirta 1988, 95.) Tässäkin tutkimuksessa on jouduttu valitsemaan hyvin laajasta aineistosta, teorioista ja empiirisestä aineistosta ainoastaan tutkijan mielestä tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat, joita on jouduttu vielä tiivistämään tutkimusraporttia kirjoitettaessa.

Tutkimuksen voidaan ajatella onnistuneen, jos se tuottaa syvällisempää ymmärrystä ja tulkintoja fyysisten tilojen merkityksestä luovuuteen ja luovaan organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen avulla voidaan hahmottaa selvemmin organisaation fyysisten rakenteiden merkitys luovassa organisaatiokulttuurissa, sen avulla voidaan kehittää organisaatioiden fyysistä työympäristöä organisaatiokulttuuria tukevaksi ja luovuutta edistäväksi. On kuitenkin huomioitava tutkimuksen rajoitukset yleistämisessä sellaisenaan, koska tutkimuksessa keskityttiin varsin pieneen tapausmäärään ja asiantuntijahaastatteluihin.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta parantavia työkaluja ovat *validiteetti ja reliabiliteetti*. *Validiteetin* käsitteen avulla ymmärretään sitä, missä määrin tietty tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetin lajeina ovat *sisäinen ja ulkoinen validiteetti*. *Sisäinen validiteetti* merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. *Ulkoinen validiteetti* taas merkitsee sitä, yleistykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Käytännössä validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin. (Koskinen ym. 2005, 254; Hirsjärvi 2009, 231–232.)

Ensimmäinen validiteetti liittyy tutkimuksen *sisäiseen validiteettiin* eli teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun (Eskola & Suoranta 1998, 214). Tutkimuksen alussa määritellään tarkkaan tutkimuksen tavoitteet ja osakysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastausta. Tutkimuskysymykset perustellaan olemassa olevilla teorioilla ja tutkimukselle asetetaan myös teoreettiset rajaukset, jotta tutkimusongelman kannalta päästäisiin teorioissa mahdollisimman syvälle. Tutkimuksesta rajataan organisaatorisen luovuuden muut tekijät pois, koska tutkimus keskittyy ainoastaan luovan organisaatiokulttuurin ja fyysisten rakenteiden kontekstiin. Tutkimuksen monipuolisen luotettavuuden arvioinnin lisäksi tutkimusraportin johdannossa (luku 1) sekä tutkimuksen toteutus- ja analysointiluvussa (luku 5) pyritään perusteellisesti valottamaan tutkimuksen motiiveja ja tutkimusprosessissa tehtyjä valintoja. Tutkimuksen alussa määritellään tutkimuksen avainkäsitteet, kuten luovuuden, organisaation fyysisen rakenteen ja

organisaatiokulttuurin tutkimustaustat, jonka jälkeen teoriaosuudessa niitä tarkastellaan eri näkökulmista.

Ulkoinen validiteetti tarkastelee tämän tutkimuksen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 214). Tutkimushavainto on validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen tismalleen sellaisena kuin se on. Tutkimuksessa käsitteelliset rekonstruktiot vastaavat tutkittavien tulkintoja ja konstruktioita. Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät kirjattiin tarkasti ylös, haastattelut tallennettiin ja litteroitiin ja tapausorganisaatioiden tilat valokuvattiin mahdollisimman totuudenmukaisen ja autenttisen aineiston analysoinnin saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimustekstissä käytettiin informanttien suoria lainauksia, jotka lisäävät tutkimuksen validiteettia.

Tapaustudkimuksessa useat tapaukset vahvistavat analyyttistä yleistämistä ja johtopäätösten validisuutta. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tulokset toistuvat ja tukevat testattuja ja generoituja teorioita. Tämä tarkoittaa, että tietyt yhteneväiset piirteet empirisestä aineistosta tukevat tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistämään tai tekemään tutkimustuloksista sellaisenaan toisiin organisaatioihin siirrettäviä. Parhaimmillaan tapaustudkimuksella voidaan tuoda uusia näkökulmia, havaintoja ja syvällisiä tulkintoja tutkimuskohteista, lisäten samalla tieteenalan ymmärrystä koko tutkimusalueesta muodostaen kaiken kaikkiaan uskottavan kokonaisuuden, jota voidaan hyödyntää yritystoiminnassa teorian ja käytäntöjen jatkokehittämisessä (Peuhkuri 2005, 298; Kallio & Palomäki 2011, 62–64).

Reliabiliteetti tarkoittaa aineiston ristiriidattomuutta ja tutkimuksen toistettavuutta. Reliabiliteetin käsite on ongelmallinen, koska laadullisessa tutkimuksessa ei voi olla täysin varma mittareiden kongruenssista eli yhtäpitävyydestä. Toinen ongelma on tutkimusvälineen täsmällisyys; se, pystytäänkö laadullisella tutkimuksella ilmaisemaan täsmällisesti tutkittavaa asiaa. Kolmas ongelma on objektiivisuus, eli onko tutkimus mahdollista toistaa uudelleen myös eri tutkijan toimesta ja olisiko tutkijan saamat tulokset ristiriidattomia. (Laaksovirta 1988, 94; Eskola & Suoranta 1998, 217; Koskinen ym. 2005, 255; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät seikat on pyritty kirjaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja selkeästi tutkimusraporttiin ja sen liitteisiin, ja toinen tutkija voi niitä soveltamalla tehdä enemmän tai vähemmän samat tulkinnat aineistosta. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetin käsite on ongelmallinen. Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa keskittyy viime kädessä tutkijaan itseensä (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 211).

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustyöskentelyn aikana nousi esiin useita jatkotutkimuksen aiheita, joista tässä mainitaan ainoastaan tutkijan mielestä mielenkiintoisimmat. Käytännöllisimpänä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia esiin tulleiden fyysisten tilojen ja rakenteiden yhteneväisten piirteiden yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä. Olisi mielenkiintoista tutkia, voiko niiden avulla tehdä perinteisemmästä organisaatioista luovemman ja innovatiivisemman. Tutkimuksessa keskityttäisiin siihen, kuinka hyvin analysoinnin tarkastelutasojen piirteet voidaan todellisuudessa johtaa toisen organisaation tiloihin sellaisenaan. Tutkimuksessa voitaisiin myös pohtia, kuinka paljon tiloilla todellisuudessa voidaan muuttaa organisaation toimintaa luovemmaksi ja voiko niin sanotusta tavallisesta, perinteisestä organisaatiosta tehdä luovemman tilamuutoksen avulla.

Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia tilojen ja tilallisen jaon merkitystä organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksessa pyrittäisiin syvempään ymmärrykseen siitä, millaiset tilat tukisivat juuri kyseisen organisaation toimintoja, luovuutta ja ihmisten viihtyvyyttä. Samalla voitaisiin myös tutkia tiettyjen tilojen merkitystä ihmisten käyttäytymiseen. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia muutamaa tapausorganisaatiota syvemmin. Tutkimusmetodeina voitaisiin käyttää erilaisia haastatteluja ja kyselytutkimuksia, ja lisäksi havainnoitaisiin työntekijöiden käyttäytymistä tiloissa.

Mielenkiintoista olisi tutkia syvällisemmin luovan organisaation tai luovuuteen pyrkivän organisaation tilamuutosta arvolähtöisesti ja ihmisten osallistamisprosessin kannalta: millainen merkitys tilamuutoksen onnistumisessa ihmisten osallistamisella todellisuudessa on ja miten tätä prosessia voitaisiin tukea vielä paremmin. Tutkimuksessa käsiteltäisiin arvojen merkitystä tilasuunnittelun lähtökohtana ja sitä, kuinka arvoja apuna käyttäen ihmisiä voitaisiin osallistaa tilamuutokseen. Tutkimuksessa hyödynnettäisiin erilaisia tutkimusmetodeja, havaintoja, haastatteluja, kyselylomakkeita ja muita teoriassa esiteltyjä menetelmiä, kuten esimerkiksi tietotyöntekijätyyppejä. Tutkimuksessa pyrittäisiin mahdollisimman optimaaliseen tilasuunnitelmaan, jossa työntekijät ja yrityksen arvot olisivat itse tilasuunnitelman keskiössä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. – Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuksen valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 153–166. Hansaprint, Helsinki.
- Aiello, J. R. – DeRisi, D. T. – Epstein, Y. M. – Karlin, R. A. (1977) Crowding and the Role of Interpersonal Distance Preference. *Sociometry*, Vol. 40 (3), 271–282.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Albrecht, K. – Albrecht, S. (1996) *Luova yritys*. Oy Rastor Ab, Helsinki. Alkuperäinen teos: *The Creative Corporation* (1987), Dow Jones-Irwin, Illinois.
- Allen, T. J. (1991) *Managing the Flow of Technology*. The Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Altman, I. (1975) *The Environment and Social Behaviour*. Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California.
- Andriopoulos, C. (2001) Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, Vol. 39 (10), 834–840.
- Andriopoulos, C. – Dawson, P. (2009) *Managing Chance, Creativity & Innovation*. Sage Publications Ltd, Lontoo.
- Amabile T. M. (1995) Discovering the Unknowable, Managing the Unmanageable. Teoksessa: *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, toim. Cameron M. Ford, 77–82. Thousand Oaks: Sage, California.
- Amabile T. M. (1996a) Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Cases Jan 5*, 1996, 1–15.
 <http://cms.schwarzpharma.com/_uploads/media/7165_Amabile%20Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf>, haettu 15.7.2012

- Amabile T. M. (1996b) *Creativity in Context*. Westview Press Inc., Colorado.
- Amabile T. M. – Conti, R. – Coon, H. – Lazenby, J. – Herron, M. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), 1154–1184.
- Amabile, T. M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 39–58.
- Amabile, T. M. – Collins, M. A. (1999) Motivation and Creativity. Teoksessa: *Handbook of Creativity* toim. Robert J. Sternberg, 297–309. Cambridge University Press, New York.
- Amabile, T. M. – Schatzel, E. A. – Moneta, G. B. – Kramer, S. J. (2004) Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly*, Vol. 15 (1), 5–32.
- Amabile, T. – Kramer, S. (2011) *The Progress Principle – Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Augustin, S. (2012) *Working Right: The Atmospheres People Endeavor to Create in Their Workspaces*. Proceedings of 8th International Design and Emotion Conference London 2012 Central Saint College of Arts & Design, 11–14 September 2012.
- Baer, M. – Oldham, G. R. – Cummings, A. (2003) Rewarding Creativity: When Does It Really Matter? *Leadership Quarterly*, Vol. 14 (4–5), 569–586.
- Basadur, M. – Gelade, G. A. (2006) The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15 (1), 45–62.
- Bilton, C. (2007) *Management and Creativity*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Blau, P. M. (1977) *Inequality and Heterogeneity. A Primitive Theory of Social Structure*. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York.

- Boden, M. A. (2004) *The Creative Mind: Myths and Mechanism*. Routledge, London and New York.
- Borghini, S. (2005) Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 (4), 19–33.
- Broadbent, D. E. (1987) *Perception and Communication*. Uud. p. Oxford University Press, New York. (1. p. 1958)
- Brockbank, W. (1999) If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 38 (4), 337–352.
- Brown, R. T. (1989) Creativity: What Are We to Measure? Teoksessa: *Handbook of Creativity*, toim. John A. Glover, Royce R. Ronning ja Cecil R. Reynolds, 3–32. Plenum Press, New York.
- Cangemi, J. – Miller, R. (2007) Breaking–Out–of–the–Box in Organizations. *Journal of Management Development*, Vol. 26 (5), 401–410.
- Carson, P. P. – Carson, K. D. (1993) Managing Creativity Enhancement through Goal-setting and Feedback. *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 27, 36–45.
- Ceylan, D. – Dul, J. – Aytac, S. (2008) Can the Office Environment Stimulate a Manager's Creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 18 (6), 589–602.
- Creating a Creative Organization (2008) *Strategic Direction*, Vol. 24 (9), 9–12.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow the Psychology of Optimal Experience*. HarperCollins Publishers, New York.
- Csikszentmihalyi, M. – Sawyer, K. (1995) Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity. Teoksessa: *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, toim. Cameron M. Ford, 167–173. Thousand Oaks: Sage, California.

- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Intention*. HarperCollins Publishers, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (1999) Implications of a Systems Perspective for the Study Creativity. Teoksessa: *Handbook of Creativity*, toim. Robert J. Sternberg, 313–335. Cambridge University Press, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (2006) A Systems Perspective on Creativity. Teoksessa: *Creative Management and Development*, toim. Jane Henry, 11–26. Sage Publications, London.
- Csikszentmihalyi, M (2007) *Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Rasalas Kustannus, Helsinki. Alkuperäinen teos: Good Business (2003), Hobber & Stoughton.
- Dandridge, T. C. (1938) Symbols Function and Use. Teoksessa: *Organizational Symbolism*, toim. L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan ja T. Dandridge, 69–79. JAI Press, Greenwich.
- De Alencar, E. M. L. S. – Bruno-Faria, M. F. (1997) Characteristics of an Organizational Environment which Stimulate and Inhibit Creativity. *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 31 (4), 271–281.
- De Jong, J. P. J. – Kemp, R. (2003) Determinants of Co-workers Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7 (2), 189–212.
- Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (2003) The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa: *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, toim. N. K. Denzin ja Y. S. Lincoln, 1–45. Sage Publications, London.
- Eisenberger, R. – Shanock, L. (2003) Rewards, Intrinsic Motivation and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal*, Vol. 15 (2&3), 121–130.
- Ekvall, G. (1988) *Förnyelse och friktion: Om organisation, kreativitet och innovation*. Natur och Kultur, Borås.

- Ekvall, G. – Ryhammar, L. (1999) The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, Vol. 12 (4), 303–310.
- Elsbach, K. – Bechky, B. A. It's More Than a Desk: Working through Leveraged Office Design. *California Management Review*, Vol. 49 (2), 80–101.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Euroopan unionin luovuuden ja innovoinnin teemavuosi 2009
<<http://create2009.europa.eu/>> haettu 1.2.2012.
- Fairbank, J. F. – Williams, S. D. (2001) Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestions System Technology. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 10 (2), 68–74.
- Fayard, A-L. – Weeks, J. (2007) Photocopiers and Water-coolers: The Affordances of Informal Interaction. *Organizational Studies*, Vol. 14(3), 288–298.
- Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. Basic Books, New York.
- Florida, R. – Jacobs, J. (2005) How to Create a Creative City? The Viewpoints of Richard Florida and Jane Jacobs. *Foresight*, Vol. 7 (4), 8–12.
- Friedman, R. S. (2009) Reinvestigating the Effects of Promised Reward on Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 21 (2–3), 258–264.
- Ford, C. M. (1996) A Theory of Individual Creativity in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, Vol 21 (4), 1112–1142.
- Gareis, K. (2006) New Work Environments: An Overview of Available Evidence on Success Factors and Impacts. *Empirica Report 07/2006, serie: The Future Work*, 1–94. Empirica Schriftenreihe ISSN 1613-2726, Bonn, Germany.
<http://www.empirica.com/publikationen/documents/No07-2006_network4value.pdf>, haettu 17.10.2012.
- Gehl, J. (1986) *Life between Buildings: Using Public Space*. Van Nostrand Reinhold Company, New York.

- Gehl, J. – Gemz/oe, L. (1996) *Public Spaces–Public Life*. Arkitektens Forlag, Kunstakademiets Forlag, Kööpenhamina.
- Gensler (2008)
 <http://www.gensler.com/uploads/documents/2008_Gensler_Workplace_Survey_US_09_30_2009.pdf>, haettu 3.7.2012
- George, J. M. (2007) Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, Vol. 1, 439–477.
- George, J. M. – Zhou, J. (2001) When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behaviour: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 513–524.
- Guilford, J. P. (1950) Creativity. *American Psychologist*, Vol. 5 (9), 444–454.
- Greene, C – Myerson, J. (2011) Space for Thought: Designing for Knowledge Workers. *Facilities*, Vol. 29 (1), 19–30.
- Hamel, G. (2007) *Johtamisen tulevaisuus*. Talentum, Helsinki.
- Haner, U-E. (2005) Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 (3), 288–298.
- Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriati*. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere
- Harrington, D. M. (1990) The Ecology of Human Creativity: A Psychological Perspective. Teoksessa: *Theories of Creativity*, toim. M. A. Runco ja R. S. Albert, 143–169. CA Sage, Newbury Park.
- Hatch, M. J. (1987) Physical Barriers, Task Characteristics, and Interaction Activity in Research and Development Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32(3), 387–399.
- Hatch, M. J. (1990) The Symbolics of Office Design: An Empirical Exploration. Teoksessa: *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. P. Gagliardi 129–146. Walter de Gruyter, Berlin.

- Hatch, M. J. – Cunliffe, A. L. (2006) *Organizational Theory*. Oxford University Press, New York.
- Heikkilä, J. (2010) *Luovasta ideasta innovaatioon: luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona*. Enostone, Turku.
- Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. p. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Herzberg, F. (1974) *Work and the Nature of Man*. 3. p. Crosby Lockwood Staples, London. (1. p. 1968)
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.
- Homans, G. (1941) The Hawthorne Experiments. Teoksessa: *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, toim. M. J. Handel, 85–97. Sage Publications, London.
- Huotari, M. – Hurme, P. – Valkonen, T. (2005) *Viestinnästä tietoon: tiedonluominen työyhteisössä*. WSOY, Helsinki.
- Huuhka, M. (2010) *Asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Hygge, S. – Knez, I. (2001) Effects of Noise, Heat and Indoor Lightning on Cognitive Performance and Selfreported Affect. *Journal of Enviromental Psychology*, Vol. 21 (3), 291–299.
- Hägglund, T-B. (1984) Luovuus psykoanalyttisen tutkimuksen valossa. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*, toim. R. Haavikko ja J. E. Ruth, 123–146. Amer-yhtymä Oy, Espoo.
- Juuti, P – Lindström, K. (1995) *Postmoderni ajattelu ja organisaation syväallinen muutos*. Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto, Helsinki.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.

- Kallio, T. J. – Kallio, K-M. (2010) *Organization's Physical Space, Social Work Environment and Creativity – A Longitudinal Case Study*. WOA 2010: Uncertainty, Creativity and Organization Rationalities. Bologna, Italy.
- Kallio, T. J. – Kallio, K-M. (2011) Organisatorinen luovuus– Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, Vol. 1, 33–64.
- Kallio, T. J – Palomäki, J. (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuksen valintaan*, toim. A. Puusa ja P. Juuti, 58–72. Hansaprint, Helsinki.
- Kansallinen innovaatiostrategia (2010)
<<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2411>>, haettu 1.2.2012.
- Kiviniemi, K. (2010) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. J. Aaltola ja R. Valli, 70–85. 3. uud. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Knasko, S. C. (1992) Ambient Odor's Effect on Creativity, Mood and Perceived Health. *Chemical Senses*, Vol. 17 (1), 27–35.
- Knasko, S. C. (1997) Ambient Odor's Effect on Human Behaviour. *The International Journal of Aromatherapy*, Vol. 8 (3), 28–33.
- Knez, I. (1995) Effects of Indoor Lightning on Mood and Cognition. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 15 (1), 39–51.
- Kohtaamispaikka – Microsoft Oy matkalla uuden työn maailmaan (2011)
<<http://www.youtube.com/watch?v=s2dfZ4Set8o&feature=youtu.be>>, haettu 27.11.2012. (video)
- Koneya, M. – Barbour, A. (1976) *Louder Than Words... Nonverbal Communication*. Charles E. Merrill Publishing Company, A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio.
- Koski, J. T. (2001) *Luova hierre*. Gummerus Kustannus Oy, Jyväskylä.

- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kovalainen, A. (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteelle. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*, toim. P. Räsänen, A-H. Anttila ja H. Melin, 67–82. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Laaksovirta, T. H. (1988) *Tutkimuksen lukeminen ja tekeminen*. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Leenders, R. T. A. J. – Van Engelen, J. M. L. – Kratzer, J. (2003) Virtuality, Communication, and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20 (1–2), 69–92.
- Leonard, D. – Swap, W. (1999) *When Sparks Fly. Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lewis, M – Moultrie, J. (2005) The Organizational Innovation Laboratory. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 (1), 73–96.
- Lilliendahl Larsen, J – Elle, M. – Hoffmann, B. – Munthe-Kaas, P. (2011) Urbanising Facilities Management: The Challenges in a Creative Age. *Facilities*, Vol. 29 (1/2), 80–92.
- Louis, M. R. (1983) Organizations as Culturebearing Milieux. Teoksessa: *Organizational symbolism*, toim. L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan ja T. Dandridge, 39–54. JAI Press, Greenwich.
- Lubart, T. I. (1999) Creativity Across Cultures. Teoksessa: *Handbook of Creativity*, toim. R. J. Sternberg, 339–350. Cambridge University Press, New York.
- Magadley, W. – Kamal, B. (2009) Innovation Labs: An examination into the Use of Physical Spaces to Enhance Organizational Creativity. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18(4), 315–325.
- Marrewijk van, A. – Yanow, D. (2010) *Organizational Spaces*. Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.

- Martins, E. C. – Terblance, F. (2003) Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 (6), 64–74.
- Martens, Y. (2011) Creative Workplace: Instrumental and Symbolic Support for Creativity. *Facilities*, Vol. 29 (1), 63–79.
- Martens, Y. (2008) Unlocking Creativity with the Physical Workplace.
<http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/2008/Martens_UNLOCKING_CREATIVITY_March_2008.pdf>, haettu 13.7.2012
- Maslow, A. H. (1970) *Motivation and Personality*. 3. p. Harper & Row Publishers, Inc., New York. (1. p. 1954)
- Mattila, V–M. (2011) Virtuaalisella johtamisella enemmän läsnäoloa.
<<http://laatukeskus.blogit.kauppalehti.fi/blog/21907>>, haettu 13.8.2012.
- May, M. (2008) Design for Working. *Human Resources*, (Feb.2008), 54–56.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan, New York.
- McCoy, J. M. (2005) Linking the Physical Work Environment to Creative Context. *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 39 (3), 167–189.
- McCoy, J. M. (2002) The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 14 (3/4), 409–426.
- McLean, L. D. (2005) Organizational Culture`s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 (2), 226–246.
- Metsämuuronen, J. (2009) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Meusburger, P. (2009) The Role of Places, Environments, and Spatial Contexts. Teoksessa: *Milieus of Creativity – An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*, toim. P. Meusburger, J. Funke ja E. Wunder, 97–153. Springer, Heidelberg and Berlin.
- Morgan, G. – Frost, P. J. – Pondy, L. R. (1983) Organizational Symbolism. Teoksessa: *Organizational symbolism*, toim. L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan ja T. Dandridge, 3–35. JAI Press, Greenwich.
- Moultrie, J. – Young, A. (2009) Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18 (4), 299–314.
- Mäntylä, R. (2007) Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa: *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*, toim. E. Syrjäläinen, A. Eronen ja V-M Värri, 40–61. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Nenonen, S. – Hyrkkänen, U. – Rasila, H. – Hongisto, V. – Keränen, J. – Koskela, H. – Sandberg, E. (2012) Monitilatoimisto, ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. <http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston_sunnitteluohje_toti_03092012.pdf>, haettu 13.9.2012
- Niiniluoto, I. (1990) *Maailma minä ja kulttuuri: emergentin materialismin näkökulma*. Otava, Helsinki.
- Niiniluoto, I (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava, Keuruu.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I – Teece, D. (2001) *Managing Industrial Knowledge, Creation, Transfer and Utilization*. Sage Publications, London.

- Ohly, S. – Sonnentag, S. – Pluntke, F. (2006) Routinization, Work Characteristics and Their Relationships with Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, 257–279.
- Oldham, G. R. – Brass, D. J. (1979) Employee Reactions to an Open-plan Office: A Naturally Occuring Quasiexperiment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (2), 267–284.
- Oldham, G. R. – Rotchford, N. L. (1983) Relationships between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (4), 542–556.
- Oldham, G. R. – Cummings, A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (3), 607–634.
- Osborn, A. (1953) *Applied Imagination*. Charles Scribner, New York.
- Oseland, N. – Marmot, A. – Swaffer, F. – Ceneda, S. (2011) Environments for Successful Interaction. *Facilities*, Vol. 29 (1/2), 50–62.
- Paalumäki, A. (2004) *Keltaisella johdetut*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja Ae-5:2004.
- Parkin, J. K. – Austin, S. A. – Pinder, J. A. – Baguley, T. S. – Allenby, S. N. (2011) Balancing Collaboration and Privacy in Academic Workspaces. *Facilities*, Vol. 29 (1/2), 31–49.
- Perrow, C. (1985) Review Essay: Overboard with Myth and Symbols. *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (1), 151–155.
- Pettigrew, A. (1979) On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, (4) 570–581.
- Peuhkuri, T. (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristonmeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*, toim. P. Räsänen, A-H Anttila ja H. Melin, 291–308. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Pihlanto, P. (1994) *Tutkija ja tutkimus ihmiskäsityksen valossa*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja: Keskusteluja ja raportteja, ISSN 0357-4687; 1994:8, 1–22.
- Pohjanpää, H. (2012) *Organizational Creativity Discourse: A Systematic Literature Review*. Turun Kauppakorkeakoulun pro gradu -tutkielma.
- Poincaré, H. (1985) Mathematical Creation. Teoksessa: *The Creative Process: Reflections on Invention in Arts and Sciences*, toim. B. Ghiselin, 22–31. University of California, California. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1908. *Science et Méthode: Le raisonnement mathématique*.
- Policastro, E. – Gardner, H. (1999) From Case Studies to Robust Generalizations: An Approach to the Study of Creativity. Teoksessa: *Handbook of Creativity* toim. R. J. Sternberg, 213–225. Cambridge University Press, New York.
- Pope, R. (2005) *Creativity. Theory, History and Practise*. Routledge, New York.
- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analysointi Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuksen valintaan*, toim. A. Puusa ja P. Juuti, 114–125. Hansaprint, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuksen valintaan*, toim. A. Puusa ja P. Juuti, 11–27. Hansaprint, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuksen valintaan*, toim. A. Puusa ja P. Juuti, 31–46. Hansaprint, Helsinki.
- Ridoutt, B. G. – Ball, V. L. – Killerby, S. K. (2002) First Impression of Organizations and the Qualities Connoted by Wood in Interior Design. *Forest Products Journal*, Vol. 52 (10), 30–36.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behavior*. 10. p. Global edition. Pearson, Boston.

- Rossi, A. (2012) *Kulttuuristrategia*. Helsingin seudun kauppakamari Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. – Honka, J. (1997) *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Consulting Team, Seinäjoki.
- Ruth, J-E. (1984) Luova persoona, prosessi ja tuote. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*, toim. R. Haavikko ja J-E Ruth, 13–35. Amer-yhtymä Oy, Espoo.
- Sailer, K. – Penn, A. (2009) *Spatiality and Transpatiality in Workplace Environments*. Proceedings of the 7th International Space Syntax Symposium, toim. D. Koch, L. Marcus ja J. Steen, Stockholm, KTH, 2009.
<<http://discovery.ucl.ac.uk/15303/1/15303.pdf>>, haettu 28.8.2012.
- Sailer, K. (2011) Creativity as Social and Spatial Process. *Facilities*, Vol. 29 (1/2), 6–18.
- Sailer, K. – McCulloh, I. (2012) Social Networks and Spatial Configuration – How Office Layouts Drive Social Interaction. *Social Networks*, Vol. 34, 47–58.
- Sassoon, J. (1990) Colors, Artifacts, and Ideologies. Teoksessa: *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape* toim. P. Gagliardi 169–184. Walter de Gruyter, Berlin.
- Sawyer, K. (2008) *Group Genius: the Creative Power of Collaboration*. Basic Books, New York.
- Schein, E. H. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. p. Weilin Göös, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Schein, E. H. (1999) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. 2. p. Suomen Laatu keskus Oy, Espoo. Alkuperäinen teos: *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and Nonsense about Culture Change*. Jossey-Bass Inc. Publishers, California.
- Shalley, C. E. (1991) Effects of Productivity Goals, Creativity Goals and Personal Discretion on Individual Creativity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 (2), 179–185.

- Shalley, C. E. (1995) Effects of Coaction, Expected Evaluation and Goal-setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2), 483–503.
- Shalley, C. E. – Perry-Smith, J. E. (2001) Effects of Social-psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modelling Experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84 (1), 1–22.
- Shalley, C. E. – Gilson, L. L. (2004) What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 33–53.
- Shibata, S. – Suzuki, N. (2002) Effects of the Foliage Plant on Task Performance and Mood. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 22 (3), 265–272.
- Shibata, S. – Suzuki, N. (2004) Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 45 (5), 373–381.
- Sonnenburg, R. D. (2004) Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 4 (13), 254–262.
- Steele, F. I. (1981) *The Sense of Place*. CBI Publishing Company Inc., Boston.
- Sternberg, R. J. (2006) The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 18(1), 87–98.
- Sternberg, R. J. – Lubart T. I. (1999) The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa: *Handbook of Creativity* toim. Robert J. Sternberg, 3–15. 12. p. Cambridge University Press, New York.
- Stokols, D. – Clitheroe, C. – Zmuidzinis, M. (2002) Qualities of Work Environments that Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 14 (2), 137–147.

- Stone, N. J. – Irvine, J. M. (1994) Direct and Indirect Window Access, Task Type and Performance. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 14, 57–63.
- Stone, N. J. (2003) Environmental View and Color for a Stimulated Telemarketing Task. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 23 (1), 63–78.
- Sundgren, M. – Selart, M. – Ingelgård, A. – Begntson, K. (2005) Dialogue-based Evaluation as a Creative Climate Indicator: Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16 (1), 66–79.
- Suomen Microsoftin matkakertomus tietotyön tulevaisuuteen (2011)
<<https://skydrive.live.com/?cid=e32f1c147520d91c&id=E32F1C147520D91C%21188&sc=documents>>, haettu 5.9.2012.
- Sydänmaalakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Syrjäläinen, E. – Eronen, A. – Värri, V-M. (2007) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Syrjälä, L – Ahonen, S. – Syrjäläinen, L. – Saari, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, Rauma.
- Takala, T. (2001) *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. 2. uud. p. Atena Kustannus, Saarijärvi.
- Trice, H. M. – Beyer, J. M. (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Prentice- Hall, Englewood Cliffs.
- Tukiainen, M. (2010) *Luova tila tulevaisuuden työpaikka*. Rakennustieto, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Uusikylä, K. (2004) Elefantin häntää kutittelemassa. Luovuuden tutkimuksen lyhyt oppimäärä. Teoksessa: *Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät*, toim. P. Kansanen ja K. Uusikylä, 59–77. PS-kustannus: Jyväskylä.

- Van der Lugt, R. – Janssen, S. – Kuperus, S. – De Lange, E. (2007) Future Center 'The Shipyard': Learning from Planning, Developing, Using and Refining a Creative Facility. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16 (1), 66–79.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. University of Chicago Press, Chicago.
- Van Meel, J. – Martens, Y. – Van Ree, H. J. (2010) *Planning Office Spaces, a Practical Guide for Managers and Designers*. Laurence King Publishing, London, England.
- Vilkka, H. (2009) *Tutki ja kehitä*. 3. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Vilnai-Yavetz, I. – Rafaeli A. – Schneider Yaacov, C. (2006) Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design. *Environment & Behaviour*, Vol. 37 (4), 533–551.
- Vithayathawornwong, S. – Danko, S. – Tolbert, P. (2003) The Role of the Physical Environment in Supporting Organizational Creativity. *Journal of Interior Design*, Vol. 29 (1–2), 1–6.
- Williams, A. (2009) Creativity Syntax: An Emerging Concept for Creativity in the Workspace. *Design Principles and Practices: An international journal*, Vol. 3 (5), 193–202.
- Woodman, R.W. – Sawyer, J. E. – Griffin, R. W. (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, Vol.18 (2), 293–321.
- Woodman, R. W. (1995) Managing Creativity. Teoksessa: *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, toim. Cameron M. Ford, 60–64. Thousand Oaks: Sage, California.
- Yrjänen, Satu (2011) Läsnätyö=ihmiset+teknologia+tilat.
<<http://blogs.technet.com/b/kohtaamispaikka/archive/2011/04/29/l-196-sn-196-ty-214-ihmiset-teknologia-tilat.aspx>>, haettu 5.9.2012.

Zhou, J. (1998) Feedback Balance, Feedback Style, Task Autonomy and Achievement Origination: Interactive Effects on Creative Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 (2), 261–276.

LIITE 1 YRITYSHAASTATTELUT

- Y₁ HR, Fondia Oy. Haastattelu 10.8.2012, kesto 1h 10 min.
- Y₂ Toimistopäällikkö, TBWA Helsinki. Haastattelu 21.8.2012, kesto 1h 15 min.
- Y₃ Johdon assistentti, TBWA Helsinki. Haastattelu 21.8.2012, kesto 1h 15 min.
- Y₄ Passionate Leader, People Operations, Vincit Oy. Haastattelu 24.8.2012, kesto 1h.
- Y₅ Office Design Manager, Rovio Entertainment Oy. Haastattelu 31.8.2012, kesto 1h 58 min.
- Y₆ HR-assistentti, Microsoft Oy. Haastattelu 31.8.2012, kesto 1h 16 min.

LIITE 2 HAASTATTELU KYSYMYKSET YRITYKSILLE

1. Yritys?
2. Toimialanne?
3. Työntekijöiden määrä?
4. Millaisia työnkuvia ihmisillä on? (Toimistotyö omalla työpisteellä, asiakastapaamisissa liikkuvat jne.)
5. Onko etätyössä olevia ihmisiä, matkustavia ihmisiä, osa-aikaisesti paikalla olevia jne. kuinka paljon?
6. Tilasuunnittelun lähtökohdat? (Osallistuitteko itse suunnitteluun ja mikä oli tilojen suunnittelun tavoite ja onko tavoite toteutunut käytännössä?)
7. Millainen on tilajakonne? (Onko tilat jaettu esimerkiksi työntekijöiden osa-alueiden mukaan?)
8. Miten tilat on rajattu? (Huonerajaukset vai onko avotoimistossa esimerkiksi sermit, viherkasvit jakajina?)
9. Miten johto on sijoitettu tiloihin ja miten se näkyy?
10. Työntekijöiden yksityisyys, saavutettavuus, läheisyys, toiminnallisuus, näkyvyys?
11. Millaista palautetta työntekijät ovat antaneet tiloistanne? (Toiveita, ruusuja ja risuja)
12. Tilojen haitat? (Esimerkiksi avokonttori on hyvä vuorovaikutuksen kannalta, mutta keskittymisen ongelma on hälyisyys, tottuuko hälyyn?)
13. Millainen vaikutus tiloilla on ollut työskentelyyn, ryhmäytymiseen, viestintään, viihtyvyyteen, luovuuteen, tehokkuuteen?
14. Työntekijöiden välisen kanssakäymisen mahdollisuudet tiloissa? (Neuvottelutilat, vapaamuotoiset tilat ym.)

15. Sattumanvaraisien tapaamisien mahdollisuus tiloissa? (Esimerkiksi käytävät, kahvi-automaatit, keittiö, tupakkapaikka jne.)
16. Muodollisten ja suunniteltujen tapaamisien mahdollisuus tiloissa? (Neuvotteluhuoneet ja mahdolliset muut tilat, joissa tapaamisia pidetään, kuinka paljon ja millaisia huoneita?)
17. Tuleeko tapaamisiin suunnitellut tilat varata etukäteen vai onko käytössä myös tiloja, joihin voi vain mennä? (Jos on vapaassa käytössä olevia tiloja, käytetäänkö niitä enemmän yksin työskentelyyn vai tapaamisiin, käytetäänkö eri tiloja kahden ihmisen tapaamisessa tai tiimin/ryhmän tapaamisessa?)
18. Millainen tekniikka on käytössä yhteisissä tiloissa ja käytetäänkö sitä hyödyksi usein?
19. Millaisia innovaatiotekniikoita käytetään vai käytetäänkö ollenkaan?
20. Yhteiset tilat, millaisia ja miten sijoitettu?
21. Taukotilojen sisustus, näkymät, värit, muoto jne.
22. Mahdollisuus vapaa-ajan viettoon tiloissa (esimerkiksi kuntoiluhuone, pelihuone, keittiö, sauna jne.)?
23. Tilojen käytännöllisyys, kuinka hyvin tiloja hyödynnetään vai onko joku tila enemmän tyhjillään?
24. Mitkä tilat tai uudistukset ovat olleet erityisen hyviä tilaratkaisuja?
25. Mitä muuttaisit tiloissa?
26. Millaisia arkkitehtuurillisia yksityiskohtia tiloissanne on? (Tilojen muoto, sisustus-tyylit, merkit, logot, värit, taideteokset, kuvat, julisteet ym.)
27. Millainen merkitys arkkitehtuurillisilla yksityiskohdilla on organisaatiolle?

28. Yksityiskohtien merkitys yksityiskohdilla on alkuinnostuksen jälkeen? (Millainen vaikutus arkkitehtuurillisilla yksityiskohdilla on vielä puolen vuoden jälkeen, innostavatko ne edelleen vai tottuuko niihin?)
29. Miten tiloissa on otettu huomioon yrityksen arvot?
30. Millaiseksi kuvaillet organisaationne kulttuuria? (Esimerkiksi adjektiivein)
31. Millaiseksi kuvaillet organisaationne johtamiskulttuuria? (Esimerkiksi tapa reagoida haasteisiin)

**LIITE 3 VAPAAMUOTOISET HAASTATTELUT KIERROKSEN
AIKANA**

- H₁ Animaatiomallien tekijä, Rovio Entertainment Oy. Vapaamuotoinen haastattelu 31.8.2012.
- H₂ Category Manager, Rovio Entertainment Oy. Vapaamuotoinen haastattelu 31.8.2012.
- H₃ Executive Assistant, Rovio Entertainment Oy. Vapaamuotoinen haastattelu 31.8.2012
- H₄ Head of Animation, Rovio Entertainment Oy. Vapaamuotoinen haastattelu 31.8.2012.
- H₅ Junior Animator, Rovio Entertainment Oy. Vapaamuotoinen haastattelu 31.8.2012.

LIITE 4 ASiantuntijahaastattelut

- A₁ Arkkitehti, dSign Oy. Haastattelu 26.9.2012, kesto 1h 7 min .
- A₂ Luova johtaja, Nelostuote Oy. Haastattelu 20.9.2012, kesto 1h 15 min.
- A₃ Johtava asiantuntija, Workspace Oy. Haastattelu 26.9.2012, kesto 1h 10 min.
- A₄ Toimitusjohtaja, Great Place to Work -instituutti Suomi. Haastattelu 2.10.2012, kesto 1h 58 min.

LIITE 5 HAASTATTELU KYSYMYKSET A₁ JA A₃

1. Asiantuntija?
2. Yritys?
3. Millainen merkitys yrityksen tiloilla on mielestänne organisaatiokulttuuriin?
4. Kuinka hyvin organisaatiot yleisesti ottaen ymmärtävät tilojen merkityksen työskentelyyn?
5. Ollaanko yrityksissä kuinka valmiita tai halukkaita satsaamaan tiloihin? (Esimerkiksi nähdäänkö tiloihin satsaaminen niin tärkeänä että siihen ollaan halukkaita satsaamaan paljon rahaa?)
6. Mitkä tilat ovat erityisen tärkeitä luovalle organisaatiokulttuurille?
7. Millainen merkitys yhteisillä tiloilla on organisaatiolle?
8. Millainen tila yleisesti edistää luovuutta? (Pääpiirteet, värit, muodot, tilajako jne.)
9. Millainen tila yleisesti estää luovuutta? (Pääpiirteet, värit, muodot, tilajako jne.)
10. Miten tilojen avulla voidaan vaikuttaa organisaation luovuuteen?
11. Voidaanko tiloilla vaikuttaa yksilöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen?
12. Millainen merkitys arkkitehtuurillisilla tai sisustuksellisilla yksityiskohdilla on organisaatiolle? (Esimerkiksi tilojen värit, sisustuksen leikkisyys, värit, maskotit jne.)
13. Mitkä ovat ensimmäisiä askelia tilasuunnittelussa?
14. Mitä luovien tilojen suunnittelussa tulee erityisesti huomioida?
15. Mitä toiveita ja odotuksia yrityksillä on tilojen suhteen? (Esimerkiksi toivotaanko yrityksissä tilojen vaikuttavan työskentelyyn? Jos, miten?)

16. Onko eri yritysten toiveissa usein samoja asioita? (Esimerkiksi pelätäänkö jotain tilamuutosta enemmän kuin muita?)
17. Miten organisaatiot yleensä sopeutuvat uusien tilojen tuomiin muutoksiin?
18. Millaista palautetta olet saanut ihmisiltä tilamuutoksen jälkeen?
19. Voiko niin sanotusta tavallisesta organisaatiosta muuttaa luovan ja innovatiivisen organisaation tilojen avulla?
20. Mitä mieltä olette erillisistä inspiraatio- tai ideointitiloista?
21. Millaisia piirteitä niiden tulisi sisältää?
22. Tarvitseeko luova organisaatio ollakseen luova myös ns. luovia tiloja?
23. Millaisia hyviä puolia tilamuutoksella on saatu aikaan?
24. Millaisia huonoja puolia tilamuutoksella mahdollisesti on?
25. Millainen toimitila on kustannustehokas ja luova?
26. Missä luovuutta ja uusia ideoita mielestänne syntyy eniten? (Esimerkiksi tiimin kesken vai yksin ollessa, vapaa-ajalla jne.)
27. Millaiset tilat ovat tällä hetkellä in, mitkä out ja miksi?
28. Pystytkö kuvailemaan omaa luovaa prosessiasi?
29. Pystytkö määrittelemään tiloja oman luovan prosessinne vaiheisiin? (Esimerkiksi missä mieluiten työskentelette tietyissä tehtävissä ja missä joku luova idea tai ratkaisu löytyy ehkä parhaiten?)

LIITE 6 HAASTATTELU KYSYMYKSET A₂

1. Asiantuntija?
2. Yritys?
3. Pystytkö kuvailemaan luovaa työtäsi?
4. Onko luovassa työssä jonkinlainen prosessi ja jos on, pystytkö kuvailemaan prosessia?
5. Millaisia tiloja luovaa työtä tehdessä käytät ja miksi? (Esimerkiksi onko jokin paikka tai tila tietyssä vaiheessa projektia mielekkäämpi?)
6. Millaisia taukoja luova työ mielestäsi tarvitsee vai tarvitseeko taukoja ollenkaan?
7. Pidätkö itse taukoja luovassa työssä päivittäin?
8. Millaisia tiloja taukojen aikana mieluiten käytät? (Onko tiloissa tai tekemisessä taukoilla jotain erityisiä piirteitä ja jos on, millaisia?)
9. Missä luovuutta ja uusia ideoita mielestänne syntyy eniten? (Esimerkiksi tiimin kesken vai yksin ollessa, vapaa-ajalla jne.)
10. Kumpi on organisaatiolle merkityksellisempää, yksilöluovuus vai tiimien luovuus?
11. Millä tavoilla edistäisit ihmisten luovuutta organisaatiossa?
12. Onko luovalla organisaatiolla jotain yhteneväisiä piirteitä mielestäsi ja jos on, mitä?
13. Mitkä asiat mielestäsi edistävät luovuutta organisaatiossa?
14. Mitkä asiat estävät luovuutta organisaatiossa?
15. Millaisena näet tilojen merkityksen organisaation luovuuteen?
16. Voiko tiloilla edistää luovuutta ja jos voi, millaisilla asioilla?

17. Onko jollain tietyillä tiloilla erityinen merkitys luovuuteen organisaatiossa?
18. Millainen merkitys yhteisillä tiloilla on organisaatiolle?
19. Kuinka tärkeänä näet yksilötyöhön suunnitellut ja rauhalliset tilat yksilöiden luovuudelle?
20. Mitä mieltä olette erillisistä inspiraatio- tai ideointitiloista?
21. Millaisia piirteitä niiden tulisi sisältää?
22. Millainen organisaatiokulttuuri mielestäsi kannustaa luovuuteen?
23. Tarvitseeko luova organisaatio ollakseen luova myös ns. luovia tiloja?
24. Millainen toimitila olisi mielestäsi sekä kustannustehokas että luova?

LIITE 7 HAASTATTELU KYSYMYKSET A₄

1. Asiantuntija?
2. Yritys?
3. Mistä organisaatiokulttuurin tekijöistä muodostuu Suomen paras työpaikka? (Yleisesti pääpiirteitä)
4. Kuinka hyvin Suomen paras työpaikka -tutkimuksessa menestyneet organisaatiot ovat kiinnittäneet huomiota tilaratkaisuihin ja millä tavalla?
5. Onko Suomen parhaat työpaikat -listauksessa menestyneillä ns. tavallisia tilaratkaisuja (omat huoneet) ja ne ovat silti menestyneet listauksessa vai vaatiiko menestyminen kisassa, että tilaratkaisut tukevat organisaatiokulttuuria?
6. Onko Suomen paras työpaikka -listauksen tuloksella yhteyttä organisaation tiloihin? (Jos on, millainen merkitys yrityksen tiloilla on mielestänne organisaatiokulttuuriin ja ihmisten työhyvinvointiin?)
7. Onko menestyneillä yrityksillä jotain innovatiivisia tilaratkaisuja?
8. Kuinka hyvin organisaatiot yleisesti ottaen ymmärtävät työhyvinvoinnin ja tilojen merkityksen?
9. Ollaanko yrityksissä kuinka valmiita tai halukkaita satsaamaan tiloihin? (Esimerkiksi nähdäänkö tiloihin satsaaminen niin tärkeänä, että siihen ollaan halukkaita satsaamaan paljon rahaa?)
10. Osaatteko sanoa, mitkä tilat ovat erityisen tärkeitä luovalle organisaatiokulttuurille ja miksi?
11. Onko organisaation yhteisillä tiloilla erityinen merkitys organisaatiolle?
12. Uskotko, että tilojen avulla voidaan vaikuttaa organisaation luovuuteen? (Jos voidaan, voiko niin sanotusta tavallisesta organisaatiosta muuttaa luovan ja innovatiivisen organisaation tilojen avulla?)

13. Voidaanko tiloilla vaikuttaa yksilöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen?
14. Millainen merkitys arkkitehtuurillisilla tai sisustuksellisilla yksityiskohdilla on organisaatiolle? (Esimerkiksi tilojen värit, sisustuksen leikkisyys, värit, maskotit jne.)
15. Mitkä ovat ensimmäisiä askelia, jos yritys haluaa olla Suomen paras työpaikka?
16. Mitkä ovat ensimmäisiä askelia, jos yritys haluaisi olla luovempi ja innovatiivisempi?
17. Mitä toiveita ja odotuksia yrityksillä on organisaatiokulttuurin muutoksesta? (Esimerkiksi toivotaanko yrityksissä tilojen vaikuttavan työskentelyyn? Jos, miten?)
18. Onko eri yritysten toiveissa usein samoja asioita? (Esimerkiksi pelätäänkö jotain organisaatiomuutosta enemmän kuin muita?)
19. Miten organisaatiot yleensä sopeutuvat organisaatiokulttuurin muutoksiin?
20. Millaista palautetta olet saanut ihmisiltä organisaatiokulttuurin muutoksen jälkeen?
21. Tarvitseeko mielestänne luova organisaatio ollakseen luova myös ns. luovia tiloja?
22. Mitä mieltä olette erillisistä inspiraatio- tai ideointitiloista?
23. Millaisia hyviä puolia tilamuutoksella on saatu aikaan organisaatioissa?
24. Millaisia mahdollisia huonoja puolia tilamuutoksella on saatu aikaan organisaatioissa?
25. Millainen organisaatio on yhtä aikaa kustannustehokas ja luova? (Ja korreloiko se mielestäsi myös organisaation työhyvinvointia?)
26. Missä luovuutta ja uusia ideoita mielestänne syntyy eniten? (Esimerkiksi tiimin kesken, yksin ollessa, vapaa-ajalla jne.)
27. Osaatteko sanoa, millaiset tilat Suomen parhaat työpaikat -listauksessa ovat in ja millaiset out, ja miksi?

28. Ovatko maailmalla olevat Great Place to Work- listauksien kärkipäähän listatut yritykset samankaltaisia organisaatiokulttuuriltaan vai onko niissä eroavaisuuksia eri maiden välillä? (Jos on, osaatteko kertoa, millaisia eroavaisuuksia ja näkyvätkö ne myös organisaation tilaratkaisuissa jotenkin?)
29. Millaisia ovat tulevaisuuden Suomen parhaan työpaikan trendit? Muuttuko työ ja tilat ja mihin suuntaan?