



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# Muutosten lähteillä – siltoja uuteen työhön

TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA

Sari Käpykangas  
Heli Ansio  
Pia Houni  
Sirpa Lusa  
Pauliina Toivio  
Jukka Uitti





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# Muutosten lähteillä – siltoja uuteen työhön

TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA

Sari Käpykangas, Heli Ansio, Pia Houni, Sirpa Lusa, Pauliina Toivio, Jukka Uitti

Työterveyslaitos

Helsinki



**Työsuojelurahasto**  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



Työterveyslaitos

Työterveys -tutkimus- ja palvelukeskus

Hyppäys digiin

PL 40

00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Valokuvat: Heli Kaarre

© 2019 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-873-3 (nid.)

ISBN 978-952-261-875-7 (PDF)

PunaMusta Oy, Tampere 2019



## TIIVISTELMÄ

Tässä raportissa käsittelemme kuuden organisaation yhteenmuuton vaikutuksia verkostoitumiseen, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin. Kyseessä on tapaustutkimus, joka on toteutettu Muutosten lähteillä – siltoja uuteen työhön (2017–2019) -hankkeessa. Keskeinen tutkimustehtävä on ollut selvittää yhteisen monitilatoimiston sosiaalista ulottuvuutta sekä yhteisön ja työtilan vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tarkastelun keskiössä ovat kuuden organisaation henkilöstön ja johdon kokemukset. Tulokset pohjautuvat haastattelu- ja havainnointiaineistoon sekä kyselytutkimukseen.

Tulokset ovat hyödynnettävissä suomalaisilla työpaikoilla, jotka suunnittelevat uusia kokonaisuuksia tai yhteenmuuttoa. Tulokset ovat yleistettävissä työtiloja käsitteleviin tutkimuksiin. Tutkimus tuo uutta tietoa verkostomaisen työn piirteistä. Sosiaalinen pääoma on tutkimuksen keskeinen teoreettinen käsite.

Tutkimustulokset osoittavat, että yhteisessä tilassa työskenteleminen ei automaattisesti rakenna yhteisöllisyyttä tai uutta työkulttuuria. Johtamisen ja esimiestyön uudistuminen on yksi muutoksen onnistumisen edellytys. Yhteisessä tilassa työskenteleminen lisää mahdollisuuksia innovaatioille ja hyvinvoinnille. Tuomme esiin yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman yhteyden työtilatytyväisyyteen. Yhteinen tila luo keskittymistä vaativalle työlle myös haasteita, kuten meluhaittoja, jotka tulivat esiin tässä tutkimuksessa.



## ALKUSANAT JA KIITOKSET

Muutosten lähteillä – siltoja uuteen työhön eli Silta-hanke (1.8.2017-31.7.2019) oli Työsuojelurahaston rahoittama ja Työterveyslaitoksen toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke. Kiitämme rahoittajaa tutkimuksen mahdollistamisesta.

Tutkimukseen osallistui kuusi kehittäjäorganisaatiota Tampereelta. Lämpimät kiitokset hyvästä yhteistyöstä Pirkanmaan liitolle, Suomen Itämeri-Instituutille, Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymälle, Pirkanmaan Jätehuolto Oy:lle sekä Business Tampereelle ja Visit Tampereelle. Kiitokset johtajille tärkeistä päätöksistä ja organisoinnista, jotka mahdollistivat tutkimuksen käytännön toteuttamisen eri vaiheineen. Kiitos panoksestanne, ajan antamisesta haastatteluihin ja osallistumisesta kehittämistoimintaan sekä sen arviointiin.

Lämmin kiitos kaikille niille työntekijöille, joita haastattelimme ja Teille, jotka vastasitte kyselyyn. Erytiskiitos Kuusi-pajoihin sekä arviointitapahtumaan osallistuneille ja Hyvinvointiryhmän jäsenille. HyRy sai aikaiseksi paljon konkreettisia toimenpiteitä hyvinvoinnin, verkostoitumisen ja ammatillisen yhteistyön kehittämiseksi.

Tutkijoiden ja kehittäjien välinen vuorovaikutus oli koko hankkeen ajan hyvin tiivistä ja toimivaa. Suuri kiitos Kuusi-kokeilun fasilitaattorille Kirsikka Soikkelille sekä Lähde-valmennuksen fasilitaattorille Seija-Maria Lehtoselle. Teidän kahden työpanos Tampellalle ja tutkimushankkeelle oli kullanarvoinen.

Kiitokset ohjausryhmälle, joiissa oli jäsenenä edellä mainittujen yhteistyötahojen edustajat, mukaan lukien Työsuojelurahaston tutkimusasiantuntija Mikael Saarinen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin talousjohtaja Pasi Virtanen sekä Työterveyslaitoksen johtaja Päivi Husman. Kiitos tuesta ja luottamuksesta.

Syvä kiitos Anu Järvensivulle tämän hankkeen alkuun saattamisesta!

3.5.2019

Tekijät



# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Lähtökohta ja tavoitteet.....</b>	<b>7</b>
1.1	Tampella-talo ja tutkimuksen kohderyhmä.....	7
1.2	Tampella monitilatoimistona .....	7
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys .....</b>	<b>11</b>
2.1	Sosiaalinen pääoma.....	11
2.2	Eudaimoninen hyvinvointi.....	12
2.3	Työtila ja hyvinvointi.....	13
2.3.1	Työtilan muutokset ja hyvinvointi .....	14
<b>3</b>	<b>Hankkeen toteutus ja menetelmät .....</b>	<b>16</b>
3.1	Tutkimushaastattelut.....	17
3.2	Kokeilutoiminta .....	17
3.3	Hyvinvointikysely .....	18
3.3.1	Vastaajien taustatiedot.....	18
3.3.2	Kysymykset .....	19
3.3.3	Tilastomenetelmät .....	20
3.4	Kehittävä vaikuttavuuden arviointi.....	20
<b>4</b>	<b>Toiminta ja tuotokset.....</b>	<b>22</b>
4.1	Kuusi-pajat hyvinvoinnin ja verkostoitumisen tueksi .....	22
4.2	Johtajille ja esimiehille suunnattu Lähde-valmennus.....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>28</b>
5.1	Miten yhteisöllisyys ja yhteinen toiminta kehittyivät Tampellassa .....	28
5.2	Työyhteisöjen kehittäminen ja eudaimoninen hyvinvointi .....	30
5.3	Työtila ja hyvinvointi.....	35
5.3.1	Tyytyväisyys työtiloihin .....	35
5.3.2	Työtilatyytyväisyyden yhteydet hyvinvointiin.....	35



5.3.3	Tyytyväisyys akustiikkaan ja hyvinvointi.....	38
5.3.4	Pohdinta.....	38
5.3.4.1	Tutkimuksen hyvät ja huonot puolet.....	38
5.3.4.2	Tyytyväisyys työtiloihin.....	38
5.3.4.3	Työtilatyytyväisyys ja sen yhteys (työ)hyvinvointiin .....	39
5.3.4.4	Sosiaalinen pääoma ja sen yhteys työtiloihin tyytyväisyyteen.....	40
5.4	Johtaminen muuttuneessa työympäristössä.....	41
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>44</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>45</b>
	<b>Liite 1 Projektisuunnitelman pohja (Kuusi-työpajat) .....</b>	<b>52</b>
	<b>Liite 2 Kyselylomake .....</b>	<b>53</b>
	<b>Hankkeen julkaisut .....</b>	<b>61</b>

# 1 LÄHTÖKOHTA JA TAVOITTEET

## 1.1 Tampella-talo ja tutkimuksen kohderyhmä

Tampellan historia ulottuu vuoteen 1844, kun Tammerkosken rannalle perustettiin rautaruukki. Tampellan tiiliseinien sisälle on 1800-luvulta lähtien mahtunut monenlaista toimintaa. Siellä on nähty rautamalmin jalostusta, pellavan kehruuta ja paperikoneiden valmistusta. Vanha rakennus ja sen katolla komeileva Tampella-kyltti on enemmän kuin pelkkä talo ja kirjainten rakennelma. Se on Tammerkosken yläjuoksun itärannalla sijaitseva maa-merkki, jonka kaikki kaupunkilaiset tuntevat.

Vuonna 2016 Tampellan tarinaa alettiin kirjoittaa uudelleen, kun kuusi Pirkanmaalla toimivaa kehittäjäorganisaatiota otti käyttöönsä siitä osan. Muuttoa edelsi rakennuksen remointi nykyaikaiseksi toimistotilaksi. Organisaatioiden yhteenmuuttoon vaikutti voimakkaasti niiden sama omistajapohja sekä yhteistyö Pirkanmaan alue-, innovaatio-, ja elinkeinok kehittämisen hankkeissa.

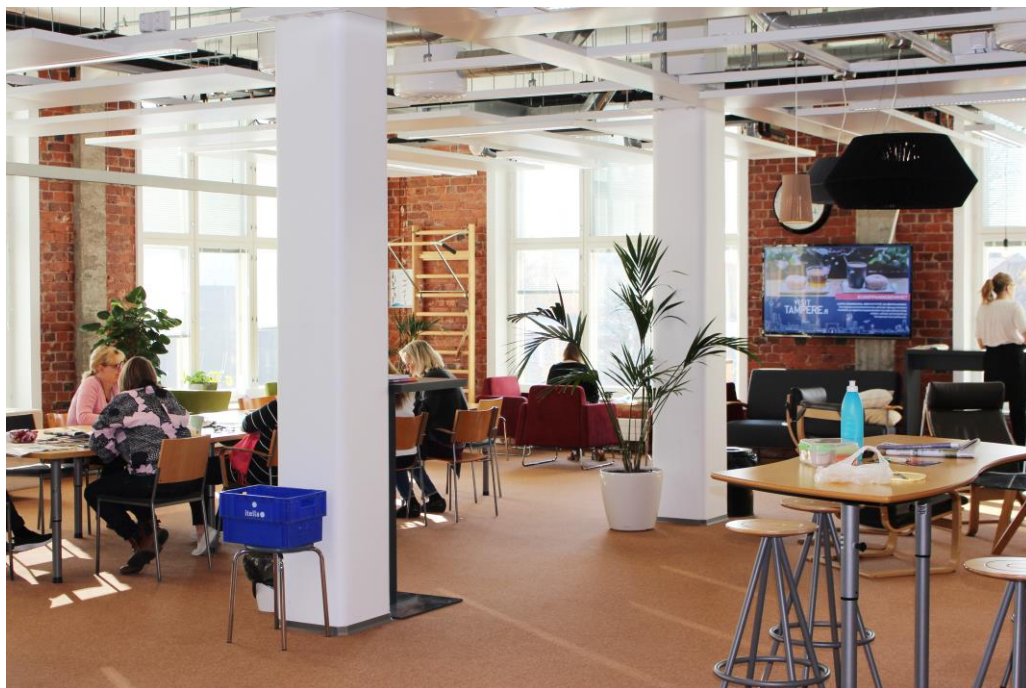
Tämän tutkimuksen kohderyhmän ja Tampella-talon uuden toimitilan muodostavat Pirkanmaan liitto, Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, Suomen Itämeri-instituutti, Business Tampere ja Visit Tampere. Edellä mainittujen organisaatioiden muutosprosessi sai meidät toteuttamaan tämän tutkimuksen. Olemme tutki-neet kuuden organisaation yhteenliittymää yhteisöllisyyden, verkostoitumisen, hyvinvoinnin ja työtilan näkökulmista.

Tämän tutkimuksen konteksti on fyysinen tila, jossa sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten välinen kanssakäyminen luo edellytykset yhteisöllisyydelle. Siten tutkimus rajautuu kauniiden tiiliseinien sisälle keskelle Tampereen kansallismaisemaa. Tampella-talon tilaratkaisut seuraavat joustaviksi ja muunneltaviksi tarkoitettujen monitilatoimistojen nykytrendiä (Työterveyslaitos 2019; Ruohomäki, Lahtinen & Sirola 2017), joten on tärkeää selvittää seuraavaksi uusiin työtiloihin liittyvä terminologia.

## 1.2 Tampella monitilatoimistona

Työtilat suunnitellaan nykyisin muunneltaviksi ja viihtyisiksi yksiköiksi, jotka soveltuvat erityyppisten työtehtävien suorittamiseen. Toimistojen haasteena on tarjota monipuolisia tiloja, ratkaisuja ja palveluita, jotka tukevat kaikkia työn tekemisen tilanteita (Suominen, Rahkola, Lappi & Karinki 2009). Nykyisten työtilojen tulee mahdollistaa ihmisten välinen vuorovaikutus, rutiinitehtävien tekeminen sekä keskittymistä vaativa työskentely. Tilamuutoksia tehdään harkitusti ja perustelluista syistä, usein niiden taustalla vaikuttavat kustannussäästöt. Työn teon uudenlainen organisoituminen vaatii nykyaikaisilta tiloilta myös uusia muotoja. Kerromme seuraavaksi, mitä erilaisilla työtiloilla tarkoitetaan.





Kuva 1. Tampellan sydäntila.

Monitilatoimisto (activity-based office) tarkoittaa muunneltavaa tai joustavaa tilakonseptia. Monitilatoimistossa on sekä omia että yhteisessä käytössä olevia työpisteitä. Monitilatoimistossa on avoimen jaetun tilan lisäksi hiljaisia tiloja, puhelinkoppeja, neuvottelutiloja ja kohtaamispaikkoja. Monitilatoimistossa on siis vaihtoehtoisia työtiloja erilaisia työtehtäviä varten. (Ruohomäki, Lahtinen & Sirola 2017) Monitilatoimisto on alun perin kehitetty monipaikkaisen ja liikkuvan tietotyön tarpeisiin (Sirola, Ruohomäki & Lahtinen 2017).

Avotoimisto tarkoittaa työtilaa, joka koostuu avonaisesta tilasta, jossa työskentelee useampia, kymmeniä tai satoja ihmisiä. Avotoimistossa eri työpisteet voivat olla eroteltu toisistaan matalien seiniä, viherkasvien tai lasiseinien avulla. Suomessa avotoimistot yleistyivät 1990-luvulla. Tayloristinen, tieteellinen liikkeenjohdon suuntaus on vaikuttanut toimistotyöhön ja avotoimistojen määrän kasvuun. (Haapakangas 2017.)

Yhteisöllisellä työtilalla tarkoitetaan fyysistä paikkaa, josta useammat yritykset tai yksityiset henkilöt vuokraavat tilaa työskentelyä varten (Houni & Ansio 2015, 16). Se ei ole siis työnantajan tarjoama pysyvä toimipiste, jossa työtään tekevät ihmiset ovat saman työnantajan palveluksessa. Tyypillisesti yhteisöllisissä työtiloissa tehtävä työ on luovaa tai tietointensii-



Kuva 2. Lyhyisiin tapaamisiin tarkoitettuja "igluja" Tampellassa.

vistä työtä. Yhteisöllisistä työtiloista voi vuokrata työhuoneen yritykselleen pidemmäksi aikaa tai joistain myös yhdeksi päiväksi tai jopa tunniksi. Usein yhteisölliset työtilat ovat tilarakenteeltaan avo- tai monitilatoimistoja. Tavallisesti niissä on erillisiä työskentelytiloja sekä yhteiskäytössä olevia tiloja kuten esimerkiksi kahvihuoneita ja kokoustiloja. Yhteisölliset työtilat ovat vertaisverkostoissa välitettäviä työnteon paikkoja niille uuden työn tekijöille, joilla ei ole perinteistä työpaikkaa. Yhteisöllisissä työtiloissa työskenteleviä henkilöitä yhdistää yhteinen työtila, mutta ei yleensä yhteinen työnantaja. (Houni & Ansio 2015, 16, 185-186.) Tämän määritelmän mukaan Tampella ei ole yhteisöllinen työtila.

Työtilayhteisö ei ole tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut käsite, mutta käytämme sitä toisinaan Tampellasta puhuttaessa ja kirjoitettaessa. Käsite on kuitenkin esiintynyt myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Houni & Ansio 2014), ja sitä on käytetty viittaamaan yhteisöllisessä työtilassa toimivaan yhteisöön. Työtilayhteisö sopii käsitteenä Tampellan kontekstiin sekä tämän tutkimuksen asetelmaan, koska tarkastelemme yhteisöllisyyden rakentumista Tampellan työtilassa. Siten yhteisö ja työtila muodostavat tässä tutkimuksessa tärkeän sanaparin.

Tampella on jaettu kuuden organisaation käyttöön. Tilaa on lohkottu eri toimintoja varten. Saman organisaation asiantuntijat työskentelevät lähellä toisiaan omissa "lohkoissaan". Tampellassa on erillinen kokouskeskus, jota kaikki organisaatiot saavat käyttää. Tampellassa on hiljaisen työn tiloja, puhelinkoppeja, erilaisia pieniä kohtaamispaikkoja (iglut) sekä iso taukotila (sydäntila). Tampellalaisilla on käytössään sekä nimettyjä työpisteitä että nimeämättömiä työpisteitä. Toiset hakeutuvat aina eri paikkaan nimeämättömille työpisteille tekemään töitä, toiset taas asettuvat omalle nimetylle työpisteelleen päivittäin. Tilassa on kaappeja ja erilaisia säilytysratkaisuja, joihin henkilöt voivat jättää työhön liittyviä tavaroita ja materiaaleja. Nimeämättömät työpisteet siivotaan ja omat tavarat viedään pois työskentelyn jälkeen. Nimetyille työpisteille voi jättää omia tavaroita sekä työhön liittyviä materiaaleja. Organisaatiot ovat saaneet vaikuttaa eri lohkojen visuaalisuuteen omin lo- goin ja väryksin. Tampella on tilakonseptiltaan monitilatoimisto.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsitteen historia juontaa 1900-luvun alkuun, mutta sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa sitä on käytetty erityisesti 1990-luvun alusta alkaen. Sosiaaliselle pääomalle ei ole yhtä kattavaa määritelmää. Sosiaalista pääomaa voidaan lähestyä niin yksilöiden kuin yhteisöjen näkökulmasta. Yksilön resurssina sosiaalista pääomaa on tarkastellut esimerkiksi ranskalainen Pierre Bourdieu, jolle sosiaalinen pääoma merkitsee pääsyä ”sisäpiireihin”, poissulkeviin ryhmiin, jotka erottavat jäsenet ulkopuolisista ja joille jäsenyys tuottaa erilaisia hyötyjä (Bourdieu 1985).

Anglosaksiseen sosiologiseen keskusteluun sosiaalisen pääoman käsitteen toi James Coleman, joka liittyi ajattelussaan rationaalisen valinnan teoriaan. James Coleman erottaa kolme sosiaalisen pääoman muotoa. Colemanille sosiaalinen pääoma merkitsee ensinnäkin velvoitetta vastavuoroisuuteen ja toisaalta luottamusta siihen, että muutkin toimivat vastavuoroisesti. Toisaalta sosiaalinen pääoma merkitsee sosiaalisissa suhteissa piilevää tiedonvälityksen mahdollisuutta. Kolmantena sosiaalisen pääoman muotona Coleman näkee normit – erityisesti sellaiset, jotka saavat yksilön luopumaan oman edun tavoittelusta ja toimimaan yhteiseksi hyväksi. Coleman asettuu sosiaalisen pääoman yksilöllistä ja yhteisöllistä luonnetta korostavien tulkintojen väliin. Colemanin näkemyksen mukaan sosiaalisesta pääomasta ei ole hyötyä vain yksilöille, vaan koko yhteisölle. (Coleman 1988.)

Yksi tunnetuimmista sosiaalisen pääoman teoreetikoista on amerikkalainen Robert Putnam, joka tarkastelee sosiaalista pääomaa yhteisöjen ominaisuutena. Putnamin ajattelussa sosiaalinen pääoma viittaa ihmisten tai ryhmien välisiin sosiaalisiin suhteisiin eli sosiaalisiin verkostoihin ja niissä syntyvään luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Vastavuoroisuuden normit, sosiaaliset verkostot ja luottamus helpottavat yhteisöjen ja yhteiskuntien toimintaa ja siten edistävät niiden tehokkuutta. (Putnam 1993; 2000.) Suomessa esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos käyttää sosiaalisesta pääomasta Putnamilta lainattua määritelmää (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013).

Luottamus on Putnamille sosiaalisen pääoman keskeinen osa-alue. Monimutkaisissa moderneissa yhteiskunnissa se voi nousta kahdesta toisiinsa liittyvästä lähteestä: vastavuoroisuuden normeista ja kansalaisaktiivisuuden verkostoista. Jotkut kansalaisten vuorovaikutuksen verkostot ovat ”horisontaalisia”, eli ne liittävät yhteen toimijoita, joilla on tasavertainen asema. Jotkin verkostot ovat ”vertikaalisia” eli liittävät toisiinsa erilaisista taustoista tulevia toimijoita. Tosielämässä lähes kaikki verkostot ovat yhdistelmiä molemmista. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma kasautuu: niille, joilla sitä on, tapaa kertyä lisää.

Sosiaalisen pääoman muodot kasvavat käytössä ja kutistuvat, ellei niitä käytetä. (Putnam 1993; 2000; Putnamin ajattelun kritiikistä ks. Ilmonen 2000.)

Sosiaalinen pääoma on Putnamin pohjalta tavattu jakaa sitovaan (bonding) ja silloittavaan (bridging) muotoon. Sitova ja silloittava sosiaalinen pääoma perustuvat Mark S. Granovetterin (1973) ajatukseen heikoista ja vahvoista sosiaalisista siteistä. Sitovalla sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan luottamus- ja vuorovaikutussuhteita sellaisissa verkostoissa, joihin kuuluvat toisiaan samankaltaisina pitävät jäsenet. Silloittava sosiaalinen pääoma taas viittaa vastaaviin suhteisiin sellaisten henkilöiden välillä, jotka kokevat toisensa erilaisiksi joidenkin sosiodemografisten tekijöiden perusteella. Erityisesti Michael Woolcock on pitänyt esillä sosiaalisen pääoman kolmatta muotoa: luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita sellaisten toimijoiden välillä, jotka ovat erilaisissa hierarkia- tai valta-asemissa suhteessa toisiinsa. Tätä kutsutaan yhteenliittäväksi (linking) sosiaaliseksi pääomaksi. (Putnam 2000, 22–24; Woolcock 2001, 13; ks. myös Narayan 1999; Harpham ym. 2002; Szreter 2002; Szreter & Woolcock 2004; Kawachi ym. 2004; Putnam 2004; suomennoksista ks. esim. Lehtonen & Kääriäinen 2005; lisakka & Alanen 2006).

Sosiaalisen pääoman käsitteen moniulotteisuutta voidaan pitää sen etuna että haittana. Käsite on helppotajuinen, ja ajatus siitä, että suhdeverkot ja sosiaalinen tuki helpottavat ihmisten ja yhteisöjen elämää, vastaa arkiymmärrystä. Sosiaalinen pääoma on neutraali käsite, joka on herättänyt myönteisiä mielleyhtymiä keskenään hyvinkin erilaisissa poliittisissa piireissä. Toisaalta sosiaalisen pääoman käsitteellinen hämäryys johtaa siihen, että sillä voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa sosiaalisuuteen liittyvää myönteistä piirrettä paikalliselta mikrotasolta laajoihin yhteiskunnallisiin selitysmalleihin asti. (Ruuskanen 2001.)

Sosiaalisen pääoman on aiemmissa kunta-alan työntekijöitä koskevassa tutkimuksessa todettu lisäävän terveyttä ja hyvinvointia työyhteisöissä (Oksanen & Virtanen 2012). Tutkimuksessa havaittiin, että työpaikan yhteisöllisyyden ja luottamuksen huonoksi kokevilla työntekijöillä oli suurempi todennäköisyys sairastua (Oksanen ym. 2008). Työpaikan matalan sosiaalisen pääoman on tutkimuksessa todettu lisäävän verenpainetaudin riskiä, missä välittävänä mekanismina mahdollisesti toimivat elintavat (Oksanen ym. 2012). Toisaalta työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma lisäsi tupakoinnin lopettamisen todennäköisyyttä varsinkin korkealla ammattihierarkiassa olevilla työntekijöillä (Kouvonen ym. 2008). Työyhteisön kasvava sosiaalinen pääoma on myös yhteydessä työntekijöiden vähäisempään kuolleisuuteen. Sosiaalinen pääoma työyhteisössä siis voi jopa pidentää ikää. (Oksanen ym. 2011.)

## 2.2 Eudaimoninen hyvinvointi

Eudaimoninen hyvinvointi on viime aikoina noussut esille erityisesti positiivisen psykologian piirissä. Termi eudaimonia (kreik: εὐδαιμονία) juontaa juurensa antiikin kreikkalaisilta

filosofeilta, kuten Aristoteleelta ja Plotinokselta. Nykyisissä teorioissa käsite liitetään yhteen työhön osallistumisen, työhön sitoutumisen, onnistumisen, flow:n, olennaisen motivaation tai työn mielekkyyden kanssa. On selvää, että käsite tarkoittaa huomattavasti syvempää kokemusta kuin pelkkää hyvinvointia. Kuten Plotinos toteaa hyvinvoinnin (περι ευδαιμονίας) tarkoittavan 'olemista hyvässä tilassa'. Ihminen voi olla tässä hyvässä tilassa, vaikka hänellä ei olisi onnellisia tunteita tai jopa silloin kun hän ei tunnista olevansa onnellinen. Tämä näkemys on lähellä ataraxin käsitettä, joka tarkoitti epikurolaisille 'rauhallista mieltä ilman huolia'. (De Simone 2014.)

Eudaimonia on sana, jolle on vaikea löytää sopivaa suomennosta. Se käännetään yleensä onnellisuudeksi tai hyvinvoinniksi. Etymologisesti se koostuu kahdesta sanasta: 'eu' tarkoittaa hyvää ja 'daimon' viittaa henkeen tai mieleen; se vaikuttaa olevan mielen tasapainoa säätelevä tekijä. Käsitteeseen on liitetty myös onnistuminen, joka viittaa "hyvin elämiseen" tai "hyvin tekemiseen" (ks. Boskovic & Jengic 2008). Kirjaimellisesti eudaimonian voi ymmärtää hyvän tai oikean hengen vallassa olemiseksi: eudaimonian hallitsema ihminen ymmärsi elämänsä juonen (mythos) ja toimi siinä kohtalon määräämän päämääränsä (ethos) mukaisesti oikein (dikaios), kauniisti (kalos) ja hyvin (agathos) (Ollinen 2007).

Käsite liittyy kiinteästi antiikin kreikkalaisten filosofien kielikuvastoon ja hyvän elämän pohdintoihin. Eudaimonia liitetään yhteen myös hyveiden (aretē) kanssa, esimerkiksi Aristoteleen etiikassa. Viime vuosina eudaimonian käsite on noussut esille hyvinvointi- ja onnellisuustutkimusten yhteydessä. Erityisesti positiivisen psykologian piirissä eudaimonian käsite on nostettu esille ja tarkastelukulmaa on siirretty lähemmäksi filosofiaa. Filosofin Plotinoksen mukaan ihminen voi olla eudaimoniassa, vaikka hänellä ei olisi onnellisia tunteita, vaikka hän olisi täysin tietämätön omasta tilastaan. Ajatusta on hieman vaikea ymmärtää, mutta se tarkoittaa eudaimonian olevan pysyvämpi ja syvempi tila kuin esimerkiksi hetkellinen onnentunne jonkin asian vuoksi. Ajatus voi tarkentua, kun sitä verrataan toiseen kreikkalaista alkuperää olevaan termiin eli hedonismiin. Tällä on tarkoitettu juuri hetkellisiin, aistinautintoihin perustuvaa onnen ja mukavuuden tunnetta (ks. Boskovic & Jengic 2008). Eudaimonia vastaavasti nähdään pitkäkestoisempänä ihmisen kokemusmaailmassa, ja siten suomen kielen sana onnellisuus ei riittävästi kuvaa tätä. Syvimmiltään onnellisuus tarkoittaisi siis jotain muuta kuin hetkellistä mielihyvää tai onnistumisen kokemusta. Se olisi jokin sellainen tila, jossa ihminen "asustaa" eli on ihmisenä pidemmän aikaa.

## 2.3 Työtila ja hyvinvointi

Monitilatoimistojen yleistyessä on tutkittu muun muassa tiloja käyttävien työntekijöiden kokemuksia, koettua terveyttä, hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta erityyppisissä ja eri kokoisissa ympäristöissä (muun muassa Danielsson 2016; Danielsson & Bodin 2009 ja 2008; Engelen ym. 2018; Kim & de Dear 2013; Sirola ym. 2017). Kokemuksia on kysytty muun muassa vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä ja viihtyvyydestä.

Yksilötyöhuoneiden jälkeen ollaan oltu seuraavaksi tyytyväisimpiä monitilatoimistoissa työskentelyyn. Tyytymättömmimpiä ollaan oltu keskiuurissa tai suurissa avotilatoimistoissa työskentelyyn. Suurissa avotiloissa työskentelevillä on myös enemmän sairauslomia kuin pienemmissä tiloissa työskentelevillä (Danielsson 2016).

Useiden tutkimusten mukaan myönteisiä puolia monitilatoimistossa ovat olleet tilaan liittyvät tekniset toteutukset, kuten esteettinen yleisilme sekä myös hyvä tiedonkulku, vuoro-vaikutus ja yhteisöllisyys. Ongelmatkin liittyvät teknisiin ratkaisuihin, kuten riittämättömät työskentely- tai varastotilat, mobiiliteknologian ongelmat tai yksityisyyden puute. Usein ongelmina ilmoitetaan myös keskittymisen vaikeutuminen, keskeytykset ja työntekoa haittaavat tarpeettomat puheäänät. (Danielsson & Bodin 2009 ja 2008; Engelen ym. 2018; Sirola ym. 2017; Di Blasio ym. 2019). Engelen ym. (2018) totesivat laajassa katsauksessaan, että monitilatoimistossa työskentely mahdollistaa oman työskentelyn paremman hallinnan mutta se ei mahdollistu pelkillä erilaisiin tilanteisiin suunnitelluilla fyysisillä tiloilla. Siihen tarvitaan myös ympäristön psykososiaalinen sekä johtamisen tuki.

Danielsson ym. (2015) ovat raportoineet tutkimuksessaan, että monitilatoimistoissa on eniten raportoitu esiintyvän konflikteja ja häiritsevää melua. Häiritsevä melu näytti lisäävän konfliktien riskiä erityisesti naisilla avo- ja monitilatoimistoissa. Tutkijat korostivatkin akustisen suunnittelun ja sosiaalisten suhteiden huomioimista monitilatoimistoja suunniteltaessa. De Beenin ym. (2015) tutkimuksessa monitilatoimistojen hyvinä puolina mainittiin esim. mahdollisuus kollegoiden tapaamiseen ja keskusteluun, toisaalta avoimessa tilassa työskenneltäessä keskustelut saattoivatkin myös vähentyä ja sosiaaliset suhteet heikentyä. Samaa tulokseen ovat tulleet myös Bernstein & Turban (2018), kun he mitatusti tutkimuksessaan totesivat, että siirtyminen avoimeen työtilaan vähensi huomattavasti kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä ja lisäsi sähköistä viestintää vastoin ennako-odotuksia.

Omaan työhön kuulumattoman tarpeettoman puheäänän on todettu olevan eniten häiritsevä melun lähde avoimissa toimistoissa (muun muassa Pierrette ym. 2015; Schlittmeier 2015). Tarpeetonta puheääntä toimistoissa on tutkinut äskettäin Di Blasio ym. (2019) ja sen on todettu lisäävän ärsyntyvyyttä meluun, laskevan työstä suoriutumista ja lisäävän hyvinvointia häiritseviä oireita enemmän avoimissa suurissa toimistoissa (yli 5 työntekijää) kuin jaetuissa (2–5 työntekijää) toimistoissa. Yli 20 työntekijän avotoimistotiloissa ärsyntyvyys oli todennäköisempää kuin 6–20 työntekijän toimistoissa.

### 2.3.1 Työtilan muutokset ja hyvinvointi

Useissa tutkimuksissa on tutkittu työntekijöiden koettuja tuntemuksia ja kokemuksia, yhtenä poikkeuksena on Lindbergin ym. (2018) tutkimus, jossa tutkittiin erilaisissa työtiloissa työskentelyn yhteyttä mitattuun liikkumisen määrään sekä koettuun että mitattuun stressiin. Yhteisessä tilassa työskentelevät liikkuvat enemmän ja he kokivat vähemmän stressiä



työpäivän aikana kuin omassa huoneissa tai omassa sermeillä erotetuissa sopissa työskentelevät. Työpäivän jälkeinen, sykevariaatiomittauksella (HRV) mitattu, stressi oli vähäisempää niillä, jotka liikkuvat enemmän työpäivän aikana. Foley ym. (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että vähentyneen istumisen lisäksi myös tuki- ja liikuntaelinten oireet vähenivät siirryttäessä työskentelemään monitilatoimistoon. Liikkuminen (erikseen ns. kuntoliikunnan puute ja liiallinen istuminen) on yhteydessä huonompaan terveyteen ja sen välityksellä myös heikentyneeseen työkykyyn. Istuminen yhteiskunnassa lisääntyy kaiken ikäisillä. Tämä tutkimustulos tukee sitä havaintoa, että tietynlaiset työpäivän aikaiset tilaratkaisut heijastuvat käyttäytymisen, tässä tapauksessa fyysisen aktiivisuuden, kautta fysiologisia muutoksina myös vapaa-ajalle ja kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin. Toimistotyöntekijöillä on suuri riski liialliseen inaktiivisuuteen. Oikeanlaisilla tilaratkaisuilla voi siis olla laaja-alaista vaikutusta terveyteen ja hyvinvointiin. Liikkumista lisää kuhunkin tilanteeseen sopivaan työtilaan siirtyminen. Siirtymät tiloista toisiin pitäisi kuitenkin suunnitella sujuviksi. Haapakangas ym. (2018) päättelivät tutkimuksessaan, että vaikka erilaisten työtilojen aktiivinen käyttö lisää tuottavuutta ja hyvinvointia, niin sopivien tilojen etsintään kulunut ”turha” aika voi myös niitä laskea ja aiheuttaa tyytymättömyyttä.

Työtiloilla on vaikutusta hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen ja sitä kautta työkykyyn. Emme löytäneet tutkimuksia siitä, miten tyytyväisyys työtiloihin on yhteydessä koettuun yksilölliseen ja yhteisölliseen hyvinvointiin, vaikkakin tyytyväisyyttä ja koettuja tuntemuksia erilaisissa työtiloissa työskenneltäessä tai tiloista toisiin siirryttäessä onkin tutkittu.





### 3 HANKKEEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Silta-hanke alkoi elokuussa 2017 tutustumalla tutkimuksen toimintaympäristöön eli Tampellaan ja yhteistyökumppaneihin. Syyskuussa aloitimme käytännön toteutuksen suunnittelun Tampellassa järjestämällä aloitustilaisuuden (kick off). Hanke lähti käyntiin vuorovai-  
kutuksessa organisaatioiden johtajien, esimiesten, hr-henkilöiden ja työsuojeluasiantuntijoiden kanssa osallistavalla tutkimusotteella. Kokeilutoiminnan ideointi yhdessä täsmänsen tavoitteita ja oli kehittämisen alkusysäys. Koko Tampellalle eli kaikkien kuuden organisaation henkilöstölle pidettiin tiedotustilaisuudet lokakuussa ja marraskuussa.

Hankkeen aikana on järjestetty kolme ohjausryhmän kokousta, päätösseminaari sekä loppuraportin luovutustilaisuus. Hankkeen eteneminen ja aineistonkeruu esitetään tiivistetysti taulukossa 1.

Taulukko 1. Hankkeen eteneminen

Kokeilut								
Tulevaisuus- paja	Hyvinvoinnin ja verkostoitumisen tueksi Kuusi-pajat			Johtajille ja esimiehille suunnatut Lähde- valmennuspajat		Arviointipaja		
24.1.2018	4 kpl helmikuu- toukokuu 2018, fasilitaattorina Kirsikka Soikkeli			5 kpl helmikuu-elokuu 2018, valmentajana Seija-Maria Lehtonen		14.9.2018		
Tutkimusaineistojen keruu								24.10.2018
Tutkimus- haastattelut kaikille lokakuu 2017- helmikuu 2018	REAL- alustan Tulevaisuus pajasta	1. hyvinvointi kysely kaikille tammi- helmikuu 2018	Kuusi- kyselyt Kuusi- pajojen osallistujille jokaisen pajakerran jälkeen	Kirsikan ja Seijan muistiinpa- not Kuusi- ja Lähde- pajoista	Arviointi- pajan havainnoin- ti ja tallenne	2. hyvinvointi- kysely kaikille syyskuu 2018	Tutkimus- haastattelut johtajille syys- lokakuu 2018	

### 3.1 Tutkimushaastattelut

Tutkimushaastattelut olivat ensimmäinen aineistonhankintamenetelmä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tiedotustilaisuuksien yhteydessä tehtiin 23 työntekijöiden alkuhaastattelua. Niiden tehtävänä oli yhtäältä tuottaa pohjatietoa työtilayhteisöstä, toisaalta tutkimusteemoista. Haastatteluiden laajoina teemoina olivat työtilaan sopeutuminen ja sitä edeltävä muutto, työnteon tavat, yhteistyö, verkostoituminen ja hyvinvointi. Alkuhaastattelujen tehtävä oli myös kartoittaa toiveita ja tarpeita kokeilutoimintaa varten. Haastattelujen kesto vaihteli 15 minuutista 45 minuuttiin.

Alkuhaastatteluihin osallistuminen oli työntekijöille vapaaehtoista ja perustui työntekijöiden omaan ilmoittautumiseen. Alkuhaastatteluun osallistui työntekijöitä kaikista organisaatioista. Osa heistä oli myös esimiesasemassa. Alkuhaastatteluun osallistuneista kuusi oli miehiä ja 17 naisia. Haastatellut työntekijät olivat eri-ikäisiä noin 25-vuotiaasta noin 55-vuotiaaseen. Haastateltujen työsuhteen kesto työnantajaansa haastatteluhetkellä vaihteli muutamasta kuukaudesta noin viiteentoista vuoteen.

Johtajille tehtiin sekä alku- että jälkihaastattelut. Johtajien alkuhaastatteluista yksi oli parihaastattelu. Johtajien haastatteluissa kysyttiin johtajien välisestä yhteistyöstä syvemmin. Johtajien valmennuksen jälkeen heidät haastateltiin uudelleen. Jälkihaastatteluissa kartoitettiin strategisen yhteistyön nykytilannetta, johtamisessa tapahtuneita muutoksia sekä mahdollisia valmennuksen vaikutuksia johtajuuteen. Johtajien haastattelujen kestot vaihtelivat noin 20 minuutin ja 1,5 tunnin välillä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 34 työntekijöiden ja johtajien haastattelut mukaan lukien. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatakkasti. Haastattelujen analysointi tapahtui laadullisen sisällönanalyysin keinoin, aineistolähtöistä ja teorialähtöistä tutkimustapaa yhdistäen (laadullisen sisällönanalyysin prosessista ks. esim. Bengtsson 2016; Erlingsson & Brysiewicz 2017; Graneheim, Lindgren & Lundman 2017). Haastatteluja on käytetty peiliaineistona laadulliselle arviointiaineistolle sekä kokeiluista kertyneelle aineistolle. Laadullinen haastattelu- ja havainnointiaineisto muodostaa yhden aineistokokonaisuuden tutkimuksessa.

### 3.2 Kokeilutoiminta

Työntekijöiden ja johtajien alkuhaastattelujen yhteydessä osallistujilta kysyttiin toiveita kehittämistoiminnalle. Toiveiden kartoittamisen avulla saatiin tietoa osallistujien tarpeesta verkostoitumiselle sekä hyvinvoinnin kehittämiseksi hetkellä, jolloin hanke alkoi. Toisekseen ne olivat tärkeitä vastauksia kokeilutoiminnan suuntaamista varten. Hanke toteutui yhteiskehittelyn periaatteita noudattaen. Luokittelimme ja kokosimme toiveet yhteen jokaisesta organisaatiosta.

Kokeilutoiminta tapahtui vuoden 2018 aikana kahtena itsenäisenä kokonaisuutena. Ensimmäinen kokonaisuus oli hyvinvoinnin ja verkostoitumisen tueksi (Kuusi-kokeilu), joka sisälsi neljän työpajan sarjan kaikille Tampellassa työskenteleville. Toinen kokonaisuus oli johtajien ja esimiestyön tueksi suunnattu valmennus (Lähde-valmennus), joka sisälsi viisi työpajaa helmikuun ja elokuun 2018 välillä.

Kehittämistoiminta alkoi työtilayhteisön tulevaisuuspajalla ja päättyi arviointitapahtumaan. Kokeilut toteutettiin rinnakkain, vaikka ne suunnattiin eri kohdejoukoille. Kokeiluista kertyi tutkimusaineistona kokeilujen fasilitaattorien reflektiomuistiot sekä Kuusi-kokeilun digi- ja kyselyaineisto. Kuusi-työpajoissa käytettiin digitaalista alustaa (REAL, tätä kirjoitettaessa nimeltään Howspace) ja jokaisen työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin lyhyt laadullinen kysely (Webropol).

Kokeilutoiminta aloitettiin hankkeessa tulevaisuuspajalla. Osallistujia oli yhteensä 25, kaikista kuudesta organisaatiosta. Tämän pajan tavoitteena oli visioda työtilan yhteisiä näkemyksiä ja rakentaa lähtökohtia kehittämislle.

### 3.3 Hyvinvointikysely

Yhtenä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä (Webropol), joka nimettiin hyvinvointikyselyksi. Ensimmäinen kysely lähetettiin tammikuussa 2018 ja siihen vastasi 91 työntekijää, vastausprosentti oli 49. Kysely toistettiin syyskuussa 2018 kehittämistoimien jälkeen. Toisen kyselyyn vastasi 83 työntekijää ja vastausprosentti oli 36. Jälkimmäisen kyselyn matalampi vastausprosentti selittyy osin sillä, että kysely lähetettiin myös uusille maakunta- ja sote-uudistuksen muutosiimiläisille, joilla ei ollut muodostunut kiinteää suhdetta hankkeeseen. Kyselyn toistamisen tarkoituksena oli selvittää työtilayhteisössä ja yksilöiden hyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia. Koska jälkimmäisen kyselyn vastaajamäärä jäi pieneksi ja molemmilla kyselykerroilla vastanneita henkilöitä on aineistossa vähän, ei hankkeen aikana tapahtuneita muutoksia voida luotettavasti tarkastella tilastollisilla analyyseilla kyselyaineiston avulla. Näistä syistä johtuen tässä raportissa käytetään poikkileikkausaineistoa ensimmäisestä tutkimuskyselystä.

Kysely rakentui taustatiedoista sekä neljästä teema-alueesta: Työyhteisö, Innovointi, Hyvinvointi, työkyky ja työstä palautuminen sekä Työtila. Taustatietoina kysyttiin työnantajaa, syntymävuotta, sukupuolta, organisatorista asemaa, työsuhteen muotoa sekä sitä, onko vastaaja aloittanut työskentelyn tämän työnantajan palveluksessa ennen vai jälkeen muu-  
ton.

#### 3.3.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia oli kaikista organisaatioista ja vastaajien lukumäärät vaihtelivat organisaatioittain välillä 4–33. Suurin osa vastaajista oli kokopäivätyössä ja vakinaisia. Määräaikaisia oli noin

neljannes. Työntekijöistä noin viidennes (21 %) oli aloittanut työskentelyn Tampellan työtiloissa syksyllä 2016 tai sen jälkeen. Vastaajien keski-ikä 46 +/- 11 v (26–62 v). Naisia oli 72 % (n=62) ja miehiä 28 % (n=24). Esimiehiä oli 18 % (n=16). Yli puolet vastanneista (62 %) ilmoitti työskennelleensä viimeisen 12 kuukauden sisällä muuallakin kuin Tampellan tiloissa. Vain noin viidennes (22 %) vastanneista tekee töitä kiinteässä työpisteessä, kiinteällä koneella ja ilman että matkustaa tai tekee etätöitä lainkaan.

### 3.3.2 Kysymykset

Tutkimuksen kyselyssä lähestyttiin eudaimonisen hyvinvoinnin lähtökohtaa kansainvälisen mittariston kautta (OECD 2013, Annex B, 259-260; Diener ym. 2010; European Social Survey 2012; Huppert & So 2013).

Tyytyväisyyttä työtiloihin kysyttiin laajalla kyselyllä, joka sisältää kysymyksiä valaistuksesta (2 kysymystä), akustiikasta (2 kysymystä), työtilan suunnittelusta (3 kysymystä), työtilan kalustuksesta (2 kysymystä) sekä yhden kysymyksen siitä, kuinka tyytyväinen kaiken kaikkiaan kukin on omaan työpisteeseensä (ks. liite 2). Näistä kysymysosioista muodostettiin työtilatyytyväisyyttä kuvaava summamuuttuja. Kysymykset on käännetty ja muokattu Kimin & de Dearin artikkelissa (2013) julkaistusta kyselystä.

Sosiaalisen pääoman mittaamiseen yhteisöissä ja yhteiskunnissa ei ole yhtenäisiä käytäntöjä käsitteeseen ja sen indikaattoreihin liittyvän epäselvyyden vuoksi. Käsillä olevassa tutkimuksessa olemme käyttäneet Työterveyslaitoksessa työyhteisöjen sosiaalisen pääoman tarkasteluun kehitettyä kahdeksan kysymyksen kysymyssarjaa (ks. liite 2). Kouvosen ym. kehittämä (2006) kysymyssarja mittaa sekä sosiaalisen pääoman kognitiivisia että rakenteellisia osatekijöitä. Kognitiivisella sosiaalisella pääomalla viitataan uskomuksiin, asenteisiin ja arvoihin (joita voivat olla esimerkiksi luottamus, solidaarisuus ja vastavuoroisuus), kun taas rakenteellisella sosiaalisella pääomalla viitataan erilaisen yhteistoiminnan ja ihmisten välisten yhdyssiteiden määrään ja intensiteettiin (Bain & Hicks 1998, sit. Krishna & Shrader 2000; ks. myös Harpham ym. 2002). Kysymyssarjan avulla pääsee myös jossain määrin käsiksi kolmeen sosiaalisen pääoman muotoon, jotka ovat toimijoita sitova (bonding), toimijoita ja heidän ryhmiään keskenään silloittava tai yhdistävä (bridging) sekä verkostoja toisiinsa kytkevä, yhteenliittävä (linking).

Kysymyssarjan kahdeksasta kysymyksestä jätettiin pois kolme esimiestyötä koskevaa kysymystä, koska tähän tutkimukseen vastanneet olivat kuudesta eri organisaatiosta ja siten heillä oli eri esimiehet. Ilmapiiriä koko Tampellan työtilayhteisössä kysyttiin Copenhagen Psychosocial Questionnairesta (Kristensen ym. 2006) suomennetulla kysymyksellä: Vallitseeko sinun ja työkaveriesi välillä hyvä ilmapiiri? (1=eikä koskaan/hyvin harvoin...5=aina/lähes aina). Työ ja terveys -haastattelututkimuksesta (Kauppinen ym. 2013) oli peräisin kaksi kysymystä: Uskotko, että terveytesi puolesta pystyt työskentelemään

nykyisessä ammatissasi vanhuuseläkeikään saakka (ei, todennäköisesti ei, todennäköisesti kyllä, kyllä, en osaa sanoa) ja Palaututko työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän tai työvuoron jälkeen (hyvin, kohtalaisesti, huonosti, en osaa sanoa).

### 3.3.3 Tilastomenetelmät

Kaikki tilastolliset analyysit tehtiin IBM SPSS 25-tilasto-ohjelmalla.

Tulosten kuvailevaa osuutta on raportoitu frekvenssi- ja prosenttijakaumilla, keskiarvoina sekä minimi- ja maksimiarvoina. Työtilatyytyväisyyden ja hyvinvointia kuvaavien muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin ristiintaulukoinneilla ja Pearsonin khii toiseen -testillä. Tilastollisesti merkitseväksi tasoksi asetettiin  $p < 0,05$ .

Työtilatyytyväisyyttä kuvaavasta kyselysarjasta muodostettiin summamuuttuja niin, että 10 alakohdan kysymyksen numeeriset koodit laskettiin yhteen ja jaettiin kysymysten lukumäärällä. Summamuuttujan Cronbachin alpha (kuvaa kysymysten yhtenäisyyttä) oli 0,85. Lisäksi muodostettiin summamuuttujat sen eri osille: valaistus ( $\alpha = 0,81$ ), akustiikka ( $\alpha = 0,73$ ), suunnittelu ( $\alpha = 0,61$ ) ja työtilan kalustus ( $\alpha = 0,77$ ). Yleistä tyytyväisyyttä omaan työpisteeseen kysyttiin yhdellä kysymyksellä. Summamuuttuja muodostettiin myös sosiaalisen pääoman muuttujasta viidestä alakohdan kysymyksestä samaan tapaan ( $\alpha = 0,85$ ).

Työtilatyytyväisyyttä kuvasi 3-luokkainen summamuuttuja: tyytymättömät (1–4), osittain tyytyväiset (4,1–5) ja tyytyväiset (5,1–7). Tyytyväisyydestä valaistukseen, akustiikkaan, suunnitteluun ja työtilan kalustukseen kuvaavan muuttujan luokittelu: tyytymättömät (1–3), osittain tyytyväiset (3,1–5) ja tyytyväiset (5,1–7). Yleinen tyytyväisyys omaan työpisteeseen luokiteltiin: tyytymättömät (1–2), osittain tyytyväiset (3–5) ja tyytyväiset (6–7). Ristiintaulukoinneissa yhdistettiin tyytymättömät ja osittain tyytyväiset yhteiseksi luokaksi.

Summamuuttuja sosiaalisesta pääomasta oli eri mieltä (1–2,4), ei samaa eikä eri mieltä (2,5–3), samaa mieltä (3,1–5).

## 3.4 Kehittävä vaikuttavuuden arviointi

Kehittämistoimien jälkeen arvioitiin niiden vaikuttavuutta työtilayhteisössä. Arviointitapahtuma järjestettiin syyskuussa 2018 ja siinä hyödynnettiin Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmää (Saari ym. 2018). Arviointimenetelmä on kehitetty kokeilujen arviointiin ja niistä oppimiseen.

Arviointiprosessissa oli kaksoisrakenne, jossa osallistujat itse pääsivät arvioimaan kehittämistoimia sekä kuulemaan toisen kokeilun tuloksista. Arvioinnin tarkoituksena oli tehdä näkyväksi kokeilun aikaansaama muutos tai parannus suhteessa aiempaan toimintatapaan. Arvioinnin tavoitteena oli tiedon jakaminen, toimintatapojen levittämisen suunnittelu sekä jatkotoimenpiteistä sopiminen. Arviointitapahtuma järjestettiin melko pian

fasilitoidun kokeilutoiminnan päättymisen jälkeen Tampellan omien kehittäjien sitoutumisen takaamiseksi.

Kuusi- ja Lähde-pajakokeilujen vaikutuksia arvioitiin asiakkaan, työntekijän, Tampellan, maineen, yhteensovittamisen ja talouden kannalta. Näiden kuuden arviointitulon avulla keskusteltiin kokeilujen vaikutuksista. Arvioinnin alussa kehittämiskokeiluihin aktiivisesti osallistuneet asiantuntijat kertoivat tehdyistä toimenpiteistä. Osallistujat oli jaettu säsäkehälle ja ulkokehälle. Akvaariomalli takasi keskustelun ja kuuntelemisen vuorottelun.

Arviointikeskustelu nauhoitettiin ja osallistujien yhteistoimintaa havainnointiin. Arviointipahtuman litteroitu aineisto ja havainnointimuistio ovat osa laadullista tutkimusaineistoa. Aineisto tarkasteltiin eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen.



Kuva 3. Arviointimalli muokattu Saari ym. 2018 pohjalta.

## 4 TOIMINTA JA TUOTOKSET

### 4.1 Kuusi-pajat hyvinvoinnin ja verkostoitumisen tueksi

Kokeilutoiminta ja yhteiskehittely alkoi tulevaisuuspajassa, jossa kerättiin ideoita kokeilujen pohjaksi. Yhteinen ideointi tuotti paljon kehittämisehdotuksia ja ne teemoiteltiin viiteen osa-alueeseen. Ensimmäiseksi kehittämistehtäväksi määriteltiin ammatillisen yhteistyön vahvistaminen. Tavoitteeksi asetettiin henkilöstön osaamisen näkyväksi tekeminen yli organisaatorajojen. Konkreettisia ehdotuksia tavoitteeseen pääsemiseksi olivat yhteinen CV-pankki, organisaatioiden yhteinen viestialusta, konkreettinen yhteistyösuunnitelma sekä suunnitelma sidosryhmäyhteistyölle.

Toiseksi tulevaisuuspajassa mietittiin keinoja organisaatioiden esittelyyn. Tässä yhteydessä nousi ehdotus vuorottaisista pitchauksista eli hissipuheista, joilla organisaatiot esittelisivät toisilleen toimintaansa ja strategiaansa. Kolmantena teemana nousi esiin vapaamuotoinen tutustuminen ja yhteistyö. Näillä tarkoitettiin pienimuotoisia yhteisiä tapahtumia, kuten vapaamuotoiset after work -tilaisuudet. Neljäs ja viides teema liittyivät fyysisten työtilojen käyttöön ja yhteisiin työkäytäntöihin. Sääntöjen määrittäminen työtilayhteisössä toimimiseen nähtiin tarpeellisenä.

Tulevaisuuspajassa oli 25 osallistujaa kaikista organisaatioista. Ilmapiiri tulevaisuuspajassa oli innostunut. Tulevaisuuspajan fasilitaattori kertoi reflektiopäiväkirjassa, että osallistujat olivat oma-aloitteisia ja idearikkaita. Osallistujilla oli paljon toteuttamiskelpoisia ideoita, mutta niiden esiintuomiseen ei ollut aikaisemmin ollut aikaa eikä paikkaa. Keskeinen havainto oli se, että eri organisaatioiden edustajat tunsivat huonosti toisiaan.

Ensimmäisessä varsinaisessa Kuusi-työpajassa tulevaa toimintaa suunniteltiin keräämällä tulevaisuuspajan materiaali ja jäsentämällä tulevia kokeiluja sen mukaan. Päätettiin, että pajakertoja ei erikseen teemoiteta ennakolta. Konkreettisten kokeilujen käynnistäminen asetettiin pajatoiminnan tavoitteeksi. Osallistujien vähäinen määrä yhteiskehittämiseen herätti keskustelua. Paikalla olleet osallistujat olivat sitoutuneita ja aktiivisia, mutta muiden osallistumattomuus huoletti heitä. Osallistujien mielestä liian harva näki yhteiskehittämisen tärkeäksi ja priorisoi muita työtehtävien sen edelle. Johtajien mukanaoloa pidettiin tärkeänä. Osallistujien yhtenäinen kokemus oli, että johtajien pitää näyttää esimerkkiä.

Toisessa työpajassa jatkettiin CV-pankki-idean kehittelyä ja kerrattiin edellisen tapaamisen sisällöt. Toisten tunnistamiseen kehiteltiin myös keinoja, konkreettisenä keinoja syntyi ajatus henkilökorteista. Pajan varsinaisena sisältönä työstettiin tulevaisuuspajoissa syntyneitä ja edellisessä pajassa jäsenettyjä ideoita konkreettisemmiksi projektisuunnitelmiksi. Projektisuunnitelmien pohja on liitteenä raportin lopussa (liite 1). Työskentely tapahtui aluksi kolmessa pienryhmässä kolmen kokeilun ympärillä: CV-pankki, Yhteinen virkistystoiminta

sekä Avoimet kahvit – avoimet organisaatiot. Työpajan fasilitaattori kierrätti ihmisiä näyttelykävely- eli Gallery walk -menetelmällä, joka toimii siten, että jokaiseen ryhmään jää aina yksi siinä jo ollut, mutta kaikki pääsevät työstämään kaikkia kokeiluja. Lopuksi osallistujat palasivat alkuperäisiin pienryhmiin ja kiteyttivät aikaansaannoksensa.

Työpajan osallistujille kerrottiin myös johtajien ja esimiestyön tueksi suunnatuista Lähde-pajoista. Osallistujat olivat fasilitaattorin reflektion mukaan tyytyväisiä, innostuneita ja sitoutuneita yhteiseen työskentelyyn. Huolenaiheita oli muiden osallistumattomuus, johtajien esimerkin puute sekä epäselvyys siitä, kuinka paljon työaika saa käyttää yhteiseen kehittämiseen.

Kolmanteen työpajaan osallistui uusia henkilöitä. Ensimmäistä kertaa paikalla olleet henkilöt kertoivat seuranneensa hanketta mielenkiinnolla, mutta eivät olleet työtehtäviensä takia päässeet paikalle aikaisemmin. Kolmas työpaja poikkesi muista, sillä siihen oli suunniteltu teema etukäteen. Kolmannen työpajan teema oli työpäivän aikainen liikunta. Vanhempi tutkija Sirpa Lusa kertoi hyvinvoinnista työpajan alussa. Keskustelussa todettiin, että kaikissa organisaatioissa on jo hyvinvointia tukevaa organisaatiokohtaista toimintaa, joka on helposti levitettävissä kaikille.

Työpajan toiminnallisessa osuudessa työstettiin hyvinvointiryhmän perustamista. Tampellan hyvinvointiryhmä eli HyRy sai alkunsa huhtikuussa 2018. Fasilitaattorin ohjaamana kolmessa pienryhmässä ideoitiin ryhmään liittyviä eri elementtejä, joita olivat hakumenettely, toimintatavat ja periaatteet sekä sisältö.

Jälleen keskustelunaiheeksi nousi työpajaan osallistuneiden vähäinen määrä. Osallistumattomuus todettiin myös laajemmaksi haluttomuudeksi olla mukana kehittämistoiminnassa kuin pelkästään se, että ihmiset eivät tulleet paikalle Silta-hankkeen tarjoamiin työpajoihin. Fasilitaattorin havaintojen mukaan osallistujat olivat sitoutuneita ja panostavat keskinäiseen yhteistyöhön. Fasilitaattorin reflektiomateriaalin sitaatti tiivistää tämän havainnon: ”osallistujilla on keskinäisen ideoinnin ja yhteistyön tekemisen palo”.

Neljännessä ja viimeisessä työpajassa varsinaisen toiminnan keskiössä oli kevään toiminnan tarkastelu ja jatkotoimien paneminen tärkeysjärjestykseen. Avoimet kahvit – avoimet organisaatiot -kokeilu oli saanut pitchausten muodon. Myös CV-pankin käytännön toteutusta pohdittiin. Todettiin, että tutustuminen on lyhyen tähtäimen tavoite ja ammatillisen yhteistyön syventäminen on pitkän tähtäimen tavoite.

Viimeisessä työpajassa osallistujilla oli huoli siitä, miten toiminta saadaan jatkumaan. Hyvinvointiryhmä HyRy vastuutettiin huolehtimaan uusien toimintatapojen implementoinnista ja levittämisestä. Osallistujat varmistelivat sitä, että useampi Kuusi-pajalainen hakee HyRyn jäseneksi.



Työpajasarja päättyi palautehetkeen. Sen perusteella pajalaiset olivat hyvin tyytyväisiä ja nostivat esiin ryhmän vaikutuksen omaan toimintaan laajemminkin. Pettymys pienestä osallistujamäärästä tuli vielä tässäkin yhteydessä esiin. Palautteen antaminen oli kuitenkin fasilitaattorin mukaan työpajan sisällöllinen huipennus, sillä osallistujat antoivat toisilleen hyvin positiivista ja kannustavaa palautetta.

Kullakin pajakerralla osallistujia oli 8–10 henkilöä. Yhteensä Kuusi-pajoilla tavoitettiin 16 osallistujaa.

## 4.2 Johtajille ja esimiehille suunnattu Lähde-valmennus

Johtajille ja esimiehille suunnattu Lähde-valmennus alkoi tulevaisuuspajan jälkeen helmikuussa 2018. Valmentajana toimi Seija-Maria Lehtonen. Lähde-valmennukseen oli nimetty kuuden organisaation johtajat ja heille varahenkilöt. Ensimmäisessä Lähde-pajassa oli paikalla kaksi johtajaa ja kaksi varahenkilöä. Läsnäolijoilla oli halu kehittää ja kokeilla rohkeasti. Kiire ja organisaatioiden sekä roolien jatkuva muutos oli tunnustettu tosiasia. Osallistujat totesivat, että samat asiantuntijat olivat aktiivisia sekä oman organisaation että Tampellan kehittämistoiminnassa.

Ensimmäisessä tapaamisessa kartoitettiin Tampellan vahvuuksia. Kehujen aiheet ovat valmentajan aineiston mukaan liittyneet toimiviin tiloihin ja siihen, että ihmisiä voi luontevasti lähestyä. Tärkeimpänä konkreettisena tuotoksena kehitettiin seuraavan viikon ystävänpäivää silmällä pitäen Hymyilevän Tampellan konsepti. Ajatuksena oli, että Tampella pitää tehdä tutuksi omalle väelle ja tutustua kollegoihin – on lupa kierrellä ja kysellä eri organisaatioissa. Tällaista ”avoimien ovien päivää” ajateltiin jatkossa toteuttaa joka kuun 14. päivä. Tämä kaikki liittyi ajatukseen ”Tampellan hengen” ja ”Tampellan tarinan” luomisesta, jonka toivottiin välittyvän myös omien organisaatioiden ulkopuolelle.

Pajassa oli pohdittu myös, miten kaikki organisaatiot voisivat jatkossa hyödyntää yhden organisaation vierailijoita tai yhden organisaation tarjoamaa koulutusta. Myös CV-pankista oli puhuttu, sekä siitä, onko tarpeen kirkastaa tilatyöryhmän ja yhteisten käytäntöjen työryhmän tehtäviä.

Johtajat halusivat osallistaa työntekijöitä eivätkä hidastaa Kuusi-pajoissa tuotettuja ideoita. Johtajat lähettivät Kuusi-pajaan osallistuneille terveisiä, että ideoidut pitchaukset sopivat ja niihin saa käyttää työaika. Uusia osallistujia kannustettiin menemään Kuusi-pajoihin.

Johtajien välinen vuorovaikutus sujui saumattomasti, ryhmässä puhuttiin avoimesti ja kaikkia kuultiin.

Toiseen valmennustapaamiseen osallistui neljä henkilöä, heistä yksi oli johtaja. Johtajien sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen herätti keskustelua. Todettiin, että samojen

henkilöiden pitäisi osallistua Lähde-pajoihin sekä mahdollisuuksien mukaan myös Kuusi-pajoihin.

Toiseen valmennuskertaan osallistuneet henkilöt olivat kehitysehdotuksista yksimielisiä. Kaikki halusivat Tampellaan lisää ammatillista yhteistyötä. Johtaja visioi kehittämistoiminnalle seuraavan tavoitteen: ”meidän pitää määrittellä yhteinen tavoite, mikä on kuuden organisaation yhteistyön päätavoite, kun tilat ovat valmiit”. Remontoimisvaiheessa johtajien yhteistyön tavoite oli selvä ja se sitoutti heidät yhteisiin tapaamisiin. Kun tilat ovat valmiit, yhteinen tavoite puuttuu.

Tapaamisen pääsisällöksi nousi Hymyilevästä Tampellasta keskustelu. Tapaamisen aikana tehtiin jatkosuunnitelma tuleviin 14. päivän tapahtumiin ja sovittiin, että kaikkien pitää viedä viestiä omiin organisaatioihin. Esillä olivat myös Tampellan remontoimisvaiheessa perustetut työryhmät. Niiden olemassaolosta ja toiminnasta oli epäselvyyttä. Tämän asian käsittelyä suunniteltiin seuraavaan Lähde-pajaan, jossa myös oli määrä pohtia uuden yhteisen ryhmän perustamista.

Osallistujat kaipasivat selkeämpiä tehtävänantoja yhteisten toimintamallien edistämiseksi, koska organisaatioiden koettiin olevan hyvin erilaisia. Myös johtajien koettiin toimivan erilaisin tavoin. Kaivattiin johtajien esiintymistä yhteisessä rintamassa. Oli ideoitu esimerkiksi johtajien yhteistä paneelikeskustelua sydäntilaan.

Kolmanteen valmennuskertaan osallistui kolme henkilöä, joista kaksi oli johtajia ja yksi oli osallistunut kaikkiin aikaisempiin tapaamisiin. Osallistujat toivoivat konkretiaa ja keskustelivat aktiivisesti. Tapaamisessa keskityttiin viiteen sisällölliseen teemaan, jotka koottiin lopuksi. Tiedonkulku päätöksistä sovittiin varmistettavan. Osallistujat olivat sitoutuneet seuraavien uusien toimintatapojen kehittämiseen:

1) Hymyilevää Tampellaa jalostettiin eteenpäin. Päätettiin, että toukokuussa pidetään teemoitettu Kävelevä Tampella -sessio. Perusteluksi kirjattiin sekä aivotutkimuksesta nouseva ajatus liikkumisen hyödyllisyydestä ajattelulle että ympäristöön tutustuminen. Ollakseen itse esimerkkinä pajalaiset kävivät kävelyllä ja valmentaja valokuvasi heidät, jotta kuvaa voitaisiin hyödyntää tapahtuman markkinoinnissa.

2) Hyväksyttiin käynnistettäväksi Kuusi-pajan suunnittelema hyvinvointiryhmä HyRy. HyRyn toimintaperiaatteen käytiin läpi. Johtajat päättivät, että HyRyn edustajat saavat käyttää työaikaa yhteen kokoukseen kuukaudessa. Johtajien oli tarkoitus viedä viestiä HyRystä eteenpäin organisaatioissaan.

3) Johtajien säännölliset tapaamiset päätettiin käynnistää uudestaan. Seuraavassa kokouksessa oli määrä palata käytännön järjestelyyn.

4) ”Tampella LinkedIn” tai vastaavaa ammatillista yhteistyötä edistävää cv-pankkia sovittiin edistettävän seuraavassa kokouksessa.

5) Tampella Symposium -idea: kutsutaan kiinnostavia puhujia Tampellaan kertomaan ajankohtaisista aiheista. Ensimmäinen Tampella Symposium toteutui toukokuussa 2018 ja puhujana oli Nordean pääekonomisti Aki Kangasharju.

Neljännellä valmennuskerralla eniten aikaa käytettiin yhteisten käytäntöjen ryhmän ja tulevan HyRyn tehtävien ja asemien puimiseen. Osallistujien yhteinen tahtotila oli vakiinnuttaa HyRyn toiminta. Tapaamisessa käytiin läpi eri ryhmien tehtävät ja eroavaisuudet sen perustelemiseksi, että molempia tarvitaan. Tiedottaminen nousi keskustelun aiheeksi, koska osallistujilla oli epäselvyyttä sen järjestämisestä koko Tampellan tasolla. Kaikilla osallistujilla oli halu edistää henkilökohtaista ja ammatillista yhteistyötä sekä kehittää Tampellaa kokonaisvaltaisesti.

Viimeisellä valmennuskerralla olivat paikalla kaikkien organisaatioiden edustajat, joista kolme oli johtajia. Tapaamisessa edettiin sujuvasti, tehtiin päätöksiä ja jaettiin tehtäviä hyvässä yhteishengessä. Tärkeimmät osallistujien nostamat sisällöt olivat johtajien vapaaehtoisten aamukahvien sekä Tampella Symposiumin edistäminen. Vastoin edellisellä kerralla sovittua päätettiin, että Yhteisten käytäntöjen ryhmää ei ole tarpeen jatkaa. Tampellan tilaryhmä nähtiin tarpeelliseksi. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että työaikaa saa käyttää Kävelevään Tampellaan. Sen sijaan CV-pankki päätettiin jättää toteuttamatta. Perusteluna oli uusi tietosuojalaki.

Viimeisellä valmennuskerralla puhuttiin myös tiedotuksen ongelmista Tampellan sisällä – jopa yksittäisten organisaatioiden sisällä. Johtajien tehtäväksi jäi tiedon vieminen organisaatioiden viestintävastaaville, jotta nämä kokoontuisivat yhdessä ja pohtisivat tiedottamisen kehittämistä. Lähde-valmennuksen onnistumisen esteenä voidaan pitää tiedottamista, sillä tiedonkulun puutteellisuuden vuoksi jokaisessa tapaamisessa jouduttiin palaamaan edellisiin sisältöihin. Henkilöiden vaihtuvuus myös heikensi yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Kullakin Lähde-pajakerralla oli 4–5 osallistujaa. Yhteensä Lähde-pajoihin osallistui 10 henkilöä, joista puolet oli pajojen ydinkohderyhmää eli Tampellan organisaatioiden johtajia.

Fasilitoitu työpajatoiminta päättyi elokuussa 2018. Kuukausi työpajojen päättymisen jälkeen kokoonnuttiin arvioimaan toimintatapojen vaikutuksia laaja-alaisella ihmislähtöisellä Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmällä.



*Taulukko 2. Silta-hankkeen työpajoissa syntyneet konkreettiset toimenpiteet hyvinvoinnin, verkostoitumisen ja ammatillisen yhteistyön tukemiseksi*

<b>Kuusi-pajat</b>	<b>Lähde-valmennus</b>
Hyvinvointiryhmä HyRy	Kävelevä Tampella
Pitchaus	Tampella Symposium
After work -tilaisuudet	Johtajien aamukahvitilaisuudet
Yhteiset liikuntatapahtumat (esim. pilates)	

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Useamman organisaation yhteiset työtilat, fuusiot ja yritysostot ovat lisääntyneet suomalaisessa työelämässä. Uutta organisoitumista perustellaan usein synergiaeduilla, joita ovat hallinnon selkeys, kustannustehokkuus, nopeampi tiedonvälitys ja verkostoituminen. Tutkimusten mukaan 50–80% yhteensulautumisista epäonnistuu taloudellisesti, eikä niille asetettuja tavoitteita pystytä saavuttamaan (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen & Tukiainen 2017). On todettu, että epäonnistumisia selittävät suurelta osin inhimilliset ja työntekijöiden näkökulmiin liittyvät tekijät.

### 5.1 Miten yhteisöllisyys ja yhteinen toiminta kehittyivät Tampellassa

Tässä luvussa käytetään aineistona työntekijöiden ja johtajien alkuhaastatteluja sekä arviointipajan keskustelu- ja havainnointiaineistoa sen tarkastelemiseksi, mitä muutoksia yhteisöllisyydessä ja yhteisessä toiminnassa tapahtui hankkeen aikana. Sisällönanalyysin tuloksena olemme nostaneet alkuhaastattelujen ja arviointikeskustelun analyysin teemoiksi yhteistyön, yhteisöllisyyden ja tilaan liittyvät kysymykset. Käytämme alkuhaastattelujen peiliaineistona arviointitapahtumassa syntyneitä laadullista aineistoa.

Haastateltavien suhteet työtilaan ja yhteiseen tekemiseen vaihtelivat alkuhaastatteluissa paljon. Tähän vaikuttivat esimerkiksi työtehtävien luonne, työpisteen sijainti, haastateltavan aiemmat kokemukset avo- ja monitilatoimistoissa työskentelyssä sekä yksilölliset piirteet. Pääsääntöisesti Tampellan monitilatoimisto koettiin tilaratkaisuna nykyaikaiseksi ja onnistuneeksi, joskin jotkut haastateltavat kokivat työnsä olevan vähemmän tuloksellista ja alttiimpaa häiriöille. Osa haastateltavista koki, että monitilaympäristö on vaientanut vapaamuotoisen keskustelun työyhteisössä, koska työntekijät pyrkivät takaamaan toisille työrauhan ylläpitämällä hiljaisuutta työpisteiden läheisyydessä. Keskittymisen mahdollistamiseksi monet käyttivät kuulonsuojaimia tai pyrkivät muuten jäljittelemään yksilötyöhuoneen olosuhteita minimoimalla sosiaaliset kontaktit. Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty samankaltaisia tuloksia siitä, että avoimissa työtiloissa esiintyy paljon vuorovaikutuksesta vetäytymistä, jolla pyritään turvaamaan työrauha (Morrison & Macky 2017). Verkostoitumisen esteinä nähtiin myös ajan puute ja matkustamisen määrä.

Toiset taas toivat esiin, että yhteydenpito ja kontaktointi on helppoa monitilatoimistossa. Yhteistyökumppaneita voi etsiä suoraan menemällä eri organisaatioiden asiantuntijoiden juttusille. Tällaiset kontaktit näyttäytyivät haastattelujen perusteella olevan sidoksissa yksilöiden omaan aktiivisuuteen. Yhteisöllisyyden ylläpito ja vuorovaikutus olivat haastateltavien tulkinnan mukaan riippuvaisia yksilöiden piirteistä kuten sosiaalisuudesta.

Yhteinen tila oli joidenkin haastateltavien kokemuksen mukaan edistänyt kehittämissyhteistyötä jo ensimmäisen vuoden aikana. Muutamissa haastatteluissa korostettiin myös, että Tampellan kehittäjäorganisaatiot ovat riippuvaisia yhteistyöstä muiden kanssa. Pääsääntöisesti johtajien ja työntekijöiden haastatteluja kuitenkin yhdisti kokemus siitä, että organisaatioiden välinen yhteistyö oli jäänyt odotettua vähäisemmäksi, vaikka se oli ollut yksi muuton perusteista. Suurimmalla osalla haastatelluista työntekijöistä oli kokemus, että Tampellan organisaatiot eivät tee mitään yhdessä. Haastateltavat kertoivat, etteivät tunne toisten organisaatioiden työntekijöitä eikä heitä ole tapana edes tervehtiä, saati mennä kahvi- tai lounaspöydässä juttelemaan. Tässä mielessä organisaatioiden yhteinen taukotiila, sydäntila, ei ollut lunastanut lupauksiaan vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan keskipisteenä. Useat haastateltavat sanoivat, etteivät juuri käytä sydäntilaa tai käyvät siellä tuttujen työkaverien kanssa. Monet työntekijät toistivat käsitystä, että ”muilla” luultavasti on enemmän vuorovaikutusta toisten organisaatioiden kanssa, vaikka omaan työnkuvaan se ei kuulu.

Jo alkuhaastatteluissa esitettiin konkreettisia kehittämisideoita ja abstraktimpia toiveita, joita hankkeen puitteissa toivottiin kehitettävän. Tampellaan toivottiin sellaisia verkostoitumisen foorumeita, jotka tukevat asiantuntijoiden työssä suoriutumista ja menestymistä. Haastateltavat kaipasivat konkreettista yhdessä tekemistä. Sekä johtajat että asiantuntijat halusivat vakiintuneiden toimintatapojen oheen uusia vuorovaikutuksen muotoja. Avoinmuuden ja tiedon jakamisen uskottiin tuovan synergiaetuja. Toisten projektien tuntemisen arvioitiin edistävän myös omaa työtä. Yhteisöllisyyden lisääntymistä ja osaamisen jakamista toivottiin koko Tampellassa. Erityisesti Tampellan henkilöstömäärältään pienimmässä organisaatiossa oltiin alkuhaastatteluissa hyvin kiinnostuneita organisaatioiden välisen yhteistyön vahvistamisesta. Organisaatorajojen ylittävä yhteistoiminta nähtiin erittäin toivottavana. Hankkeen ajoitukseen oltiin tyytyväisiä, se sijoittui sopivaan ajankohtaan. Vuosi muuton jälkeen oli halua lähteä tutustumaan uusiin ihmisiin. Arkisten käytäntöjen kehittämiseen ja tilan kehittämiseen suhtauduttiin myös positiivisesti. Uusien ideoiden jakaminen sähköisellä alustalla oli työntekijälähtöinen ääneenlausuttu ehdotus. Inaktiivisuuden vähentäminen ja liikuntatoimien mahdollistaminen työpäivän aikana nähtiin tarpeellisenä. Lähtötilanteessa toisilta toivottiin hyvää, kohteliasta ja ystävällistä käyttäytymistä. Toiveet olivat siis varsin perustavanlaatuisia ja työyhteisötaitoihin liittyviä piirteitä.

Haastateltavat toivat esiin, että he voisivat enemmän antaa neuvoja toisilleen, mutta tapaamisten pitäisi olla kaikkia osapuolia hyödyttäviä. Hyötynäkökulma tuli esiin monissa haastatteluissa. Joissain haastatteluissa tuotiin esiin, että ”massiivisiin” kehittämistoimiin ei ole aikaa. Suuria muutoksia ei kaivattu, vaan pieniä kehittämisskeleita. Muiden työnkuviin haluttiin tutustua siten, että työrauha säilyy.

Arviointipajassa tuotiin esiin useita hankkeen aikana tapahtuneita muutoksia. Vaikka erot organisaatiokulttuureissa nähtiin edelleen suurina, olivat jotkin tilankäyttöön liittyneet

pelisäännöt kirkastuneet. Alkuhaastatteluihin oltiin huolissaan tiloissa käyskentelevistä vieraista. Arviointitapahtuman aikaan tilanne oli parantunut, eikä vieraat kulkeneet enää yksin tiloissa. Tämä nähtiin suurena parannuksena tietoturvaan ja turvallisuuteen.

Suuri keskustelunaihe arviointipajassa oli työpajoihin osallistuminen ja osallistumattomuus. Arvioinnin aikana etsittiin yhdessä syitä osallistumattomuudelle. Näitä olivat ajanpuute, työkuorma sekä esimiesten ja johtajien tuen puute. Osallistuneet olivat sitoutuneita ja hyötyinä nähtiin myös se, että osallistujia oli eri organisaatioista. Yhteisöllisyyden edistäminen työpajojen välissä arviointiin haastavaksi. Yhteisöllisyyden ja ammatillisen yhteistyön nähtiin kuitenkin vahvistuneen työpajojen aikana. Muutos aikaisempaan tiivistyy yhden osallistujan sitaattissa: ”Aikaisemmin minusta ei tuntunut siltä, että ollaan täällä kaikki työkavereita keskenään, mutta nyt minusta alkaa tuntua”.

Yhteistyö organisaatioiden välillä ei ollut arviointipajassa esitettyjen arvioiden mukaan vielä tarpeeksi läheistä. Yhteistyön kehittymisessä nähtiin kuitenkin pieniä myönteisiä vaikutuksia. Keskustelu päättyi toteamukseen ”ihmiset tekevät yhteistyötä toistensa kanssa, eivät organisaatiot”. Vaikutusten arvioinnissa ja muutoksen esiintuomisessa huomioitiin kehittämisintervention lyhyt aika. Organisaatioiden toimintakulttuurien muutos vie aikaa.

## 5.2 Työyhteisöjen kehittäminen ja eudaimoninen hyvinvointi

Eudaimonian tarkastelun lähtökohtana tässä tutkimusaineistossa oli erityisesti miettiä sen suhdetta hyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja työyhteisön kehittämiseen. Alkukyselyn tuloksen osoittavat, että sosiaalisen pääoman vahvuus liittyy innovointiin. Kysyimme sitä, tekevätkö Tampellan organisaatiot yhteistyötä kehittääkseen ja soveltaakseen uusia ideoita. Tutkimustulokset osoittavat, että yhteisöllisyyden kehittäminen on avainlähtökohta, jos halutaan luoda uusia hankkeita ja ideoita. Sosiaalisen pääoman elementti suhteessa yhteisöllisyydestä kumpuavaan innovoinnin voimaan liittyy vahvasti oppimiseen. Kun oppimista tapahtuu, myös muutos ja uuden luominen lähtevät käyntiin (Dewey 2012).

Viime vuosina on ollut muotia puhua *resilienssistä*, joustavasta mielestä ja palautumiskyvystä. Tällä on viitattu niihin vaatimuksiin, joita nykyisessä työelämässä yhä enemmän tarvitaan. Käsitteeseen on suhtauduttu myös kriittisesti, koska kaikki työn tuottamat vaatimukset eivät ainoastaan kosketa yksilöllistä kykyä palautua tai sopeutua, vaan monet vaatimuksista ovat myös yhteisöllisiä. Yksilön tilapäinen vaikeus selviytyä työstään tai sairastuminen ei tarkoita resilienssikyvyn puuttumista. Deweyn (2012) käsitys oppimisesta ja sen muutoksista soveltuu hyvin yhteisöllisyyden lähtökohtaan, kenties jopa paremmin kuin resilienssin ajatus. Dewey korostaa sitä, että olosuhteita ja tapahtumia ei pidä paeta tai passiivisesti hyväksyä. Niitä on mahdollisuus käyttää ja ohjata siten, etteivät ne muodostu esteeksi vaan tukevat päämäärämme saavuttamista. (Dewey 2012)

Tutkimusaineistomme osoittaa, että yhteisöllisyyden rakentuminen on haastavaa, eikä toteudu yhteisen tilan kautta. Eudaimonisen hyvinvoinnin kannalta asialla on suuri merkitys, koska juuri yhteisöllisyyden on nähty olevan merkittävä tekijä hyvinvoinnin ja onnellisuuden kokemuksissa. Kansainvälisissä tutkimustuloksissa on viitattu työn ja muun sosiaalisen yhteisön muuttuneeseen tilanteeseen huomioimalla työn vähenevä merkitys (esim. Delle Fave ym. 2010).

Kuusi-pajojen osallistujien laadullisen kyselyn vastauksien kautta löytyi yhteisöllisyyden rakentumisen lähtökohdaksi eräänlainen rakenne. Ihmiset olivat tehneet havainnon siitä, että toisten läsnäoloa hyödynnetään huonosti. Tästä tehtiin johtopäätös, että johto ei ole sitoutunut organisaatioiden välisen yhteistyön edistämiseen tai ainakaan siihen ei tule selkeää kannustusta esille. Koska työntekijöillä on yleensä tarve pyrkiä ratkaisemaan tilannetta, myös tämän työtilayhteisön ihmiset totesivat tarvitsevansa enemmän loppuun asti suunniteltuja sääntöjä. Vastaajat korostivat myös työntekijöiden mahdollisuutta osallistua suunnitteluun ja yhteisten asioiden hoitamiseen selkeillä säännöillä ja läpinäkyvällä toiminnalla. Vastaajat kokivat, että kehittämistyöhön tarvitaan nykyistä enemmän ihmisiä.

Tällä kehysrakenteella on mielenkiintoinen ja tärkeä yhteys eudaimoniakyselyn tuloksiin, jossa perusväittämät yhdistettiin työntekijöiden kokemuksiin vaikuttamisesta. Tuloksista käy ilmi, että osallistuminen tutkimushankkeen toimintaan sekä vaikuttaa että ei vaikuta ihmisen hyvinvointikokemuksiin kyselyn väittämässä. Jos etsii saman mielistä kokemusta väittämän ja osallistumisen välillä, tulokset osoittavat seuraavanlaisia yhteyksiä. Sekä hankkeeseen osallistuneista, että ei-osallistuneista vähintään 75 % oli yleensä ottaen tyytyväinen itseensä ja suhteutui myönteisesti tulevaisuuteen.

Kyselyväittämien seuraavat kysymykset kartoittivat erityisesti eksistentiaalisia ulottuvuuksia eli vapauden ja elämän merkityksen kokemusta, jotka molemmat liittyvät vahvasti eudaimonisen hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Tutkimushankkeen toimintaan osallistuneiden keskuudessa on hieman ei-osallistuneita myönteisempi näkemys omasta vapaudesta ja arvosta. Vastaajista 80 % koki olevansa väittämästä ”tunnen olevani vapaa päättämään, kuinka elän elämäni” täysin samaa tai samaa mieltä. Vastaava osuus ei-osallistuneista on 73 % (NS) (taulukko 3). Huomionarvoista on tietenkin se, että lähtökohtaisesti voisi ajatella, että vapauden päättää omasta elämästään kuuluisi olla kaikkien kokemus ja vastauksia tarkastellessa jää miettimään mitä liittyy tämän kokemuksen ulkopuolelle jääviin vastauksiin.

Oman tekemisen ja saavutusten arvostus on vastaajien keskuudesta hieman yleisempää ryhmällä, joka osallistui hankkeen toimintaan. Hankkeeseen osallistuneista 92 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että koki arvokkaaksi ja hyödylliseksi tekemiänsä asioita, kun taas vastaava osuus ei-osallistuneista oli 73 % (taulukko 3). Samoin 79 %



osallistuneista tunsivat saavutustensa olevan tärkeitä, kun taas ei-osallistuneista niin ajatteli 68 % (NS).

Kysymyspatterissa oli myös väittämä ”Kun asiat eivät suju toivotulla tavalla, minulta kestää yleensä melko pitkään palata normaaliin tavalliseen rytmiin”, joka kartoittaa asenteen, resilienssin ja palautumisen näkökulmia. Toisin sanoen kuvattuna väittämä kartoittaa sitä, miten ihmiset suhtautuvat vastoinkäymisiin. Vastaajista, jotka olivat osallistuneet tämän hankkeen toimintoihin, 66 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa. Vastaavasti ei-osallistuneista niin ajatteli 60 %. Vastaavasti 33 % osallistuneista ja 40 % ei-osallistuneista oli samaa mieltä siitä, että heillä kestää melko pitkään palautua normaaliin rytmiin vastoinkäymisten kohdalla (NS).

Kysyimme tässä kyselysarjassa myös yksinäisyyden kokemuksesta. 75 % vastaajista ei kokenut lainkaan tai vain pienin osin itsensä yksinäiseksi. Vastaavasti 25 % sekä hankkeeseen osallistumattomista että osallistuneista vastaajista koki yksinäisyyttä osan ajasta tai useammin.

Taulukko 3. Hankkeeseen osallistumisen yhteydet eudaimonisen hyvinvoinnin piirteisiin.

<b>Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien suhteen?</b>	<b>En ole osallistunut lainkaan/ en tunne hanketta % (n)</b>	<b>Olen osallistunut vähintään jonkin verran % (n)</b>	<b>p-arvo</b>
<i>Tunnen, että olen vapaa päättämään kuinka elän elämäni.</i>			ns.
Täysin samaa mieltä	25 (15)	17 (4)	
Samaa mieltä	48 (28)	63 (15)	
Eri mieltä	27 (16)	21 (5)	
<i>Yleensä olen sitä mieltä, että se, mitä teen elämässäni on arvokasta ja hyödyllistä.</i>			ns.
Täysin samaa mieltä	25 (15)	25 (8)	
Samaa mieltä	48 (28)	67 (16)	
Eri mieltä tai siltä väliltä	27 (16)	8 (2)	



---

<i>Useimmiten tunnen saavutuksieni olevan tärkeitä.</i>			ns.
Täysin samaa mieltä	20 (12)	25 (6)	
Samaa mieltä	48 (28)	54 (13)	
Eri mieltä tai siltä väliltä	32 (19)	21 (5)	
<i>Kun asiat eivät suju toivotulla tavalla, minulta kestää yleensä melko pitkään palata normaaliin tavalliseen ryhtiin.</i>			ns.
Täysin eri mieltä	10 (6)	8 (2)	
Eri mieltä	50 (29)	58 (14)	
Samaa mieltä tai siltä väliltä	40 (23)	33 (8)	

---

Yhteisöllisyyden rakentuminen on ollut Tampellan työtilayhteisön yksi keskeisistä kulmakivistä. Etsimme eudaimoniakysymysten yhteyttä mahdollisuuteen vaikuttaa työpaikan kehittämistoimintaan. Tämä on erityisen keskeinen tekijä silloin, kun puhumme sosiaalisen pääoman kasvattamisen potentiaalista. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet rakentavat yhteisöllisyyden kokemusta ja mitä merkittävämpää tämä on, sen vahvemmin yhteydet myös uusien ideoiden tuottamiseen vahvistuvat. Kolme keskeistä tutkimustulosta osoitti tilastollista merkittävyyttä (taulukko 4).

Vastaajilta kysyttiin mahdollisuutta osallistua aktiivisesti kehittämistoimintaan. Ne, joilla oli aina halutessaan mahdollisuus osallistua kehittämistoimintaan, kokivat myös usein (91 % vastaajista täysin samaa/samaa mieltä), olevansa vapaa päättämään siitä, kuinka elää elämänsä. Sen sijaan niistä, jotka ilmoittivat osallistuvansa kehittämistoimintaan satunnaisesti tai vain pyydettyäessä/jos se kuuluu työtehtäviin, 71 % koki olevansa vapaa päättämään siitä, kuinka elää elämänsä ( $p < 0,05$ ).

Energisyyden kokemisessa oli eroa niillä, joilla oli aina halutessaan mahdollisuus osallistua kehittämistoimintaan: 80 % heistä koki itsensä vähintään suurimman osan ajasta energiseksi, kun taas satunnaisesti osallistuvista 59 % ja vain pyydettyäessä osallistuneista 36 % ( $p < 0,05$ ). Saman tyyppinen ero oli myös levollisuudessa: aina halutessaan osallistuneista



66 % tunsi olonsa levolliseksi vähintään suurimman osan ajasta, kun taas korkeintaan osan ajasta 50 % satunnaisesti ja 21 % pyydettyäessä osallistuneista ( $p < 0,05$ ) (taulukko 4).

Taulukko 4. Työpaikan kehittämistoimintaan osallistumisen mahdollisuuden yhteydet eudaimonisen hyvinvoinnin pürteisiin.

<b>Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien suhteen?</b>	<b>Onko sinulla mahdollisuus osallistua aktiivisesti työpaikkasi kehittämistoimintaan?</b>			<b>p-arvo</b>
	<b>Aina halutessani (n)</b>	<b>Satunnaisesti % (n)</b>	<b>Vain jos se kuuluu työtehtäviini tai minua pyydetään % (n)</b>	
<i>Tunnen, että olen vapaa päättämään, kuinka elän elämäni.</i>				0,010
Täysin samaa mieltä	57 (20)	24 (8)	14 (2)	
Samaa mieltä	34 (12)	47 (16)	57 (8)	
Eri mieltä tai siltä väliltä	9 (3)	29 (10)	29 (4)	
<b>Kerro, kuinka usein viimeisen viikon aikana</b>				
<i>Olit energinen</i>				0,010
Korkeintaan osan ajasta	20 (7)	41 (14)	64 (9)	
Vähintään suurimman osan ajasta	80 (28)	59 (20)	36 (5)	
<i>Tunsi olosi levolliseksi</i>				0,019
Korkeintaan osan ajasta	34 (12)	50 (17)	79 (11)	
Vähintään suurimman osan ajasta	66 (23)	50 (17)	21 (3)	

## 5.3 Työtila ja hyvinvointi

Tämän tutkimusosion tavoitteena on kuvailla, miten tyytyväisiä yleensä ollaan yhteisöllisiin työtiloihin. Lisäksi tarkastellaan hypoteesia: Tyytyväisyys työtiloihin on yhteydessä itseensä tyytyväisyyteen, parempaan palautumiseen, hyvään arvioon tulevasta työkyvystä sekä parempaan työilmapiiriin sekä sosiaaliseen pääomaan.

### 5.3.1 Tyytyväisyys työtiloihin

Tyytyväisimpiä oltiin työtilan kalustukseen (82 % vastaajista) ja valaistukseen (71 %) (taulukko 5). Tyytymättömiä oltiin työtilan akustiikkaan (44 % vastaajista). Yleisesti, sisäl-täen kaikki työtilatyytyväisyyttä kuvaavan summamuuttujan osa-alueet, reilu puolet (57 %) oli tyytyväisiä työtiloihin. Tyytyväisiä oltiin myös yleensä omaan työpisteeseen (53 % vastanneista).

Taulukko 5. Tyytyväisyys työtiloihin.

	tyytymätön % (n)	osittain tyytyväinen % (n)	tyytyväinen % (n)
summamuuttuja	16 (15)	26 (24)	57 (52)
valaistus	15 (14)	13 (12)	71 (65)
akustiikka	44 (40)	33 (30)	23 (21)
työtilan suunnittelu	10 (9)	36 (33)	54 (49)
työtilan kalustus	4 (4)	13 (12)	82 (75)
yleinen tyytyväisyys omaan työpisteeseen	14 (13)	33 (30)	53 (48)

Taustatekijät eivät olleet yhteydessä tyytyväisyyteen lukuun ottamatta sitä, että esimiehet olivat muita useammin tyytyväisiä omaan työpisteeseensä (81% esimiehistä oli tyytyväisiä omaan työpisteeseensä ja vastaavasti muista vastanneista 49%,  $p=0,054$ ).

### 5.3.2 Työtilatyytyväisyyden yhteydet hyvinvointiin

Taulukossa 6 on kuvattu työtilatyytyväisyyden ja (työ)hyvinvointia kuvaavien muuttujien välisiä yhteyksiä. Taustatekijät eivät olleet yhteydessä työhyvinvointia kuvaaviin muuttujiin lukuun ottamatta palautumista. Miehet kertoivat palautuvansa työkuormituksesta työpäivän jälkeen naisia useammin hyvin (67 % miehistä palautui hyvin ja vastaavasti naisista 41

%,  $p < 0,05$ ). Kolme neljäsosa johto- tai esimiestehtävissä toimivista koki palautuvansa hyvin työn aiheuttamasta kuormituksesta, kun taas muissa tehtävissä toimivista vain 41 % ( $p < 0,05$ ).

Työtiloihin tyytyväisistä olivat miltei kaikki tyytyväisiä myös itseensä (94 % vastanneista), kun taas tyytymättömistä tai osittain tyytyväisistä (myöhemmin näistä yhdessä käytetään termiä tyytymättömät) noin kolme neljäsosa (77 %,  $p < 0,05$ ).

Oma arvio työssä jatkamisesta eläkeikään saakka oli tyytyväisillä positiivisempi kuin tyytymättömillä: kolme neljästä tyytyväisestä uskoi jatkavansa eläkeikään saakka, kun taas tyytymättömistä yli puolet (57 %) oli siitä epävarma ( $p < 0,01$ ).

Työtiloihin tyytyväiset kokivat palautuvansa työkuormituksesta hyvin (62 % tyytyväisistä), kun taas tyytymättömistä niin koki vaan 26 % ( $p < 0,01$ ).

Tyytyväisyys työtiloihin oli yhteydessä (työ)hyvinvointia kuvaaviin koko yhteisöä koskeviin tuntemuksiin. Niistä jotka olivat tyytyväisiä työtiloihin, oli miltei puolet (45 %) myös sitä mieltä, että koko Tampellassa on aina tai lähes aina hyvä ilmapiiri. Tyytymättömistä ja osittain tyytyväisistä taas yli puolet (54 %) kokivat hyvää ilmapiiriä vain joskus tai harvoin (taulukko 6) ( $p < 0,001$ ). Työtiloihin tyytyväiset kokivat tyytymättömiä useammin, että koko Tampellan työtilayhteisössä oli korkea sosiaalinen pääoma (42 % vastaan 18 % vastanneista,  $p < 0,05$ ).

Tämä aineisto ei kerro syy-seuraus suhdetta. Voi olla niin, että hyväksi koettu työtila parantaa hyvinvointia tai niin, että hyvinvoivat ovat ylipäättään tyytyväisempiä avoimiin työtiloihin.

Taulukko 6. Työtiloihin tyytyväisyyden ja (työ)hyvinvoinnin väliset yhteydet.

	<b>Tyytyväisyys työtiloihin</b>		
	<b>kaikki % (n)</b>	<b>tyytymättömät tai osittain tyytyväiset % (n)</b>	<b>tyytyväiset % (n)</b>
<i>Yleisesti ottaen olen tyytyväinen itseeni. (<math>p &lt; 0,05</math>)</i>			
eri mieltä tai siltä väliltä	13 (12)	23 (9)	6 (3)
samaa mieltä	87 (79)	77 (30)	94 (49)
kaikki	100 (91)	100 (39)	100 (52)



---

*Terveyteni puolesta pystyn  
työskentelemään nykyisessä  
ammattissani vanhuuseläkeikään  
saakka. ( $p < 0,01$ )*

todennäk. ei / todennäk. kyllä	38 (33)	57 (20)	26 (13)
kyllä	62 (53)	43 (15)	74 (38)
kaikki	100 (86)	100 (35)	100 (51)

*Työkuormituksesta palautuminen  
( $p < 0,01$ )*

huonosti tai kohtalaisesti	53 (48)	74 (28)	38 (20)
hyvin	47 (42)	26 (10)	62 (32)
kaikki	100 (90)	100 (38)	100 (52)

*Hyvä ilmapiiri sinun ja  
työkavereiden välillä koko  
Tampellassa ( $p < 0,001$ )*

joskus/harvemmin	30 (27)	54 (21)	12 (6)
usein	39 (35)	33 (13)	43 (22)
aina/lähes aina	31 (28)	13 (5)	45 (23)
kaikki	100 (90)	100 (39)	100 (51)

*Hyvä sosiaalinen pääoma koko  
Tampellassa ( $p < 0,05$ )*

eri mieltä	37 (34)	54 (21)	25 (13)
ei samaa eikä eri mieltä	31 (28)	28 (11)	33 (17)
samaa mieltä	32 (29)	18 (7)	42 (22)
kaikki	100 (91)	100 (39)	100 (52)

---

### 5.3.3 Tyytyväisyys akustiikkaan ja hyvinvointi

Eniten tyytymättömyyttä koettiin työtilan akustiikassa, joten tarkastelimme erikseen työhyvinvoinnin ja akustiikkaan tyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Mielenkiintoista oli, että yli puolet (52 %) akustiikkaan tyytyväisistä oli sitä mieltä, että Tampellan työyhteisössä oli hyvä sosiaalinen pääoma, kun taas tyytymättömistä niin ajatteli vaan noin neljännes (26 %) ( $p < 0,01$ ). Vahva yhteys havaittiin myös akustiikkaan tyytymättömyydellä ja työkuormituksesta palautumisella: selkeästi yli puolet (62 %) tyytymättömistä koki palautuvansa huonosti tai kohtalaisesti, kun taas tyytyväisistä palautui hyvin kolme neljäsosaa (76 %) ( $p < 0,05$ ). Suurin osa akustiikkaan tyytyväisistä (81 %) arvioi terveytensä puolesta pystyvänsä työskentelemään ammatissaan eläkeikänsä saakka, kun taas tyytymättömistä miltei puolet (45 %) oli siitä epävarma ( $p < 0,05$ ).

### 5.3.4 Pohdinta

#### 5.3.4.1 Tutkimuksen hyvät ja huonot puolet

Tässä tutkimuksessa emme kysyneet tarkemmin työn sisältöä muutoin kuin johto- ja esimiestehtävien osalta, joita teki 16 % vastanneista. Työn sisältö on voinut vaihdella jonkun verran sekä organisaatioiden sisällä, että niiden välillä vaikuttaen vastauksiin. Toisaalta kaikki osallistujat tekivät asiantuntija/tietotyötä. Muun muassa keskittymistä vaativien suunnittelutehtävien tekeminen monitilatoimistossa voi tosin olla hankalampaa, kun taas esimerkiksi asiakaspalvelutyössä korostuu vuorovaikutus ja koordinointi, jolloin monitilatoimisto soveltuu siihen paremmin tukien viihtymistä ja hyvinvointia (Sirola ym. 2017). Vastaajista vain noin viidennes ilmoitti tekevänsä koko ajan töitä kiinteällä työpisteellä, muut matkustivat tai tekivät välillä etätöitä, mikä onkin tyypillistä monitilatoimistojen työntekijöille. Miltei kaikki (noin 80 %) oli työskennellyt Tampellan työtilassa sen perustamisesta saakka, joten työskentelyajalla ei ole ollut suurta vaikutusta vastauksiin.

Kyselyyn vastasi vain noin puolet (49 %) kaikkien neljän organisaation työntekijöistä. Vastaajia oli kuitenkin kaikista organisaatioista ja ikähajonta oli suuri, joten tuloksia voidaan pitää ainakin suuntaa antavina.

#### 5.3.4.2 Tyytyväisyys työtiloihin

Kuten Kimin & de Dearin (2013) tutkimuksissa tämän tyyppisissä toimistoissa samanlaisilla kysymyksillä, ollaan tässäkin tutkimuksessa eniten tyytymättömiä työtilan akustiikkaan ja erityisesti sen äänellisen yksityisyyden puutteeseen. Tyytyväisimpiä oltiin molemmissa tutkimuksissa vuorovaikutuksen vaivattomuuteen työkavereiden kanssa.

### 5.3.4.3 Työtilatyytyväisyys ja sen yhteys (työ)hyvinvointiin

Yksilöllisistä tekijöistä yleiseen työtilatyytyväisyyteen oli yhteydessä erityisesti työkuormituksesta palautuminen. Voi olla niin, että kun on tyytyväinen työtilaansa ja sen toimivuuteen, se näkyy myös työvuoron jälkeisenä hyvänä palautumisena. Hyvän palautuminen ja akustiikkaan tyytyväisyys olivat myös vahvasti yhteydessä toisiinsa. Palautumista erilaisissa työtiloissa työskentelyyn liittyen ei ole paljon tutkittu. Lindbergin ym. (2018) tutkimuksessa tosin sekä koetuilla että mitatuilla mittareilla todettiin, että avotoimistoissa työskentelevät liikkuvat enemmän ja ovat vähemmän stressaantuneita. Tämä voi olla yksi selitys myös tässä tutkimuksessa saadulle yhteydelle hyvään palautumiseen; silloin kun liikkuminen on hyvin suunniteltua ja tarkoituksenmukaista, se lisää tyytyväisyyttä ja edistää palautumista. Palautumisen edistämiseen onkin syytä kiinnittää huomiota, koska esim. Nijp ym. (2016) tutkimuksessaan totesivat, että huonoon palautumiseen liittyvä koettu väsymys lisääntyi noin 16 kk seuranta-aikana siirryttäessä työskentelemään monitilatoimistoon.

Myös itseensä tyytyväisyys ja oma arvio terveyden puolesta työssä jatkamisesta eläkeikään saakka olivat yhteydessä työtiloihin tyytyväisyyteen. Tämä antaa viitteitä siitä, että työtilojen viihtyvyys ja toimivuus voivat osaltaan vaikuttaa työssä jaksamisen ja jatkamisen yksilölliseen pohdintaan. Yhteyden osoittamiseen tarvitaan lisätutkimusta.

Vahva yhteys havaittiin työtilatyytyväisyyden ja hyvän työkavereiden välisen ilmapiirin välillä koko Tampellan työtilayhteisössä eikä siis pelkästään omaan työyhteisöön kuuluvien työkavereiden välillä. Monitilatoimistoissa työskentelyn hyvänä puolena pidetään kanssakäymisen mahdollisuuden lisääntymistä työkavereiden kanssa, tällöin hyvän vuorovaikutusta tukevan ilmapiirin merkitys on oleellinen. Bernstein & Turban (2018) totesivat, että kasvokkainen kanssakäyminen kuitenkin mitatusti väheni siirryttyä avoimpiin työtiloihin ja sähköinen lisääntyi. Voi olla niin, että vaikka kanssakäyminen väheni, on hyvällä ilmapiirillä silti tärkeä merkitys tyytyväisyyteen; luottamus työyhteisöön tarvitsematta miettiä muun muassa sitä, valvooko joku tekemisiäsi, kuka keskustele kenenkin kanssa jne.

Tarkastelimme erikseen akustiikkaan tyytyväisyyden ja hyvinvointia kuvaavien muuttujien yhteyksiä, koska eniten oltiin tyytymättömiä akustisiin olosuhteisiin (sisältäen sekä melutason että äänellisen yksityisyyden). Hyvinvointia kuvaavista muuttujista akustiikkaan tyytyväisyyteen olivat edelleen yhteydessä arvio omasta tulevasta työkyvystä sekä palautuminen. Yhteys sosiaalisen pääoman ja akustiikkaan tyytyväisyyden välillä oli jopa vahvempi kuin sosiaalisen pääoman ja yleisen työtilatyytyväisyyden välinen yhteys.

Miten saadaan parannettua akustista ympäristöä sekä sitä kautta myös hyvinvointia? Häiritsevien puheäänien vaimentamista on tutkittu ja suositeltu siihen teknisiä ratkaisuja (muun muassa Hongisto ym. 2016; Haapakangas ym. 2014). Voisiko ajatella niin, että sosiaalinen kanssakäyminen lisäisi sosiaalista pääomaa ja siten lisäisi tyytyväisyyttä työtilaan sen akustisten ominaisuuksien sietämisen suhteen? Voi olla niin, että jotkut ovat niin



kiinnostuneita sosiaalisesta kanssakäymisestä ja muista ihmisistä, että heille on luontaista työskennellä meluisassakin monitilatoimistossa, ja joillekin ihmisille se ei vain luonnistu. Joka tapauksessa yhteisissä tiloissa työskentelyn viihtyvyyttä lisää yhteinen toimintatapojen kehittäminen. de Been ym. (2015) ovat omassa usean laadullisen ja määrällisen tutkimuksen analyysiin perustuvassa johtopäätöksessään todenneet, että sekä esimiesten että työntekijöiden käyttäytymiseen liittyvät seikat ongelmien ratkaisussa ovat tärkeitä ottaa huomioon, muun muassa yhteisten pelisääntöjen laatimisen muodossa. Di Blasio (2019) selvitti työntekijöiden käyttäytymistä tarpeettoman puheäänien vaikutuksia tutkiesaan, että suurin osa työntekijöistä (70 %) oli halukas säättämään äänen tasoaan esim. melumonitoroineilla saadun palautteen avulla. Työskentelyyn liittyviä kehittämistoimia tulee johtaa systemaattisesti ja yhteisesti.

#### **5.3.4.4 Sosiaalinen pääoma ja sen yhteys työtiloihin tyytyväisyyteen**

Useimmin käytetty sosiaalisen pääoman määritelmä tulee Putnamilta (1993). Laajemmin sosiaalisen pääoman määritelmää on pohdittu ja kuvattu luvussa 2.1. Sosiaalisen pääoman tutkiminen monitilatoimiston kontekstissa osoittautui mielenkiintoiseksi tämän tutkimuksen tavoitteeseen nähden. Tampellan työyhteisössä oli monenlaisia ryhmiä, joissa työskenneltiin vaihtelevasti, joten voi ajatella, että hyvällä sosiaalisella pääomalla on merkitystä siihen, kuinka tyytyväisiä tilaratkaisuun ollaan. Tämän tutkimuksen tulos tukee tätä ajatusta. Sosiaalinen pääoma oli vahvasti yhteydessä työtiloihin tyytyväisyyteen tässä monitilatoimistossa. Tosin emme voi tämän aineiston perusteella sanoa, onko niin, että hyvä sosiaalinen pääoma lisää tyytyväisyyttä monitilatoimistoratkaisuun vai onko niin, että tyytyväisyys monitoimitilassa työskentelyyn lisää sosiaalista pääomaa. Tiedetään kuitenkin, että nämä asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Tiedetään myös, että vähäisellä omalla ja työkaverien sosiaalisen pääoman arviolla on yhteys koettuun terveyden heikkenemiseen ja sitä kautta työssä jaksamiseen (Oksanen ym. 2008) ja taas Tilastokeskuksen (2006) tekemien analyysien mukaan mitä enemmän on sosiaalista pääomaa, sitä parempi on koettu terveys. Työyhteisössä hyvään sosiaaliseen pääomaan kuuluvat tuki ja kannustus, avoin tiedonkulku ja luottamus ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja taloudelliseen tehokkuuteen. Se myös parantaa työhönsä tyytyväisten määrää sekä vähentää työuupumusta. Sosiaalista pääomaa voitaneen siis tukea myös suunnittelemalla (yhteis)toiminnallisia työtiloja.

Tutkimusta tarvitaan siihen, voiko työn muutos muun muassa uuden tilaratkaisun muodossa toimia innostuksen lähteenä lisäten sosiaalista pääomaa. Monitilatoimistojen ja hyvinvoinnin väliset yhteydet ovat kiinnostavia, ei ainoastaan työtyytyväisyyden näkökulmasta vaan myös palautumisen ja paremman työkyvyn kokemusten muodossa ja ne olisi hyvä tunnistaa suunnittelun perustaksi.

Oli mielenkiintoista, että työtiloihin tyytyväisyyden summamuuttujaan oli merkitsevästi yhteydessä sekä yksilöllinen arvio omasta tulevasta työkyvystä, että yhteisölliset tekijät. Työtiloilla voikin olla merkittävä vaikutus (työ)hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä yksilöllisten että yhteisöllisten tekijöiden kautta. Teknisiin työtilaratkaisuihin oltiin useimmiten tyytyväisiä, mutta niiden rinnalla sosiaalisuuden tukeminen on tärkeää.

## 5.4 Johtaminen muuttuneessa työympäristössä

Johtamista ja sen muutoksia Tampellan organisaatioissa tutkittiin kaikkien organisaatioiden johtajien alku- ja loppuhaastatteluiden avulla. Tämän aineiston analyysia tukivat työntekijöiden haastatteluissa sekä arviointipajassa esitetyt johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät huomiot.

Alkuhaastatteluissa johtajat toivoivat, että kokeilussa asetetaan tavoitteet korkealle. Strategisen yhteistyön rakentaminen oli johtajien toive valmennukselle. Johtajat kaipasivat lähtötilanteessa suunnitelmallista yhteistyötä. Johtamistehtävään liittyvän osaamisen jakamisen tärkeyttä korostettiin johtajien alkuhaastatteluissa. Yhteisen näkemyksen luominen asetettiin tavoitteeksi kehittämistoiminnalle.

Johtajien haastatteluista rakentui yhtenäinen käsitys Tampellaan muuttoon johtaneista syistä. Yhteisen toimistotilan syiksi johtajat esittivät organisaatioiden omistajien toiveen, johon liittyi myös ajatus kustannustehokkuudesta. Lisäksi yhteiseltä työtilalta odotettiin synergiaetuja ja yhteistyön tiivistymistä. Haastatteluaineisto tuo kuitenkin esiin, että johtajilla ja työntekijöillä oli eriävät puheet suhteessa Tampellaan muuttoon ja yhteiseen työtilaan. Johtajat ilmaisivat subjektiivista ja psykologista omistajuutta suhteessa muuttoon ja uuteen tilaan. Psykologinen omistajuus viittaa yksilön tai yhteisön kokemukseen siitä, että omistajuuden kohde tai osa sitä on ”hänen” tai ”meidän”. (Pierce, Kostova & Dirks 2001; Pierce & Jussila 2010). Yksi johtaja esitti itsensä yhteisen työtilan alullepanijana: ”Se alkoi sillä tavalla, että pari vuotta ennen kuin muutettiin, kävelin silloisen pormestarin luo ja kysyin, että eikö se olis nyt järkevää laittaa kaikki monikuntaisesti omistetut yhteisöt samaan urheiluhalliin, jopa ilman seiniä.” Psykologista omistajuutta kuvastavat myös johtajien käyttämät kielikuvat työtilasta ”omina tiluksinaan” ja se, miten monipuolisesti johtajat kertoivat käyttävänsä toimiston kulkureittejä. Työntekijät sen sijaan pääasiallisesti puhuivat muutosta ja sen perusteluista ulkokohtaisemmin: ”Meille on tietysti kerrottu että synergiaetuja siinä on haettu ja en tietysti muita tekijöitä tiedä, mutta jos mä ihan rehellisesti sanon niin mä tietyllä lailla en oikeen ymmärrä että miks meidän pitäisi olla, että mitkä ne edut sitten niistä olis, kun me ollaan kuitenkin niin eri toimialoilla mielestäni.” (Työntekijä) Myös yhdellä johtajista, joka ei ollut ollut mukana yhteistä työtilaa koskevassa päätöksenteossa ja tilan suunnittelussa, oli etäisempi suhde työtilaan. Tilojen suunnittelussa mukana oleminen siis vahvisti omistajuuden kokemuksia. Aikaisempi tutkimus monitilatoimistoista tukee tätä tulosta (Babapour, Karlsson & Osvalder 2018, 90).

Sekä johtajien että työntekijöiden alkuhaastattelut osoittavat, että osaaminen ei ollut lähtenyt leviämään organisaatorajojen yli muuton jälkeen. Haastattelupuheesta kuvastuu lievä pettymys siihen, että yhteistä toimintaa ei ollut rakentunut. Johtajat luottivat siihen, että asiantuntijat laajentavat verkostojaan luontevasti ja ilman tukea, kun fyysinen läheisyys mahdollistaa vuorovaikutuksen. Tähän oli joidenkin organisaatioiden välillä pyritty tilaratkaisuilla: ”substanssiammatillaiset istuu lähekkäin organisaatiosta riippumatta” (johtaja). Ajateltiin siis, että yhteistilassa yhteistyö ja synergiat syntyvät itsestään. Tosiasiassa työntekijöiden haastatteluista välittyy kuva, että harva vielä syksyllä 2017 tunsi toisiaan tai tiesi, missä organisaatiossa kukin työskentelee. Haastattelujen perusteella johtajat tunnistivat, että toisten tuntemisella oli merkitystä työn tuloksellisuuteen. Siitä huolimatta tutustumisen tai ammatillisen osaamisen jakamisen foorumeita ei ollut kehitetty ennen hankkeen alkua. Työntekijöiden haastatteluissa vuorovaikutuksen lisäämisen organisaatioiden välillä nähtiin olevan paljolti johtajien tehtävä. Työntekijät katsoivat, että johdon tuki ja esimiesten kannustaminen vuorovaikutuksen lisäämiseen edistäisi yhteistoimintaa. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin myös yksilön vastuu aktiiviseen työyhteisötoimintaan.

Johtajien alkuhaastattelujen perusteella johtajien välillä ei ollut vakiintunutta toimintatapaa strategisen yhteistyön toteuttamiselle. Tämä seikka tulee esiin myös luvussa 4, jossa puretaan valmennuspajojen sisältöä. Johtajilla ei liioin ollut kollektiivista tavoitetta johtaa työtilayhteisöä yhteisesti sovittuun suuntaan. Kuten haastattelussa yksi johtajista sanoo: ”Jokainen johtaja on keskittynyt sen oman organisaationsa johtamiseen.” Yhteisöllisyyden lisääminen organisaatioiden välillä ei ollut etusijalla johtajien toiminnassa. Alkuhaastatteluissa johtajat kuvasivat tapaavansa toisiaan satunnaisesti käytävillä. Alussa oli järjestetty johtajien kokouksia, mutta alkuhaastattelujen hetkellä tällaista järjestettyä kohtaamisen foorumeita ei ollut.

Jälkimmäisten haastattelujen perusteella johtajat kokivat yhteistyön muiden organisaatioiden kanssa kehittyneen myönteiseen suuntaan hankkeen aikana. Vaikka kaikilla johtajilla ei ollut ollut mahdollisuutta osallistua säännöllisesti hankkeessa järjestettyihin valmennuksiin, työpajasarja oli saanut johtajia pohtimaan sekä yhteisiä strategisia suuntia että oman johtajuuden kehittämistarpeita.

Johtajien näkemyksissä ja toiminnassa oli myös eroa. Sekä työntekijöiden että johtajien haastattelujen perusteella yksi organisaatioista koettiin etäiseksi muista. Siihen vaikutti myös tilaratkaisu, sillä yksi organisaatioista sijoittui Tampellassa erilliseen osaan, joka oli erotettu ovella muista tiloista. Sen johtajalla kuitenkin oli halu toimia yhdessä muiden kanssa ja luoda ”yhdessä tekemisen mallia”. Pienimmän organisaation johtaja arvioi haastatteluissa erityisesti oman organisaationsa saavan hyötyä yhteisestä työtilasta verkostoitumisen ja hyvän toimistoinfrastruktuurin näkökulmasta. Yksi johtajista puolestaan korosti erityisesti organisaation omiin tehtäviin keskittymistä, eikä nähnyt erityisen tarpeellisenä sitä, että tietoa välitetään ja osaamista jaetaan organisaatiosta toiseen.



Henkilöstölle järjestettyjen työpajojen yhteydessä kerätyssä aineistossa (työpajojen fasilitoijien reflektioaineisto, laadullinen kyselyaineisto sekä arviointipajan keskustelu- ja havainnointiaineisto) käy ilmi, että työntekijät eivät aina kokeneet saavansa johdolta ja esimiehiltä tukea kehittämistoimintaan osallistumiseen. Tästä joillekin työntekijöille syntyi kokemus, että johtajat eivät ole sitoutuneita Tampella-yhteisön kehittämiseen. Johtajien haastattelujen perusteella puolestaan välittyi toisenlainen tulkinta, koska kaikki johtajat kertoivat kannustaneensa henkilöstöä osallistumaan hankkeessa järjestettyihin työpajoihin.



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksista voidaan esittää useita käytännön johtopäätöksiä. Työtilatytyväisyydellä ja usealla eri tavalla mitatulla sekä yksilöllisellä että yhteisöön liittyvällä (työ)hyvinvoinnilla, ja erityisesti sosiaalisella pääomalla on yhteys keskenään. Työtilan yhteisölliseen suunnitteluun, toimivuuteen ja niiden käytön johtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, niin työtilatytyväisyyden kuin hyvinvoinninkin ylläpitämiseksi. Tulokset osoittavat, että kokemus omasta terveydestä, itseen tyytyväisyydestä ja hyvästä palautumisesta on yhteydessä työtilatytyväisyyteen. Tyytyväisyys voi heijastua myös aktiiviseen osallistumiseen työpajoissa. Osallistumattomuus ei välttämättä tarkoita kuitenkaan haluttomuutta kehittämiseen. Osallistumisen esteenä voi olla resurssit, työn luonne (esimerkiksi asiakaspalvelu) tai hetkellinen työn kiire. Tiedottamisella ja työtehtävien organisoinnilla luodaan osallistumismahdollisuuksia kaikille. Tärkeää olisi saada Tampellassa työskenteleviä panostamaan hyvinvointiin ja innostumaan yhteisestä toiminnasta, jos työtilatytyväisyyttä halutaan enisestään kohentaa. Kannustamme jatkamaan yhteistyön kehittämistä.

Johtamista koskevan tutkimusosion tulokset osoittavat ensinnäkin, että mikäli yhteistyötä ja verkostoitumista halutaan, sitä pitää johtaa. Yhteinen tila ei itsessään riitä vuorovaikutuksen synnyttämiseen, kuten myös itsensätyöllistäjien yhteisöllisiä työtiloja koskevassa tutkimuksessa on todettu (Houni & Ansio 2015; Jakonen, Kivinen, Salovaara & Hirkman 2017). Työntekijöitä pitää kannustaa vuorovaikutukseen ja tietojen välittämiseen yli organisaatorajojen, ja kohtaamiselle pitää luoda foorumeita. Toisena johtopäätöksenä tulokset osoittavat, että johtajien väliset näkemys- ja toimintatapaerot voivat muodostua myös verkostoitumisen kehittämisen esteeksi, mikäli niitä ei artikuloida ja käsitellä. Yhtäältä joillain johtajilla oli hyvinkin suurta kiinnostusta yhteistyön ja verkostoitumisen lisääntymiseen, mutta ei hallussa käytännön menettelytapoja tai resursseja sen kehittämiseen. Toisaalta kaikki johtajat eivät ylipäätään priorisoineet organisaatioiden välistä yhteistyötä. Kolmantena johtopäätöksenä esitämme, että verkostoitumisen, osaamisen jakamisen ja yhteisöllisyyden hyväksi tehtävä työ vaatii selvästi julkilausuttua ilmausta henkilöstölle siitä, että yhteisten toimintojen kehittämiseen ja niihin osallistumiseen on luvallista ja suotavaa käyttää työaikaa ja osaamista. Tätä viestiä on hyvä toistaa useissa yhteyksissä.

Työntekijöiden ja johtajien aikaansaama muutos yhteisöllisyyden, hyvinvoinnin ja ammatillisen yhteistyön kehittämiseen on merkittävä. Fasilitoiduissa työpajoissa kehitetyt toimintatavat täyttävät niitä tarpeita, joita työntekijät ja johtajat alkuhaastatteluisissa toivat esiin. Tampella Symposium sekä strategiapitchaukset edistävät verkostoitumista ja ammatillisen osaamisen jakamista. Hyvinvointiryhmä on sosiaalisia verkostoja laajentava ja toimintaa ylläpitävä kaikista organisaatioista koostuva tärkeä yhteenliittymä.

## LÄHTEET

- Ansio, H. & Houni, P. 2013. Taiteilijan toimintaympäristö. Teoksessa Houni, P. & Ansio, H. (toim.): Taiteilijan työ. Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Babapour, M., Karlsson, M. A. & Osvalder, A.-L. 2018. Appropriation of an activity-based flexible office in daily work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 8(S3): 71–94.
- Bauer, J. J., McAdams, D. P. & Pals, J. L. 2008. Personal identity and eudaimonic well-being. *Journal of Happiness Studies* 9(1): 81–104.
- Bengtsson, M. 2016. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open* 2: 8–14.
- Bernstein, E. S. & Turban, S. 2018. The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B* 373:20170239.
- Boskovic, G. & Jengic, V. S. 2008. Mental health as eudaimonic well-being? *Psychiatria Danubina* 20(4): 452–455.
- de Been, I., Beijer, M. & Hollander, D. 2015. How to cope with dilemmas in activity based work environments – results from user-centered research. Conference paper 14th EuroFM Research Symposium. EuroFM research papers.
- Bourdieu P. 1985. The forms of capital. In Richardson, J. G. (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* 94(Suppl.): S95–S120.
- Danielsson, C. B. 2016. Office type's association to employees' welfare: Three studies. *Work* 54(4): 779–790.
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. 2008. Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior* 40(5): 636–668.
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. 2009. Differences in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architecture and Planning Research* 26(3): 241–257.
- Danielsson, C. B., Bodin, L., Wulff, C. & Theorell, T. 2015. The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology* 42: 161–171.

- Dewey, J. 2012. Filosofian uudistaminen. Suom. Tuukka Perhoniemi. Tampere: Vastapaino.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. & Biswas-Diener, R. 2010. New measures of well-being: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research* 97(2): 143–156.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. & Bauman A. 2019. Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information* 47(4): 468–479.
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. 2017. A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine* 7: 93–99.
- European Social Survey 2012. [http://www.europeansocialsurvey.org/docs/round6/field-work/finland/finnish/ESS6\\_questionnaires\\_FI\\_fin.pdf](http://www.europeansocialsurvey.org/docs/round6/field-work/finland/finnish/ESS6_questionnaires_FI_fin.pdf), luettu 30.4.2019.
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D. & Wissing, M. P. 2011. The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research* 100(2): 185–207.
- Foley, B., Engelen, L., Gale, J., Bauman, A. & Mackey, M. 2016. Sedentary behavior and musculoskeletal discomfort are reduced when office workers trial an activity-based work environment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 58(9): 924–931.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360–1380.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B. 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today* 56: 29–34.
- Haapakangas, A. 2017. Subjective reactions to noise in open-plan offices and the effects of noise on cognitive performance: Problems and solutions. Turun yliopiston julkaisu B436. Turku: Turun yliopisto.
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Hyönä, J., Kokko, J. & Keränen J. 2014. Effects of unattended speech on performance and subjective distraction: The role of acoustic design in open-plan office. *Applied Acoustics* 86: 1–16.
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E. & Jahncke, H. 2018. Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment* 145: 115–124.
- Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J. & Kupiainen, O.-P. 2015. Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen julkaisu 2015:17. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Harpham, T., Grant, E. & Thomas, E. 2002. Measuring social capital within health surveys: Key issues. *Health Policy and Planning* 17(1): 106–111.
- Henderson, L. W. & Knight, T. 2012. Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2(3): 196–221.
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R. & Koskela, H. 2016. Refurbishment of an open-plan office – Environmental and job satisfaction. *Journal of Environmental Psychology* 45: 176–191.
- Houni, P. & Ansio, H. 2015. Duunia kimpassa: Yhteisölliset työtilat Helsingissä. *Tutkimuksia* 2015:4. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Huppert, F. A. & So, T. T. C. 2013. Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research* 110(3): 837–861.
- Huta, V. & Ryan, R. M. 2010. Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies* 11(6): 735–762.
- Iisakka, L. & Alanen, A. 2006. Sosiaalinen pääoma Suomessa: kotimaista ja kansainvälistä taustaa. Teoksessa Iisakka, L. (toim.): *Sosiaalinen pääoma Suomessa – Tilastokatsaus. Elinolot 2006*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi 42*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jakonen, M., Kivinen, N., Salovaara, P. & Hirkman, P. 2017. Towards an economy of encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking. *Scandinavian Journal of Management* 33(4): 235–242.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kawachi, I., Kim, D., Coutts, A. & Subramanian, S. V. 2004. Commentary: Reconciling the three accounts of social capital. *International Journal of Epidemiology* 33(4): 682–690.
- Kim, J. & de Dear, R. 2013. Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology* 36: 18–26.
- Kinnunen, M., Lempiäinen, K. & Peteri, V. 2017. Konttorista monitilatöimistöksi. Työn tilojen etnografinen analyysi. *Sosiologia* 54(2): 110–127.



- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., Virtanen, M., Pentti, J., Cox, S. J. & Wilkinson, R. G. 2006. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health* 6:251.
- Kouvonen, A., Oksanen, T., Vahtera, J., Väänänen, A., De Vogli, R., Elovainio, M., Pentti, J., Leka, S., Cox, T. & Kivimäki, M. 2008. Work-place social capital and smoking cessation: The Finnish Public Sector Study. *Addiction* 103(11): 1857–1865.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A. & Borg, V. 2006. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 31(6): 438–49.
- Krishna, A. & Shrader, E. 2000. Cross-cultural measures of social capital: A tool and results from India and Panama. *Social Capital Initiative Working Paper No. 21*. Washington DC: The World Bank.
- Lehtonen, H. & Kääriäinen, J. 2005. Hyvinvointivaltiot ja sosiaalisen pääoman ulottuvuudet. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.): *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva.
- Lindberg, C. M., Srinivasan, K., Gilligan, B., Razjouyan, J., Lee, H., Najafi B., Canada, K. J., Mehl, M. R., Currim, F., Ram, S., Lunden, M. M., Heerwagen, J. H., Kampschroer, K. & Sternberg, E. M. 2018. Effects of office workstation type on physical activity and stress. *Occupational & Environmental Medicine* 75(10): 689–695.
- McMahan, E. A. & Estes, D. 2011. Hedonic versus eudaimonic conceptions of well-being: Evidence of Differential Associations with Self-Reported Well-Being. *Social Indicators Research* 103(1): 93–108.
- Morrison, R. L. & Macky, K. A. 2017. The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics* 60: 103–115.
- Narayan, D. 1999. Bonds and bridges: Social capital and poverty. *Policy Research Working Paper 2167*. Washington DC: The World Bank.
- Nelson, K. S., Fuller, J. A. K., Choi, I. & Lyubomirsky, S. 2014. Beyond self-protection: Self-affirmation benefits hedonic and eudaimonic well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin* 40(8): 998–1011.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van der Voorde, K., Geurts, S. A. E. & Kompier, M. A. J. 2016. Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International* 33(6): 604–618.
- OECD 2013. *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264191655-en>

Oksanen, T., Kawachi, I., Jokela, M., Kouvonen, A., Suzuki, E., Takao, S., Virtanen, M., Pentti, J., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2012. Workplace social capital and risk of chronic and severe hypertension: A cohort study. *Journal of Hypertension* 30(6): 1129–1136.

Oksanen, T., Kivimäki, M., Kawachi, I., Subramanian, S. V., Takao, S., Suzuki, E., Kouvonen, A., Pentti, J., Salo, P., Virtanen, M. & Vahtera, J. 2011. Workplace social capital and all-cause mortality: A prospective cohort study of 28043 public-sector employees in Finland. *American Journal of Public Health* 101(9): 1742–1748.

Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A. & Vahtera, J. 2008. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine* 66(3): 637–649.

Oksanen, T., Vahtera, J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, J. & Kivimäki, M. 2008. Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/103432Loppuraportti.pdf/8fb468ad-cf67-489d-8dcb-89fdacfb3f9a>, luettu 30.4.2019.

Oksanen, T. & Virtanen, M. 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oksanen, T. (toim.): Hyvinvointihavaintoja: Tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ollinen, M. 2007. Sokrates ja työnohjaus. *Työterveyslääkäri* 25(3): 14–19.

Pierce, J. L., & Jussila, I. 2010. Collective psychological ownership within the work and organizational context. *Journal of Organizational Behavior* 31(6): 810–834.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review* 26(2): 298–310.

Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P. & Chatillon, J. 2015. Noise effect on comfort in open-space offices: Development of an assessment questionnaire. *Ergonomics* 58(1): 96–106.

Plotinus: Ennead I. Transl. A. H. Armstrong. In Plotinus: Porphyry on Plotinus & Ennead I. Loeb Classical Library 440. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1966.

Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Putnam, R. D. 2004. Commentary: “Health by association”: some comments. *International Journal of Epidemiology* 33(4): 667–671.

- Rothausen, T. J. 2013. Hedonic and eudaimonic job-related well-being: Enjoyment of job and fulfillment of job purpose. Working paper. <https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=ocbmgmtwp>, luettu 30.4.2019.
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. 2017. Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus* 15(2): 108–133.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2001. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology* 52: 141–66.
- Ryff, C. D. 2017. Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics* 64(2): 159–178.
- Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväsluoto, J., Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S. & Toivonen, M. 2018. *Kokeilut käytäntöön -työkirja*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/12/kokeilut-kayntoon-tyokirja.pdf>
- Schlittmeier, S. J. & Liebl, A. 2015. The effects of intelligible irrelevant background speech in offices: Cognitive disturbance, annoyance, and solutions. *Facilities* 33(1/2): 61–75.
- Sirola, P., Ruohomäki, V. & Lahtinen, M. 2017. Yliopiston henkilöstön työn sisällöt ja kokemukset uudistuneesta työympäristöstä. *Psykologia* 52(01): 4–22.
- Steger, M. F., Kashdan, T. B. & Oishi, S. 2008. Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality* 42(1): 22–42.
- Suominen, J., Rahtola, R., Lappi, J. & Karinki, J-P. 2009. Ideoita monipuolisen työelämän kehittämiseksi. *Situated Activities in Working Environments*. SAWE-hankkeen loppuraportti 2007-2009. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Szreter, S. 2002. The state of social capital: Bringing back in power, politics, and history. *Theory and Society* 31(5): 573–621.
- Szreter, S. & Woolcock, M. 2004. Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology* 33(4): 650–667.
- Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2013. Sosiaalinen pääoma. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma>, päivitetty 19.3.2013, luettu 28.3.2019.



Työterveyslaitos 2018. Monitilatoimisto työympäristönä. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyotilojen-suunnittelu/monitilatoimisto-tyoymparistona/>, luettu 29.4.2019.

Vitterso, J. 2016. The most important idea in the world: An introduction. In Vitterso, J. (ed.): Handbook of Eudaimonic Well-Being. Cham: Springer.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Agocha, V. B., Kim, S. Y. & Donnellan, M. B. 2010. The questionnaire for eudaimonic well-being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *The Journal of Positive Psychology* 5(1): 41–61.

Woolcock, M. 2001. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Isuma* 2(1): 11–17.

## LIITE 1 PROJEKTISUUNNITELMAN POHJA (KUUSI-TYÖPAJAT)

<b>Kokeilun nimi</b>		
Kokeilun tarkoitus? Kuvaa kokeilun 3 merkittävintä hyötytavoitetta		
Kokeilun sisältö, konkreettiset toimet		
Kokeilun aikataulutus ja vastuutahot (ja mahdollinen resurssitarve)		
Riippuvuudet muihin kokeiluihin ja yhteistyötahoihin (tunnista, analysoi, kuvaa tarvittavat toimenpiteet)		
Arvioitu aloitus	Arvioitu ensimmäinen arviointi	Arvioitu päättyminen

## LIITE 2 KYSELYLOMAKE

[Hakasulkeissa olevat kysymykset vain jälkimmäisellä kyselykerralla.]

Seuraavilla sivuilla on esitetty joukko työtäsi, työyhteisöäsi ja työpaikkaasi koskevia kysymyksiä ja väittämiä. Toivomme, että täytät lomakkeen ajatellen sitä työtä, mitä tällä hetkellä pääsääntöisesti teet. Vastaa jokaiseen kysymykseen valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa nykyistä tilannettasi. Vastaa jokaiseen kysymykseen, älä jätä yhtään kohtaa väliin.

### [Osallistuminen Muutosten lähteillä – siltoja uuteen työhön -hankkeeseen

Miten aktiivisesti olet osallistunut Tampellassa toteutetun Muutosten lähteillä – Siltoja uuteen työhön -hankkeen toimintaan?

*Vastausvaihtoehdot: en ole osallistunut lainkaan; olen osallistunut jonkin verran; olen osallistunut aktiivisesti*

Oletko kokenut, että hankkeella on ollut vaikutuksia? Arvioi vaikutusten määrää ja laatua.

*Vastausvaihtoehdot numeroina janalla, jonka ääripäät: Hankkeella on ollut kielteisiä vaikutuksia - Hankkeella on ollut myönteisiä vaikutuksia]*

### Työyhteisö

Ajattele koko Tampellan työtilayhteisöä (kaikki organisaatiot). Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien suhteen?

Asenteemme on: "Toimimme yhdessä."

Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.

Jokainen tuntee tulevaisuutta ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty.

Työyhteisön jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästökseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.

*Vastausvaihtoehdot: täysin eri mieltä; melko eri mieltä; ei eri eikä samaa mieltä; melko samaa mieltä; täysin samaa mieltä*

(Sosiaalinen pääoma työssä [poistettu esimiestyötä koskevat kolme kohtaa], Kouvonen ym. 2006.)

Ajattele koko Tampellan työtilayhteisöä (kaikki organisaatiot) vastatessasi seuraaviin kysymyksiin.

Vallitseeko sinun ja työtovereidesi välillä hyvä ilmapiiri?

Toimiiko yhteistyö työtovereiden kesken?

Tunnetko olevasi osa yhteisöä työpaikallasi?

*Vastausvaihtoehdot: ei koskaan/hyvin harvoin; harvoin; joskus, usein, aina/lähes aina*

(Copenhagen Psychosocial Questionnaire, Kristensen ym. 2006. Suom. Heli Ansio ja Piia Seppälä.)

Ajattele omaa organisaatiotasi. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien suhteen?

Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.

Esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia.

Asenteemme on: ”Toimimme yhdessä.”

Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.

Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksyty.

Työyhteisön jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.

Esimieheen voi luottaa.

*Vastausvaihtoehdot: täysin eri mieltä; melko eri mieltä; ei eri eikä samaa mieltä; melko samaa mieltä; täysin samaa mieltä*

(Sosiaalinen pääoma työssä, Kouvonen ym. 2006.)

Ajattele omaa organisaatiotasi vastatessasi seuraaviin kysymyksiin.

Vallitseeko sinun ja työtovereidesi välillä hyvä ilmapiiri?

Toimiiko yhteistyö työtovereiden kesken?

Tunnetko olevasi osa yhteisöä työpaikallasi?

*Vastausvaihtoehdot: ei koskaan/hyvin harvoin; harvoin; joskus, usein, aina/lähes aina*

(Copenhagen Psychosocial Questionnaire, Kristensen ym. 2006. Suom. Heli Ansio ja Piia Seppälä.)

## **Innovointi**

Onko sinulla mahdollisuus osallistua aktiivisesti työpaikkasi kehittämistoimintaan?

aina halutessani

satunnaisesti

vain jos se kuuluu työtehtäviini

vain jos minua pyydetään

ei ollenkaan

en osaa sanoa

Ajattele koko Tampellan työtilayhteisöä (kaikki organisaatiot). Tekevätkö työtilayhteisön jäsenet mielestäsi yhteistyötä kehittääkseen ja soveltaakseen uusia ideoita?

lähes aina

melko usein

silloin tällöin

melko harvoin

ei juurikaan

en osaa sanoa

Ajattele omaa organisaatiotasi. Tekevätkö työryhmäsi jäsenet mielestäsi yhteistyötä kehittääkseen ja soveltaakseen uusia ideoita?



lähes aina

melko usein

silloin tällöin

melko harvoin

ei juurikaan

en osaa sanoa

(Työ ja terveys -haastattelututkimus)

### **Hyvinvointi, työkyky ja työstä palautuminen**

Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien suhteen?

Yleisesti ottaen olen tyytyväinen itseeni.

Suhtaudun aina myönteisesti tulevaisuuteeni.

Tunnen, että olen vapaa päättämään kuinka elän elämäni.

Yleensä olen sitä mieltä, että se, mitä teen elämässäni on arvokasta ja hyödyllistä.

Useimmiten tunnen saavutuksieni olevan tärkeitä.

Kun asiat eivät suju toivotulla tavalla, minulta kestää yleensä melko pitkään palata normaaliin tavalliseen ryhtiin.

*Vastausvaihtoehdot: täysin eri mieltä; melko eri mieltä; ei eri eikä samaa mieltä; melko samaa mieltä; täysin samaa mieltä*

Kerro, kuinka usein viimeisen viikon aikana:

Olit energinen

Tunsit olosi levolliseksi

Tunsit itsesi yksinäiseksi

*Vastausvaihtoehdot: En ollenkaan tai vain pienen osan ajasta; Osan ajasta; Suurimman osan ajasta; Kaiken aikaa tai lähes kaiken aikaa*

(OECD 2013, Annex B, 259-260; Diener ym. 2010; European Social Survey 2012.)



Uskotko, että terveytesi puolesta pystyt työskentelemään nykyisessä ammatissasi vanhuuseläkeikään saakka?

ei

todennäköisesti ei

todennäköisesti kyllä

kyllä

en osaa sanoa

Palaudutko työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän tai työvuoron jälkeen

hyvin

kohtalaisesti

huonosti

en osaa sanoa

## Työtila

Ajattele työtilaasi ja omaa työpistettäsi vastatessasi seuraaviin kysymyksiin.

Valaistus

Kuinka tyytyväinen olet valaistuksen määrään työpisteessäsi?

Kuinka tyytyväinen olet valaistuksen mukavuuteen (esim. häikäisy, heijastukset, kontrastit)?

Akustinen laatu

Kuinka tyytyväinen olet melutasoon työpisteessäsi?

Kuinka tyytyväinen olet äänelliseen yksityisyyteen työpisteessäsi (mahdollisuus käydä keskusteluja toisten kuulematta)?

Työtilan suunnittelu

Kuinka tyytyväinen olet käytössäsi olevan työskentely- ja säilytystilan määrään?

Kuinka tyytyväinen olet näkemisen ja näkymisen yksityisyyteen työpisteessäsi?



	Kuinka tyytyväinen olet vuorovaikutuksen vaivattomuuteen työkavereiden kanssa?
Työtilan kalustus	Kuinka tyytyväinen olet toimistokalusteidesi mukavuuteen (tuoli, pöytä, tietokone, muut varusteet)?
	Kuinka tyytyväinen olet mahdollisuuksiisi muokata kalustetasi tarpeidesi mukaan?
Yleinen tyytyväisyys	Kuinka tyytyväinen kaiken kaikkiaan olet omaan työpisteeseesi?

*Vastausvaihtoehdot: Erittäin tyytymätön; Tyytymätön; Osittain tyytymätön; En tyytyväinen enkä tyytymätön; Osittain tyytyväinen; Tyytyväinen; Erittäin tyytyväinen*

(Kim & de Dear 2013.)

Millainen työpiste sinulla on?  
kiinteä (sinulla on oma työpiste)  
mobiili (vaihdat paikkaa joka päivä)  
muu, mikä?...

Käytätkö työssäsi enimmäkseen...  
kannettavaa tietokonetta  
kiinteää pöytäkonetta

Oletko viimeisen 12 kuukauden sisällä työskennellyt muualla kuin Tampellan tiloissa, esimerkiksi tehnyt etätöitä tai työskennellyt asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa?

en  
kyllä, viikoittain  
kyllä, kuukausittain  
kyllä, harvemmin  
kyllä, epäsäännöllisesti



## Taustatiedot

Työnantajasi [pakollinen kysymys]:

Pirkanmaan liitto

Pirkanmaan Jätehuolto

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä

Suomen Itämeri-Instituutti

Business Tampere / Visit Tampere

Muu, mikä?...

Syntymävuotesi?

Sukupuolesi?

nainen

mies

muu

Mikä parhaiten vastaa nykyistä toimintaasi?

kokopäivätyössä

osa-aikatyössä

osa-aikaeläkkeellä

Onko työsi...

vakituinen

määräaikainen



Oletko aloittanut työskentelyn tämän työnantajan palveluksessa [pakollinen kysymys]  
ennen syksyä 2016 (ennen muuttoa Tampellan kiinteistöön)  
syksyllä 2016 tai sen jälkeen (Tampellan kiinteistöön muuton jälkeen)

Oletko johto- tai esimiestehtävissä?

Kyllä

En

[Mitä vielä haluaisit sanoa Muutosten lähteillä – Siltoja uuteen työhön -hankkeesta tai tästä kyselystä?]

Kiitos vastauksesta!

## HANKKEEN JULKAISUT

### **Vertaisarviointiin lähetettävät artikkelikäsikirjoitukset (työnimet):**

Ansio, Heli & Käpykangas, Sari & Houni, Pia: A work community or a street milieu? Expectations, realities, and change in a shared multi-space office in Finland

Houni, Pia: Eudaimoninen hyvinvointi ja työyhteisöjen kehittäminen

Lusa, Sirpa & Käpykangas, Sari & Ansio, Heli & Houni, Pia & Uitti, Jukka: Employees' satisfaction with working space in a multi-space office, and its relationship to well-being

Käpykangas, Sari & Ansio, Heli: Miten kuuden organisaation yhteistä monitilatoimistoa johdetaan?

### **Esitelmät tieteellisissä konferensseissa:**

Käpykangas, Sari & Ansio, Heli: Työyhteisö vai katumiljö? Reflektioita jaetusta työtilasta. Sosiologipäivät, Joensuu 15.–16.3.2018.

Käpykangas, Sari & Ansio, Heli: A work community or a street milieu? Reflections on a shared office space. The 9th Nordic Work Life Conference, Oslo 13.–14.6.2018.

Houni, Pia & Hasu, Mervi (työryhmä): No more Colorless Working Life. The 9th Nordic Work Life Conference, Oslo 13.–14.6.2018.

Käpykangas, Sari & Ansio, Heli: "Kaikki samaan urheiluhalliin": Miten kuuden organisaation yhteistä monitilatoimistoa johdetaan. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere 1.–2.11.2018.

### **Lehdistötiedote:**

Yhteisen työtilan hyödyt toteutuvat vain työntekijöiden aktiivisuudella. Tiedote 38/2018. <https://www.ttl.fi/yhteisen-tyotilan-hyodyt/> Julkaistu 24.10.2018.

### **Ammattiyhteisölle suunnatut esitelmät ja tilaisuudet:**

Ansio, Heli & Käpykangas, Sari & Mäkinen, Marko: Yhteistilasta yhteistyöhön. Työsuojelupäivät, Tampere 13.–14.12.2018.

Uudista onnistuneesti – osallistava ote sote-alalla -seminaari. Tampere 25.4.2019.



### **Blogikirjoitukset:**

Käpykangas, Sari 2018: Ei muutto vaan muutos. <https://www.ttl.fi/blogi/ei-muutto-vaan-muutos/> Julkaistu 24.10.2018.

Koivisto, Tiina & Käpykangas, Sari 2019: Näin uudistat onnistuneesti. <https://www.ttl.fi/blogi/nain-uudistat-onnistuneesti/> Julkaistu 5.4.2019.

Yhteiset työtilat ja monitilatoimistot ovat aikamme työkuulttuurin trendi. Työtilat ovat muuttuneet avoimiksi kohtaamispaikoiksi. Yritysten yhteenmuuttoa perustellaan synergiaeduilla. Niitä ovat kustannushyödyt, verkostoitumisen mahdollisuudet, viihtyvyystekijät ja yhteistyön tiivistyminen.

Muutosten lähteillä – siltoja uuteen työhön -hankkeessa on tutkittu kuuden organisaation yhteenmuuton vaikutuksia verkostoitumiseen, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin. Hankkeessa on kokeiltu uusia ammatillisen yhteistyön ja verkostoitumisen areenoita.

Tutkimustulokset osoittavat, että yhteisessä tilassa työskenteleminen ei automaattisesti rakenna yhteisöllisyyttä tai uutta työkuultuuria. Johtamisen ja esimiestyön uudistuminen on yksi muutoksen onnistumisen edellytys. Yhteisöllisyyttä vahvistamalla mahdollistetaan innovatiivisuus ja tuetaan hyvinvointia.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-873-3 (nid.)

ISBN 978-952-261-875-7 (PDF)