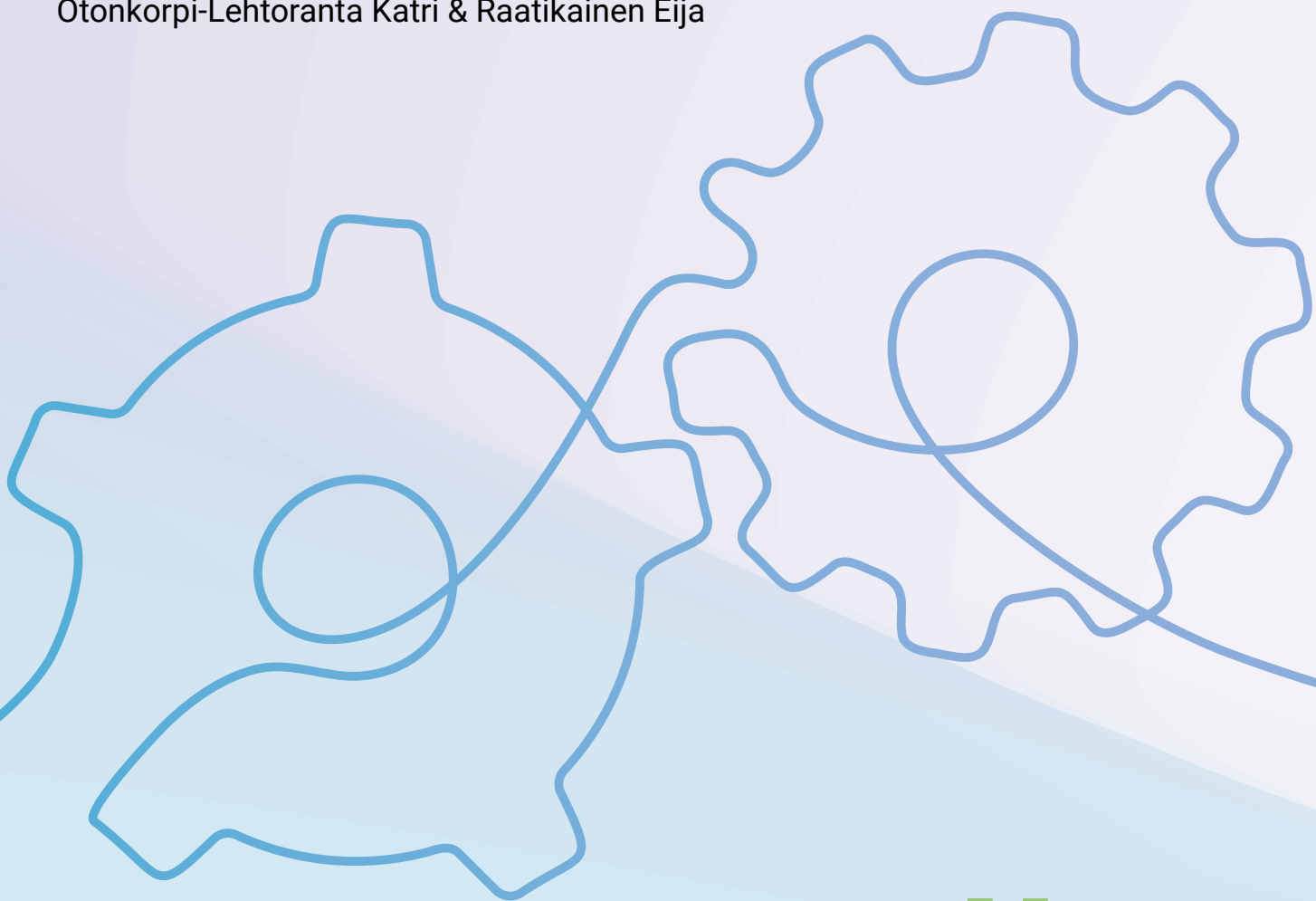


# Ammatillinen tiimityö

Uusia näköaloja oppivan  
ja turvallisemman tiimin  
kehittämiseen

Gjerstad Eevastiina, Nyberg Crister,  
Otonkorpi-Lehtoranta Katri & Raatikainen Eija





Työsuojelurahasto on rahoittanut hankettamme.  
Kiitämme lämpimästi!

Haaga-Helia julkaisut 17/2023

ISBN 978-952-7474-45-7

ISSN 2342-2939

Helsinki 2023

# Sisällys

Tiivistelmä 4

Esipuhe 8

## 1. osa

Hankkeen lähtökohdat, aineistot ja keskeiset tulokset 10

1. Lähtökohdat 11

2. Teoreettinen tausta 15

3. Tutkimusasetelma 18

4. Aineistokohtaiset menetelmät ja tulokset 22

4.1 Biometriset vuorovaikutusmenetelmät 22

4.2 Eläytymismenetelmä 55

4.3 Yhteistoiminnallinen kehittäminen (työkonferenssimenetelmät) 67

5. Yhteenveto: esteet ja edellytykset 97

## 2. osa

Turvallisemman työyhteisön kehittäminen – käytännön vinkkejä 103

6. Turvallisemman työyhteisön kehittämisen kulmakivet 105

7. Turvallisemman työyhteisön kehittäminen kuvakorttien avulla 106

Eläytymismenetelmäpohjaiset tarinakortit 107

Tiimin kehittymisen reflektointikortit 114

Lopuksi 121

Lähteet 123

Liitteet 129

# Tiivistelmä

TIITU-hankkeessa (Tiimit ja turvallisuuden identifioituminen, rakentuminen ja kehittyminen yksilöllisesti ja kollektiivisesti sote- ja opetusaloilla) tutkimme psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista sekä niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä sote- ja opetusalojen tiimeissä ja esihenkilötyössä vuosien 2021–2023 aikana. Hankkeessa kehitettiin samalla myös kyseisten tiimien turvallisuutta edistäviä käytäntöjä. Kyseessä oli siis samanaikaisesti tutkimus- ja kehittämishanke. Mukana oli neljä organisaatiota.

Koska psykologinen turvallisuus on tunnustetusti tiimitason ilmiö, tarkastelumme kohteenakin oli nimenomaan tiimitason toiminta. Tiimitason ilmiöiden ymmärtämiseksi tutkimme myös yksilöiden kokemuksia siitä niin kuin myös laajemman organisaation siihen liittyviä työkäytäntöjä ja niiden kehittämistä.

Hankkeen taustalla oli havainto, että psykologisesta turvallisuudesta on vasta vähän monimenetelmäistä tutkimusta, jossa tutkitaan ja kehitetään samanaikaisesti todellisten tiimien toimintaa. TIITU:ssa yhdistimme biometristä vuorovaikutustutkimusta narratiiviseen eli eläytymismenetelmäiseen ja yhteistoiminnalliseen kehittämiseen ja toimintatutkimuksellisiin eli työkonferenssin nimellä kulkeviin lähestymistapoihin. Näin saimme psykologisesta turvallisuudesta laaja-alaisemman ja syvällisemmän kokonaiskuvan. Psykologista turvallisuutta mitaavista kyselyistä pääsimme omakohtaisen osallistumisen sekä oman yhteisön reflektointiin, visiointiin ja kehittämiseen.

Biometrisessä vuorovaikutustutkimusosiossa (N=20) tutkimme tiimien aitoa toimintaa ja vuorovaikutusta heidän autenttisissa tiimikokouksissaan. Lisäksi osallistutimme tiimiläiset itse kommentoimaan ja tulkitsemaan jälkikäteen oman tiiminsä tuloksia ja toimintaa stimulated recall -menetelmän hengessä niin sanotuissa reflektiovideoinneissa. Lisäksi keräsimme tiimiläisiltä kyselyjen avulla heidän tiimiin, tiimikokoukseen, turvallisuuteen ja turvattuuteen sekä tunteisiin liittyviä kokemuksia osittain ennen tiimikokousta, osittain sen jälkeen sekä reflektiovideon jälkeen. Biometrisen kasvojenilmeiden analyysin avulla saadut osallistujien tunnereaktiot täydensivät hyvin aineistoamme. Saimme näin ollen tietoa sekä osallistujien reaktioista (lab-aineisto) että kokemuksista (kyselyt ja osallistujien oma reflektio).

Lisäksi tiiminvetäjinä toimivat esihenkilöt osallistuivat tiiminvetäjän toimintaansa koskevaan palautekeskusteluun, jossa keskustelimme yhdessä heidän toiminnastaan tiimikokousvideon pohjalta. Tämä oli tärkeä osuus mahdollistaessaan sellaisten tiiminvetäjän toimintaan liittyvien kriittisten tekijöiden käsittelyn, joka ei soveltuisi tiimitason käsittelyyn.

Biometrisessä vuorovaikutusosiossa korostuivat sekä tiimin että kokouksen funktiot turvallisuutta lisäävinä tai vähentävinä tekijöinä. Tiimiläiset kaipaivat samanaikaisesti tiettyä ennustettavuutta ja rakenteiden luomaa turvaa sekä positiivista, kaikkia huomioivaa vuorovaikutusta. Biometrinen tutkimus osoitti kohdat, jotka tuottivat tai heikensivät emotionaalista sitoutumista tai tuottivat tunnereaktioita. Näissä kohdissa korostuivat vuorovaikutuksen laatuun ja tiimiläisten osallisuuteen liittyvät seikat. Positiiviset tunnereaktiot liittyivät vahvasti yhteenkuuluvuuden tuottamaan iloon ja huumoriin sekä yhteiseen tiedonmuodostukseen ja yhteisten ilmiöiden käsittelyn tuottamaan tyytyväisyyteen. Negatiiviset tunnereaktiot liittyivät useimmiten harmitusta, turhautumista, epävarmuutta, epäoikeudenmukaisuutta tai vihaa aiheuttaviin työasioihin. Tunnekokemukset olivat varsinkin tiimikokousvideointien aikana positiivisia ja jopa voimaantumista korostavia. Tiimivideoinnit osoittivat, että kaikkien mukana olo vuorovaikutuksessa, yhteisöllinen ilo, yhteisöllinen tiedonmuodostus, ideointi ja oppiminen sekä kokouksen tavoitteiden saavuttaminen herättivät eniten positiivisia tunnereaktioita ja -kokemuksia sekä vahvistivat turvallisuuden kokemuksia.

Eläytymismenetelmän (N=36) tavoitteena oli tutkia sitä, millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä eläytymismenetelmän avulla nousee esille sekä mitä ja miten emotionaaliseen, psykologiseen ja fyysiseen turvallisuuteen liittyvistä asioista kerrotaan. Eläytymismenetelmän avulla saadaan selville mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuvaihtoehtoja tai tapahtumaa edeltäviä tekijöitä. Eläytymismenetelmä sallii mielikuvituksen ja tiedostamattoman sekä turvallisuuteen liittyvän visioinnin. Nämä voivat olla usein myös ajatuksia, joita ei jaeta ääneen kollegoiden kanssa.

Tässä osiossa ratkaisuehdotukset kylläänntyivät ja ”ketjuuntuivat”. Eläytymismenetelmissä osallistujat tarjosivat psykologisen turvallisuuden lisäämisen ratkaisuiksi muun muassa kiitosta ja kannustusta, toimintaa tukevia ratkaisuja, kokouskäytäntöjä, rooleja ja vastuita sekä työturvallisuudesta huolehtimista. Ratkaisut liittyivät toimintatapaan, vuorovaikutukseen, ohjaukseen ja tukeen sekä yhdessä oppimiseen.

Työkonferenssimenetelmällä toteutetussa kehittämisosuudessa (N=40) tavoitteena oli tutkia sitä, millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä nousee esiin sekä millaisten ehtojen ja edellytysten puitteissa hankkeen aineistojen tuottamia havaintoja voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Tässä vaiheessa osallistujat veivät käytäntöön aikaisempien tutkimusvaiheiden aikana kertynyttä tieto-taitoaan sekä miettivät, mitä psykologinen turvallisuus juuri heidän työyhteisössään tarkoittaa. Näin ollen he pystyivät kontekstoimaan psykologisen turvallisuuden omaan työyhteisöönsä ja luomaan siitä yhteistä ymmärrystä. Keskiössä oli yhteinen ideointi siitä, mitä toimenpiteitä heidän pitäisi tehdä, jotta he saisivat vahvistettua psykologista turvallisuutta omassa tiimissään ja organisaatiossaan. Tässä vaiheessa työstettiin siis psykologisen turvallisuuden edistämisen kehittämisuunnitelmaa.

Kaikissa menetelmissä oli sama fokus eli osallistujien osallistaminen ja heidän työyhteisöjensä kehittäminen pelkän tutkimuksen sijaan. Useat osallistujat kokivat myös jokaisen menetelmän itselleen tai tiimilleen voimaannuttavaksi kokemukseksi. Kullakin menetelmällä oli sille ominaiset piirteet, jotka toivat turvallisuudesta jotakin uutta, omaleimaista esille. Aitojen tiimikokousten videointi oli erinomainen idea, joka motivoi osallistujia ja antoi autenttista ja mielenkiintoista tietoa. Biometrinen vuorovaikutustutkimus tuotti tietoa todellisesta tiimin toiminnasta ja vuorovaikutuksesta videoitujen tiimikokousten muodossa. Tämä ulottuvuus puuttuu useista psykologisen turvallisuuden tutkimuksista, joissa kysytään usein vain ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia. Lisäksi tämä osuus onnistui tavoittamaan tunnereaktioita, joita ihmiset eivät pysty sanallistamaan.

Eläytymismenetelmät puolestaan mahdollistivat sensitiiviset kysymykset ja ilmiöt sekä ”leikillisen kokeilevuuden”, joita muut menetelmät eivät samalla tavalla mahdollistaneet. Työkonferenssimenetelmät puolestaan sitoutuivat tiimiläiset oman tiimin ja laajemminkin oman työyhteisön kehittämiseen suoraan itse.

Jokaisen kolmen menetelmän tuottamat aineistot tuottivat myös osittain samoja psykologisen turvallisuuden kokemuksen kategorioita kuten rakenteiden ja ennakoitavien prosessien sekä yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen tarpeen, vuorovaikutuksen tärkeyden sekä yhteisen oppimisen. Vastaavasti turvallisuutta vähentävinä tekijöinä kaikissa menetelmissä nousivat esille ainakin (yhteisen) ajan puute, työnjakoon, rooleihin, toimintatapoihin, resursseihin, pelisääntöihin ja vastuisiin liittyvät epäselvyydet tai tyytymättömyydet sekä negatiivinen tai joitakuita syrjivä vuorovaikutus.

Monimenetelmäisyys on lisännyt arvioinnin kattavuutta ja vähentänyt siten käsitteen ymmärtämisestä syntyviä ongelmia. Tutkimus tuottikin uutta, aikaisempaa laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tietoa tiimien ja esimiesten työssä ilmenevästä vuorovaikutuksesta ja tunnereaktioista sekä osallistujien kokemasta turvallisuudesta, turvattomuudesta ja tunteista. Erityisen arvokasta oli sen löytämä konkreettinen, sovellettava tieto: sekä positiiviset elementit ja toimivat kohdat että kipukohdat ja ei-toimivat kohdat.

Huomasimme, että tiimin funktio eli tarkoitus on usein epäselvä tai rikkonainen. Myöskään kokousten funktio ei useinkaan ollut kovin selkeä. Tiimin psykologista turvallisuutta näyttäisivät edistävän selkeät rakenteet, sillä psykologisen turvattomuuden kokemukset liittyivät usein rakenteiden ja struktuureiden kaipaamiseen ja puutteeseen.

On kuitenkin tunnistettava ja tunnustettava tiimin rajat psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin tuottajana. Esimerkiksi mielenterveydet haasteet, henkilökohtaiset kriisit tai erityyppiset traumat voivat vaikuttaa siihen, että tiimin turvallisuuden tasoksi on parasta yhdessä määritellä taso, jossa kaikkia asioita ei välttämättä edes oteta tiimin asioiksi tai keskustelun kohteiksi. Tutkimuksemme vahvisti myös näkemystä, että osa tiimeissä esiin nostettavista asioista ei kuulu tiimikokouksiin, vaan pikemminkin esimerkiksi kahdenvälisiin keskusteluihin tai esihenkilön ja tiimiläisten kehityskeskusteluihin.

Usein psykologisen turvallisuuden kohdalla puhutaan aihepiiristä yleisellä, abstraktilla tasolla. Toimenpide-ehdotuksetkin ovat usein niin sanottuja yleisiä listoja siitä, mitä voisi tehdä toisin. Tämä ei tarjoa todellisia apuvälineitä tosielämän tiimeille. TIITU-hankkeessa olemme sekä tutkineet että rakentaneet mallin konkreettiselle psykologisen turvallisuuden lisäämiselle tiimeissä. Tämä alkaa siitä, että tiimi määrittelee, miksi se on olemassa ja mitä sen on tarkoitus tehdä ja saavuttaa. Samoin on määriteltävä kunkin tiimikokouksen funktio. On myös luotava yhteistä oppia ja ymmärrystä siitä, mitä on psykologinen turvallisuus. Tämän jälkeen sitä voidaan lähteä soveltamaan ja tarkastelemaan osana oman tiimin todellista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tiimin on itse pystyttävä tekemään toimia, joiden avulla se voi lisätä psykologista turvallisuutta. Tämän avuksi olemme luoneet kuvakortit sekä tiimin todellisen toiminnan parantamiseksi että eläytymismenetelmään perustuvat uuden tai herkässä tilassa olevan tiimin alkuun pääsemiseksi.

# Esipuhe

Epävarmuuden kokemukset ovat lisääntyneet työelämässä jo pidempään, mutta viime vuosina epävarmuus on saavuttanut yhteiskunnassamme aivan uudenlaiset mittasuhteet. Maailmanlaajuinen pandemia, lähelle tullut sota, voimakkaat heilahtelut maailmantaloudessa ja tekoälykehityksen loikat ovat aiheuttaneet ennennäkemättömiä epävarmuuden ja uhan kokemuksia. Olemme joutuneet huomaamaan, miten vaikeaa on ennakoida, saati hallita, eteen tulevia muutoksia. Yhä useammin päädyimme toteamaan, että emmepä olisi vielä hetki sitten osanneet arvata, millaisten tilanteiden ja tapahtumien keskellä nyt elämme.

Olemme siirtyneet uudenlaisen arvaamattomuuden aikakaudelle. Arvaamattomuuden aikakausi on seurausta ennen muuta globalisaation ja digitalisaation aikaansaamista kytköksistä, joissa moninaiset tapahtumat ja heilahdukset leviävät epälineaarilla logiikalla. Itsessään pieni muutos tai sattumus yhdessä osassa globaalia systeemiä voi saada aikaan suuria muutoksia toisaalla ja lisäksi levittää systeemiä toiseen. Epälinearisesta logiikasta saimme konkreettisen esimerkin koronapandemiassa, jonka alkupiste todennäköisesti oli hetki, jolloin pieni virus siirtyi eläimestä ihmiseen. Seuraukset levisivät ympäri maailmaa aiheuttaen nopeasti vakavia vaaroja terveydenhoidon järjestelmien kantokyvyille, mutta myös kansainväliselle talousjärjestelmälle. Ihmisten arki muuttui hetkessä monin tavoin. Huomattavin seuraus suomalaiselle työelämälle oli verkkovälitteisen työn ja etätöiden merkittävä lisääntyminen. Yksi etätöiden keskeisimmistä seurauksista puolestaan on ollut yhteisöjen muuntuminen ja samalla työyhteisön ihmiselle tarjoaman tuen ilmeinen väheneminen.

Arvaamattomuuden aikakaudella epävarmuuden ja turvattomuuden tunteet lisääntyvät. Vakaiden tulevaisuuden näkymien puuttuessa myös psykologisen turvallisuuden kokemus voi vähentyä. Mielen hyvinvoinnin kannalta olisi kuitenkin keskeistä, että ihminen säilyttäisi hallinnan tunteen niin työhönsä kuin elämänsäkin ja näihin liittyvän myönteisen tulevaisuuskuvan. Tätä edesauttaa oman toiminnan ja tavoitteiden muovaaminen joustavasti ennakoimalla tilanteiden muutoksia ja oman työhyvinvoinnin kehittymistä. Myös työyhteisöjen ja tiimien toiminnalla on merkityksensä psykologisen turvallisuuden kannalta. On tärkeää rakentaa yhdessä psykologista turvallisuutta paikallisesti pienissä



lähiyhteisöissä niistä osatekijöistä ja niillä edellytyksillä, joita kulloinkin on tarjolla, sillä psykologisesti turvallinen yhteisö edesauttaa sopeutumista ennakoimattomasti muuttuvaan ympäristöön.

Nykyisin on tavanomaista, että työyhteisöt muuntuvat ja ihminen kuuluu moniin työyhteisöihin. Yhteisöjen moninaisuus ja muuntuvuus luovat omat reunaehdotensa psykologisen turvallisuuden rakentumiselle. Ne eivät kuitenkaan estä työyhteisön jäseniä toimimasta tavalla, joka edesauttaa jäsentensä psykologisen turvallisuuden kokemusta vahvistamalla luottamusta toisten hyvään tahtoon, tulipa eteen mitä tahansa. Arvaamattomuuden aikakaudellakin paras vastalääke yleisen turvattomuuden leviämislle on hyvä tahto ja toisten arvostus.

Käsillä oleva tutkimusraportti tuo esiin uusia tapoja lähestyä psykologista turvallisuutta tiimeissä. Tutkimus pohjaa tarkoin harkittuun monimenetelmäiseen asetelmaan ja yhdistää tutkimustiedon tuottamisen tiimien kehittämistoimintaan. Se antaa myös konkreettisia välineitä parantaa tiimien psykologista turvallisuutta. Nämä välineet ovat arvaamattomuuden aikakaudella tärkeitä, koska psykologisella turvallisuudella on selkeä liittymäpinta mielen hyvinvointiin. Työpaikoilla ja tiimeissä koettu psykologinen turvallisuus on keskeinen osatekijä siinä, etteivät mielenterveyden ongelmat enää nykyisestään lisääntyisi suomalaisessa työelämässä.

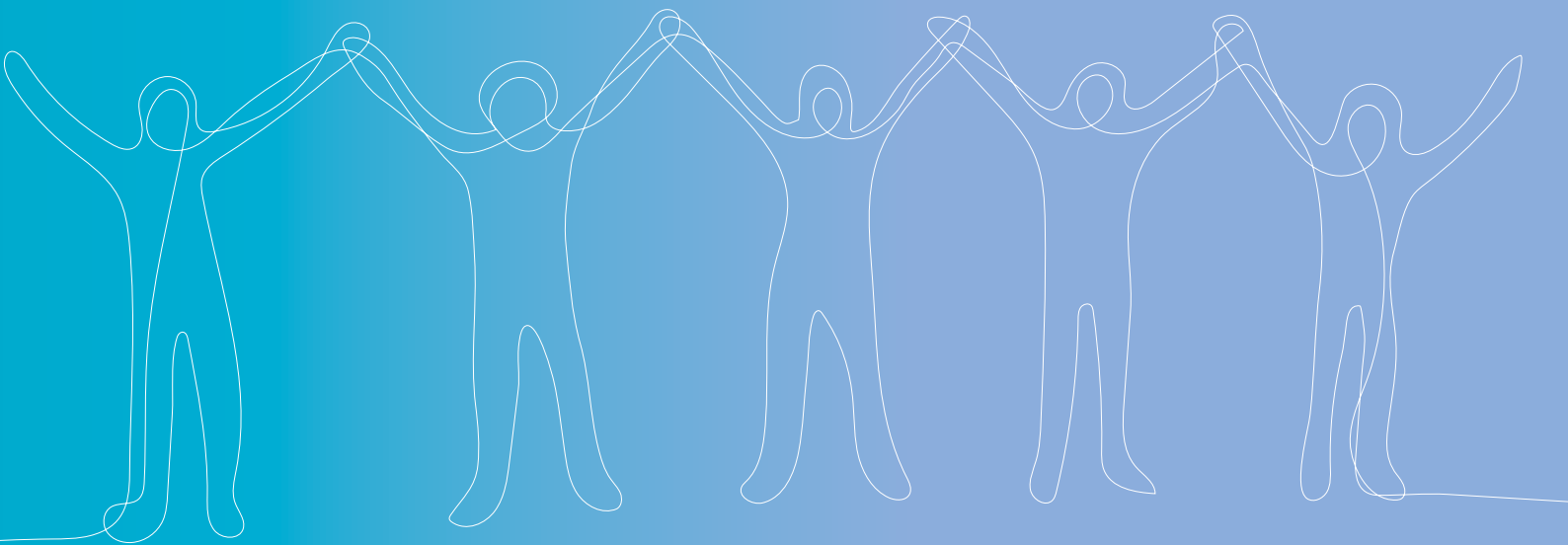
Tampereella 18.5.2023

**Anu Järvensivu**

tutkimuspäällikkö, Työkyky ja työurat, Työterveyslaitos

# 1. Osa

## **Hankkeen lähtökohdat, aineistot ja keskeiset tulokset**



# 1. Lähtökohdat

TIITU sai alkunsa usean työelämän kehittämisen ja tutkimisen ammattilaisen ideoinnista ja intohimosta turvallisuusteemaa kohtaan. Tiitun projektitiimissä pääsimme mielenkiintoisesti tiimityössämme kohtaamaan samoja turvallisuuteen liittyviä ilmiöitä omassa toiminnassamme kuin joita tutkimme ja kehitimme.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen toteutuksesta ovat vastanneet tutkijat Eevastiina Gjerstad ja Crister Nyberg. Hankkeen toisen vaiheen toteutuksesta on vastannut pääsääntöisesti tutkija Eija Raatikainen ja kolmannen vaiheen toteutuksesta pääsääntöisesti tutkija Katri Otonkorpi-Lehtoranta. Tutkija Anu Järvensivu oli myös mukana tiimissämme, mutta joutui hallinnollisten kiemuroiden vuoksi jäämään varsinaisesta työskentelystä pois. Kiitämme Anua kauniista esipuheesta! Yhteenvetoa ja laajempia linjauksia olemme kehittäneet ja kirjoittaneet kaikki yhdessä.

Hankkeen projektipäällikkönä on toiminut Eevastiina Gjerstad. Koko tiimimme kiittää suuresti TKI-asiantuntija Pirjo Auraa hankkeen hallinnollisten asioiden hoitamisesta.

Työsuojelurahastoa kiitämme mitä lämpimimmin hankesuunnitelmamme arvioimisesta rahoittamisen arvoiseksi sekä rahoituksesta, joka mahdollisti kaikkien vaiheiden toteutuksen suunnitellusti.

Suurin kiitos kuuluu tietenkin upeille ihmisille ja tiimeille, jotka lähtivät rohkeasti heittäytyen mukaan hankkeeseemme. Valtaisa kiitos!

TIITU-hankkeessa tutkimme psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista sekä niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä sote- ja opetusalojen tiimeissä ja esihenkilötyössä. Hankkeessa kehitimme samalla myös kyseisten tiimien turvallisuutta edistäviä käytäntöjä. Kyseessä oli siis samanaikaisesti tutkimus- ja kehittämishanke.

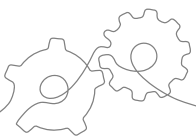
Hankkeen taustalla on havainto, että psykologisesta turvallisuudesta on vasta vähän sellaista empiiristä laadullista tapaustutkimusta, jossa kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti tiimit. Psykologisen turvallisuuden tunnetuin tutkija

Amy Edmondson onkin äskettäin huomauttanut, että saadaksemme tietoa siitä, miten psykologinen turvallisuus muodostuu, rapautuu, tuhoutuu tai rakentuu uudelleen, olisi tärkeää saada dataa myös useista vertailtavissa olevista tiimeistä samanaikaisesti. On erityisen hyödyllistä saada tietoa psykologisen turvallisuuden dynamiikasta todellisista organisaatiotilanteista. (Edmondson & Bransby 2023, 71.) Hankkeemme vastaa juuri tähän tiedontarpeeseen, sillä tutkimme eri organisaatioiden tiimejä ja niiden todellisia työkäytäntöjä, kuten tiimikokouksia, samanaikaisesti.

Valtaosa psykologista turvallisuutta koskevasta tutkimuksesta on ollut määrällistä ja muun muassa Virva Salmivaara, Frank Martela ja Jukka-Pekka Heikkilä (2020) huomauttavat kentän kaipaavan enemmän psykologisen turvallisuuden laadullista tutkimusta syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Sama tarve turvallisuudesta laaja-alaisena käsitteenä ilmeni myös KaPu-hankkeessa ja jatkotutkimusehdotuksena hankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen johtajilta (Isacsson, Heinilä, Raatikainen, Järvensivu, Simola-Alha & Helminen 2021).

Edmondsonin (1999) tutkimus psykologisesta turvallisuudesta jäi vielä 2000-luvun alussa pienehkön huomion kohteeksi kiinnostuksen laajetessa siitä asteittain. Googlen tutkimuksen (Google Rework 2016) jälkeen psykologinen turvallisuus käsitteenä ja ilmiönä löi itsensä lopullisesti läpi. Reilun kahden TIITU-hankkeen toteutusvuoden aikana ilmestyi sekä uusia kansainvälisiä artikkeleita, suomenkielisiä opinnäytetöitä että käytännön tiimityöskentelyn avuksi tehtyjä oppaita runsaasti. (ks. myös Reinikainen 2022.)

**Kokonaisvaltainen hyvinvointi,  
tuloksellisuus ja työssäjaksaminen  
kohenevat turvallisessa, luottamuksellisessa  
ja ennustettavassa ilmapiirissä.**



Tiimien psykologisen turvallisuuden rakentumisen haasteita ovat lyhyet, määräaikaisten työsuhteet sekä vaihtuvat tiimit. Työntekijät eivät ehdi tutustua toisiinsa siten, että jäsenten välille syntyisi syvä luottamus ja kokemus riskinoton mahdollisuudesta (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020). Samalla tiimin päämäärät ja tehtävät niin kuin myös tiimin jäsenet ja vuorovaikutuksen tavat voivat muuttua (Kerrissey, Satterstrom & Edmondson 2020, 65).

Fyysisen turvallisuuden kokemusta verottavat väkivalta ja fyysisen uhan kokemukset, jotka ovat lisääntyneet etenkin sote- ja opetusaloilla (Keyriläinen 2020; Työterveyslaitos 2019; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019). Sote-aloilla jo työn luonne itsessään on riskitekijä väkivallan uhalle (Oinonen 2016; Työturvallisuuskeskus 2020). Työntekijän koulutuksella ja ennakoivalla osaamisella voi kuitenkin olla väkivaltaa ehkäisevä vaikutus (Laitinen 2019).

Me lähdimme vastaamaan mainittuihin haasteisiin tiimitason psykologisen turvallisuuden viitekehyksestä. Psykologista turvallisuutta vahvistavien tekijöiden eduista on vakuuttavaa näyttöä. Kokonaisvaltainen hyvinvointi, tuloksellisuus ja työssäjaksaminen kohenevat turvallisessa, luottamuksellisessa ja ennustettavassa ilmapiirissä (Isacsson & Raatikainen 2020; Isacsson ym. 2021). Psykologisesti turvallinen työyhteisö on tutkitusti myös oppivampi, tehokkaampi, ja kehitysorientoituneempi (esim. Bergmann & Schaeppi 2016; Edmondson 1999; 2019; Kim, Lee & Connerton 2020; Mogård, Rørstad & Bang 2023).

Tutkimuksemme lähestyi emotionaalisen, psykologisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista, niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä niiden kehittämistä uudelta monimenetelmäisestä näkökulmasta, jossa yhdistettiin biometristä vuorovaikutustutkimusta narratiivisiin ja toimintatutkimuksellisiin lähestymistapoihin.

Suomalaisessa työelämässä tiimeihin kohdistuvaa tutkimus- ja kehittämistyötä on usein tehty yksimenetelmäisesti. TIITU-hankkeessa yhdistimme monimenetelmäisesti biometristä vuorovaikutustutkimusta narratiivisiin ja toimintatutkimuksellisiin lähestymistapoihin. Näin saimme erityisesti psykologisesta turvallisuudesta laaja-alaisemman ja syvällisemmän kokonaiskuvan.

Tarkoituksena monimenetelmäisessä tutkimuksessamme oli siis tutkia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista ja tunnistaa niiden ilmenemisen olennaisia piirteitä sekä löytää niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä.

Turvallisuuden ulottuvuudet ja keskeiset tekijät näyttäytyvät kuitenkin erilaisina riippuen tutkimuksen kohteena olevasta yksiköstä ja sen tehtävästä. Tässä tutkimuksessa yksikkö oli tiimi, mikä yhdessä tiimien toimintaympäristön kanssa vei painotuksen vahvasti psykologiseen turvallisuuteen. Emotionaalinen ja fyysinen turvallisuus ovat tärkeitä mukana olevia ulottuvuuksia, jotka muodostavat tiimin jäsenten perusturvallisuuden, jolle tiimin psykologinen turvallisuus keskeisesti rakentuu.

Jokainen tiimin jäsen tuo oman emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden kokemuksensa mukaan tiimiin ja vaikuttaa siten kokonaisuuteen. Tarkastelumme kohdistui kuitenkin tiimiin kokonaisuutena, jolloin yksilöiden olennainen rooli ilmeni suhteessa tiimiin. Yksilöiden osallistumisen tavat tai osallistumattomuus olivat olennainen osa tiimin toimivuutta, mikä itse asiassa korosti tiimiä tarkasteltavana yksikkönä. Näin psykologisen turvallisuuden käsite nousi keskeiseksi, koska se on nimenomaisesti tiimitason käsite (Edmondson & Lei 2014, 36–37; Edmondson & Bransby 2023, 69). Tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot olivat erilaisia, mutta yhdistävänä tekijänä voi pitää kytköstä kasvatukseen, koulutukseen ja ohjaukseen. Tämä teki tiimien ja organisaation tavoitteista osittain samantyyppisiä.

Tutkimus oli hyvin käytäntölähtöinen, sillä tutkimustilanteet olivat jo lähtökohtaisesti tiimien käytäntöjä kehittäviä. Jo ensimmäisessä vaiheessa eli tiimien kokousten analyysissä teimme näkyväksi tiimityön ilmiöitä sekä käsitelimme niitä yhdessä tiimiläisten kanssa. Tämän ensimmäisen vaiheen tuloksia oli mahdollista suoraan hyödyntää työpaikkojen tiimien käytäntöjen kehittämiseen, koska niitä sovellettiin välittömästi eläytymismenetelmän ja työkonferenssimenetelmän kautta työpaikoille.

## 2. Teoreettinen tausta

TIITU-hankkeessa tukeuduimme laajaan määritelmään psykologisesta turvallisuudesta eli paikannamme sen työympäristöön sekä toiminta- ja vuorovaikutuskulttuuriin, jossa jokainen kokee olevansa turvassa tasa-arvoisena, yhdenvertaisena ja arvostettuna tiimin jäsenenä. Tiivistetysti psykologinen turvallisuus voidaan määritellä Edmondsonin (1999) tavoin ”tiimin jäsenten jakamaksi uskemukseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä”, ja että nämä ihmisten väliset riskit kuten avun pyytäminen tai virheen myöntäminen eivät johda sen paremmin suoriin tai epäsuoriin negatiivisiin seurauksiin tai epämiellyttäviin reaktioihin. Psykologisen turvallisuuden uskotaan toteutuvan avoimessa, suorassa ja autenttisessa ilmapiirissä, sillä silloin ihmiset uskaltavat puhua ongelmista ja virheistä sekä haluavat jakaa tietoa ja ideoita. Tällaisessa ilmapiirissä ihmiset luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan. (Edmondson 2019, 8, 15; Edmondson & Lei 2014; Clark 2019; Kim ym. 2020; Turner & Harder 2018.)

Psykologisen turvallisuuden käsitettä kehittivät Edgar Schein ja Warren Bennis jo vuonna 1965. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä selviytymään organisaation muutokseen liittyvän epävarmuuden ja ahdistuksen kanssa. Psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä keskittymään jaettujen päämäärien saavuttamiseen itsesuojelun sijaan. William Kahn puolestaan osoitti vuonna 1990 psykologisen turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunteen lisäävän työntekijän sitoutumista. (ks. Edmondson 2019, 12.) Sittenkin psykologisen turvallisuuden käsitteen määrittelyssä on painottunut nimenomaan sen merkitys uskallukseen ottaa riskejä virheistä huolimatta (Edmondson 1999). Parhaat tiimit näyttäisivät tekevän enemmän virheitä kuin huonommat tiimit, mutta tämän on osoitettu johtuvan siitä, että he uskaltavat raportoida ja puhua virheistä (Edmondson 2019 10–11).

Nojauimme TIITU-hankkeessa tulkintaan, että psykologinen turvallisuus on nimenomaan ryhmätason ilmiö ja ominaisuus. Edmondsonin alkuperäinen tutkimus vuodelta 1999 osoitti, että psykologinen turvallisuus eroaa tiimien välillä ja että se vahvistaa sekä tiimin oppimiskäyttäytymistä että tiimin suoriutumista. Jopa vahvan yrityskulttuurin organisaatioissa on yleensä sekä korkean että matalan turvallisuuden tiimejä tai yhteisöjä. Psykologisen turvallisuuden syntymisessä

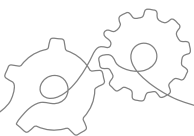
paikallisella johtajalla, esihenkilöllä tai tiiminvetäjällä on hyvin keskeinen rooli. (Edmondson 2019, 8, 11–13.)

Psykologinen turvallisuus ei siis ole persoonallisuuden piirre, eikä sillä ole yhteyttä introverttiuden tai ekstroverttiuden kanssa. Se ei myöskään ole ryhmäkemiaa. Sen sijaan psykologinen turvallisuus viittaa työympäristöön, työilmapiiriin sekä työ- ja vuorovaikutuskulttuuriin, joka vaikuttaa erilaisiin ihmisiin suunnilleen samalla tavalla. Psykologinen turvallisuus ei ole myöskään sama asia kuin luottamus. Psykologinen turvallisuus koetaan ryhmän tasolla, luottamus yksilöiden tasolla. Lisäksi psykologinen turvallisuus viittaa välittömään kokemukseen, luottamus tulevaisuuden odotuksiin. (Edmondson 2019, 13–17.)

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy läheisesti muita psykologisen turvallisuuden rakentumisen kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten sosiaalinen turvallisuus ja psykologinen ilmapiiri sekä organisaatioilmapiiri. Viimeksi mainitut viittaavat enemmän laajempaan organisaatioon, mikä näkökulma osoittautui myös tiimityön analyysin kannalta merkittäväksi näkökulmaksi.

Emotionaalinen turvallisuus viittaa ihmisen kokemaan turvallisuuden ja turvan tunteeseen, johon liittyy usein tunnekokemuksia ja niiden arviointia (ks. esim. Jaanisalo 2020; Niemelä 2000; Cagle-Holtcamp, Nicodemus, Parker & Dunlap 2019). Emotionaalinen turvallisuus on perustavaa laatua oleva psykologinen tarve, joka ilmenee aina tietyssä kontekstissa (Grobosch, Wolf, Juchems & Kuske 2020.) Emotionaalista turvallisuutta onkin tutkittu muun muassa perhe-suhteiden (ks. Jaanisalo 2020), sairaalan (Hyggard & Nichols 2011), koulun (Terrell, Henrich, Nabors, Grogan & McCray 2020) ja terapiasuhteiden (Greenberg 2020) konteksteissa.

**Emotionaalisesti turvallinen ympäristö  
tukee positiivisen identiteetin kehittymistä  
ja edistää parempia oppimistuloksia.**





Emotionaalisesti turvallinen ympäristö tukee positiivisen identiteetin kehittymistä ja edistää parempia oppimistuloksia, kun puolestaan emotionaalisesti turvaton ympäristö voi johtaa stressiin, alhaisempaan sitoutumiseen ja oppimiseen (Shean & Mander 2020). On huomattu, että emotionaalisesti uuvuksissa olevat työntekijät pystyvät esimerkiksi sitoutumaan muita huonommin positiiviseen tiimityöskentelyyn (Welp, Meier & Manser 2016).

Meidän tutkimuksessamme emotionaalisesta turvallisuudesta ei ole kysytty suoraan, vaan olemme tehneet tulkintoja siitä muun muassa ihmisten tunnekokemusten, tunnereaktioiden ja vuorovaikutuskokemusten ja -tulkintojen kautta.

Fyysinen turvallisuus voidaan eri tutkijoiden määritelmien mukaan määritellä muun muassa ihmisen kehollisen tilan ja omaisuuden turvallisuutena, fyysisen hyvinvoinnin uhan puutteena sekä tilana, jossa hän ei joudu väkivallan, häiriökäyttäytymisen tai kiusaamisen uhriksi (ks. Kaisanlahti 2020, 6-8.). Fyysisen turvallisuuden puutteeseen liittyy myös väkivallan uhka (Lindfors 2013). Fyysisen turvallisuuden suhteen esihenkilön tuella näyttäisi olevan erityisen suuri rooli (Bronkhorts 2015, 69). Tutkimuksessamme fyysinen turvallisuus tai sen puute tulee esille myös ihmisten kokemusten kautta.

Tiimiin ja organisaatioon kiinnittyvä psykologisen turvallisuuden käsite satoi tutkimuksessamme hankkeen eri vaiheita yhteen. Hankkeen eri vaiheet jakoivat yhtäläisen, edellä kuvatun mukaisen ymmärryksen psykologisesta, emotionaalista ja fyysisestä turvallisuudesta. Kaikissa vaiheissa painotus oli psykologisen turvallisuuden analysoinnissa emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden jäädessä vähemmälle huomiolle johtuen fokuksesta ryhmätason ilmiöihin.

**Fyysinen turvallisuus voidaan määritellä tilana, jossa ihminen ei joudu väkivallan, häiriökäyttäytymisen tai kiusaamisen uhriksi.**



# 3. Tutkimusasetelma

Hankkeen pääkysymys, jonka ympärille tutkimusasetelma rakentui, oli seuraavanlainen: Miten emotionaalinen, psykologinen ja fyysinen turvallisuus rakentuvat ja kehittyvät sekä mitkä tekijät edistävät tai estävät niiden toteutumista tiimeissä ja esimiestyössä? Kysymystä lähestyttiin sovittamalla yhteen biometrisiä, vuorovaikutuksellisia ja eläytymismenetelmällisiä lähestymistapoja yhteistoiminnalliseen työyhteisöjen kehittämisoitteeseen. Tässä luvussa esittelemme lyhyesti tutkimusasetelman koko hankkeen tasolla. Aineistonkeruu, aineistot ja analyysimenetelmät esitellään tarkemmin jokaista tutkimusvaihetta erikseen käsittelevissä luvuissa seuraavan pääluvun alla.

Psykologista turvallisuutta on tutkittu eniten kyselylomakkeiden kautta (Edmondson & Bransby 2023, 69). Myös haastatteluja ja havainnointia on käytetty, joskin vähemmän. Havainnointiin on olemassa jopa psykologista turvallisuutta mittaava mittaristo (ks. O'Donovan, van Dun & McAuliffe 2020). Suomalaisissa opinnäytetöissä on viime vuosina käytetty niin kyselyjä ja työpajoja (esim. Hämäläinen & Itkonen 2021), havainnointia (esim. Sormunen 2023), haastatteluja ja tiimien vertailuja (esim. Lehtisaari & Ruokonen 2019) sekä turvaohjeiden sisällönanalyysejä (esim. Hoikkala 2022).

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tutkimme tiimien vuorovaikutusta biometrisiä / psykofysiologisia menetelmiä käyttäen. Tässä menetelmänä oli tunnereaktioita tietyllä todennäköisyydellä ihmisten kasvonilmeistä tulkitsevan ohjelmiston käyttö. Psykofysiologisia menetelmiä on käytetty onnistuneesti muiden tutkimusmenetelmien rinnalla esimerkiksi esihenkilöiden tunneosaamisen kehittämisessä (LeadEmo-hanke, ks. Ravaja, Salminen, Saarinen, Manka, Bordi, Manka & Heikkilä-Tammi 2014), mutta psykologisen turvallisuuden alueella niitä ei ole systemaattisesti käytetty. Psykofysiologisten tutkimusten yhdistäminen muihin tutkimusotteisiin näyttäisi tuottavan kokonaisvaltaisempaa tietoa vuorovaikutuksesta (mm. Haaga-Helian VALAA- ja SOEVE-tutkimukset, ks. Gjerstad 2023; 2022 ja Aunimo, Gjerstad & Raulinaitis 2021; sekä muiden tutkijoiden tutkimukset, ks. esim. Peräkylä, Voutilainen, Henttonen, Kahri, Stevanovic, Sams & Ravaja 2016; Voutilainen ym. 2014; Stevanovic 2016; Reed ym. 2012).

Pääosassa ensimmäisessä vaiheessa olivat kuitenkin tiimivuorovaikutusvideoinnit, niiden analyysit ja stimulated recall -menetelmäinen käsittely tiimin kanssa. Tähän vaiheeseen osallistui yhteensä 20 ihmistä neljästä eri organisaatiosta.

Hankkeen toisessa vaiheessa hyödynsimme narratiivista eläytymismenetelmää positiivista ja negatiivista kehyskertomusta käyttäen. Tässä vaiheessa analyysin kohteena olivat osallistujien tulkinnat psykologista turvallisuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä. Aineistonkeruumenetelmänä käytetyn eläytymismenetelmän avulla keräsimme kahdenlaisiin kehyskertomuksiin jatkokertomukset 36 osallistujalta neljästä eri organisaatiosta. Sisällönanalyysillä saimme esille psykologisen turvallisuuden ja turvattomuuden merkityksiä. Eläytymismenetelmän avulla valotetaan tutkijalle mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuvaihtoehtoja, tai psykologista turvallisuutta edistävää tai estävää tapahtumaa edeltäviä tekijöitä. Nämä voivat olla usein myös ajatuksia, joita ei jaeta ääneen kollegoiden kanssa.

Hypoteettiset tilanteet ja niihin vastausten tai toimintatapojen kysyminen on hedelmällinen tutkimusmenetelmä, sillä se tarjoaa eettisesti kestävä keinoon etäännyttää tutkittavaa sensitiivisestä tutkimusaiheesta ja antaa mahdollisuuden tuottaa kokemuksia vastaajan omasta toimintaympäristöstä ilman, että se täytyy tuoda esiin. (mukaillen Edmondsonia 2019, 21).

Kolmannessa vaiheessa eli työkonferenssimenetelmällä toteutetussa kehittämissuudessa hyödynsimme hankkeen aiemmissa vaiheissa jaettuja ja koettuja asioita. Vaiheen tärkein tavoite oli työstää psykologisen turvallisuuden edistämisen kehittämissuunnitelma kullekin organisaatiolle. Tässä vaiheessa tuotettu aineisto koostui kolmen eri kehittämistilaisuuden toteuttamisen aikana kertyneistä tallennetuista keskusteluista ja niiden pohjalta tehdyistä muistiinpanoista. Aineisto on siis kyseisissä tilaisuuksissa osallistujien yksilö- ja ryhmätyöskentelyn tuloksena syntynyt keskusteluaineisto ja ryhmätyöskentelyissä kirjatut keskustelujen tulokset. Osallistujia kehittämistilaisuuksissa oli yhteensä 40 kolmesta eri organisaatiosta. Työkonferenssimenetelmä on toimintatutkimuksellinen työväline yhteistoiminnalliseen kehittämiseen.

Aineisto on ensisijaisesti tuotettu osallistujien käyttöön ja kehittämistyön jatkamiseksi omassa työyhteisöissään. Tällaisenaan kyse on ennen kaikkea osallistujia ja heidän käytännön tarpeitaan palvelevasta kehittämisaineistosta, mutta tutkimusaineistona analysoimme sitä sisällönanalyttisesti sen tutkimiseksi, millaisten ehtojen ja edellytysten puitteissa hankkeen aineistojen tuottamia havaintoja

voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Toisin sanoen tavoitteena oli arvioida käytettyjen dialogisten ja toimintatutkimuksellisten työvälineiden soveltuvuutta psykologisen turvallisuuden edistämiseen työyhteisöissä.

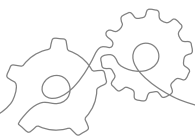
Erialaisten aineistojen ja menetelmien yhteiskäytöllä tavoittelimme kokonaiskuvaa psykologisen turvallisuuden tiimi- ja työyhteisötason kysymyksistä. Hankkeen tutkimusasetelma on tiivistetty taulukkoon 1.

**Taulukko 1.** Hankkeen tutkimusasetelma.

Tutkimuskysymys	Analyysin tavoite/kohde	Aineisto ja analyysimenetelmä
<p>PÄÄKYSYMYKSI: Miten psykologinen, emotionaalinen ja fyysinen turvallisuus rakentuvat ja kehittyvät sekä mitkä tekijät edistävät tai estävät psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumista tiimeissä ja esihenkilötyössä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolmessa eri vaiheessa tuotettujen tutkimustulosten yhdistäminen ja synteetisin rakentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri vaiheissa tuotettujen tulosten laadullinen vertailu</li> </ul>
<p><b>1. VAIHE:</b> Millaisia tunne-reaktioita ja -kokemuksia osallistujilla ilmenee heidän välisessään vuorovaikutuksessa? Miten vuorovaikutus ja sen hallinta rakentuvat tiimien vuorovaikutustilanteissa? Mitä yhteyksiä tällä on osallistujien turvallisuuden kokemuksiin? (N=20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimissä olemisen ja toimimisen kokemukset sekä kokemukset tiimissä koetuista turvallisuutta lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä ennen ja jälkeen autenttisen tiimikokoustilanteen</li> <li>• Autenttisesti tiimikokoustilanteessa ilmenevät tunnereaktiot</li> <li>• Tiimiläisten reflektio omasta ja tiiminsä toiminnasta</li> <li>• Vuorovaikutuksen laatu ja sisältö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimikokemusmittaristo (80 väitettä) ja sen analyysi</li> <li>• Kysely tunnekokemuksista (76 tunnetta) ja turvallisuuden kokemuksista (3 avokysymystä) sekä sen analyysi</li> <li>• Autenttisen tiimikokoustilanteen videointi ja analysointi</li> <li>• Tiimikokouksen tulosten reflektointi stimulated recall -menetelmällisessä reflektiovideoinnissa</li> <li>• Tunnereaktioanalyysi iMotions-ohjelmiston AFFDEX-algoritmilla</li> </ul>

Tutkimuskysymys	Analyysin tavoite/kohde	Aineisto ja analyysimenetelmä
<p><b>2. VAIHE:</b> Millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä eläytymismenetelmän avulla toteuttavain tulee esille? Mitä ja miten emotionaaliseen, psykologiseen ja fyysiseen turvallisuuteen liittyvistä asioista kerrotaan?</p> <p>(N=36)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistujien tulkinnot psykologisen turvallisuuden rakentumista edistävästä ja estävästä tekijöistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eläytymismenetelmällä kerätyt kertomukset ja niiden sisällönanalyysi</li> </ul>
<p><b>3. VAIHE:</b> Millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä nousee esiin työpaikoilla toteutettavissa työkonferensseissa? Millaisten ehtojen ja edellytysten puitteissa hankkeen aineistojen tuottamia havaintoja voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämistoiminnassa?</p> <p>(N=40)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämistilaisuuksien toteutus, osallistajat sisällöntuottajina</li> <li>• Käytetyt kehittämismenetelmät psykologisen turvallisuuden edistämisen työvälineinä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevaisuusdialogi ja työkonferenssi</li> <li>• Sisällönanalyysi</li> </ul>

Erilaisten aineistojen ja menetelmien yhteiskäytöllä tavoittelimme kokonaiskuvaa psykologisen turvallisuuden tiimi- ja työyhteisötason kysymyksistä.



# 4. Aineistokohtaiset menetelmät ja tulokset

Seuraavaksi esittelemme erikseen jokaisen tutkimus- ja kehittämisvaiheen menetelmät ja tulokset. Vaiheet toteutettiin ajallisesti peräkkäin, mutta toisen vaiheen aineistonkeruuta toteutettiin myös ensimmäisen ja kolmannen vaiheen aikana.

## 4.1 Biometriset vuorovaikutusmenetelmät

Ensimmäinen tutkimusvaihe oli biometrinen vuorovaikutustutkimus. Siinä pääideana oli tutkia mukaan lähtevien tiimien aitoa vuorovaikutusta ja yhdistää sitä osallistujien tunnereaktioiden sekä tunne-, turvallisuus- ja tiimikokemusten tutkimiseen. Sopivimmaksi tilanteeksi tähän koimme tiimin autenttisen tiimikokouksen, koska siinä todennäköisimmin tiimin vuorovaikutus on aidoimmillaan ja käsiteltävät asiat eniten tiimiä koskevia.

Kyselyt ovat hyvin yleisiä psykologisen turvallisuuden (Edmondson & Bransby 2023, 69) ja yleisemminkin tiimien tutkimuksessa (Ramos-Villagrasa, Marques-Quinteiro, Navarro & Rico 2018, 144). Jonkin verran on käytetty myös havainnointia. Emme ole kuitenkaan nähneet yhtään psykologiseen turvallisuuden liittyvää tutkimusta, jossa olisi ensin tutkittu tiimin aitoa vuorovaikutusta ja sen jälkeen osallistettu tiimiläiset itse kommentoimaan ja tulkitsemaan jälkikäteen oman tiiminsä toimintaa stimulated recall -menetelmän hengessä. Tiimien turvallisuuskokemuksia ja turvallisuuden rakentumista ja kehittämistä ei ole tietääksemme myöskään aiemmin tutkittu biometrisin keinoin laadullisiin menetelmiin ja/tai käytännön kokeiluihin yhdistettynä. Tutkimus tuotti uusia näkökulmia aiempiin, myös kansainvälisesti tuotettuihin tutkimuksiin.

## Aineistonkeruun toteuttaminen

Ensimmäinen tutkimusosuus sisälsi seuraavat osuudet (tiivistetysti ks. kuvio 1.):

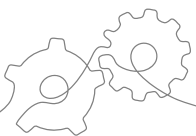
### I Ennen tiimikokouksen videointia

Ennen tiimikokouksen videointia osallistujat täyttivät tiimikokemusmittariston, joka sisältää 80 likert-asteikollista (1–5) väittämää tiimistä. Mittaristolla kartoitimme tiimissä olemisen ja toimimisen kokemuksia. Tiimikokemusmittariston tuottamia tuloksia analysoimme jo ennen tiimikokousta ja ensimmäistä videointia, jotta saimme kokonaiskuvan tiimin omista kokemuksista. Se osoitti meille tiimissä aiemmin koettuja vahvuuksia ja haasteita tiimistä. Esittelimme nämä arviot muiden tulosten yhteydessä tiimin tullessa reflektiovideointiin.

Mittaristo on kehitetty aikaisemmassa SOEVE-hankkeessa useiden jo olemassa olevien mittaristojen pohjalta. Mittaristoa ja sen validiteettia käsitellään tarkemmin erillisessä artikkelissa, joten mittaristoa ei avata tässä yhteydessä tuloksia lukuun ottamatta.

Lisäksi osallistujat täyttivät kyselyn tiimiin liittyvistä tunnekokemuksista (kolme yleisesti vahvinta tunnetta ja tilanteet, joissa ne ilmenevät) sekä kokemuksista turvallisuutta lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä (kolme avokysymystä). Tiimikokemusmittaristo sekä tunne- ja turvallisuuskokemuskysymykset oli koottu yhdeksi Webropol-kyselyksi, johon osallistujat vastasivat itselleen sopivana aikana. Tulokset tallentuivat suoraan sähköisesti meidän käyttöömme.

**Tiimikokemusmittaristo osoitti  
meille tiimissä aiemmin koettuja  
vahvuuksia ja haasteita.**



## II Tiimikokouksen videointi

Videoimme neljän tiimin aidon tiimikokouksen videokameroilla. Jokainen videointi tehtiin Haaga-Helian vuorovaikutus-labissa. Tiimikokousten kesto vaihteli tunnin ja kahden tunnin välillä. Tiimien koko vaihteli kolmesta seitsemään henkeen. Tiimi piti lab-tiloissa siis aidon tiimikokouksen, jonka kulkuun emme osallistuneet. Olimme tilassa mukana seuraamassa, että videointi onnistui.

Ennen tiimikokousta osallistujat olivat täyttäneet sähköpostitse tulleen tiimikokemuksia, tunnekokemuksia ja psykologista turvallisuutta kartoittavan kyselylomakkeen (ks. Kohta I).

Tiimikokouksen jälkeen osallistujat täyttivät lomakkeen, jossa kysyimme tiimikokouksen aikaisia tunnekokemuksia (76 tunteen lista) ja niiden kohdistumista sekä turvallisuuden tai turvattomuuden kokemuksia (kolme avokysymystä). Tiimikokouksen keskustelut litteroitiin. Litteroitujen tiimikokousten kestot olivat 86, 83, 61 ja 91 minuuttia, mutta litterointi ei välttämättä kattanut tiimikokouksen alkukahvittelua ja lopun epämuodollisempaa osuutta. Litterointeja näistä neljästä tiimikokouksesta on yhteensä 177 sivua.

## III Tunnereaktioiden analyysi

*Tunnekokemukset* ovat ihmisen tietoisesti havaitsemia kokemuksia tunteista, kun puolestaan *tunnereaktiot* ovat automaattisesti toimivia ja biologisesti määrättyjä. Usein tutkitaan vain tunnekokemuksia, vaikka molemmat ovat tärkeitä. (Nummenmaa 2017, 37; Nummenmaa 2010, 16, 52–53.) Saimme tietoa sekä osallistujien tunnereaktioista (lab-aineisto) että tunnekokemuksista (kyselyt ja reflektiovideo). Tämän lisäksi olisi hyvä huomioida myös tunteisiin liittyvä sosiaalinen funktio (esim. van Kleef & Fischer 2016, 4), minkä pystyimme myös TIITU-hankkeessa huomioimaan.

Tunteiden arviointiteoriat (appraisal theories of emotion) antavat sopivan teoreettisen viitekehyksen tutkimuksen metodologialle, sillä tunteet nähdään niissä sopeutuvina reaktioina ja havaintoina ympäristöön, joihin sisältyy myös neuraa-lisia ja fysiologisia muutoksia (Ellsworth 2013). Kasvojen ilmeet nähdään dynaamisina ilmiöinä, joihin ihmisten arviot vaikuttavat (Scherer, Ellring, Diecmann, Unfried & MOrtillaro 2019), jolloin sitoutuminen tähän tunneteorian mahdollistaa tieteenfilosofisesti biometrinen menetelmien yhdistämisen muihin,



tieteenfilosofisesti erilaisiin paradigmoihin. Toisin sanoen tällöin sekä tunnekokemusten että tunnereaktioiden tutkiminen ja yhdistäminen on validia.

Biometrisessä vuorovaikutustutkimuksessa tunnetekoölyyn pohjautuva iMotions-ohjelmiston AFFDEX-algoritmi tunnistaa tietyllä todennäköisyydellä oletettuja tunnereaktioita kasvojenilmeiden analyysin avulla. Taustalla on diskreettiin tunneteoriaan nojaava FACS -luokitusjärjestelmä (mm. Ekman 1992). Tunne-reaktioita tutkimalla saamme selville ilmiöitä, joita ihmiset eivät kykene tiedostamaan tai pukemaan tunnekokemuksiksi.

Analysoimme ensin biometrisen datan iMotions -ohjelmiston AFFDEX -algoritmin analyysiohjelmalla (todennäköisyydellä 75), jonka jälkeen “eristimme” siitä sisällöllisesti merkittäviä vuorovaikutuksen kohtia, ja teimme osasta niistä tarkemmat analyysit. Analysoimme siis myös tunnereaktioiden funktioita (ks. Darwiche, de Roten, Stern, von Roten, Corboz-Warnery & Fivaz-Depeursinge 2008) ja vuorovaikutuksen säännönmukaisuuksia. Tämä on ryhmävuorovaikutustutkimuksessa erityisen tärkeää, koska biometriikka ei kontekstualisoi tietoa (ks. Stöckli, Schulte-Mecklenbeck, Borer & Samson 2018). Tällä tavoin pystyimme tunnistamaan muun muassa tunnereaktioiden ja vuorovaikutuksen poikkeamia ja säännönmukaisuuksia, kun pystyimme tarkastelemaan mitä vuorovaikutuksessa näissä kohdissa tapahtui. Teimme analyysistä sekä prosentuaaliset yhteenvedot että tunnereaktioiden “piikkikohdat”.

Käyttämämme biometrisen kasvonilmeiden analyysin lisäksi olisi hyvä arvioida myös non-verbaalista vuorovaikutusta kuten kehon asentoja, liikkeitä ja katseen suuntaa. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin tärkeintä saada jokaisesta tiimiläisestä kasvokuvaa biometristä analyysiä varten, joten emme valitettavasti saaneet yhtä, koko tiimin vuorovaikutusta kuvaavaa videota (vaan monta eri videota eri kuvakulmista). Näin ollen emme pystyneet arvioimaan systemaattisesti koko tiimin non-verbaalista vuorovaikutusta. Tällaista ilme- ja eleanalyysia, jonka perustalta on tehty myös verkostanalyysia ihmisten välisistä suhteista, on tehty aikaisemman ryhmävuorovaikutustutkimuksen kohdalla (ks. Aunimo ym. 2021; Gjerstad 2022; Costa, Passos, Bakker, Romana & Ferrão 2017).

### III Reflektiovideointi

Ennen seuraavaa tapaamistamme tiimien kanssa analysoimme tunnereaktioiden lisäksi aineistosta tiimin vuorovaikutusta ja toimintaa, kyselylomakkeen pohjalta tiimiläisten antamia vastauksia sekä esihenkilön tai tiiminvetäjän toimintaa.

Kokoonnuimme tiimien kanssa joidenkin viikkojen kuluttua niin sanottuun reflektiovideointiin. Näistä videoinneista yksi tehtiin Haaga-Helian vuorovaikutuslabissa, kaksi tiimien työpaikoilla ja yksi pahan koronatilanteen vuoksi Zoomissa etäyhteydellä. Reflektiovideointien litterointien pituudet olivat 106, 92, 63 ja 60 minuuttia, mutta itse reflektiovideoinnit olivat usein hieman litterointiin otettua aikaa pidempiä. Neljän reflektiovideoinnin litteroinnit olivat yhteensä 105 sivua. Reflektiovideoinnissa esittelimme tiimivideon ja kyselyjen tuloksia, joita olimme sekä visualisoineet että keränneet diasarjaksi, jonka tiimi sai myös itselleen. Katsoimme myös yhdessä muutaman mielestämme keskeisen kohdan tiimikokousvideoinnista ja osallistimme tiimin jäsenet yhteiseen keskusteluun näistä videoinnin kohdista. Yksi kohta oli poimittu sen mukaisesti, että siinä ilmeni vahvoja positiivisia tunnereaktioita sekä positiivista vuorovaikutusta tiimiläisten välillä. Yksi kohta oli sellainen, jossa ilmeni joko negatiivisia tunnereaktioita ja/tai hämmentynyttä tai erimielistä vuorovaikutusta tiimiläisten kesken.

Stimulated Recall (STRI) -menetelmä mahdollistaa osallistujien palaamisen menneeseen vuorovaikutustilanteeseen ja siihen liittyvien tulkintojen ja kokemusten jakamisen. Tätä menetelmää on käytetty aikaisemminkin ryhmävuorovaikutustilanteiden suhteen. Esimerkiksi Desirée van Dun, Julia Wijnmaalen ja Celeste Wilderom (2022) ovat pyrkineet tavoittamaan jälkikäteen tiiminjäsenten tunnekokemuksia monenlaisten visuaalisten ja fasilitoivien tekniikoiden avulla. Stimulated recall -menetelmään on yhdistetty myös fysiologisten reaktioiden tutkimista (Kagan & Schauble 1969, 312) niin kuin mekin teimme.

Koska ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin voi olla mahdotonta päästä käsiksi varsinaisessa vuorovaikutustilanteessa, stimulated recall -menetelmä mahdollistaa sen sisältämän palautuksen tai uudelleen muistelun kautta osallistujien ajatusten, tunteiden ja muistojen uudelleenpalauttamisen (Janusz & Peräkylä 2017, 429–430). Osallistujien videon katsomisen hetkellä tai sen jälkeisessä keskustelussa mahdollisesti kokemat oivallukset voivat koskettaa tiettyjä tunteita, vuorovaikutusta ja sen ristiriitoja tai itsensä ymmärtämistä (Huhtamäki & Lehtinen 2016, 21–30). Menetelmä rohkaisee reflektioon eikä arvostele ketään (Wass & Moskal 2017).

## IV Esihenkilöpalautte

Tarjosimme jokaiselle tiiminvetäjälle mahdollisuutta omaan, esihenkilötason palautteeseen. Jokainen tiiminvetäjä myös tarttui tähän mahdollisuuteen. Järjestimme palautekeskustelun etäpalaverin muodossa, ja se kesti 45 minuuttia yhteen tuntiin. Etäpalaverissa käsitelimme tiimipalaverivideoinnista tekemääme esihenkilötyön laadullista analyysiä ja siihen liittyviä tuloksia. Osassa etäpalavereja katsoimme myös tiiminvetäjän kanssa osan tiimikokousvideosta, jonka jälkeen halusimme kuulla, miten tiiminvetäjän mielestä esihenkilöyden näkyi videolla.

Tiiminvetäjän esihenkilöpalautte oli hyödyllinen sekä tiiminvetäjien että meidän tutkijoiden näkökulmista. Pystyimme siinä keskittymään ylätasoon ja peilaamaan esihenkilöyttä tiimin ja ylemmän johdon välisenä toimijana. Aistimme jopa jonkin tasoista helpotusta tiiminvetäjiltä, kun he pystyivät puhumaan näistä asioista kanssamme. Harmittavasti emme tulleet ajatelleeksi, että myös tämä keskustelu olisi kannattanut nauhoittaa, joten meillä ei ole tästä osuudesta systemaattista analyysiä.

Annoimme palautekeskustelun aikana positiivista palautetta tiiminvetäjän esihenkilötoiminnasta. Olimme keränneet tiimikokousvideosta konkreettisia kohtia, joissa tiiminvetäjä toimi hyvin sekä jonkin aihealueen mietittäväksi tai mahdolliseksi parannuskohteeksi. Keskustelimme myös yhdessä joistakin tiimivideoinnissa esille tulleista asioista kuten esimerkiksi tiimiläisten osallistumiseroista, tiimiläisten keskinäisistä suhteista, kokouksen onnistumisesta sekä yllättävistä seikoista.

Palautekeskustelun teemat sisälsivät tiimin esihenkilön ja organisaation muun johdon väliset suhteet ja rakenteet ja niiden heijastumisen tiimiin, tiimin toiminnan ja kokousten funktioiden ja rakenteiden pohdintaa, visiosta ja toiminnan tavoitteista keskustelua sekä peilausta esihenkilön roolista suhteessa tiimiläisiin ja tiimin vuorovaikutukseen. Lopuksi luotasimme vielä tiimin ja tiiminvetäjän tulevaisuuden näkymiä.

## 1. ENNEN TIIMIVIDEOINTIA:

- **Tiimikokemukset**
  - kysely: 80 likert-asteikollista väitettä
- **Tunnekokemukset**
  - avokysymys: kolme yleisimmin voimakkainta tunnetta & missä tilanteissa
- **Turvallisuuskokemukset**
  - avokysymykset: turvallisuutta lisäävät ja vähentävät asiat tiimissä, mitä muuta haluat kertoa

## 3. TUTKIJOIDEN KOKOAMA TULOSTEN ANALYYSI

- **Tiimin vuorovaikutus, tiimikokouksen sisältö, kokouksen funktio**
- **Kyselylomakevastausten yhteenvedot**
- **Tunnereaktioiden prosentit ja piikkikohdat**
- **Tiiminvetäjän toiminta**

## 4. REFLEKTIOVIDEOINTI (STIMULATED RECALL)

- **Tiimikokousvideopätkien katsominen & keskustelu**
- **Tutkijoiden kokoamat tulokset tiimikokousvideoinnista & niistä keskustelu yhdessä**
- **Kysely reflektiovideoinnin päätteeksi**
  - Reflektiokokemukset: (avokysymykset: Mitä opit tai oivalsit? / Mikä hämmästytti tai yllätti? / Mikä ilahdutti?)
  - Tunnekokemukset videoinnin jälkeen (76 tunteen lista & kohdistuminen tiimin vuorovaikutukseen, yksittäiseen ihmiseen, keskustelun sisältöön ja/tai turvallisuuden tai turvattomuuden tunteeseen)
  - Turvallisuuskokemukset (a) avokysymykset: turvallisuutta lisäävät ja vähentävät asiat tiimissä, mitä muuta haluat kertoa sekä b) 5-likertasteikkoinen kysymys ”Miten turvallisena koit äskeisen reflektiovuorovaikutuskeskustelunne?”

## 2. TIIMIKOKOUKSEN VIDEOINTI

- **Videot**
- **Videoiden litteroinnit**
- **Tunnereaktiot: iMotionsin AFFDEX-algoritilla**
  - Prosentit
  - Vuorovaikutuksen ”piikkikohdat”
- **Tunnekokemukset videoinnin jälkeen**
  - 76 tunteen lista & kohdistuminen tiimin vuorovaikutukseen, yksittäiseen ihmiseen, keskustelun sisältöön ja/tai turvallisuuden tai turvattomuuden tunteeseen
- **SAM-skaala**
  - ei otettu tuloksiin, koska ei tuonut mitään uutta tietoa
- **Turvallisuuskokemukset**
  - (a) avokysymykset: turvallisuutta lisäävät ja vähentävät asiat tiimissä, mitä muuta haluat kertoa sekä
  - b) 5-likertasteikkoinen kysymys ”Miten turvallisena koit äskeisen reflektiovuorovaikutuskeskustelunne?”

## 5. TIIMINVETÄJÄN/ESIHENKILÖN PALAUTEKESKUSTELU

- **Videopätkän katsominen yhdessä & tiiminvetäjän reflektio**
- **Tutkijoiden kokoamasta palautteesta keskustelu (aihealueet: tiimin vuorovaikutus, tiimikokouksen sisältö, funktio, kulku ja agenda, organisaation ja tiimin kehitys, tiimiläiset)**

**Kuvio 1.** Hankkeen ensimmäisen vaiheen toteutus (biometrinen vuorovaikutustutkimus).

## Ensimmäisen osuuden tulokset

Tiimikokousmittaristo antoi kattavasti ja nopeasti tietoa tiimin toimivista ja ei-toimivista piirteistä. Aitojen tiimikokousten videointi osoittautui osallistujia motivoivaksi ja antoi autenttista ja mielenkiintoista tietoa. Se on monipuolisempi ja todenmukaisempi menetelmä kuin muistinvarainen kysely omaa ja tiimin toimintaa koskien. Saimme tietoa sekä osallistujien reaktioista (lab-aineisto) että kokemuksista (kyselyt ja osallistujien oma reflektio).

Meidän tutkimissamme neljässä tiimissä korkeimmat tiimikokemusmittariston arviot liittyivät yleensä tiimissä koettuun hyväksymiseen (“Tunnen kuuluvani tiimiimme”), turvallisuuteen (“Minulla on turvallinen olo tiimissäni”, “Emme syytä tai suhtaudu vihamielisesti, jos joku tiimistämme tekee virheen”) ja arvostavaan kohtaamiseen ja positiiviseen vuorovaikutukseen (esimerkiksi “Pystymme kannattelemaan jokaista tiimin jäsentä siten, että emme halveksi tai paina ketään alaspäin ja “On innostavaa keskustella tiiminä yhteisistä teemoista”).

Alhaisimmat arviot liittyivät oikeastaan kaikilla neljällä tiimillä työhön ja sen järjestämiseen ja edistämiseen tiimissä. Alhaisia arvioita saivat muun muassa väitteet: “Työkuormasta huolimatta tiimillämme on aikaa miettiä, miten työ edistyy”, “Tiimimme mahdollistaa työhön keskittymisen” ja “Tiimillemme on selkeää, mitä meidän on tarkoitus tehdä ja saavuttaa”. Tiimissä, joka koki olevansa irrallaan muusta organisaatiosta, alhaisimmin oli arvioitu väite “Organisaation johto ottaa vakavasti mahdolliset väkivaltilanteet sekä uhat, joita työsämme ilmenee (k.a. 2,3). Toisaalta tiimi koki, että tiimi auttaa tässäkin tilanteessa (“Tiimimme keskustelu fyysisestä turvallisuudesta vähentää siitä kokeamaani huolta (k.a. 4,7).

Taulukossa 2 on esimerkki erään tiimin korkeimmista ja alhaisimmista arvioinneista. Mittaristo oli likert-asteikollinen ja vastaukset saivat arvoja 0–5. Väittämiä mittaristossa oli yhteensä 80. Tuloksia voi miettiä käytännön näkökulmasta siten, että jos arviot ovat selkeästi alhaisimmat tiimin työkuormaa, tehtävää ja tekemisen tapaa koskien, tiimin kannattaa keskittyä miettimään keinoja niiden parantamiseksi. Usein tämä kertoo myös siitä, että tiimin tai tiimin kokoontumisten funktioita ei ole mietitty tai viestitty riittävästi.

**Taulukko 2.** Esimerkki erään tiimin tiimikokemusmittaristolla saaduista tuloksista.

Korkeimmat arviot	Ka	Matalimmat arviot	Ka
Minut hyväksytään tiimissämme	4,8	Työkuormasta huolimatta tiimillämme on aikaa miettiä, miten työ edistyy.	2,6
Näkemyksemme avartuvat, kun työskentelemme yhdessä.	4,6	Tiimimme mahdollistaa työhön keskittymisen.	2,6
Tiimin jäsenien ideat muodostuvat yhteiseksi, uudeksi tiedoksi.	4,6	Tiimillemme on selkeää, mitä meidän on tarkoitus tehdä ja saavuttaa.	2,6
On innostavaa keskustella tiiminä yhteisistä teemoista.	4,6	Tiimissämme on aikaa ja tilaa neuvotella ja esittää erilaisia näkemyksiä.	2,6

Alkulomakkeessa kartoitimme myös tiimin kokemia tunteita yleisesti. Kuviossa 2 on esimerkki erään tiimin vastauksista visuaalisessa muodossa. Visuaaliseen kuvioon on valittu vain ne tunteet, joita useampi kuin yksi tiimiläinen on kokenut. Tässä tiimissä koettiin eniten sekä innostusta että turhautumista. Turhautumiseksi laskimme myös lähikäsitteen "ketutus". Koska pelkän tunteen kokeminen ei vielä kerro tunteen kohdistumisesta, myös siitä oli kysytty erikseen: "Kerro, missä tilanteissa erityisesti koet kyseisiä tunteita". Nämä vastaukset osoittivat, että turhautumista oli eniten ajanpuutteen ja asioiden kesken jäämisen vuoksi. Muita turhautumisen kohteita olivat muiden kuin esityslistan asioiden laaja käsittely, kuuntelemattomuus ja omien ajatusten huomiotta jättäminen sekä pelisääntöihin liittyvät poikkeamat (kaikki eivät tee mitä on sovittu, asiat eivät etene, ei tulla palaveriin, kollegoiden valitus). Innostus kohdistui asioiden onnistumiseen ja etenemiseen sekä uusien sisältöjen suunnitteluun.



**Kuvio 2.** Erään tiimin kokemukset tiimistään ennen tiimikokouksen videointia (vastauksena kysymykseen: “Mitkä ovat kolme tiiminne vuorovaikutuksessa ja toiminnassa yleisesti voimakkaimmin kokemaasi tunnetta tai mielentilaa?”).

Jokaista tiimiläistä pyydettiin tiimikokousvideoinnin jälkeen merkitsemään (esimerkiksi alleviivaten) ne tunteet tai mielentilat, joita hän koki jonkin verran tai paljon videoidun tiimivuorovaikutuskeskustelun aikana. Niitä tunteita tai mielentiloja, joita tiimiläinen ei kokenut ollenkaan, ei tarvinnut merkitä mitenkään. Tiimikokouksen videoinnin jälkeen pidetyssä reflektiovideoinnissa tuli esille, että tässä tiimissä koettiin erittäin vahvoja positiivisia tunteita, jopa vapautumista. Kävi ilmi, että tiimin kokemukset tiimivideoinnin aikaisista tunnekokemuksista olivat varsin myönteisiä (kuvio 3). Luottamus, yhteenkuuluvuus, ilo, hyväksyntä ja tyytyväisyys olivat läsnä. Tämä tiimi koki Haaga-Heliassa järjestetyn tiimikokouksen niin positiivisena, että se yllätti meidät tutkijatkin. Erään tiimiläisen sanoin:







tunnereaktioiden määriä. Tämä antaa tarkempaa tietoa siitä, miten erilaisissa keskustelun ja vuorovaikutuksen kohdissa tunnereaktioiden määrät vaihtelevat. Tätä käsittelemme tarkemmin vuorovaikutukseen keskittyvässä artikkelissamme (Gjerstad, Nyberg, Otonkorpi-Lehtoranta & Raatikainen 2023).

**Taulukko 3.** Biometrinen aineisto eriteltynä tunnereaktioiden määrän mukaan (%).

Tunnereaktio	Vähimmäismäärä (yksilötasolla)	Enimmäismäärä (yksilötasolla)
Ilo (joy)	0,18 %	15,0 %
Hämmästyminen (surprise)	0,8 %	2,16 %
Suru (sadness)	0 %	3,22 %
Viha (anger)	0 %	3,7 %
Inho (disgust)	0 %	0,99 %
Pelko (fear)	0 %	1,95 %
Ylenkatse (contempt)	0,01 %	2,03 %
Sitoutuminen (engagement)	0,36 %	42,0 %

Vielä hyödyllisempi ja mielenkiintoisempi lienee analyysi siitä, *millaisissa kohdissa* mitään tunnereaktioita ilmenee. Tunnereaktioiden laadullinen analyysi on edennyt siten, että olemme katsooneet videot, joihin on tehty jokaisesta osallistujasta kasvojentunnistusanalyysi tunnereaktioiden tasolla. Tunnepiikkien kohdalla katsoimme, mitä silloin tapahtuu. Nämä huomiot ja vuorovaikutuksen kohdat on kirjoitettu ylös ihan sanatasolla. Esimerkiksi: ”Annella ilo, valenssi ja sitoutuminen, kun Olli puhuu matematiikan tunnilla tapahtuneesta kömmähdyksestä”. Sen jälkeen, kun kävimme videot näin läpi, ryhmittelimme ja teemoittelimme sanatarkasti kirjoitetut kohdat isommiksi kokonaisuuksiksi. Teemoittelun tuloksena syntyi kategorioita, joista voimme tehdä yleisemmän tason huomioita siitä, millaiset seikat ja teemat vuorovaikutuksessa aiheuttavat positiivisia ja negatiivisia tunnereaktioita.

Positiiviset tunnereaktiot on koottu tiivistetysti taulukkoon 4. On huomioitava, että positiiviset tunnereaktiot – jotka yleensä ovat samalla kohtia, joissa emotionaalinen sitoutuneisuus on korkeinta – liittyvät usein yhteiseen nauruun, iloon ja huumoriin. Tämä on linjassa sen kanssa, että yhteenkuuluvuuden tarve on meille ihmisille yleensä merkittävä tarve, joka korostuu tiimien työskentelyssä (Gjerstad 2022; Bourgeois, Sommer & Bruno 2009). Ilmapiiirin keventäminen huumorin avulla auttaa sekä tehtävän suoritusta että suhdetasoa (Laapotti & Mikkola 2015, 39, 50).

Näyttäisi siltä, että yhteisten hymyhetkien funktiona on usein yhteenkuuluvuuden kasvattaminen (Darwiche ym. 2008, 234). Tähän liittyvä, mutta ehkä hieman enemmän työhön linkittyvä kategoria, kytkeytyy työasioista ilahtumiseen, toivon heräämiseen sekä työasioiden sisäpiirihuumoriin.

Tutkija: -- mitä te tästä sanoisitte, miksi juuri nää kohdat on herättäny iloa?

A1: (Semmosta) toiveikkuutta, positiivisuutta, tulevaisuususkkoa.  
Kyl me tää handlataan.

A3: Niinku vaikka, et ehkä annetaan semmosii isoja tavoitteit,  
mut me tehään se.

A1: Nii, nii, nii, tehdään niinku, näkyväks ja pienin askelin edetään,  
kyllä tää tästä varmasti.

A3: Ei lannistuta.

A2: Nii.

V2: Siin on varmaan se vertaistuki. Ku joutuu pahaan paikkaan, niin on  
ne muutki joutunu. Niin tulee se helpotuksen tunne ja se ehkä vaihtuu iloksi.

[naurua].

V1: Vai olik se vahingoniloa, et jee, et tyyppi on joutunu opettaa matikkaa.

Toinen selkeä yläkategoria ovat yhteiseen tiedonmuodostukseen, ideointiin ja yhteisiin ilmiöihin liittyvät keskustelut, jotka tuovat iloa. Tällä voinee olla yhteyksiä yhteiseen oppimiseen ja myös yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Onkin huomattu, että psykologinen turvallisuus voi lisätä oppimista, tiedon

jakamista, sitoutumista, luovuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Newman, Donohue & Eva 2017; Edmondson & Lei 2014).

Oppimisessa yksilöt säätelevät omaa oppimistaan, tukevat vertaisia säätelemällä heidän oppimistaan sekä säätelevät ryhmänä kollektiivisesti oppimisprosessia (Järvelä, Malmberg & Koivuniemi 2016, 2). Näin ollen parhaimmillaan ryhmän oppiminen operoi useammalla oppimisen tasolla kuin yksilön oppiminen yksin.

**Taulukko 4.** Päähuomioita positiivisista tunnereaktioista.

<b>Teemakategoria</b>	<b>Esimerkit</b> (alkuperäisilmauksia, suluissa selitystä tilanteesta)
<b>Yhteinen nauru, ilo, huumori ja vitsailu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mä katoin tv:stä, että muut viettää vappua.</li> <li>• Arkitiimeistä ei puhuta enää mitään.</li> <li>• Tyynyjä elvytettiin.</li> <li>• Meidän ilmeet näytti, että ollaan vähän ulkona tästä.</li> <li>• Tekninen tuki kävi katsomassa, me ei lopeteta.</li> <li>• Yleensä mä olen tyytynyt vain tähän vesilasiin.</li> <li>• Siinä oli alussa aika raflaava otsikko.</li> <li>• R:ssä on yksi kirjallisuuden tutkija.</li> <li>• Te ootte varmaan huomanneet, että mä rakastan niitä lomakkeita.</li> <li>• Mä olin tulossa vaan hengaan. (yhteistä naurua)</li> <li>• Yhteinen vitsailu alussa pullansyönnistä.</li> <li>• Susirajan taakse. (yhteistä naurua)</li> </ul>
<b>Kehumisen, rohkaisun ja positiivisen palautteen yhteydessä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olivat tyytyväisiä yhteistyöhön</li> <li>• tutkija: kiitän lämpimästi. (tutkijan palaute, naurua ja vitsailua lomakkeen täyttämisen yhteydessä)</li> </ul>
<b>Kun itseltä kysytään</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haluatko S kertoa?</li> </ul>
<b>Ilahdutaan toisten ideoista ja tekemisistä?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mä oon semmosen jo suunnitellu.</li> </ul>
<b>Toivoa herättävissä kohdissa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sit kun meillä on ne välineet.</li> <li>• Kahden vuoden päästä kaikki on tehty.</li> </ul>

Teemakategoria	Esimerkit (alkuperäisilmauksia, suluissa selitystä tilanteesta)
<b>Pedagogisten teemojen tai yhteisen tiedonmuodostuksen yhteydessä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko opettajan työ opettaminen vai ohjaaminen.</li> <li>• Kasvattaa itseänsä vain ehkä 10 vuotta nuorempia henkilöitä.</li> <li>• Tehdään siitä X:n tutkinnon osa vielä.</li> </ul>
<b>Kun jaetaan yhteisiä asioita tai otetaan kantaa ilmiöihin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Youtubesta opetellaan, mulla on pahin kokemus, kun jouduin opettamaan matikkaa.</li> <li>• Periaatteessa niiden pitäisi olla aina paikallaan.</li> <li>• Musta se on niin nastaa.</li> </ul>
<b>Työasioista ilahtuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun se puhelu tuli. (joku oli jo kiinnostunut auki olevasta palvelusta)</li> <li>• Mähän oon nää tavannut.</li> <li>• Mehän saadaan kohta valmiiksi se kurssi.</li> <li>• Tää lyö leiville, jos ajankäytön pystyy monistamaan.</li> </ul>
<b>Työpaikan sisäpiiriasiat myönteisessä hengessä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (X:n alustama arvosana)</li> <li>• Toiminnanohjaus, kauhea sana, toiminnanohjauksen ongelmat, joka on aivan hirveä sanahirviö.</li> </ul>

Negatiiviset tunnereaktiot näyttäisivät liittyvän tilanteisiin, joissa ei nähdä itsellä oleva kontrollia tai vaikutusvaltaa: Turhaudutaan, huolestutaan, harmistutaan tai tunnetaan voimattomuutta. Usein nämä tunnereaktiot voivat liittyä siihen, että muita ihmisiä kuten asiakkaita kohdellaan omasta mielestä väärin, työyhteisön käytännöissä koetaan epäoikeudenmukaisuutta tai odotukset tai lupaukset eivät toteudu. (Taulukko 5.)

Tunnereaktiot ja tunnekokemukset liittyvät pitkälti työssä iloa ja harmitusta aiheuttaviin aihepiireihin. Emotionaalinen turvallisuus voitaneen yhdistää juuri tähän: Kun osallistujat saavat puhua sekä iloa että harmitusta tuottavista aiheista tiimissä, he kokevat turvaa ja turvallisuutta.

**Taulukko 5.** Päähuomioita negatiivisista tunnereaktioista.

Teemakategoria	Esimerkit
<p><b>Kun on aistittavissa yhteistä turhautumista, harmitusta, voimattomuutta, huolestumista tai toimimattomuutta tiettyjen aiheiden kohdalla</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskusteltaessa siivottomuudesta tietyssä tilassa ja tiettyjen opettajien jäljiltä</li> <li>• Maahanmuuttajiin ja naisiin kohdistuneesta rumasta puheesta keskusteltaessa</li> <li>• Kun puhutaan ratkaisuihin, jotka eivät vie asiakkaan asiaa eteenpäin</li> <li>• Eriävät näkemykset muiden toimijoiden kanssa.</li> <li>• Lakkoviikosta puhuttaessa</li> <li>• Työajan seurannan virheistä puhumisen yhteydessä</li> </ul> <p>"Tilat ja opettajaresurssit, niistä olen eniten huolissaan."</p> <p>"Enää ei mahdu. "</p> <p>"Niistä ei vaan kuulu mitään."</p> <p>"Siellä se on, mut mä en pääse. "</p> <p>"Koulutus on ihan muuta kuin mitä odotettiin. "</p> <p>Joku saattaa olla, että tämä on ihan p(@skaa)."</p> <p>"Verkkokoulutuksista ties kuinka monennen kerran."</p>
<p><b>Epäoikeudenmukaisuuden kokemusta tai vihaa nostattavat tapahtumat tai kokemukset</b></p>	<p>"Se on aina ollut, kun on ollut korona."</p> <p>"Joutuu taistelemaan elintilastaan koko ajan."</p> <p>"X:lle kaikki parhaat tilat."</p> <p>"Lähinnä se tilajuttu on ihan sairasta."</p>
<p><b>Ikävien asioiden yhteydessä</b></p>	<p>"Myymlät eivät välttämättä ota korona-aikana. "</p> <p>"Jengi on koronan takia sairaana. "</p>
<p><b>Ristiriitaisia tunteita tai ajatuksia herättävät aiheet?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y:n tutkinnon muuttumisesta puhuminen.</li> <li>• Tietyt sisäiset asiat, joihin ei oltu tyytyväisiä.</li> </ul> <p>"Kuulemma ei kerrota päälliköille."</p> <p>"Onko opintoaikaa enää olemassa."</p> <p>"Onhan se mykistävää, ettei vaadita kielitaitoa."</p>
<p><b>Kesken jäävien asioiden kohdalla?</b></p>	<p>"Jätetään seuraavaan kertaan."</p>
<p><b>Vertailua</b></p>	<p>"Muissa kouluissa ne on 8 viikkoa."</p> <p>"Jotka ihan selkeesti kuuluis X:lle."</p>
<p><b>Empatiaa tai harmitusta opiskelijan puolesta?</b></p>	<p>"Ettei jouduta siihen, että opiskelija saa kenkää."</p> <p>"Elämäntilanne, ei vaan jaksaa."</p> <p>"Kaikki uskomukset, voi ajatella, ettei musta oo siihen, mutta onkin."</p>

Samoin kuin eläytymismenetelmän tuloksista käy seuraavassa luvussa ilmi, turvallisuutta lisäävät ja vähentävät tekijät ovat suurelta osin toistensa peilejä. Esimerkiksi turvallisuutta lisäävänä tekijänä nähdään hyvä, kaikki huomioiva vuorovaikutus ja puolestaan turvallisuutta vähentävänä tekijänä nähdään kriittinen, avoimuuden puutetta huokuva vuorovaikutus. Yhteenkuuluvuus ja yhteinen työskentely korostuvat myös tässä kohdassa. (Taulukko 6.) Näin ollen Tessa Horilan (2018, 26) huomio siitä, että tiimin vuorovaikutustaidot liittyvät sekä tiimin tehtävätasoon, suhdetasoon että menettelytapatasoon näyttäisi pätevän myös ensimmäisen vaiheen aineistoomme.

**Taulukko 6.** Turvallisuutta lisäävät tekijät (alkukyselyn ja tiimikokouksen jälkeen täytettyjen kyselylomakkeiden vastausten perusteella, N=20)

<b>TEEMAKATEGORIA</b>	<b>Alkukyselyssä</b>	<b>Tiimikokouksessa</b> (sen jälkeen täytetyssä kyselyssä)
<b>Yhteisyys ja yhteenkuuluvuus</b>	Yhteinen tekeminen, pohtiminen ja asioiden suunnittelu.	Yhteinen ymmärrys ja yhteistyön sujuminen.
	Tiimin jäsenten tunteminen (muutenkin kuin ammattiroolissa).	Tutut ihmiset. Tutut asiat.
	Muut jäsenet / yhteisöllisyys.	Hyvät käytöstavat.
<b>Toisten positiiviset asenteet</b>	Toisten osoittama kunnioitus / arvostus / kuuntelu.	(Aktiivinen) kuuntelu.
	Avoimuus.	Rauhallisuus, tilan antaminen ja avoimuus.
	Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus.	
	Toisten ja heidän ammattitaitonsa arvostus.	Tunnen kollegat ja arvostan heidän osaamistaan.
	Luottamus.	Luottamus.

<b>TEEMAKATEGORIA</b>	<b>Alkukyselyssä</b>	<b>Tiimikokouksessa</b> (sen jälkeen täytetyssä kyselyssä)
<b>Vuorovaikutus</b>	Hyvä vuorovaikutus / jokaisen huomiointi.	Rento / hyvä ilmapiiri ja tunnelma.
	Kollegat ovat läsnä toisillensa.	Hyvä vuorovaikutus ja kuulluksi tulemisen kokemus. Tasaveroinen keskustelu.
	Positiivinen palaute.	Kehon kieli, katsekontakti.
<b>Tiimiläisten kautta saatu apu</b>	Mahdollisuus puhua itseä vaivaavista asioista tiimissä.	
	Vanhempien kollegojen apu ja ohjeet.	
<b>Käytännön asiat</b>	Sopivan kokoinen tiimi / pieni ryhmä.	Tuttu porukka / tiimi.
	Ollaan toimittu yhdessä jonkin aikaa.	Kaikki saman alan opettajia.
	Tiimiläisten nopea tavoittaminen (esim. yhteisen Whatsapp ryhmän kautta).	Ei kiirettä.
<b>Yhteinen työskentely</b>	Esityslista ja sen mukaan eteneminen.	Asiassa pysyminen.
	Säännöllinen aika ja paikka toisten kohtaamiselle / Viikkotiimeistä pidetään kiinni = ne toteutuvat aina.	
	Työnohjaus tänä keväänä.	
	Annetaan vastuuta.	
	Olemme pitkään tehneet tätä työtä ja tunnemme sen vaatimukset.	Tietoisuus keskustellusta asiasisällöstä.
	Pystytään tarvittaessa konsensukseen.	
	Taitava itseorganisointumisen.	Ideoiminen.

TEEMAKATEGORIA	Alkukyselyssä	Tiimikokouksessa (sen jälkeen täytetyssä kyselyssä)
Esihenkilötyö	Hyvä esihenkilö, joka on osa tiimiä.	Osaava esihenkilö.
<b>(Perinteinen) Psykologinen turvallisuus</b>	Mahdollisuus ottaa kaikenlaisia asioita esille tiimissä.	
	Olemme armollisia niin toisillemme kuin itsellemekin.	
	Minut hyväksytään sellaisena kuin olen.	Lupa olla oma itsensä.
	Minun ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä Työstä nousevat tunteet ovat tervetulleita.	Tiedän, että tiimini ei tuomitse mistään.
	Luotan 100 prosenttisesti tiimiläisiini.	
	Haastaminen, mutta ei liikaa.	

Turvallisuutta vähentävät tekijät liittyivät usein laajempaan organisaatioon ja työhön liittyviin tekijöihin kuten hallinnan tunteen puuttumiseen tai työpaineeseen, käytännön tekijöihin kuten kiireeseen sekä vuorovaikutukseen ja sen luonteeseen kuten koettuun avoimuuden puutteeseen, väheksyvään puheeseen, hallitsevuuteen tai omaan epävarmuuteen.

**Turvallisuutta vähentävät tekijät liittyivät usein laajempaan organisaatioon ja työhön liittyviin tekijöihin sekä vuorovaikutukseen ja sen luonteeseen.**





**Taulukko 7.** Turvallisuutta vähentävät tekijät.

<b>TEEMAKATEGORIA</b>	<b>Alkukyselyssä</b>	<b>Tiimikokouksessa</b> (sen jälkeen täytetyssä kyselyssä)
<b>Ei turvallisuutta vähentäviä tekijöitä</b>	Useita vastauksia.	Useita vastauksia.
<b>Käytännön tekijät</b>	Ei tunne kaikkia hyvin.	Ei tunne kaikkia hyvin.
	Kiireinen suorittaminen / kiireen tuntu / (yhteisen) ajan puute.	Aikarajoitus.
	Asioiden jääminen kesken.	
<b>Laajemman organisaation ja työhön liittyvät tekijät</b>	Hallinnan tunteen puuttuminen.	Paineet organisaation tasolla.
	Ajoittainen ulkoapäin tuleva suorituspainne.	
	Liiallinen työn määrä. Vaihtelevuus henkilöstössä.	
	Monien asioiden tekeminen samaan aikaan.	
	Teenkö työni oikein? Ohjeet pitäisi ilmeisesti itse löytää.	
	Hetkellinen turvattomuus voi johtua työntekijä-vaihdoksista ja työmme yleisestä ”epämääräisestä” luonteesta.	
	Ristiriitaisuus siitä, miten tulevaisuudessa työntekeminen toteutuu (rahoitus ja työmuodon vakiintumattomuus).	

TEEMAKATEGORIA	Alkukyselyssä	Tiimikokouksessa (sen jälkeen täytetyssä kyselyssä)
<b>Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät</b>	Avoimuuden puute (En koe, että kaikki keskustelevat avoimesti tilanteistaan ja kiinnostusten kohteistaan).	Aluksi tietoisuus videoinnista / uusi tilanne vuorovaikutuslaboratoriossa / koelaboratoriotilanne.
	Kriittinen, väheksyvä puhe.	
	Naljailu ja nokittelu.	
	Keskinäisen arvostuksen puute.	Kuulluksi tulemattomuuden kokemus.
	Yksinolo.	Oma epävarmuus.
	Hallitseva persoona ja hänen tavallaan toimiminen / omien mielipiteiden sivuuttaminen.	
	Joskus oman persoonan mahdollinen hallitsevuus huolestuttaa, viekö se turvallisuutta tiimissä.	

Reflektiovideoiden analyysissä ei tuntunut tarkoituksenmukaiselta tarkastella ilmiöitä organisaatioittain vaan pikemminkin teemoittain. Nostimme siis reflektiovideoiden litteroinneista keskeisiä niissä ilmenneitä asioita esille, jonka jälkeen teemoittelimme aihepiirit psykologisen turvallisuuden kannalta keskeisiin temaluookkiin.

## Psykologisen turvallisuuden kokemukset

Psykologisen turvallisuuden käsite ilmeni puheessa ja osallistujat kiinnittivät siihen avoimesti huomiota:

On toi tietysti toi turvallinen semmonen niin, ainakin ite mä ajattelen, että se on niinku oppilaidenkin kaa aina se, siitä pitää lähtee. Jos he kokee turvalliseksi, sit sen saa sen homman pyöriin, mutta että. On se vähän kaikessa.

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa olevan korkealla ja vastaavan hämmästyttävän suoraan Edmondsonin (1999) klassista määritelmää psykologisesta turvallisuudesta.

...niin minusta tämä oli semmonen niinku merkillepantava asia, asia, että jo heti niinku oli sellanen olo, että virheistä ei, ei tota, syytetä, että, et ehkä kans poikkeuksellista, ku monissa muissa työyhteisöissä taas vähä (-).

Psykologinen turvallisuus vaikutti eräässä tiimissä olevan poikkeuksellisen korkealla tasolla. Mahdollisia syitä osallistujien ja tutkijoiden mukaan tähän voisi olla tämän tiimin ja organisaation kohdalla se, että organisaation kulttuuri (ja mahdollisesti myös rakenteet) tukevat psykologista turvallisuutta, itseohjautuvuus toimii hyvin, virheiden teko sallitaan, toisia arvostetaan, johtajuus on jaettava, hyviä filiksiä muistellaan yhdessä. Saa olla lähellä omia vahvuuksiaan:

...tässä meidän tiimissä nimenomaan niinku me s- saadaan niinku olla lähellä sitä omaa (vahvuutta).

Työn luonnekin edellyttää laadukasta vuorovaikutusta ja vertaistukea. Yleensä tiimiläisen omista asioista puhuminen laskee toisten mielenkiintoa ja sitoutumista, mutta eräässä tiimissä omien asiakastapausten esittely ei johtanut tähän. Tiimi myötäeli jokaisen tapauksia ja auttoi myös ratkaisuehdotusten miettimisessä. Tällä tiimillä vertaistuella olikin ihan erityinen merkitys. Asiakaskeissit ja tunnekuorma jaettiin:

Kaikki se kuuntelu myös auttaa, mut et sit on välil jotain, et jos on ite vähän sokee, niin ei muista sit vaikka, että hei et siellä oiskin joku tommonen palvelu tai jotain mist vois saada jeesii.

Tiimissä korostetaan sitoutuneisuutta ja itseohjautuvuutta. Kokouksessa tämä näkyy dialogina:

...itseohjautuvuus toimii hirveen hyvin, ja sitä kautta sitte, sitte niinku se ilmapiiri on semmonen niinku salliva.

## Organisaation vaikutus tiimin turvallisuuden kokemukseen

Turvallisuuden kokemus ei pelkisty hyvään ilmapiiriin tai ”meininkiin” tiimin sisällä. Useammassakin tiimissä nousi vahvasti esille laajempi organisaatio ja sen rakenteet. Osittain niiden katsottiin tukevan työtä, mutta osittain myös olevan psykologista turvallisuutta vähentävä tekijä. Kun tuli puheeksi tiimin tiimikokemusmittaristossa alhaisimmaksi rankattu kohta, eräs tiimi kommentoi reflektiovideossa organisaation sisällä olevia erilaisia työnkuvia ja tehtäväkenttiä (ja jopa erilaista koulutusta). Näiden voisi siis tulkita olevan osallistujien näkökulmasta osittain turvallisuutta vähentäviä tekijöitä.

...kaikki ei tee ikään kuin sitä samaa työtä mitä me tehdään, niin ehkä se ymmärrys ei sit aina oo ihan, ihan niin korkeata kuin toivois.

Tämän nähtiin johtavan myös erilaiseen toimintaan, josta tiimiläiset eivät pitäneet:

Heitetään yläfemmoja.

Tullaan tosta vaan sisään.

Tämä tiimi identifioitui erittäin vahvasti oman ammattinsa työkenttään ja tiettyyn ammatti-identiteettiin oman organisaation sijaan. Omaan asiantuntijuuteen luotettiin vahvasti. Oman työkuulttuurin nähtiin edustavan erilaista työkuulttuuria kuin valtaosan organisaatiosta ja omat kysymykset näyttäytyivät hyvin spesifeinä. Eettinen koodisto koettiin erilaiseksi.

Niin, ja se kuulttuuri ehkä vähän on semmonen, et nooo että mitä tai vähän jotenkin siis semmonen äijäkuulttuuri jollain tasolla...

Organisaation vastuunottoa kuitenkin odotettiin:

Noo, joo, kyllä tavallaan, koska mä koen et se on myös heidän vastuulla, että on tavallaan heidän vastuulla viedä myös loppuun tiettyjä prosesseja ja tehdä siitä työyhteisöstä kaikille niinku tasavertainen ja turvallinen ja yhdenvertainen.

Toisaalta tiimi tunnisti, että heidän asiantuntijuutensa tunnustetaan organisaatiossa. Ylipäätään heidän toimintansa olemassaolo on viime kädessä organisaation ansiota:

Meidän asiantuntijuuteen luotetaan myös tavallaan, et me osataan jotenkin ite se...

Vahva identifioituminen omaan alaan johti myös erontekoon muihin ammattilaisiin verrattuna. Vaikka muita ammattilaisiakin kerrottiin arvostettavan, tiimin sisäisesti ”tuuletetaan” suhtautumalla heihin kriittisesti ja kertomalla, että itse ollaan enemmän asiakkaan puolella. Toisaalta ammatillisuus välittyi muita ammattilaisia arvostavasta puheesta.

Heti alkuun, et kyl niinku suuri kunnioitus ja ilman heitä, ni ois tosi hankala jotenkin työskennellä niinku niitten Y:den apuna tai vastata heidän toiveisiin tai sit niinku tilanteeseen...

Mielenkiintoinen havainto oli, että tiimit, jotka eivät koostuneet esihenkilöistä, kritisoivat ylempiä tahoja tai ylipäänsä organisaatiota. Sen sijaan pääasiassa esihenkilöistä koostuva tiimi ei kritisoinut organisaatiota ollenkaan, mutta teki vastakkainasettelun ”kilpailijansa” kanssa.

Kylhän tosta ainakin mulle tuli tän tavallaan tän session ja ton firmaviikon jotenkin se, että mikä järki on semmosessa, että meillä on luokkaopetus, tai Suomessa on luokkaopetusta joku 90 prossaa. Kun se pitäs olla ihan paljon enemmän sitä ilmiöoppimista. Lukioita syyllistämättä esimerkiks, niin kyllähän sitä ihan hirveen paljon on semmosta, että yliopistonluentoakin vielä, että mä vedän tän setin, ja tehkää tiedolla mitä haluatte.

## Turhautumisen kokemukset ja psykologista turvallisuutta vähentävät seikat

Useissa tiimeissä ilmeni jonkinasteista turhautumista valta- ja vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta. Oma tiimi saatettiin nähdä vastapainona tällaisille

voimattomuuden kokemuksille. Parhaimmillaan tiimi toimi myös tunnetyöskentelyn tukena. Tällöin tiimissä koettiin olevan vahva kunnioitus tiimiläisten kesken, jonka vuoksi konfliktitilanteitakaan ei pelätty. Kollegan konkreettinen apu hankalassa tilanteessa oli silloin selviö.

Toi oli must kivast sanottu (--) ikään ku se X-iltapäivä (tai muu, että) pääsee siihen omaan porukkaan. Toihan kuvas sitä justii, et sielt saa sitä voimaa sitte, sitte tota, viikon, viikon jälkeen ja (--) kivast sanottu.

Eräässä tiimissä tilakysymykset näyttivät olevan jatkuva, loppumaton kipupiste. Tiimiläiset kokivat turvattomuutta ylempää tulevien määräysten edessä. Tiimi myös tapaa harvoin, mikä herätti kysymyksen tiimin merkityksestä käytännön arjessa. Yhteisen ajan ja tiimitapaamisten vähäisyys harmitti. Työn organisoinnissa on monia muitakin ryhmittymiä. Toisaalta osa tiimiläisistä koki, että muiden ideoiden torppaus on yleistä. Varsinkin koko organisaation kokoukset koettiin osittain lannistavina ja negatiivisina. Tiimillä oli varautunut suhde muun organisaation tekemiseen.

V1: X-ongelmahan ei mihinkään katoa ennen kuin sille tekee jotain.

V2: Mm. Ja tää on meiän vakioaihe. Ehkä se näkyy tossa jossain kohtaa mun naamastaki, että mä oon kuullu nää samat jutut varmaan viis tai seitemän kertaa [naurua].

V1: Ja se on niinku joka ikinen X-kokous käsittelee osittain tätä asiaa ja se ei niinku tule agendalta poistumaan ennen kuin sille asialle tehdään jotakin.

V2: Jotenki tuntuu, että se on aivan semmonen ylimääräinen ja turha asia, koska se on niinku se liittyy tähän koko rakenteeseen. Et se pitäis saada kuntoon, et nyt me niinku kamppaillaan tommosen asian kanssa, minkä pitäis oikeesti olla kunnossa.

Ylhäältä päin sanellut jutut, liian tarkat seurantakäytännöt ja asiat, joihin ei katsottu voitavan itse vaikuttaa, aiheuttivat turhautumista. Mielenkiintoisesti tutkimusjoihin pystyimme huomaamaan tunnereaktioita, milloin jokin aihepiiri aiheutti negatiivisia tunnereaktioita, vaikka aiheesta ei olisi sitä puheen tasolla huomannut. Tämä on juuri sitä lisäarvoa, mitä tunnereaktioiden tutkiminen tuottaa. Tiimiläiset vahvistivat reflektiovideossa tunnereaktiotutkimuksen tuloksia.

Tutkija: Me mietittiin, että onko... näissä oli jonkunlaista turhautumista, harmitusta tai huolehtu-, huolestumista, eli tässä oli tää, tota, verkkokoulutuksista ties kuinka monennen kerran täs kohassa.

[A3 nyökyttelee]

Tutkija: Mitä, eli tää?

A3: Niin ku siis se on ollu semmone muutaman vuoden, että sovitaan verkkokoulutus, sit se jää siihen, että, et se ei mee toteutukseen saakka, vaan aina vaan sovitaan uudestaan taas verkkokoulutus.

A1: 12 kertaa vuodessa ainakin mainittu, että sitte on tää verkkokoulutus. Me ollaan aivan turtia (sille jo).

A3: Ja sit (--) ehkä siinä, siinä (--) ainaki jossain toisessa kohtaa oot sanonu se, että, että alkuun sä aloit tekemäänki niitä, kunnes sä huomaisit, ettei kannata, koska sitte se tulee vaikka puolen vuoden päästä –

A2: Vuodenpas!

A3: Vuoden pä- päästä niinku, et ollaan edelleen siinä samassa, et (vaan tyhmä tekee)–

A2: Joo (--) hullu (--) ju- (juhlapuheista) (--) ai nyt ruvetaan tekee noin, (--) vuoden kuluttuu mulle selvis, että (muut on) vastustanu vuoden, ja nyt ne on niinku vähän alottamas, ja ne saa tiimit ja resurssit, (mä olin jo tehny) yksin. [muut nauravat] Tietenkään mä en ollu sit niinku (ku yhden ihmisen) laatua saanu aikaseks, mut (--) rasittava. (--) –

Tutkija: Eli ilmeisesti kone on lukenu ihan oikein täs?

A1: Ihan kyllä järkyttävän oikein!

Tutkija: Ja sitten, mut sit tää oli tää, josta me ois haluttu kysyä, että onko nää tällasii ristiriitasii tunteit tai ajatuksia herättävii aiheita, koska näissä ilmeni kans näit negatiivisii tunnereaktioita, eli yks oli tää X, ja sit me mietittiin, et, et ko mehän ollaan niinku ulkopuolisii, että me ei niinku tajuttu, et liittyys tähän X:n, nii jotain (ristiriitaa)

---

A1: Siinä varmaan on, kuule, jotain semmosta, meillä ristiriitasia fiiliksiä, koska se on taas (tullu, tipahtanu meille) näin [demonstroi kädellään ylhäältä alaspäin menevää liikettä]: teidän täytyy tehdä (tää), ja se kes-, joo, ja se kestää, kestää noin pari tuntia, puoltoist kaks tuntia, ku se tekee, ja meille ilmotettiin, et se on tehtävä vielä ennen syksyä (--)

utkija: No me mietittiinki, et onkohan se näin.

A1: Joo, kyllä. Niin (--).

A3: Niin, ja mä huomaan kans, mä en muistanu, (nyt ku s-, otat, nii) ai nii –

A1: En mäkään oo tehny (sitä).

A3: Ja siis mä en oo ees... pieneen mieleen tullukkaan, että tämmönen joku pitäs –

A2: Aa, mä siirrän joka päivä kalenterissa sen kaks päivää eteenpäin –

A1: Mä luulen, et mä vietän helatorstaita sen kanssa.

## Muutokset ja asiat, joiden katsotaan edistävän psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia

Tunteiden ilmaisu näytti eräällä tiimillä vähäiseltä tutkijoiden tekemän analyysin perusteella. Kokoustamistapa vaikutti lisäksi videointitilanteessa varautuneelta. Kuitenkin osallistujat itse kokivat kokouksessa valtavasti positiivisia tunteita, kuten vapautuneisuutta ja iloa. Tämä osoitti, että pelkkiin tutkijoiden analyysiin perustuva tulkinta ei tavoita välttämättä osallistujien omia kokemuksia. Tiimi koki TIITU-hankkeen puitteissa toteutetun tiimikokouksen ainutlaatuiseksi ja äärimmäisen positiiviseksi kokemukseksi.

Reflektointikerralla ilmeni, että videoitu autenttinen tiimikokous oli tilanne, jossa oli kunnolla mahdollisuus keskustella. Tilanne koettiin uudelleenlaisiksi kokoustilanteeksi ja erittäin positiiviseksi yllätykseksi. Tunteiden ilmaisu oli reflektointikerralla paljon vapautuneempaa. Reflektiovideossa tiimiläiset puhuivatkin hyvin avoimesti kokemastaan psykologisesta turvallisuudesta tiimikokousvideoinnin aikana.



V2: Niin aika harvoinhan me tavataan.

V1: Niin, et yksin kuitenkin tehdään töitä.

V2: Juu, et ei juuri koskaan tavata.

[naurua].

V3: Itseasias meil on hirveen hyvä porukka, mutta kun ei oo aikaa niin tota jää tota varmaan kauheesti hyvii juttui tekemättä.

V3: tää meidän videointitilanne, niin ainaki ku mä jälkikäteen mietin sitä, ni mun mielest se oli niinku semmonen oikeen loistavan hyvin onnistunut tämmönen innovaatiopaja oikeestaan. Eli siitä ku me oltais lähtetty eteenpäin työstää, niin sieltä varmaan ois tullu tosi hyvii juttui, mitkä ois osoittautunu niinku toimiviks. Mutta mä en niinku omasta mielestäni koe, et me oltais ikinä päästy täällä niinku tommoseen tilanteeseen. Et me yleensä aina mennään tiukan protokollan mukaan, meil on aina esityslistat ja tota niin tavallaan kaikki ne meidän jutut on sillai jotenki ehkä vähän huonosti, onks se nyt strukturoitu vai mikä sana, että siel tosi herkästi lähtee niinku se keskittyminen harhailee siit varsinaisesti aiheesta ja aletaanki vatvoo jotaki niinku ihan toisarvoista juttuu. Et tää oli vaan niinku niin semmonen kokemus tää meidän Haaga-Helia -hetki, et tota et se oli vaan niin hyvä kokemus. Et semmost ei ollu ennen kokenu täs työyhteisös.

V1: Mä yhdyn Y:n mielipiteeseen, et kyllähän se oli ihan ainutlaatuinen niinku tilanne. Ja saatto myös osaltaan vaikuttaa se, et me oltiin kaikki tän X-alan opettajia. Et me tavallaan ollaan ehkä jotenki sitte saman henkisiä sit vielä enemmän. Ja siis käsiteltiin tos niinku ihan sitä meiän ydinyhteistä asiaa. Et se oli kaikille tosi kiinnostavaa.

V3: Ja sit mulle tuli vielä mieleen se, et sit me kaikki tultiin tonne tilaisuuteen intopiukeena ja meil oli odotukset, me saatiin niille vastinetta niille odotuksille, et mikä taas sitte ku täällä lähetään kokoustamaan tai kehittämään, niin monesti on se ennakoasennekki jo tyyliin, että voi ei taas tätä. [naurua].

Uusi esihenkilö / tiiminvetäjä koettiin merkittävänä, mutta myönteisenä muutoksena. Hän sai hyvää palautetta, ja hänen myötään asioiden katsottiin muuttuneen parempaan suuntaan.

V5: No mul tuli se mieleen, täytyy V1:lle (esihenkilölle) laittaa kiitosta, koska tää meidän palaveeraaminen ja tää kaikki on muuttunu ihan erilaiseks, ku sä oot tullu meille.. Et mulle ainaki on tullu paljon positiivisempi kuva mun tulevaisuudestani tässä paikassa. Ja just se, mitä me tos palaveris käytiin, miten sä otat niinku huomioon myös sen, ku tuntuu, et aikasemmin oli silleen, että kaikki opettaa ihan mitä tahansa, mitä määrätään ja tälleen näin. Et just otetaan huomioon, mitä me halutaan opettaa ja mitä me halutaan tehdä ja se näky myös tos meidän edellisessä palaveriski. Niin se tuo ainaki itelle sellasta toivoa ja iloa ja sellasta, koska sehän on se inspiroivin juttu, et saa opettaa just sitä, mihin ite niinku kokee intohimoa kanssa.

V4: Mä yhdyn kyllä tohon V5:n kommenttiin tai tohon puheenvuoroon ihan täysillä, et meillä on muuttunut paljon tää palaveeraaminen sen myötä, kun V1 on tullu ja ei yhtään huonompaan suuntaan. Päinvastoin, että kiitos sulle siitä.

V3: Joo ja kyl mäki oon niinku V1 on kyl tosiaan parantanu, että tota niin parempaan suuntaan me ollaan menossa, mutta on hyvin vahvana ne mielikuvat. Kuitenki aika monta vuotta menty vähän niinku... Enpä osaa kuvata oikein mitään.

**Enimmäkseen esihenkilöistä koostuvan tiimin psykologisen turvallisuuden ”hakukohteet” vaikuttavat olevan erilaisia. Yhteistyökykyisyys leimasi tiimin toimintaa. Mahdollisesti yhteinen vastuunkanto ja luottamus itseohjautuvuuteen olivat ratkaisevassa asemassa:**

Tutkija: Mitä te luulette, tai tiedättekin varmasti, kun te ootte, teillä on omia tiimejä myös, niin miten teidän mielestä tällanen esihenkilötiimi eroaa sitten esimerkiksi sitten näistä teidän omista tiimeistä?

H2: Kaikkihan ei oo esihenkilöitä. Meitä on täs sekä että.

H4: Mä sanoisin näin että se sitoutuminen, että tavallaan tässä tiimissä kaikki pyrittiin lähtökohtaisesti, että tuli idea, okei nyt me lähetään ratkaseen se. Ja sit omas tiimissä niin se hajonta on paljon suurempi, että osa lähtee ratkaseen, osa lähtee jarruttamaan, osa jättäytyy sivustakatsojiksi.

H3: Joo.

H2: Että tässä mä näen, että tässä tiimissä musta se semmonen yhtenäinen tekijä on semmoinen sisäinen yrittäjyys on tosi vahva, ihan megavahva. Että vaikka X tai Y ei oo esimiehiä, mut ei tietysti kaikilla esimiehilläkään on sellasta yrittäjyyttä, mutta että tässä on ihan mega- musta mitä tahansa tiimii mä nyt mietin, niin se on musta megalomaanisen vahva. Että kaikki on tosi sitoutuneita omaan duuniinsa ja omaan juttuunsa, ja sit jakaa sen muille. Just ihan erityisesti –

H4: Me ei voida jättäytyy siihen, että asiat ei ratkee.

H3: Joo, just näin.

H4: Sillon me ei hoideta meillä. A voi aatella silleen, että asia ei täs kokouksessa mennyt mihinkään, ei se oo mun ongelma. Meille se on ongelma, jos se ei etene.

tutkija: Tosi hyvä huomio, joo.

H2: Sit on tosi vahva musta tässä tiimissä se luottamus, et sit kun X, Y tai Z, kuka tahansa sanoo jotain, et mä hoidan, niin tietää satavarmasti, että se homma hoituu. Niinku oikeesti. Että siitä jää semmonen fiilis, että se hoituu. Että sit joskus jossain toisessa tiimissä voi olla silleen, että pitäskö soittaa perään.

**Tiimin tehtävä ja vahva hämmennys tiiminvetäjän luullusta roolista hämmensivät ja puhututtivat yhdessä tiimissä. Tiimiläiset luulivat, että tiiminvetäjä enimmäkseen tuo asioita ylemmältä taholta, mutta todellisuudessa tällaisia asioita on kuulemma vähän. Tässä oli aistittavissa hämmästyä, mahdollisesti jopa hiukan närkästystä tiimiläisten taholta siitä, että he olivat luulleet tiiminvetäjän roolia erilaiseksi.**

Tutkija: Nii, eli tätä ihan kysyttäis teiltä nyt, et mikä on siis teidän tiimikokouksienne tarkoitus ja funktio? Ja onks, onks tää, missä suhteos (nää on), onks teillä muita tiimejä tai foorumeita?

A1 (tiiminvetäjä): Meiän tiimikokousten tarkoitus on tietysti se, mikä meil on perustehtävä, että kehittää xxxx ja ideoida ja tuottaa YYYY.

A3: Mutta myös -

A2: Onks se niin, että X (ylin johtaja) antaa (aika paljon ne aiheet valutettu) sulle ja Y:lle, ja sit te viette niinku, tuotte ne –

A1: Häviävän vähän. Häviävän vähän.

A2: Aa, mä oon luullu

A1: Mäki kuvittelin, et se on niin, mut eihän se olekaan niin, koska meil on tosi vähän, tiiäksää, niitä (palavereja), eikä niis oo koskaan agendaa, eikä sieltä koskaan (juuri oo viestiä tiimille).

A2: Ai, mä oon luullu koko ajan, et se (rakenne on se) –

A3: [nyökkää] (Samoin) niin kun samalla tavalla, että sieltä tulee [näyttää kädeltä ylhäältä alaspäin]

A1: Juu ei, ei, kyl mä ne mietin aina, että mikä nyt ois kiinnostavaa, ja mitä teillä tapahtuu, mitä meillä tapahtuu, mistä ois hyvä puhua, mikä veis meitä eteenpäin.  
---

A2: Mä oon luullu, et ne on ylempää, mä oon luullu, et ne on ylempää mietitty ja valutettu –

A1: Ei veikkonen!

---

[yhteistä naurua]

---

A3: Mutta tossapa tuleeki, nyt huomaa se, että, et (vähkä), vähän ehkä niinku ristiriita, meiän pitäs varmaan puhua tää, tää niinku uudemman kerran tiimissä, koska mä e- ehkä niinku osittain joitaki alempia pisteitä annoin niinku siitä, ku mä ajattelin, että, että ne [ylimmän johtajan] antamat viestit ei tule, koska oletus on se, että [ylin johtaja] viestittää sun kautta ne asiat meille, ja sit ku niit ei tuu –

A1: Joo, ei, kaikki, mikä tulee, nii mä viestitän –

---

## Tutkittavat tiimit, niiden kontekstit ja ensimmäisen vaiheen tulosten koonti

Tutkimuksessa nopeasti selvinnyt ja huomioon otettu seikka oli, että turvallista ja toimivaa tiimiä täytyy tarkastella suhteessa sen tavoitteisiin ja tehtäviin sekä suhteessa koko organisaatioon, johon se kuuluu. Näistä näkökulmista erityisen merkittävä havainto oli, että psykologisen turvallisuuden merkitys riippuu paljon tiimin tehtävästä. Jos tiimi kokoontuu harvakseltaan lähinnä tilanneku- van päivittämiseksi, on turvallisuuden merkitys vähäisempi kuin tiimillä, jonka jäsenet ovat psyykkisesti kuormittavan työn keskeinen vertaistuki. Vaatimukset tiimin psykologisen turvallisuuden tasolle saattavat siis olla merkittävästi erilaiset riippuen tiimien tehtävistä. Näiden mittaaminen ja vertailu on kuitenkin vaikeaa, koska kartoituksissa tiimin jäsenet pohtivat omaa suhdettaan tiimiinsä eikä vertailukohtaa esimerkiksi löyhempään tai intensiivisempään tiimiin ole. Nämä seikat tulivat kuitenkin näkyviksi tiimien kanssa tehdyissä yhteisissä tutkimusaineistojen puruissa.

Tiimien johtaminen osoittautui myös merkittäväksi tiimin toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Johtaminen liittyy myös tiimin suhteeseen muuhun organisaatioon, koska tiimin vetäjän työtehtävät vaihtelivat lähes samoista tehtävistä tiimiläisten kanssa täysin erillisiin hallinnollisiin tehtäviin. Esihenkilön etäisyys tiimin jäseniin ei voi olla vaikuttamatta tiimin toimintaan ja sen psykologiseen turvallisuuteen. Esihenkilön tai johtajan läsnäolo voi vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen dramaattisesti sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä, tilanteestakin riippuen. Esihenkilön roolilla tiimissä voi olla monenlaisia funktioita. Esihenkilö voi esimerkiksi olla osaltaan edistämässä laajemman ryhmän psykologista turvallisuutta, koska hän edustaa tiimissä organisaation johtoa.

Varsinaisten tutkimustulosten lisäksi tutkimuksen arvoa lisäsi se, että tutkijoina teimme asioita näkyviksi tiimiläisille ja he saattoivat tehdä niistä tulkintoja ja tuottaa kehittämissideoita tiimilleen. Nämä tulkinnat puolestaan lisäsivät tutkijoiden ymmärrystä tiimien turvallisuutta ja toimivuutta tuottavista tekijöistä, koska nämä liittyvät olennaisesti tiimien tarkoitukseen ja asemaan organisaatiossa. Suhdetta muuhun organisaatioon voi kuvata esimerkiksi tiimien itsenäisyydellä suhteessa muihin tiimeihin tai laajempaan organisaatioon. Tiimien tehtävien näkyväksi tekeminen antoi myös välineitä tarkastella tarkemmin niitä seikkoja, jotka kertovat toimivasta tiimistä. Näitä nousikin tutkimuksessa selkeästi useita esille.

Tiimien tehtävän määrittely osoittautui tärkeäksi lähtökohdaksi. Se teki näkyväksi sen, että psykologinen turvallisuus ei ole toimivan tiimin riittävä ehto, vaikka se onkin välttämätön. Psykologien turvallisuuden merkitys riippuu kontekstista ja siten saman tiimin turvallisuuden tasot voivat vaihdella. Lähikehityksen vyöhyke voi olla tehtävästä riippuen erilainen. Ammatista ja työnkuvasta riippuen psykologinen turvallisuus voi olla hyvin kontekstisidonnaista. Turvallisuuden rajoja täytyy koetella tiimin kehittymiseksi. Vaikka psykologisen turvallisuuden tunne on välttämätön ehto toimivalle tiimille, se ei ole itsetarkoitus vaan toimivuus tiimin tehtävien ja tavoitteiden kannalta. Psykologinen turvallisuus voi esimerkiksi olla myös negatiivinen ilmiö, jos siihen keskittyminen johtaa ajan tuhlaamiseen merkityksettömiin asioihin tai todellisen oppimismotivaation hii-pumiseen (Edmondson & Lei 2014, 40–41).

Voisi siis puhua tarkoitukseen nähden riittävän turvallisesta tiimistä. Nämä ovat turvallisen toimintaympäristön kehittämisen kannalta merkittäviä seikkoja, sillä psykologinen turvallisuus on merkityksellisintä paitsi tiimien tasolla, erityisesti riskipitoisissa työympäristöissä (Newman ym. 2017; Nembhard and Edmondson 2006). Näiden riskien tiedostamiseksi on hyödyllistä tarkastella, mitkä psykologisen turvallisuuden osatekijät korostuvat missäkin ympäristössä tai ammateissa.

Tiimien toiminnan arvioinnissa pystyimme tiimien kanssa käytyjen reflektio- ja palautekeskustelujen avulla tarkentamaan niitä seikkoja, jotka olivat toimivan tiimin tunnusmerkkejä ja samalla ilmensivät psykologista turvallisuutta. Lisäksi pystyimme tarkastelemaan tunnereaktioanalyysin ja videointien litterointien avulla muun muassa osallistumisen, haastamisen, oppimistilanteiden, tiedon jakamisen, yhteisen ideoinnin, sitoutumisen ja tehokkuuden ilmenemistä ja roolia osana psykologista turvallisuutta.

Mainittujen tunnusmerkkien arvioinnissa on tärkeää huomioida kokonaisuus, jolloin voidaan sallia erilaisia vaiheita ja joidenkin tunnusmerkkien korostumista ajoittain. Esimerkiksi tehokkuuden korostuminen voi näkyä yhteisen osallistumisen vähenemisenä ja joidenkin osallistumattomuutena. Toisaalla yhtä iso riski on ajautuminen epätarkoituksenmukaisen pitkiin sivujutusteluihin tai joidenkin tiimiläisten kahdenkeskisten asioiden käsittelyyn, jolloin toisten mielenkiinto ja sitoutuminen lopahtaa. Kokouksilla voi olla samanaikaisesti monenlaisia tehtäviä, kuten tehokkuuden lisäksi vertaistuki ja yhteisöllisyyden edistäminen. Psykologisen turvallisuuden ja kokonaisuuden toimiminen on siis monen tekijän summa, jonka painotukset voivat vaihdella kokouksittainkin.

## 4.2 Eläytymismenetelmä

TIITU-hankkeen toisessa vaiheessa tavoitteena oli eläytymismenetelmällisesti tuotetun aineiston avulla identifioida turvallisuuden rakentumisen esteitä tai edellytyksiä sekä niihin esitettyjä ratkaisuja. Tässä yhteydessä kuvataan tiivistetysti psykologista, emotionaalista ja fyysistä turvallisuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä kerrotaan ratkaisuista työelämän psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden vahvistamiseksi. Molemmat tulososiot on muodostettu saman aineiston pohjalta, ja ne kytkeytyvät toisen vaiheen tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavanlaiset: 1) *Millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä eläytymismenetelmän avulla toteutettavien tulee esille?* 2) *Mistä tekijöistä psykologinen, emotionaalinen ja fyysinen turvallisuus rakentuu ja millaisin toimin emotionaalista ja psykologista turvallisuutta rakennetaan tiimeissä?* Eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston analysoinnin tuottamia tuloksia esitellään lisää ja syvällisemmin erillisissä tieteellisissä artikkeleissa (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023) ja muissa teksteissä, kuten blogeissa (ks. esim. Raatikainen 2022a; Raatikainen 2022b).

### Eläytymismenetelmä ja kehyskertomuksen luominen

Hyödynsimme eläytymismenetelmää (*method of empathy-based stories* eli MEBS) hankkeen toisessa vaiheessa siten, että loimme osallistujille kaksi kehyskertomusta (Eskola 1997) edellä mainittujen teemojen tutkimiseksi. Eläytymismenetelmän on esitetty sopivan hyvin sensitiivisen tutkimusaiheen tutkimiseksi (Wallin 2023). Tutkimuksemme käsitti kolme hyvin erilaista tutkimusaineiston hankintavaihetta samoilta informanteilta, koska näkemyksemme mukaan oli hyvä lähestyä tutkittavaa teemaa eri tavoin. Eläytymismenetelmä edusti tässä tutkimusaineiston hankintakokonaisuudessa tarinallista näkökulmaa. Eläytymismenetelmä tarjoaa eettisesti kestävästä keinon etäännyttää tutkittavaa sensitiivisestä tutkimusaiheesta. Toisin sanoen siinä osallistujan on mahdollisuus kertoa vaikeistakin asioista ilman sen liittymistä suoraan itseen ja omaan tiimiin tai työyhteisöön. Eläytymismenetelmän avulla valotetaan tutkijalle erilaisiin todellisiin tai kuviteltuihin tilanteisiin liittyviä mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuvaihtoehtoja tai tapahtumaa edeltäviä tekijöitä. Nämä voivat olla usein myös ajatuksia, joita ei jaeta ääneen kollegoiden kanssa.

Eläytymismenetelmän käyttäminen aineistonhankinnassa perustuu kehyskertomukseen. Siinä luodaan kuvitteellinen kehyskertomus, jota varioidaan. Kehyskertomus voi tuottaa aivan uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan ja on perusta, johon eläytymismenetelmän metodologinen tausta nojautuu (Wallin 2023). Se tuo esille sen, mitä mahdollisesti *voisi* tapahtua, ei koettua asiaa. Kuitenkin joskus samassa aineistossa on havaittavissa vastauksissa selvästi samankaltaisia piirteitä, joten on mahdollista, että niissä saattaa heijastua jotakin aikaisemmin yhdessä jaettua tai koettua. Tämä ei kuitenkaan ole keskeistä, vaan se, mitä informantit tarinoissaan tuovat esille. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että joskus juuri näin avataan näkymiä uusiin mahdollisuuksiin tai ajatelmiin, jotka eivät aina tule esille jo elettyä ja koettua toisintamalla, esimerkiksi haastattelujen avulla. Eläytymismenetelmän mielikuvituksellinen mahdollisuus (Wallin 2023) voi avata uusia oivalluksia. Tarinallisuuden etuna voi olla yksityisyyden suoja, kun taas vastaavasti haasteena on se, että tutkija ei voi tarkentaa tutkittavaa ilmiötä, kuten esimerkiksi haastattelun aikana.

Tässä aineistossa eläytymismenetelmän avulla haettiin mahdollisia tilanteeseen johtaneita syitä sekä vaihtoehtoisia ratkaisutapoja. Tutkijoina loimme ja varioimme kehyskertomukset tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten suuntaisesti. Avoimilla kysymyksillä pyrimme rikastuttamaan ymmärrystä tutkittavan ajatuksista tutkimusaiheesta.

## Aineiston hankinta

Myös toiseen vaiheeseen osallistui neljä organisaatiota, ja jokaisen niiden kohdalla aineistonkeruu noudatti samaa järjestystä, vaikkakin vaihtelevin aikasyklein, riippuen kunkin organisaation työtilanteesta ja mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Eläytymismenetelmällä kerätty aineisto koostuu 36 osallistujan vastauksista (taulukko 8). Osallistujat kirjoittivat kaksi tarinaa kehyskertomuksen avulla.



**Taulukko 8.** tutkimukseen osallistuneet organisaatiot, osallistujamäärät ja toimialat

Organisaatio	Osallistujamäärä (N)	Toimiala
Organisaatio A	4	opetusala
Organisaatio B	10	opetusala
Organisaatio C	3	sosiaaliala
Organisaatio D	19	opetusala
<b>Yhteensä</b>	36	33 opetusosalta ja 3 sosiaalialalta

Kehyskertomukset luotiin kolmessa eri vaiheessa tutkijatriangulaatiota hyödyntäen, viiden tutkijan voimin (ks. liite 1). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkijoina loimme ja varioimme kehyskertomukset tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten suuntaisesti. Avoimilla kysymyksillä pyrimme rikastuttamaan ymmärrystä tutkittavan ajatuksista tutkimusaiheesta. Vastaajien tehtävänä oli kuvata ja kertoa mitä tilanteessa *oli tapahtumassa* ja sitä mitä *voisi tapahtua tilanteesta eteenpäin*.

Kehyskertomuksissa kuvasimme kaksi kuvitteellista, mutta todellisuudessa mahdollista työelämäntilannetta, joissa tuli esille psykologiseen, emotionaaliseen ja/ tai fyysiseen turvallisuuteen ja turvattomuuteen liittyviä muuttujia sekä tunneilmaisuja. Vastaajien tehtävänä oli kuvata ja kertoa mitä tilanteessa oli tapahtumassa ja sitä mitä voisi tapahtua tilanteesta eteenpäin. Tutkimuksessamme rakensimme kaksi erilaista kehyskertomusta. Kehyskertomukset olivat seuraavanlaiset:

**Negatiivinen tarina:** Työpaikkasi tiimi on kokoontunut viikoittaiseen aamupalaveriin. Aamupalaverin aiheena ovat palautteet ja haastavat tilanteet työssänne. Edellisellä viikolla on tapahtunut haastava tilanne, mikä edelleen puhututtaa koko työyhteisöä. Sen johdosta koko tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja työ- ja tunneilmapiiri ovat arkaa, takkuista ja negatiivisesta. Tiimin jäsenillä ovat tunteet pinnalla.

Jatka kertomusta...

*Mitä on tapahtunut ja miten tilanne on vaikuttanut tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin? Millaisia tunteita siihen on liittynyt? Millaisessa tilanteessa ollaan nyt ja millaisia ratkaisukeinoja sinä ehdotat tilanteen ratkaisemiseksi?*

**Positiivinen tarina:** Työpaikkasi tiimi on kokoontunut viikoittaiseen aamupalaveriin. Aamupalaverin aiheena ovat palautteet ja positiiviset asiat työssänne. Edellisellä viikolla on tapahtunut myönteinen ja palkitseva tilanne, mikä edelleen puhututtaa koko työyhteisöä. Sen johdosta koko tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja työ- ja tunneilmapiiri ovat avointa ja mutkatonta. Tiimin jäsenillä ovat tunteet pinnalla.

Jatka kertomusta...

*Mitä on tapahtunut ja miten tilanne on vaikuttanut tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin? Millaisia tunteita siihen on liittynyt? Millaisessa tilanteessa ollaan nyt ja millaisia tilannetta ylläpitävää ja sitä edelleen vahvistavia asioita ja toimintoja sinä ehdotat?*

Aineiston keruun yhteydessä käytimme tukea antavia tarkentavia avoimia kysymyksiä kehyskertomusten lisäksi. Eläytymismenetelmää voikin hyvin käyttää kyselylomakkeen rinnalla (Eskola, Virtanen & Wallin 2018). Tässä tutkimuksessa käytimme kysymyksiä rikastuttamaan eläytymismenetelmää. Avoimet kysymykset olivat taustakysymysten lisäksi seuraavat viisi kysymystä:

- 1) Millaisia tunteita tiimin jäsenillä ilmeni ja millaisia tunneilmaisuja käytettiin?
  - 2) Voisiko niitä olla teidän työyhteisössänne?
  - 3) Miten tilanne ratkaistiin ja millaisia ratkaisukeinoja siinä käytettiin?
  - 4) Oliko ratkaisu tyypillinen työyhteisöllesi?
  - 5) Mitä muuta haluaisin kertoa tutkimusteemaan liittyen?
- Kysymykset esitettiin edellä esitetyssä järjestyksessä heti negatiivisen ja positiivisen kehyskertomuksen jälkeen. Tässä yhteydessä esitellään tulokset kysymysten 3 osalta.

## Aineiston analyysi

Ratkaisujen osalta aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tutkimuskysymyksen suuntaisesti. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineisto luettiin, ryhmiteltiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Robson & McCartan 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018). Varsinainen eläytymismenetelmän tuottama analyysi ja siitä johdetut vastaukset käsitellään erillisessä artikkelissa. Tässä esiteltävät tulokset on johdettu suoraan kertomuksista, huomioimatta eläytymismenetelmälle tyypillistä muutoksen analyysia. Sisällönanalyysi toteutettiin siten, että kysymykseen 3 (miten tilanne ratkaistiin ja millaisia ratkaisukeinoja siinä käytettiin) tuotetut vastaukset poimittiin alkuperäisilmaisuina erilliseen taulukkoon, jonka jälkeen niistä kirjoitettiin pelkistetyt ilmaukset. Tämän jälkeen niille etsittiin yhteisiä nimittäjiä ja ne luokiteltiin sen mukaan eri luokkiin. Analyysin tuloksena syntyi neljä yläluokkaa, jotka olivat toimintamalli, toiminta, tapa (T); vuorovaikutus (VV); ohjaus, tuki, motivaatio, sparraus (OH) ja yhdessä oppiminen (OP). Taulukossa 9 on esimerkin avulla kuvattu analyysin etenemistä yläluokiksi.

**Taulukko 9.** Esimerkki toteutetusta aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä.

	<b>Ratkaisu/toimenpide</b> ("suora lainaus")	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Yläluokka (luokittelu)</b> <b>T:</b> toimintamalli, toiminta, tapa <b>VV:</b> vuorovaikutus <b>O:</b> ohjaus, tuki, motivaatio, sparraus <b>OP:</b> yhdessä oppiminen
A1	"Positiiviset asiat pitäisi nostaa esille säännöllisesti, jotta hyvä fiilis jaksaisi kiertää."	Positiivisten asioiden esille nostaminen.	T
A2	"Jatkossakin esihenkilö ohjaa toimintaa kestävämmäksi ja positiivisen suuntaan."  "Opettajien omaa jaksamista tuetaan ja motivoidaan innostumaan omassa työssä."	Esihenkilön tehtävä on ohjata toimintaa kestävämpään ja positiivisempaan suuntaan.  Opettajien jaksamista tuetaan ja motivoidaan innostumaan omassa työssä.	T  O
A3	"Kannattaa jakaa parhaita käytäntöjä opettajien kesken. Sovitaan onnistumisista joku yhteinen palkinto - vaikka pullakahvit ja opiskelijatiimille esim. karkkipäivät yms. tai jotain, joka jää mieleen."	Jakaa parhaita käytäntöjä ja sovitaan onnistumisista joku yhteinen palkinto (pullakahvit).	T

Psykologisen ja emotionaalisen turvallisuuden edellytysten ja esteiden analysoimiseksi aineistoa pelkistettiin siten, että negatiivisista ja positiivisista tarinoista etsittiin ydintekijöitä ja ne sijoitettiin taulukkoon (esimerkki toteutuksesta ks. liite 2). Analyysissä edettiin kehyskertomuksen variointien ja sen vaikutusten mukaisesti (Eskola, Nikanto & Virtanen 2018a ja 2018b; Wallin, Koro-Ljungberg & Eskola 2019; Härkönen, Lätti, Rytivaara & Wallin 2019, 332) sekä sisällönanalyysia hyödyntäen (sisällön analyysi) (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tiivistäen

voidaan todeta, että tulokset olivat paikannettavissa neljään erilaiseen työ-  
kulttuuriin. Työkulttuuri nimettiin seuraavasti: vuorovaikutus- ja tunnekulttuurin  
keskittävä työkulttuuri, yhteisöllinen työkulttuuri, oppimisen mahdollistava työ-  
kulttuuri sekä rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuva työkulttuuri. Taulu-  
kossa 10 on esimerkki aineiston luokittelusta toimintamallin, toiminnan tai  
toimintatavan osalta (T). Toinen, vuorovaikutuskulttuuria kuvaava, aineiston  
luokitteluesimerkki löytyy liitteestä 3.

**Taulukko 10.** Esimerkki aineiston luokittelusta (T) toimintamallin, toiminnan tai toiminta-  
tavan osalta (kysymykset 3 & 4).

<b>(T)= Toimintamalli, toiminta tai toimintatapa</b>	<b>Kiitos, kannustus ja hyvinvointi</b>
Positiivisten asioiden esille nostaminen.	
Jakaa parhaita käytäntöjä ja sovitaan onnistumisista joku yhteinen palkinto (pullakahvit).	
Kakkukahvit osoittamaan kiitollisuutta työntekijöille.	
Palkitaan ihmiset, jotka ovat vaikuttaneet onnistumiseen.	
Kehupalaveri kerran kuukaudessa.	
Juhlakahveilla osoitetaan henkilökunnan arvostusta ja kannustetaan yhteistyöhön.	
Työhuoneen seinälle nähtäville jokin elementti hyvistä asioista.	
Yhteinen virkistyspäivä opiskelijoiden kanssa.	
Kehutaan ja annetaan kunnia niille, kenelle se kuuluu.	
Kiitos sille kenelle se kuuluu.	
Palkitsevien tilanteiden esille tuonti	
Perustetaan Hyvinvointi-tiimi.	

<b>(T)= Toimintamalli, toiminta tai toimintatapa</b>	<b>Toimintaa tukevia ratkaisuja ja kokouskäytäntöjä</b>
Esihenkilön tehtävä on ohjata toimintaa kestävämpään ja positiivisempaan suuntaan.	
Päätöksissä pysytään.	
Palautteenanto laitetaan esityslistalle.	
Kokoukseen valmistautuminen ja sen johdosta oman mielipiteen esittäminen.	
<b>(T)= Toimintamalli, toiminta tai toimintatapa</b>	<b>Toimintaa tukevia rooleja ja vastuita</b>
Yhteyshenkilö selvittämään asiaa.	
Sovittelijan rooli	
HR järjestää apua.	
Kootaan ehdotukset yhteen ja sovitaan vastuunjaosta.	
Aika ja panostus sijaisen perehdyttämiseen säästää epäselvyyksiltä myöhemmin.	
<b>(T)= Toimintamalli, toiminta tai toimintatapa</b>	<b>Työturvallisuus</b>
Työturvallisuusprosessin parantaminen.	
Luodaan yhteiset työsalin turvallisuuskäytännöt ja määräykset.	
Luodaan malli myös opiskelijoille.	
Taitotasot käyttöön.	
Arviointiperusteiden ja pelisääntöjen kertaaminen yhdessä.	

## Eläytymismenetelmällä tuotettuja ratkaisuja työelämän turvallisuuden vahvistamiseksi

Tässä yhteydessä esitellään ratkaisuja työelämän psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden vahvistamiseksi tutkimukseen osallistuneiden informanttien kertomana. Tulokset antavat *osaltaan* vastauksen kysymykseen, mistä tekijöistä psykologinen, emotionaalinen ja fyysinen turvallisuus rakentuvat ja millaisin teoin emotionaalista ja psykologista turvallisuutta rakennetaan ja kehitetään tiimeissä.

Kysymykseen, miten tilanne ratkaistiin ja millaisia ratkaisukeinoja siinä käytettiin, oli analyysin perusteella löydettävissä neljänlaisia vastauksia. Ne olivat toimintamalliin, toimintaan tai toimintatapaan (T), vuorovaikutukseen (VV), ohjaukseen, tukeen, motivaation ja sparraukseen (OH) sekä yhdessä oppimiseen liittyviä (OP).

**Toimintamalli, toiminta tai toimintatapa (T).** Vastauksissa oli tyypillistä, että esitettiin jokin ehdotus uudeksi toimintatavaksi tai malliksi. Luokittelun perusteella löydettiin neljä keskeistä tekijää, jotka näyttäytyivät merkityksellisinä ratkaisun tuottamisen näkökulmasta. Ne olivat 1) kiitos, kannustus ja hyvinvointi, 2) toimintaa tukevia ratkaisuja ja kokouskäytäntöjä, 3) toimintaa tukevia rooleja ja vastuita ja 4) työturvallisuus.

Analyysin perusteella kaikista eniten tuotiin esille kiitoksen, kannustuksen ja hyvinvoinnin merkitystä psykologisen ja emotionaalisen turvallisuuden vahvistamiseksi. Näissä vastauksissa korostuivat henkilökunnalle osoitetun kiitoksen, kehun ja kunnioituksen merkitys. Toivottiin, että henkilökunnan onnistumiset huomioitaisiin ja niiden äärelle ei vain pysähdyttäisi, vaan enemmänkin 'viipyiltäisiin', eli jaettaisiin tämä tärkeä hetki tai saavutus kollektiivisesti. Toivottiin huomionosoittamista ja palkitsemista, kuten pulla- tai kakkukahveja. Tavoitteena olisi osoittaa kiitollisuutta työntekijöille ja palkita ihmiset, jotka ovat vaikuttaneet onnistumiseen. Myös keuhpalaveria kerran kuukaudessa toivottiin.

Kannattaa jakaa parhaita käytäntöjä opettajien kesken.

Sovitaan onnistumisista joku yhteinen palkinto – vaikka pullakahvit.

Toivon, että niitä henkilöitä, jotka myötävaikuttivat palkitsevaan tilanteeseen, muistetaan.

Seuraavassa koko henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa kakkukahvit ja osoitus kiitollisuutta työntekijöillemme.

Myös uusia toimintaa tukevia ratkaisuja ja kokouskäytäntöjä esitettiin. Tässä kohtaan tuotiin esille tarve kokoukseen valmistautumiseen, jotta sen johdosta jokainen voisi esittää mielipiteensä. Osallisuus ja osallistuminen mahdollistuu, kun on tarvittava tieto käytettävissä. Kokouksen materiaaleihin tutustuminen etukäteen edistää myös tätä asiaa, eli osallisuutta ja osallistumisen mahdollistumista. Lisäksi eräs useammin esille nostettu asia liittyi kokouskäytäntöihin ja siihen, että esimerkiksi esityslistalle lisättäisiin asioita, joista voisi kehua ja kiittää kollegaa. Näin asiaa ei unohdeta, kun se olisi esityslistalla.

On tärkeää, että saadaan ja annetaan positiivista palautetta. Tämä voidaan huomioida vaikka 1–2- kertaa lukukaudessa ja laitetaan esityslistaan. Ei unohdeta, kun esityslistassa.

Myös toimintaa tukevia uusia rooleja ja vastuita tuotiin esille. Niissä ehdotettiin sovittelijan roolia tai yhteyshenkilöä. Tämä selkeyttäisi asioiden ratkaisemista.

Ratkaisuksi ehdotan tilanteen purkamista tiimin kesken, jossa yhdellä tai kahdella on rooli sovittelijana olemisesta.

Edellisten lisäksi myös työturvallisuus tuotiin erillisenä yksittäisenä asiana esille:

Työturvallisuuden noudattamisen suhteen käydään tilanne läpi työsuojelu ryhmässä.

**Vuorovaikutus (VV).** Vuorovaikutuksen osalta psykologista ja emotionaalista turvallisuutta työssä ratkaistiin myönteisen keskustelukulttuurin, avoimen tunneilmapiirin, luottamuksen ja turvallisen yhteisön avulla. Tunteista puhumiseen kannustaminen ja rehellinen tunneilmaisu koettiin tärkeänä.

Tilanteen herättämistä tunteista olisi hyvä käydä avointa keskustelua.

Myös luottamus koettiin erittäin tärkeänä tekijänä:



Mielestäni opetusalan henkilöille pitäisi olla enemmän epävirallista aikaa ja epämuodollisia tilaisuuksia luoda keskinäistä luottamusta.

Meidän tiimissämme oleva vahva keskinäinen luottamus auttaa ymmärtämään toisia ja tuo turvaa keskusteluun

Vahva kunnioitus ja keskinäinen luottamus ehkäisee pahempien konfliktien syntymistä ja helpottaa ristiriitojen käsittelyä, kun on halu ymmärtää toista.

Luottamuksen avulla voidaan vahvistaa ammatillista identiteettiä ja sen kehittymistä (Raatikainen, Savolainen, Järvensivu, Isacsson, Simola-Alha & Heinilä 2023).

**Ohjaus, sparraus ja motivaatio (OH).** Analyysin perusteella oli ilmeistä, että vastauksissa otettiin myös kantaa ohjaukseen, tukeen, motivaatioon ja sparraukseen ja niiden tärkeyteen etsittäessä ratkaisuja psykologiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen. Näitä vastauksia oli kuitenkin vähemmän. Niissä esitettiin, että tuen ja ohjauksen avulla voitiin ratkaista psykologiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen liittyviä asioita. Tämä oli sekä suhteessa opiskelijoihin, asiakaisiin että kollegoihin.

Sparrausta kaikille kannustusta asian hoitamisessa.

Esimerkiksi Edmondson ja kumppanit (2019) ovat esittäneet mallin, jonka mukaan esihenkilökin kannattaa ottaa mukaan keskusteluun epäonnistumisista. Näin ajateltuna ohjausta voi lähestyä myös epäonnistumisen ja virheistä oppimisen kautta.

**Yhdessä oppiminen (OP).** Yhdessä oppimisen ajatus näkyi myös vastauksissa, mutta hieman vähemmän kuin edelliset tulokset. Niissä oppimista lähestyttiin sekä onnistumisten että epäonnistumisten näkökulmasta. Ratkaisut löytyivät siten oppimisen myötä.

Positiivinen tapahtuma voidaan käydä yhdessä läpi: mikä johti siihen, että onnistuttiin ja miten voidaan jatkaa myönteistä kehitystä.

Koitetaan ottaa opiksi tilanteesta tai katkaista mahdolliset huhut.

Selvittää mikä tekee edellisestä onnistuneen, jotta tulevaisuudessakin onnistuttaisiin.

Tulosten perusteella ratkaisut esitettiin kysymykseen siitä, miten kehyskertomuksissa esitetty tilanne ratkaistiin ja millaisia ratkaisukeinoja käytettiin, liittyivät toimintamalliin, toimintaan tai toimintatapaan (T); vuorovaikutukseen (VV); ohjaukseen, tukeen, motivaation ja sparraukseen (OH) ja yhdessä oppimiseen (OP). Eniten vastauksissa korostettiin kiitoksen ja onnistumisten huomioimisen tärkeyttä. Vuorovaikutuksen osalta avoin keskustelukulttuuri, salliva tunnekulttuuri ja tunteiden ilmaisemisen mahdollisuus sekä luottamus olivat vastausten perusteella merkityksellisiä tekijöitä psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden haasteen ratkaisemiseksi. Myös kollegiaalinen ja opiskelija-/asiakassuhteen ohjauksellisuus, tuki ja motivaatio saivat vastauksissa huomiota. Yhdessä oppiminen nähtiin mahdollisuutena vahvistaa psykologista ja emotionaalista turvallisuutta. Se, että tahdotaan ja uskalletaan oppia yhdessä myös epäonnistumisista (tai onnistumisistakin) esitettiin ratkaisuksi psykologisen ja emotionaalisen turvallisuuden vakauttamiseksi.

Tuloksissa ilmenee se, että jo negatiiviset tarinat sisältävät ratkaisuehdotuksia, ja usein tämä sama ratkaisuehdotus nostetaan esille myös positiivisessa tarinassa. Näin ollen ne ovat osaltaan osoitus aineiston kylläntymisestä tai tarinan mahdollisuudesta metodisesti johdattaa tai ohjata ajattelemaan jo ratkaisua sinällään. Vastaavasti kuitenkin suurimmassa osassa tarinoista positiivinen tarina (ensiksi esitettiin negatiivinen tarina) on ikään kuin ”vastaus” tai peilaus negatiiviseen tarinaan. Tämä looginen yhtäläisyys oli havaittavissa lähes kaikissa tarinoissa. Näin ollen huomio kiinnittyi tarinoiden sisällöllisiin tekijöihin ja siihen mistä kerrottiin ja millaisia edellytyksiä ja esteitä nostettiin esille.

Osassa organisaatioista eläytymismenetelmä kerättiin osana työkonferenssimenetelmää tai heti vuorovaikutuslaboratorion jälkeen (samana päivänä). Jossakin siihen vastattiin erillisenä ajankohtana näiden kahden muun aineistonhankinta menetelmän välissä. Näin ollen on hyvä huomioida, että osassa muiden tutkimusmenetelmien aineistojen kerääminen saattoi olla vaikuttamassa eläytymismenetelmällä kerättyihin tarinoihin ja siihen mitä niissä kerrottiin. Toisaalta menetelmä eroaa selvästi ns. ”perinteisestä” aineistonhankintatavoista, jolloin sen itsenäiseen merkitystä voinee pitää melko luotettavana. Toisaalta tämä menetelmä ei ollut ainoastaan tutkijoita varten, vaan myös informanteja. Se

toimi herättelijänä siitä, miten asioita voi lähestyä toisin. Kuten tässä, joskus psykologista, emotionaalista ja fyysistä turvallisuutta tutkittaessa, hienoinen etäännyttäminen, sensitiivisyys tai mielikuvituksen käyttö voi olla hyvinkin perusteltua tutkimusmenetelmän valinnassa. Näin ollen tutkimusasetelma voi puolestaan nostaa esiin todellisuutta heijastavia vastauksia. Kuitenkin tutkimuksellisesti on kiinnostavaa se, että huomio ei kiinnity vastausten ”oikeellisuuteen” tai ”totuuteen”, vaan moninaiisiin mahdollisuuksiin ja uusiin näkökulmiin, joita eläytymismenetelmä voi parhaimmillaan tuottaa.

Lomakkeessa kysyttiin myös palautetta itse eläytymismenetelmästä. Menetelmä ei saanut yhtään vastustavaa tai negatiivista vastausta, vaan sen vastaanotto koettiin yllättävänkin hyvänä. Palautteiden perusteella eläytymismenetelmä koettiin jopa voimaannuttavana kokemuksena. Sen keveys ja hienoinen leikillisuus koettiin mahdollisuutena mielikuvitukseen työpäivän aikana, vaikka käsiteltävä aihe olikin tärkeä ja hieman raskaskin. Tämän tutkimusosion perusteella eläytymismenetelmää voidaan suositella työelämän ilmiöiden tutkimiseen.

Menetelmän etuna voidaan pitää sitä, että se mahdollistaa itsen etäännyttämisen ja vahvistaa yksityisyyden suojaa, sen sijaan, että asiasta kysyttäisiin suoraan haastattelun avulla. Menetelmään liittyvät haasteet puolestaan liittyvät mahdollisesti niukkaan aineistoon ja siihen kuinka onnistunut se on kehyskertomuksen osalta. Eläytymismenetelmän rinnalla tutkimuksemme saa myös viitteitä narratiivisesta tutkimuksesta (esim. Riesmann 2008), jolloin kertominen ymmärretään yksilöllisinä tapoina konstruoida ja luoda ymmärrystä todellisuuteen.

### 4.3 Yhteistoiminnallinen kehittäminen (työkonferenssimenetelmät)

Hankkeen kolmannessa vaiheessa toteutettiin kehittämistilaisuudet, jotka järjestettiin organisaatio- ja tiimikohtaisesti siten, että kunkin työyhteisön lähtökohdat ja tarpeet otettiin suunnittelussa huomioon. Aiheena ja kehittämisen kohteena oli psykologista turvallisuutta estävät ja edistävät tekijät, mutta tilaisuudet fokuoitiin tarkemmin työpaikkakohtaisesti. Kehittämistilaisuudet järjestettiin puolipäiväisinä joko Haaga-Helian tiloissa Pasilassa tai työpaikan omissa tiloissa. Tilaisuudet kohdennettiin vaihtelevasti joko pelkästään hankkeessa mukana olevalle tiimille tai sitten laajemmin koko organisaation jäsenille.

Kehittämisosuus pohjasi yhteistoiminnalliseen työyhteisöjen kehittämiseen, jonka yksi keskeinen työväline on demokraattiseen dialogiin perustuva työkonferenssimenetelmä. Menetelmää on käytetty paljon ja kehitetty eteenpäin suomalaisessa ja pohjoismaisessa työelämän ja työorganisaatioiden toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä. Keskeisiä tavoitteita menetelmän mukaisessa kehittämisotteessa on edistää kaikkien tasa-arvoisia mahdollisuuksia osallistua työyhteisönsä kehittämiseen, luottamukseen perustuvien prosessien synnyttäminen ja tukeminen sekä kasvokkaisen ja kielellisen vuorovaikutuksen eli dialogin harjoittelu. Yhteistoiminnallisessa ja dialogisessa kehittämistyössä on kyse työn ja työyhteisöjen kehittämisestä sekä samalla työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tavoitteena on tuottaa sekä työyhteisö- että yksilötason oppimistuloksia. (Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019.)

Tiitu-hankkeessa työkonferenssi asettui viimeiseksi ja eri vaiheita yhteen kokoavaksi osaksi, jossa oli tarkoitus päästä hyödyntämään koko hankkeen aikana kertynyttä tietoa. Perinteisestä toimintatutkimuksellisesta syklistä poiketen tässä hankkeessa työkonferenssi ei asettunut osaksi kehittämisprosessia, jossa olisi vaihdelleet kehittämistarpeiden ideointi, toteutus, reflektointi ja täsmentäminen arvioinnin pohjalta. Työkonferenssi toimi kuitenkin keskusteluareenana, jossa hyödynnettiin hankkeen edeltävissä vaiheissa kertynyttä tietoa ja jonka asiasisällön osallistujat tuottivat itse oma kokemustaan, tietojaan, taitojaan ja ymmärrystään hyödyntäen Björn Gustavsenin (1992; 2001) hahmotteleman ryhmätyöskentelyn ja demokraattisen dialogin hengessä.

Pyrkimyksenä oli menetelmää noudattaen visioida tavoiteltavaa tulevaisuutta ja psykologisesti turvallista työyhteisöä, miettiä sen esteitä ja niiden ylittämistä sekä tuottaa yhteisymmärryksen perustuvia konkreettisia toimenpiteitä käytännön toimintaan siirrettäväksi. Ennen kaikkea toteutus – joskin yksittäisenä ja siten toimintatutkimuksen näkökulmasta vajavaisena prosessina – mahdollisti hankkeen aikana osallistujille psykologisesta turvallisuudesta kertyneen tiedon soveltamisen oman työn, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Jokaisella oli mahdollisuus osallistua niin asiantuntijan kuin oppijankin roolissa kehittämistilaisuuteen.

Käytännössä jokaisen työyhteisön lähtökohtien ja tarpeiden huomioon ottaminen tarkoitti sitä, että työpaikka A:n kanssa kehittämistilaisuus toteutettiin vain hankkeeseen osallistuneen tiimin kanssa (yhteensä 6 henkilöä), työpaikka B:n kanssa koko organisaation yhteisenä kehittämistilaisuutena (yhteensä 22

henkilöä) ja työpaikka C:n kanssa esihenkilötyötä tekevien kesken (yhteensä 12 henkilöä). Tässä luvussa esitellään työpaikkakohtaisesti kehittämistilaisuuksien toteutukset ja niissä osallistujien tuottamat sisällöt. Näin ollen luku vastaa hankkeen yhteen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä nousee esiin työpaikoilla toteutettavissa työkonferensseissa. Toiseen kolmatta vaihetta koskevaan tutkimuskysymykseen vastataan erillisessä tieteellisessä artikkelissa (Otonkorpi-Lehtoranta 2023), joten tässä yhteydessä käsitellään luvun lopuksi vain lyhyesti sitä, millaisten ehtojen ja edellytysten puitteissa hankkeen aineistojen tuottamia havaintoja voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämistoiminnassa.

## Työpaikka A – tulevaisuusdialogi

Työpaikka A osallistui hankkeeseen keskeisesti yhden tiimin osalta. Tiimin työ poikkesi keskeisesti organisaatiossa tehtävästä muusta työstä. Tiimin toiminta oli alkanut muutamia vuosia sitten ja se perustui vahvaan asiantuntijuuteen, kykyyn toimia asiakkaille suunnattujen palvelujen ja vapaa-ajan verkostojen rajapinnoilla sekä verkostoitumiseen valtakunnallisesti alan asiantuntijoiden kanssa. Vain muutamaa päivää ennen suunniteltua kehittämisosuutta tiimi oli saanut tiedon, että he eivät olleet voittaneet toiminnan jatkumisen kannalta tärkeätä kilpailutusta. Tämän takia tiimin toiminta oli päättymässä muutaman kuukauden kuluessa. Käytännössä tämä tarkoitti tiimin hajoamista ja työsuhteiden päättymistä suurimman osan tiimin työntekijöiden osalta.

Tilanteen takia kehittämistilaisuuden toteuttaminen suunnitellusti ei olisi ollut mielekäs, joten tilaisuuden teemaksi otettiin psykologinen, emotionaalinen ja fyysinen turvallisuus tiimin työn päätös- ja muutostilanteessa. Tiimin hajoaminen on vaihe, jossa ryhmä joutuu kohtaamaan ja tiedostamaan ryhmän olemassaolon päättymisen. Tälle vaiheelle on myös tyypillistä, että ryhmä auttaa yhdessä toimimalla jäseniään siirtymään uusiin ryhmiin (tarkemmin klassisista ryhmien kehitysvaihemalleista ks. esim. Öystilä 2002). Tiimin ja sen jäsenten psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden näkökulmasta tällaisessa tilanteessa on tärkeää pohtia millaisia kykyjä, resursseja ja mahdollisuuksia tiimillä ja sen jäsenillä on käytettävissään tulevaisuuden tekemiseksi ja muokkaamiseksi toivottavaan suuntaan. Tällaisella reflektoinnilla on mahdollisuus lisätä jokaisen itseymmärrystä sekä uskoa omiin mahdollisuuksiin ja mahdollisuuksien uudistamiseen yhdessä muiden kanssa (Arnkil 2006).

Työskentelymenetelmäksi valittiin tulevaisuusdialogi, joka on nimensä mukaisesti tulevaisuuteen suuntautuva, ratkaisukeskeinen toimintapa. Kehittämistilaisuus rakentui siten, että ensin tilaisuuden vetäjänä toiminut tutkija johdatti teemaan ja alusti tiimin olemuksesta sekä esitteli jo aiemmin hankkeen aikana esillä olleet psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden käsitteet. Alustuksella pyrittiin orientoimaan läsnäolijoita oman tiimin ja erityisesti psykologisen turvallisuuden ominaispiirteiden reflektointiin. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen työskentelyyn, joka jakaantui yksilö- ja ryhmätyöskentelyyn, näiden yhteiseen purkuun sekä välillä pidettyyn lyhyeen taukojumppaan (taulukko II).

**Taulukko 11.** Tulevaisuusdialogi työpaikka A:n tiimin kanssa (tummennetulla merkityt osuudet tallennettiin ja litteroitiin).

Kelloaika	Ohjelma
12.00–12.45	Iltapäivän avaus kahvittelulla Toteutuksen esittely ja alustus työskentelylle
12.45–13.30	Työskentely 1 (yksilötehtävä)
13.30–14.00	Yhteinen purku
14.00–14.15	Taukojumppa
14.15–15.00	Työskentely 2 (ryhmätehtävä)
15.00–15.30	Yhteinen purku
15.30–16.00	Yhteenveto

Toteutuksessa noudateltiin Robert Arnkilin (2006) käyttämää muotoilua tehtävänannosta. Ensimmäisessä tehtävänannossa osallistujia pyydettiin kuvittelemaan positiivinen kehitys. Tilaisuuden vetäjä totesi, että *eletään vuotta 2025 ja asiat työssäsi ovat edenneet sinun kannaltasi myönteisesti* sekä pyysi osallistujia miettimään seuraavia asioita: 1) Mistä sinä olet omalta kannaltasi erityisen ilahunut? Mikä on hyvin nyt? 2) Mitä olet tehnyt itse tämän myönteisen kehityksen aikaan saamiseksi, ja ketkä ovat olleet tärkeimmät yhteistyökumppanisi ja tukesi tässä? 3) Mistä olit huolissasi tiimin hajoamisen yhteydessä vuoden 2022 lopulla ja mikä sai huolesi vähenemään? Ohjeeksi työskentelyyn annettiin, että jokaisen pitäisi kirjata ajatuksiaan erivärisille post-it-lapuille seinälle eri kysymyksille

varattujen otsikoiden alle. Osallistujia pyydettiin laittamaan yhdelle lapulle aina yhden asian ja lappuja sai käyttää niin monta kuin halusi. Asioita kirjattiin siis ensin yksin ja sen jälkeen vastaukset käytiin keskustellen läpi yhdessä. Tämä osuus tallennettiin ja litteroitiin. Kaikki saivat kertoa kirjaamistaan asioista omin sanoin ja niistä keskusteltiin.

Toinen tehtävänanto annettiin muodossa *mitä voimme tiiminä tehdä, jotta edellisessä tehtävässä visioitu myönteinen kehitys kunkin osalta toteutuisi ja huolet hälvenisivät*. Tavoitteena oli työskennellä koko ryhmänä siten, että yksi ryhmän jäsen toimii puheenjohtaja ja toinen sihteerinä, joka kirjaa ylös ryhmän sopiman toimenpidesuunnitelman psykologisesti, emotionaalisesti ja fyysisesti turvallisen tiimin hajoamisvaiheesta ja siirtymävaiheesta. Suunnitelmaan kirjattiin erikseen toimenpiteen nimi, kuvaus, vastuuhenkilö(t) ja aikataulu. Ryhmäkeskustelu tallennettiin ja litteroitiin.

Tilaisuuden aluksi paikalla oli koko tiimin kuudesta jäsenestä viisi tiimiläistä, mutta tilaisuuden loppuun asti paikalla pystyi olemaan vain tiimin kolme jäsentä. Kaiken kaikkiaan tallennettua materiaalia kertyi yhden tunnin ja 49 minuutin verran, mikä litteroituna tarkoitti yhteensä 68 sivua tekstiä.

## Positiivisen tulevaisuuden visiointi

Positiivista tulevaisuutta visioitiin tehtäväänolla, että *eletään vuotta 2025 ja asiat työssäsi ovat edenneet sinun kannaltasi myönteisesti*. Visioinnin ensimmäisessä osassa eli vastauksissa kysymykseen siitä, *mistä henkilö on omalta kannaltaan erityisen ilahtunut ja kokee olevan hyvin*, osallistujat nostivat esiin mieluista työtä, jossa korostuvat luovuus, innostavuus, autonomisuus ja monipuoliset itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. Oma työtä luonnehdittiin haastavaksi asiantuntijatyöksi, jossa voi hyödyntää monipuolisesti omaa osaamistaan ja joka tuottaa asiakkaille iloa ja oivalluksia. Oma paikka työelämässä nähtiin vakiintuneena ja muualla kuin nykyisessä organisaatiossa. Perheellisellä oli myös palkka, sopiva työaika ja työpaikan sijainti kohdillaan. Opiskelemissa olevat olivat saaneet opintonsa päätökseen ja päässeet visioissaan työpaikkoihin, joissa kaiken kertyneen osaamisen eri aloilta pystyi yhdistämään. Työyhteisö koostui ammattitaitoisista, monen alan osaajista, joita luonnehdittiin sanoilla ammatillisia, lempeitä, vastuullisia ja osaavia, mutta tarpeen mukaan myös rajaavia.



Vastaukset visioinnin toiseen kysymykseen, *mitä olet tehnyt itse tämän myönteisen kehityksen aikaan saamiseksi, ja ketkä ovat olleet tärkeimmät yhteistyökumppanisi ja tukesi tässä*, liittyivät ennen kaikkea itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen. Opiskeluja oli saatettu loppuun, itseä kehitetty sekä ammatillisesti että ihmisenä yleensäkin. Jälkimmäinen viittaa omaan osaamiseen luottamiseen ja omaan aktiivisuuteen, aikaisempien kokemusten ja erityisesti pettymyksistä saatujen oppien hyödyntämiseen. Muistutettiin, että olemalla armollinen itseään kohtaan, pystyy myös olemaan avoin uuden oppimiselle. Tärkeänä pidettiin myös oman osaamisen tunnistamista ja osaamisen siirtämistä uuteen kontekstiin. Työ on opettanut monia asioita, kuten oman resilienssin eli uudistumiskyvyn ja joustavuuden kehittämistä haastavia asioita kohtaan. Näitä oppeja oli ollut mahdollista hyödyntää uudessa tilanteessa. Kuten eräs osallistuja kiteytti:

Olen kouluttautunut, kehittänyt ja konkretisoinut potentiaalin ja osaamiseni askel askeleelta, pikkuhiljaa rakentanut jo olemassa olevista verkostoista polkua tähän pisteeseen. Olen kuunnellut omaa innostustani ja antanut sen johdattaa.

Hyvään tulevaisuuteen pääseminen edellytti samaan aikaan sekä luopumista että pysyvien elementtien tunnistamista. Vaikka muutos näyttäytyi pitkälti eräänlaisena luopumisprosessina vanhoista työjärjestelyistä, tiimistä ja organisaatiosta, ei oma osaaminen kadonnut minnekään. Tärkeimmät yhteistyökumppanit ja tuki löytyi oman tiimin kannustuksesta, työverkostoista, perheestä, ystävistä, opiskelukavereista ja harrastuksista. Tehtävänantoa purettaessa kävi hyvin ilmi, että tulevaisuutta visioitiin ennen kaikkea muualle kuin omaan nykyiseen organisaatioon, mikä kertonee myös ryhmän hajoamisvaiheeseen tyypillisen irtautumisprosessin olleen jo käynnissä:

K: Näettekö te nykyisellä organisaatiolla mitään roolia siinä, että vuonna 2025 teillä on kaikki hyvin työssä kullakin tahoillanne?

V1: No, jaa ehkä silleen mä aattelen [...] nykyistä organisaatiota niinku tiimin kautta. Nään tiimin tavallaan, koetut ja jaetut kokemukset siitä, että on tullut jotenkin kuulluksi ja nähdyksi työntekijänä ja on saanut kokeilla uutta ja saanut tuoda epäkohtia esille. Ja niihin on puututtu. Et ne on niinku semmoisia kokemuksia, jotka on kauheen kannattelevia. Että ne vaikuttaa myös sit siellä vuonna 2025. [...] ja nimenomaan myönteisesti. Mut mä puhun nyt lähinnä ehkä tästä tiimistä, koska sit mä oon kokenut, et tää tiimi on ollut niinku se puoli missä on saanut näitä kaikkia asioita tehdä yhdessä. Ei niinkään ehkä niin kun organisaatio.



Visioinnin viimeiseen osuuteen eli kysymykseen siitä, *mistä oltiin huolissaan tiimin hajoamisen yhteydessä vuoden 2022 lopulla ja mikä sai huolesi vähenemään*, liittyvät pohdinnat on kiteyttävissä huoliin tiimin jäsenten tulevaisuudesta, työ-kavereiden vaihtumisesta, omasta ja asiakkaiden tulevaisuudesta sekä mahdollisuuksista vapauteen ja autonomiaan tulevaisuuden työssä. Yhtäältä huoli oman työn tulevaisuudesta oli huolta ylipäänsä työpaikan löytymisestä ja toimentulon turvaamisesta, mutta toisaalta myös huolta siitä, onko tuleva työ yhtä autonomista, luovaa ja merkityksellistä kuin nykyinen. Työn sisältö ja työhön liittyvä vapaus niin työaikojen kuin muiden työn piirteiden osalta olivat pohdinnoissa suuressa roolissa. Näiden pohdintojen korostumisen voi tulkita kumpuavan osin siitä, että tiimin työ nykyisellään erosi paljon organisaatiossa tehtävästä muusta työstä. Työssä korostui organisaation muista työntekijöistä eroava koulutustausta ja vaadittu asiantuntijuus. Asiantuntijuuden koettiin vaikuttavan mahdollisuuden organisoida työajat itsenäisesti.

Huolen vähenemistä auttoi oma osaaminen, sopeutumiskyky, aikaisemmat kokemukset ja niistä saatu oppi sekä tilanteen suhteutus muuhun elämään. Nämä toivat mahdollisuuksia luottaa tulevaan ja ajatukseen siitä, että jos ei tiedä, miten tulevaisuudessa käy, kannattaa ajatella käyvän hyvin. Keskustelu tiimin kanssa ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen (liikkuminen, hyvä ja terveellinen ruoka, uni sekä läheisten ihmisten kanssa vietetty aika ja tuki) olivat myös tärkeitä elementtejä. Positiivinen vire näkyi muun muassa näin:

Sitten epä tietoisuus jatkosta ja tulevista töistä. Siitä, että pääseekö toteutumaan tulevasta työstä, työssä. Pelko siitä, ettei halua mennä taaksepäin, palata ikään kuin alkupisteeseen. Huoli [asiakkaiden] jatkosta. Huoli siitä, että jatkuuko ikään kuin asiantuntijuus mahdollisesti tulevassa työssä. Ja huoli siitä, että ei löydä paikkaansa. Mutta huolet vähenivät sen myötä, kun tuli kuulluksi tiimin kanssa ja sai positiivista kannustusta ja tunnustusta jo hankitulle osaamiselle ja sille, että se osaaminen ei katoa minnekään. Kyllä elämä kantaa, kun vain on avoimena myös sen edessä, että kuulee mihin suuntaan haluaa seuraavaksi mennä. Ja hakee, kertoo, pohtii ja jäsentää omia ajatuksiaan ja tulevia asioita avoimesti.

Ensimmäisen itsenäisesti tehdyn työskentelyn ja sen yhteisen purun tulokset on koottu tiivistetysti taulukkoon 12. Jokaiseen kohtaan on kirjattu yhteenvedon omaisesti kaikki esille nousseet näkökulmat.

**Taulukko 12.** Hyvän tulevaisuuden visiointiin liittyvät työskentelyn tulokset (mukaillen alkuperäisistä muistiinpanoista).

<b>Mistä sinä olet omalta kannaltasi erityisen ilahtunut? Mikä on hyvin nyt?</b>	<b>Mitä olet tehnyt itse tämän myönteisen kehityksen aikaan saamiseksi, ja ketkä ovat olleet tärkeimmät yhteistyökumppanisi ja tukesi tässä?</b>	<b>Mistä olit huolissasi tiimin hajoamisen yhteydessä vuoden 2022 lopulla ja mikä sai huolesi vähenemään?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sopiva työaika, mielenkiintoinen asiantuntija/ esihenkilörooli, hyvä palkka, mukavat työkaverit, työpaikan hyvä sijainti kotiin nähden, riittävä vapaus ja autonomia työssä</li> <li>• valmistuminen opinnoista ja oma polku työelämässä selkiytynyt</li> <li>• asiantuntijatehtävä, jossa valtaa päättää työn sisällöistä ja järjestelyistä</li> <li>• turvallinen työuran vaihe: työpaikka on turvattu, työ haastaa sopivasti, työ vastaa toiveita luovuuden toteuttamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoitellut rohkeasti omia unelmia ja suorittanut opinnot loppuun</li> <li>• ollut aktiivinen ja kehittänyt itseä</li> <li>• ollut armollinen itseä kohtaan</li> <li>• luottanut omaan osaamiseen</li> <li>• hyödyntänyt aikaisempia pettymyksiä ja sitä, miten niistä on selvitty</li> <li>• selvinnyt positiivisen kautta ja olemalla ystävällinen muille</li> <li>• Tärkeimmät yhteistyökumppanit:</li> <li>• työverkostot – niiden kautta olen tullut tietoiseksi eri mahdollisuuksista sekä erityisesti nykyisen tiimin kannustus</li> <li>• työverkostot, oma perhe, verkostot ja ystävät, opiskelukaverit, harrastukset</li> </ul>	<p>Huolet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimin jäsenten tulevaisuus</li> <li>• työkavereiden vaihtuminen</li> <li>• oma tulevaisuus</li> <li>• asiakkaiden jatko</li> <li>• vapauden ja autonomian säilyminen töissä</li> </ul> <p>Sai huolet vähenemään:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ajatus siitä, että jos ei tiedä, miten tulevaisuudessa käy, kannattaa ajatella, että hyvin käy</li> <li>• oma osaaminen ja sopeutumiskyky voimavarana</li> <li>• oma ja tiimiläisten ammattitaito ja osaaminen huippua</li> <li>• muiden ammattitaito</li> <li>• aika siirtää asiakkaita eteenpäin, ennenkin on työntekijät vaihtunut</li> <li>• suhteutus muuhun elämään, työn merkitys ei koko elämä</li> <li>• aikaisemmat kokemukset, että asiat menevät kuitenkin ihan hyvin</li> </ul>

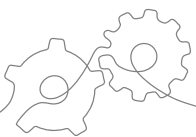
## Yhteisen toimintasuunnitelman laatiminen

Konkretiaa tulevaisuustyöskentelyyn toi ryhmätehtävänanto, joka oli muotoiltu seuraavasti: *Mitä voimme tiiminä tehdä, jotta edellisessä tehtävässä visioitu myönteinen kehitys kunkin osalta toteutuisi ja huolet hälvenisi?* Tiimi työskenteli ryhmänä laatien toimenpidesuunnitelman psykologisesti, emotionaalisesti ja fyysisesti turvallisen tiimin hajoamisvaiheen ja uusiin tehtäviin siirtymävaiheen toteuttamiseksi. Suunnitelmaan kirjattiin toimenpiteen nimi, kuvaus, vastuuhenkilö(t) ja aikataulu.

Tiimin kirjaamat toimenpiteet muodostivat eräänlaisen loppukaaren tiimin toiminnalle. Tiimin hajoamis- tai päättymisvaihetta on kirjallisuudessa nimitetty myös hyvästelyvaiheeksi, joka on määräaikaisille, kuten tälle työpaikka A:n tiimille, tyypillistä (Tuckman & Jensen 1977; Öystilä 2002). Hajoamisvaiheessa irtaannutaan tiimistä ja asetetaan uusia tavoitteita. Tässä vaiheessa kerätään uskallusta luopua ryhmästä. Tämä näkyy myös laaditussa toimenpidesuunnitelmassa. Suru ja ahdistus tulevasta yhteistyön loppumisesta kanavoituu erilaisiksi yhteistyön päättämiseen tähtäävien toimenpiteiden toteuttamissuunnitelmiksi ja myös jäähyväistilaisuuden järjestämiseksi. (Taulukko 13.)

Toimenpidesuunnitelmassa on huomioitu organisaation sisältä kaikki keskeiset toimijat, jotka ovat kytköksissä tiimin työskentelyyn ja sen päätöksentekoon. Lisäksi suunnitelmassa on huomioitu asiakkaat ja sidosryhmät. Eri tahojen huomioimisen lisäksi suunnitelmassa näkyy vahvasti tiimin ja sen jäsenten oma toimijuus. Huolimatta yllättävästä tilanteesta, tiimi on se, joka toimii ja tekee.

**Toteutus mahdollisti osallistujille psykologisesta turvallisuudesta kertyneen tiedon soveltamisen oman työn, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.**



**Taulukko 13.** Tiimin kirjaamat toimenpiteet (mukaillen alkuperäisestä suunnitelmasta ja anonyymisoituina ilman vastuuhenkilöitä).

Toimenpide	Toimenpiteen kuvaus (mitä ja miten tehdään)
Positiivinen juoruilu	Työkaverit kehuvat ja kertovat, mitä vahvuuksia työkaverilla on ja missä työtehtävässä näkisi työkaverin hyvänä.
Organisaation tilannekuva	Miten toimitaan loppuvuosi? Miten työsuhteet jatkuvat/loppuvat? Miten pidetään lomat (vai maksetaanko rahana)? Esitetään toive tilannekuvan selventämisestä organisaation johdolle.
Asiakkaiden tilanteiden loppuun saattaminen tai asiakkaiden siirtäminen oikeille tahoille	Selvitetään tiimin esihenkilön (toimialavastaavan) ja organisaation johdon palaverissa.
Yhteistyötahojen huomioiminen ja tilanteesta tiedottaminen	Sen läpikäynti, miten yhteistyötahot pitää tilanteessa huomioida. Toiminnan päättymisestä tiedottaminen asiakkaille ja yhteistyötahoille.
Tilanteen purkaminen tiimin kesken	Työnohjaukset, työnantajan puolelta keskustelutilaisuus?
Toive johdolle vastuun ottamisesta toiminnan hallitusta lopettamisesta	Kerrotaan toive organisaation johdolle.
Ohjeet asiakkaiden jatko-ohjaamiseen asiakkaiden tietoa kysellessä	Kysytään toimintaohjeet kehityspäälliköltä.
Työmotivaation säilyttäminen ja asiakkaiden tukemisen mahdollistuminen tiimin hajoamisvaiheessa	Puretaan yhdessä työnohjauksessa.
”Hautajaiset”	Mietitään, että halutaanko pitää ja millä kokoonpanolla.
Organisaation ylittävä esihenkilöyhteistyö	Osallistutaanko edelleen yhteistyöhön.
Toive kattavammasta kriisiviestinnästä, kun kyseessä työn päättyminen	Epätietoisuus ja epävarmuus kuormittaa. Sisäinen kriisi viesti.

## Työpaikka B – työkonferenssi

Työpaikka B osallistui kehittämistilaisuuteen koko työpaikan henkilöstöllä. Ilta-päivä aloitettiin kahvittelulla ja eläytymistehtävän tekemisellä. Vastauksia eläytymistehtävään oli pyydetty jo sähköpostitse aiemmin, mutta koska vastauksia saatiin siten vain osalta, päätettiin kasvokkaista tapaamista käyttää myös kakkosvaiheen aineistonkeruun täydentämiseen. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen kehittämistyöosuuteen. Tilaisuus toteutettiin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen hengessä perinteisenä työkonferenssina eli demokraattiseen dialogiin perustuvana dialogisena keskusteluforumina (taulukko 14). Aluksi käytiin läpi työkonferenssin ajatus ja demokraattisen dialogin säännöt (liite 4) sekä määriteltiin psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden käsitteet. Tämän jälkeen siirryttiin ryhmätyöskentelyyn.

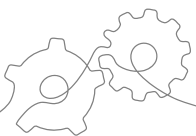
Ensin visioitiin sitä, millainen on psykologisesti turvallinen tiimi/ työyhteisö ja miten se toimii. Ryhmätyöskentely toteutettiin työpaikan luonnollisissa tiimeissä, joita oli viisi. Työskentelyn jälkeen jokainen tiimi esitteli kiteytetysti oman työskentelynsä tulokset, jonka jälkeen siirryttiin toiseen ryhmätyöskentelyyn. Nyt tehtävänantona oli pohtia sitä, mikä estää tavoittilan toteutumisen eli psykologisesti turvallisen tiimin/työyhteisön toiminnan ja miten esteet voisi ylittää. Esteitä ja niiden ylittämistä mietittiin tilaisuuden vetäjän eli tutkijan sattumanvaraisesti muodostamissa ryhmissä, joita tehtiin neljä. Joka ryhmään yritettiin saada jäseniä mahdollisimman monesta eri tiimistä. Yhteinen purku toteutettiin edellisen purun tavoin. Ennen kolmatta ryhmätyöskentelyä pidettiin taukojumppa. Kolmannessa ryhmätyöskentelyssä palattiin luonnollisiin tiimeihin miettimään käytännön toimenpiteitä tavoittilan eli ensimmäisessä ryhmätyöskentelyssä visioidun psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisönsaavuttamiseksi. Tehtävänanto oli muotoiltu siten, että millaisilla toimenpiteillä, vastuunjaolla ja aikatauluilla voitaisiin edetä entistäkin psykologisesti turvallisemman tiimin/työyhteisön saavuttamiseksi.

Tilaisuudessa oli paikalla 22 osallistujaa, joista 20 oli työntekijöitä ja kaksi esihenkilöä. Tilaisuudesta tallennettiin yhteiset keskustelut ja loppuyhteenveto, joista kertyi litteroituna yhteensä 43 sivua tekstiä.

**Taulukko 14.** Työkonferenssi työpaikka B:n kanssa (tummennetulla merkityt osuudet tallennettiin ja litteroitiin).

Kelloaika	Ohjelma
12.00–12.45	Iltapäivän avaus kahvittelulla Eläytymistehtävän tekeminen
12.45–13.30	Ryhmätyö I: Tavoitetila, visio: Millainen on psykologisesti turvallinen tiimi/työyhteisö ja miten se toimii?
13.30–13.45	Yhteinen purku
13.45–14.30	Ryhmätyö II: Esteet ja niiden ylittäminen: Mikä estää tavoitetilan toteutumisen eli psykologisesti turvallisen tiimin/työyhteisön toiminnan ja miten esteet voisi ylittää?
14.30–14.45	Yhteinen purku
14.45–15.00	Taukojumppa
15.00–15.45	Ryhmätyö III: Käytännön toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi: Millaisilla toimenpiteillä, vastuunjaolla ja aikatauluilla voitaisiin edetä entistäkin psykologisesti turvallisemman tiimin/työyhteisön saavuttamiseksi?
15.45–16.00	Yhteinen purku
16.00–16.15	Yhteenveto

**Huolimatta yllättävästä tilanteesta,  
tiimi on se, joka toimii ja tekee.**



## Psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visiointi

Omissa luonnollisissa tiimeissä työstetyt psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visiot sisälsivät paljon yhtäläisyyksiä toisensa kanssa. Ryhmistä neljä edusti osallistujien omaa lähityöyhteisöä ja yksi oli esihenkilöistä koostuva tiimi, jonka jäsenet toimivat esihenkilöinä muiden ryhmien henkilöstölle. Psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visioinnissa keskeisiä teemoja olivat avoin ja rehellinen, mutta rakentava vuorovaikutus, kaikkien tasa-arvoinen kohtelu ja huomiointi, luottamus, yhteinen päämäärä, yhdessä tekeminen ja siihen sitoutuminen sekä yhteiset arvot ja pelisäännöt, joihin kaikki ovat sitoutuneet ja joita noudatetaan. Nämä teemat tulivat tavalla tai toisella esille kaikissa ryhmissä. Esihenkilöiden ryhmässä korostui luonnollisesti esihenkilötyö sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden väliset suhteet. (Taulukko 15.)

Kaikissa ryhmissä nousi yhdessä tekemisen ja yhteistyön merkitys esiin. Toimiva yhteistyö näyttäytyi keskustelussa jonakin, joka antaa tilaa erilaisuudelle ja yksilöllisyyden huomioimiselle, mutta samalla osallistuminen ja samat pelisäännöt ovat yhtä lailla kaikkia velvoittavia. Esihenkilöiden ryhmä pohti myös sitä, että on turvallista, kun tietää, mikä on kunkin tilanteen, toiminnan tai kokoontumisen tarkoitus:

[T]avallaan turvallista on sekin, että millä tavalla toimitaan yhdessä. Eli tietää, kun tulee keskustelutilaisuuteen, että nyt mä saan puhua, tämä on keskusteluun tarkoitettu, siihen yhteisesti tarkoitettu. Ja sitten taas on toisia, jotka ovat päätöstilaisuuksia, niin silloin vaan tehdään se päätös ja siihen sitoudutaan. Ja silloin on tavallaan keskustelu ja valmistelu ollut jo aiemmin ja sitten, mikä on infotilaisuus, niin se on pelkkää infoa. Että kun on se yhteistyötilanne, niin silloin tiedetään, että minkä tyyppinen tilanne se on, niin sekin jo säästää tuskaa murhetta. Että, mitä ihmettä, taasko me tämä avattiin. No me avattiin se sen takia, että tämä piti avata keskusteluun joskus uudestaan, että näin oli sovittu, esimerkiksi näin.

Esihenkilöiden ryhmässä korostui kaiken kaikkiaan enemmän yhteistyön sujuvuus ja sitoutuminen yhteistyöhön ja työyhteisön pelisääntöihin sekä jokaisen vastuu omasta työtehtävästään ja yhteisön rakentamisesta. Työntekijöiden ryhmissä nostettiin myös näitä teemoja esille, mutta lisäksi niissä käsiteltiin laajasti vuorovaikutusta muun muassa erilaisuuden kunnioittamisen kautta.

**Taulukko 15.** Psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visioinnin tulokset ryhmittäin (mukailten alkuperäisistä muistiinpanoista).

### Tiimi 1

- voi olla oma itsensä
- mennään asia edellä
- sekä kriittistä että positiivista palautetta voi antaa ilman konfliktin pelkoa
- palaute ja viestintä suoraa, mutta rakentavaa, nähdään myös positiiviset asiat
- voi esittää keskeneräisiä ajatuksia ja kertoa omistakin asioista
- kaikkia kuunnellaan arvostavasti
- ratkaisuja mietitään yhdessä
- yhteisössä on tilannetajua
- jokainen ottaa vastuuta omasta toiminnastaan refleктоimalla sitä
- huolehditaan ryhmänä tiimin toimivuudesta ja ilmapiiristä
- toimitaan selkeästi yhdessä sovittujen sääntöjen pohjalta

### Tiimi 2

- avoin keskusteluyhteys
- tasavertaisuus, myös kaikkien mielipiteiden huomioimisessa
- toisten kunnioittaminen ja kannustaminen
- mielipiteet perustellaan
- yhteistyökyky ja joustavuus eri asioiden sujumiseksi
- luottamus, asiat yritetään selvittää asianmukaisesti, ja puhutaan asiat selväksi
- tehdään sovitut asiat
- uskalletaan pyytää apua / tukea
- vahvuuksien tukeminen ja jokaisen yksilöllinen huomioiminen
- vuorovaikutus tärkeää - on hyvä puhua asioista, mitä työssä tulee vastaan
- Kehitetään työtä ja yhteisöä yhdessä



### Tiimi 3

- yhteinen päämäärä
- voi ilmaista itseään omana persoonana ja olla oma itsensä, voi näyttää epävarmuuksiaan ja voi näyttää myös negatiivisia tunteita
- voi keskustella asioista avoimesti pelkäämättä arvostelua
- kyetään pyytämään apua kollegoilta
- luottamuksellisuus
- uskalletaan heittäytyä, kokeilla uusia tapoja ja ajatuksia
- uskalletaan myöntää, jos joku asia ei toimi, ja muuttaa toimintaa sekä kyseenalaistaa toimintaa ja tekemistä (myös omaa)
- jokaisen vahvuudet huomioidaan
- esihenkilöiltä saa ymmärrystä ja joustoa
- työntekijöillä varmuus työsuhteen jatkumisesta
- yhteisössä kaikilla on sopivasti vapautta ja samalla selkeät rajat vapaudelle
- huumori

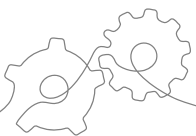
### Tiimi 4

- halu tehdä yhdessä
- yhteinen päämäärä ja halu tehdä hyvää sen eteen
- vapaus ilmaista mielipiteitä, mahdollisuus sanoa ei
- työn ulkopuolisten asioiden jakaminen on mahdollista

Uhkia psykologiselle turvallisuudelle:

- paljon yhteisiä sääntöjä ja ohjeita, mutta niitä tulkitaan ja noudatetaan eri tavoilla (aiheuttaa hämmennystä)
- resurssien niukkuus (aika pitäisi käyttää oikeiden asioiden tekemiseen)

**Toimiva yhteistyö näyttäytyi keskustelussa jonakin, joka antaa tilaa erilaisuudelle ja yksilöllisyyden huomioimiselle, mutta samalla osallistuminen ja samat pelisäännöt ovat yhtä lailla kaikkia velvoittavia.**



## Tiimi 5

- saa sanoa vastuullisesti, mitä ajattelee
- osallistuminen on työtehtävä (ei voi valita osallistuuko vai ei)
- kaikki sitoutuvat työyhteisön arvoihin, ja voi luottaa, ettei toimita arvojen vastaisesti
- tavoitteista ei ole epäröintiä, jos tavoitteet ja päätökset ovat arvojen mukaisia
- erimielisyydet ratkaistaan dialogilla ja yhteiseen päätökseen sitoudutaan omasta näkemyksestä riippumatta (demokraattisuus)
- esihenkilö ensisijaisesti kuuntelee ja mahdollistaa (esihenkilötyö ennen kaikkea viestintää)
- ongelmia ja ratkaisuja pohditaan yhdessä, mutta työntekijät ratkaisevat työtehtävänsä
- kohdellaan kaikkia samalla lailla
- yhteistyö on yhdessä työn tekemistä eikä jotain irrallista
- kunkin työpanosta ja osaamista arvostetaan ja otetaan huomioon
- tunnustetaan ero keskustelutilaisuuksien ja päätöstilaisuuksien välillä

## Esteet psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön toteutumisessa ja niiden ylittäminen

Psykologisesti turvallisen tiimin esteitä pohdittiin neljässä sekaryhmässä, joissa kahdessa oli mukana esihenkilö ja kaikissa eri luonnollisten työtiimien jäseniä. Esteitä, jotka tulivat esille useamman kuin yhden ryhmän työskentelyssä, olivat (yhteisen) ajan puute, työnjakoon ja vastuisiin liittyvät epäselvyydet ja niistä johtuvat tarpeet pohtia resursseja uudelleen, tiedonkulun haasteet sekä sitoutumattomuus yhteisiin pelisääntöihin. (Taulukko 16.)

Lisäksi esteinä mainittiin aidon dialogin puute, epäselvät tavoitteet tai päämäärät, päätöksiin liittyvä keskustelemattomuus tai perustelut, kuppikuntaisuus, erilaiset ja toisiaan tukemattomat toimintatavat, yhdessä tai johtajien tekemien päätösten käytäntöön siirtymättömyys, oman tiedon ja osaamisen panttaaminen sekä henkilökohtaiset kriisit, jotka voivat kuormittaa työyhteisöä sen sijaan, että henkilö hakeutuisi saamaan apua.

Ratkaisuna esteiden ylittämiseen nähtiin ensinnäkin avoin keskustelu koko työyhteisön kesken sekä johtokunnan kanssa. Avointa keskustelua koettiin tarvittavan muun muassa päämäärien, yhteisten pelisääntöjen ja arvojen selkiyttämiseen. Arvokeskustelua kaivattiin erityisesti johtoryhmän kanssa. Johtamiselta kaivattiin enemmän konkretiaa ja tähän liittyen ratkaisuna esitettiin esimerkiksi johtajan tekemät kirjalliset ohjeet, joihin voisi vedota, kun yhteiset toimintatavat ovat hukassa. Ratkaisuna yhteisten pelisääntöjen luomiseen tuotiin myös esiin se, että tiimi tekee säännöt yhdessä ja sitoutuu noudattamaan niitä.

**Taulukko 16.** Psykologisesti turvallisen tiimin/työyhteisön toiminnan esteet ja niiden ylittämisen pohtimisen tulokset ryhmittäin (mukailten alkuperäisistä muistiinpanoista).

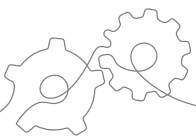
Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Ryhmä 4
<b>Mahdollisia esteitä:</b>	<b>Esteitä:</b>	<b>Esteitä ja uhkia:</b>	<b>Esteitä:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisen ajan puute</li> <li>• aidon dialogin syntymättömyys</li> <li>• päätökset tehty ilman perusteltua</li> <li>• liikaa muutoksia liian nopeasti</li> <li>• epäselvät vastualueet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajan puute</li> <li>• asioiden siirtymättömyys toimintaan</li> <li>• yhteinen päämäärä on repaleinen, epäselvä</li> <li>• päätöksenteosta puuttuu konkretia (johtoryhmä)</li> <li>• jäykkä johtamisorganisaatio</li> <li>• erilaiset käsitykset asiakkaan ”parhaasta”: Kuka on asiakas? Kenelle työtä tehdään</li> <li>• ihmisten erilaiset tavat tarttua ja hoitaa asioita</li> <li>• kuppikuntaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sekavuus tiedonkulussa ja -välineissä sekä viestinnässä: kaikki eivät saa infoa</li> <li>• liian vahvat persoonat ja mielipiteet dominoivat: miten varmistetaan jokaisen näkemyksen esille pääseminen (suljetut äänestykset, avoin keskustelu?)</li> <li>• jos heikko johtajuus, alaisilla ei mahdollisuutta vaikuttaa: epä-määräisyydessä vellominen</li> <li>• ei yhteisiä pelisääntöjä tai niitä ei noudateta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökohtaisten kriisien käsittely työyhteisössä</li> <li>• omien resurssien suuntaaminen epäolennaisuuksiin</li> <li>• oman osaamisen pannaaminen</li> <li>• itse luotu kiire</li> <li>• tunnollisten isompi työtaakka ja kuormittuminen</li> <li>• ympäristöstä tulevat paineet (koulutuspolitiikka) ja taloudellinen tehokkuuspuhe</li> </ul>
<b>Esteiden ylittäminen:</b>	<b>Esteiden ylittäminen:</b>	<b>Esteiden ylittäminen:</b>	<b>Ratkaisuja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työyhteisökokouksen asialistalle vastuualueiden esittely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avoin keskustelu (myös johtokunnan kanssa)</li> <li>• päämäärien ja arvojen selkiyttäminen, arvokeskustelua johtoryhmän kanssa yhdessä</li> <li>• resurssien uudelleen pohtiminen</li> <li>• itsensä ja oman työn johtaminen</li> <li>• asioiden ja ihmisten erottaminen: ei pahastuta näkemyks- ja toimintatiloista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksi paikka tiedolle ja yksi infokanava sekä ohjeistus, mistä oikeasti löytää tiedon (intra) eli yhteinen viestintä ja säännöt</li> <li>• avoin keskustelu</li> <li>• interventiot</li> <li>• johtajan tekemät kirjalliset ohjeet, joihin vedota</li> <li>• tiimi tekee säännöt yhdessä ja sitoutuu noudattamaan niitä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tietoa työterveyshuollon palveluista ja ohjaus työterveyshuoltoon)</li> <li>• sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin</li> <li>• yhteiset tilaisuudet</li> <li>• oivallus riittävän hyvästä työsuorituksesta</li> </ul>

## Käytännön toimenpiteet psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön vahvistamiseksi

Kolmannessa ryhmätyöskentelyssä palattiin luonnollisiin tiimeihin pohtimaan käytännön toimenpiteitä visioidun tavoitetilan saavuttamiseksi. Tehtävänto oli muotoilu, että millaisilla toimenpiteillä, vastuunjaoilla ja aikatauluilla voitaisiin edetä entistäkin psykologisesti turvallisemman tiimin/työyhteisön saavuttamiseksi. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman konkreettisia toimenpiteitä vastuuhenkilöineen ja toteuttamisaikatauluineen. Jokaista ryhmää pyydettiin vielä erikseen nostamaan omista toimenpide-ehdotuksistaan yksi, jonka toivoisi tulevan priorisoiduksi, jos kaikkia ei voi huomioida yhtäaikaisesti kehittämisen kohteeksi.

Viidessä ryhmässä toistuivat muun muassa kokouskäytäntöihin liittyvät kehittämisideat, tiedonkulun parantaminen, yhteisen ajan lisääminen sekä perehdyttämisen ja pelisääntöjen selkiyttäminen (taulukko 17). Tässä työskentelyvaiheessa konkretisoituvat tarpeet luoda yhteisiä linjauksia ja käytäntöjä, jotta toimintatavat ja näyttäytyvät samanlaisina kaikille asiakkaille. Tätä nähtiin voitavan tukea esimerkiksi parityöskentelyllä ja sen varmistamisella, että kaikki pääsevät muiden töiden ja työajan puolesta osallistumaan yhteisiin palavereihin, joista erityisesti tiimipalaverit nousivat esille. Perehdyttämisen ja tiedonkulun rakenteiden parantamisella koettiin voitavan pitää kaikki tietoisina yhteisistä linjauksista, käytännöistä ja pelisäännöistä.

**Tässä työskentelyvaiheessa konkretisoituvat tarpeet luoda yhteisiä linjauksia ja käytäntöjä, jotta toimintatavat ja näyttäytyvät samanlaisina kaikille asiakkaille.**



**Taulukko 17.** Käytännön toimenpiteet psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön vahvistamiseksi. Työskentelyn tulokset ryhmittäin (mukaillen alkuperäisistä muistiinpanoista).

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Ryhmä 4	Ryhmä 5
<p>Vapaa kohtaa- minen, pyöreän pöydän kohtaa- minen (iltapäi- väkahvit yms. jonkun toisen tilalle, ei lisänä)</p> <p>Kokousten selkiyttämi- nen: vain kaik- kia koskevien asioiden käsit- tely, kokousten lyhentäminen sekä erilais- ten aikarajojen käyttö ja niissä pysyminen</p> <p>Tiedottaminen ja tiedonkulku kaikkein tärkein: intran kehittä- minen (kaikki yhdessä)</p> <p>Keskeneräisiä asioita ei jaeta kaikille</p> <p>Eri asioiden ennakointia ja suunnittelua lisää</p> <p>Toisten töiden huomioiminen (esim. tilaukset)</p>	<p>Kokouksiin lisää dialogia: tiimiko- kouksiin vakio- esityslista (tiimi- vastaava huo- lehtii)</p> <p>Tuen ja osaami- sen jakaminen työssä: parityös- kentely osaami- sen jakamisen välineenä</p> <p>Yhteistä aikaa lisää tiimeille ja koko työyhtei- sölle (tutustu- mista)</p> <p>Muuta kuin kokouksia, vapaamuotoi- sempia: yhteiset ruoka- ja kahvi- tauot</p> <p>Lisää rahaa työ- yhteisöllisten tapahtumien toteuttamiseksi</p>	<p>Avoin dialogi tärkeintä ajan lisäksi (puhu- taan helposti eri asioista)</p> <p>Listataan asiat, joita tiimissä käydään läpi: palavereihin vakiolista: jokai- nen voisi miettiä etukäteen, jous- tavuus</p> <p>Työn suunnit- elmällisuus ja ammattillisuus</p> <p>Yhteiset toimin- tatavat pedago- gisille käytän- nöille</p> <p>Asiakkaiden huomioiminen ja arvioiminen tasapuolisesti</p> <p>Tiimipalaveriin enemmän aikaa ja taataan jokai- sen osallistu- mismahdolli- suus (suurem- mat tiimit tarvit- sevat enemmän aikaa kuin pie- net)</p>	<p>Perehdyttämi- sen selkiyttä- minen ja tehok- kaampi pereh- dytys: 2-3 hen- kilöä (vastuu- perehdyttäjät), joilla suunnit- telu- ja tarkis- tuslista sekä vastuu asioiden läpikäynnistä</p> <p>Organisaation sääntöjen läpi- käynti, selkois- taminen ja esit- tely koko yhtei- sölle</p> <p>Tarvittaisiinko johtoryhmära- kenne – intrasta löytyy vastuu- henkilölista</p>	<p>Henkilöstön arvot koskien asiakkaita yhteiset tai tiedossa</p> <p>Jaettu joh- tajuus: tii- meissä saa tehdä pää- töksiä ja työ- aikaa saa- daan siihen</p> <p>Tehtäväjako ja toiveita työstetään eteenpäin</p>

Toimenpiteiden esittelyn yhteydessä ryhmä kertoi, minkä toimenpiteen haluaa nostaa tärkeimmäksi tai mistä olisi hyvä kehittäminen aloittaa, jos on tarve keskittyä aluksi vain muutamaankin kehittämiskohteeseen. Keskeisimmistä toimenpiteistä syntyi viiden kohdan lista, jossa kiteytyvät aiemmissa ryhmätyövaiheissa eri tavoin esille nousseita asioita (taulukko 18).

**Taulukko 18.** Keskeisimmät toimenpiteet.

<b>Toimenpide: mitä tehdään?</b>	<b>Toimenpiteen kuvaus: miten tehdään ja toteutetaan?</b>	<b>Aikataulu ja vastuhenkilö: milloin tehdään ja kuka vastaa?</b>
Intran kehittäminen, tiedottaminen ja tiedonkulku	Kaikki tieto samasta paikasta.	Esihenkilö ja tiimit yhdessä
Yhteisen ajan lisääminen (sisältäen osaamisen jakamisen)	Sekä tiimeissä että laajemmin työyhteisön kesken.	Esihenkilöt varmistavat
Dialogi	Harjoitellaan rakentavaa vuoropuhelua ja lisätään sitä varten kaikkien yhteistä aikaa.	Jokainen
Selkokieliversio organisaation säännöistä	Kirjoitetaan säännöt auki. Tiimi A tekee ensimmäisen version, jonka jälkeen konsultoidaan opiskelija-edustajat, opettajat ja muu henkilökunta.	Tiimi A Valmis talvilomaan mennessä
Jaettu johtajuus	Jokaisella on oikeus ja velvollisuus ottaa hoitaakseen asioita ja niiden hoitamiseen saa tukea.	Tämä vuosi, esihenkilöt ja johto varmistavat

## Työpaikka C – työkonferenssi

Myös työpaikka C:n kehittämistilaisuus noudatteli kommunikatiivisen toimintatutkimuksen työkonferenssin rakennetta (taulukko 19). Kehittämistilaisuuteen osallistui työpaikalta esihenkilöistä koostuva tiimi. Iltapäivä toteutettiin kolmen

tunnin työskentelynä tiimin omalla työpaikalla. Myös tämä tilaisuus aloitettiin eläytymistehtävällä kakkosvaiheen aineistonkeruun täydentämiseksi. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen kehittämistyöosuuteen, jonka alku oli samanlainen työpaikka B:n kanssa eli aluksi käytiin läpi työkonferenssin ajatus ja demokraattisen dialogin säännöt (liite 4) sekä määriteltiin psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden käsitteet. Tämän jälkeen jakauduttiin kahteen ryhmään tekemään ensimmäistä ryhmätehtävää.

Tilaisuudessa oli paikalla 12 osallistujaa. Tilaisuus tallennettiin kaikilta osin, ja tilaisuudesta kertyi litteroitua aineistoa yhteensä 102 sivua.

**Taulukko 19.** Työkonferenssi työpaikka C:n kanssa (tummennetulla merkityt osuudet tallennettiin ja litteroitiin).

Kelloaika	Ohjelma
12.30–12.45	Iltapäivän avaus
12.45–13.15	Ryhmätyö I: Tavoitetila, visio
13.15–13.30	Purku
13.30–14.00	Ryhmätyö II: Esteet ja niiden ylittäminen
14.15–14.30	Taukojumppa
14.30–15.00	Ryhmätyö III: Käytännön toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi
15.00–15.15	Purku
15.15–15.30	Yhteenveto

## Psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visiointi

Työpaikka C:n tuottamissa psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visioissa korostuivat vahvasti psykologista turvallisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. esim. Edmondson & Lei 2014) esiin nostetut luonnehdinnat psykologisesta turvallisuudesta. Molemmissa ryhmissä pohdittiin vuorovaikutuksen avoimuutta ja sen vahvistamaa uskallusta olla oma itsensä sekä tuoda uusia ja vaikeitakin asioita esille. Myös pelisäännöt sekä niitä noudattava sujuva yhteistyö oli esillä. Kaikkien huomioiminen ja päätöksentekoon ja kehittämiseen osallistumisen tukeminen sekä salliva suhtautuminen erilaisiin mielipiteisiin, epävarmuuteen, virheisiin ja epäonnistumisiin oli mukana visioissa. (Taulukko 20.)

**Taulukko 20.** Psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön visioinnin tulokset ryhmittäin (mukaillen alkuperäisistä muistiinpanoista).

Ryhmä 1	Ryhmä 2
Virheet on sallittuja sekä vaillinaisuuden ja tunteiden näyttäminen	Kaikkien tunteiden näyttäminen on sallittu, mutta pitää olla ammattimainen
Uskaltaa olla oma itsensä ja myös kyseenalaistaa itsensä	Epäonnistuminen on sallittu ja onnistumisista kehuaan
Selkeät yhteiset ja yhdessä sovitut pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa	Yhdessä sovitut pelisäännöt, jotka kaikki tietää
Uskalletaan esittää eriäviä mielipiteitä ja keskustella erilaisista mielipiteistä	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavaa (terveen itsetunnon ja hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen kommunikoi rakentavasti)
Luottamuksellinen ilmapiiri	Omat mielipiteet pystytään ilmaisemaan silloin, kun ollaan eri mieltä (ei tarvitse "peesata")
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tiedonkulun parantamiseen sekä kehittää ja käyttää vuorovaikutustaitoja	
Tiimiä tukeva ja kannustava johtaminen	
Siedetään erilaisia näkemyksiä ja kunnioitetaan niitä	
Käyttäytyään asiallisesti ja kunnioitetaan toisten ammatillisuutta	
Jokainen voi ja saa kertoa omia näkemyksiä ilman, että pelkää tulevansa jyrätyksi	
Hyvä kuuntelemisen taito (persoonaa ei saa vaikuttaa siihen, että tulee kuulluksi ja kunnioitetuksi)	
Palautteen, myös kriittisen, vastaanottokyky (edellyttää tervettä itsetuntoa)	
Luottamuksen kulttuuri: luotetaan toisten käytöstapoihin ja että tunnetaan sopivan käyttäytymisen ja puhetaojen rajat	
Esihenkilöiden ja johdon pitää varmistaa, että kaikkien näkemykset pääsevät esille	



## Esteet psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön toteutumisessa ja niiden ylittäminen

Esteiden osalta ryhmissä tuotettiin samantyyppisiä havaintoja. Molemmat ryhmät nostivat esiin epäselvät roolit, työtehtävät, tavoitteet ja pelisäännöt. Esihenkilötyötä ja johtamista nostettiin esiin epärealististen tavoitteiden ja resurssoinnin sekä esihenkilötaitojen kautta esiin. Huono esihenkilötyö voi ilmetä esimerkiksi käskyttämisenä tai vaikeisiin asioihin tarttumattomuutena. Jälkimmäisen osalta muistutettiin myös alataidoista, jotka ollessaan puutteelliset voivat estää psykologisen turvallisuuden toteutumista. Kommunikaatioon panostaminen ja osallisuuden lisääminen nähtiin yhtenä keskeisenä tapana kehittää psykologista turvallisuutta. (Taulukko 21.)

**Taulukko 21.** Psykologisesti turvallisen tiimin/työyhteisön toiminnan esteet ja niiden ylittämisen pohtimisen tulokset ryhmittäin (mukailten alkuperäisistä muistiinpanoista).

Ryhmä 1	Ryhmä 2
Johtamisen ongelmat kuten epärealistiset tavoitteet ja resurssointi	Huono kommunikaatio ja tiedon kulku (kaikki tieto ei esimerkiksi tavoita tasavertaisesti kaikkia)
Puutteet esihenkilö- ja alataidoissa	Huono esihenkilötyö
Epäselvät roolit, työtehtävät ja pelisäännöt	Epäselvät roolit, työtehtävät ja tavoitteet
Hymistely ja vaikeisiin asioihin tarttumattomuus	Olettamukset ja odotukset
Näkemyksen perustelemattomuus tilanteissa, joissa ollaan erimielisiä	Kuppikuntaisuus ja ryhmien ulkopuolelle jääminen (osattomuuden kokemus)
Käskyttäminen	Esteiden ylittäminen:
Voimakas hierarkia ja vallan perusteettomasti epätasainen jakautuminen	Kommunikaatioon panostaminen
Yksityis- ja työminään liika sekoittuminen (työyhteisön kuormitus henkilökohtaisilla asioilla)	Avoimuus
	Kaikkien äänen kuuluminen varmistaminen esihenkilötyöllä

## Käytännön toimenpiteet psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön vahvistamiseksi

Työpaikka C:n miettimät toimenpiteet jäivät tilaisuudessa osin konkretisoitumatta, eikä niihin mietitty tilaisuudessa vielä vastuuhenkilöitä ja aikatauluja. Konkreettisimpinä toimenpiteinä nousi esiin ilmapiirin säännöllinen mittaaminen, säännölliset palaverit, erilaisten koulutusten järjestäminen (aiheina vuorovaikutustaidot ja itsetuntemus) sekä tiedonkulun ja vuorovaikutustilanteiden säännöllinen järjestäminen. Lisäksi mainittiin yhteisistä pelisäännöistä sopiminen sekä vastuutettiin kaikkia hyvän ilmapiirin rakentamisesta. (Taulukko 22.)

**Taulukko 22.** Käytännön toimenpiteet psykologisesti turvallisen tiimin ja työyhteisön vahvistamiseksi. Työskentelyn tulokset ryhmittäin (mukaillen alkuperäisistä muistiinpanoista).

Ryhmä 1	Ryhmä 2
Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen	Ilmapiirin säännöllinen mittaaminen
Kanavien luominen dialogille (konkreettiset foorumit ja käytännöt erilaisille keskusteluille)	Tiimin jäsenten osallistaminen päätöksentekoon
Tiimin jäsenten kouluttaminen kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoissa sekä tiedonkulun ja vuorovaikutustilanteiden säännöllinen järjestäminen	Ajatushautomoja kouluttajille muun muassa pedagogisten ideoiden jakamiseksi
Sosiaalisen älykkyyden tietoinen kehittäminen ja henkilökohtaisen vastuun ottaminen työilmapiiristä	Job shadowing
Itsetuntemusta lisäävää koulutusta	Säännölliset palaverit
Fasilisoidumpaa toimintaa	Johdonmukainen toiminta
Asioiden kyseenalaistaminen ilman pelkoa seuraamuksista	
Säännölliset tiimipalaverit	
Käytäväkeskusteluihin kannustaminen	
Ilmapiirin säännöllinen mittaaminen	
Tiimin jäsenten osallistaminen päätöksentekoon	

## Tulevaisuusdialogista ja työkonferensseista kertyneiden aineistojen analyysi

Edellä olen tarkastellut, millaisia psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä nousee esiin työpaikoilla toteutuissa tulevaisuusdialogissa ja työkonferensseissa. Analysoin vielä kehittämistilaisuuksissa syntyneitä aineistoa psykologisen turvallisuuden keskeisten piirteiden kautta. Hankkeessa on sovellettu laajaa määritelmää psykologisesta turvallisuudesta eli se on ymmärretty sellaiseksi työympäristön ja toiminta- ja vuorovaikutuskulttuurin piirteeksi, joka mahdollistaa jokaisella oikeuden olla oma itsensä sekä kyvyn ”tuntea turvaa, kasvaa, oppia sekä osallistua” (Edmondson & Lei 2014, 23). Määritelmällä on selkeät yhtymäkohdat tasa-arvoiseen, yhdenvertaiseen ja monimuotoisuutta arvostavaan työyhteisöön. Näin ollen kehittämistilaisuudessa syntyneen aineiston analyysissä kiinnitän huomion siihen, missä määrin ja miten seuraavat psykologisen turvallisuuden piirteet näkyivät kehittämistilaisuuksien työskentelyssä:

- avoin vuorovaikutus, uskallus tuoda uusia ja vaikeitakin asioita esille
- sujuva yhteistyö, kaikkien huomioiminen ja osallistumisen tukeminen
- suhtautuminen epävarmuuteen, huoliin, virheisiin ja epäonnistumisiin sekä erilaisiin uusiin kokeiluihin
- kunnioittava suhtautuminen erilaisuuteen (taustat, ominaisuudet, osaaminen, mielipiteet)

Seuraavaksi tarkastellaan ensin tulevaisuusdialogin osalta ja sitten työkonferenssien osalta, millä tavalla ne toimivat psykologisen turvallisuuden kehittämisessä ja millaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita niiden soveltamiseen liittyy. Tarkastelu vastaa kolmannen vaiheen toiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisten ehtojen ja edellytysten puitteissa hankkeen aineistojen tuottamia havaintoja voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Tässä yhteydessä tarkastelu pitäytyy yleisellä tasolla, sillä tutkimuskysymykseen vastataan syvällisemmin erikseen julkaistussa tieteellisessä artikkelissa (Otonkorpi-Lehtoranta 2023).

## Psykologisen turvallisuuden edistäminen tiimityöskentelyssä tulevaisuusdialogin keinoin

Edellä on kuvattu tulevaisuusdialogin toteutusta tilanteessa, jossa tiimi oli juuri muutamaa päivää ennen tilaisuuden toteuttamista saanut tietää tiimin työn loppuvan ja tiimin sitä kautta hajoavan. Tulevaisuusdialogin tavoitteeksi otettiin psykologisesti, emotionaalisesti ja fyysisesti turvallisen siirtymävaiheen tuottaminen tiimin jäsenille. Arvioin siis tulevaisuusdialogin toimivuutta tilanteessa, jossa osallistujat ovat juuri saaneet tiedon oman työnsä päättymisestä ja tiimin hajoamisesta.

Kehittämistilaisuuden lopuksi osallistujat totesivat tilaisuuden vastanneen erittäin hyvin tiimin sen hetkisiin todellisiin tarpeisiin. Aineiston analyysi tuotti tähän kaksi näkökulmaa. Ensinnäkin tilaisuus tarjosi tiimille ajan ja paikan käsitellä tulevaisuusdialogin avulla juuri tullutta ennakoimatonta tietoa tiimin työn päättymisestä. Yksilötehtävän purku osoitti, että tiimin jäsenillä oli sekä yhteisesti jaettuja huolenaiheita että eri tavoin omista lähtökohdista ja elämäntilanteista painottuneita huolenaiheita. Toisekseen yhdessä käsitellyt huolenaiheet oli mahdollista purkaa tulevaisuuteen tähtääväksi toiminnaksi. Tilaisuudessa rakentui tiimille selkeä toimintasuunnitelma, kuinka lähteä toimimaan huolia ja epävarmuutta aiheuttaneessa tilanteessa.

Yksilötyöskentelyvaihe antoi jokaiselle tilaa työskennellä omien ajatusten, tuntemusten ja toiveiden parissa. Tulevaisuusvisioissa oli yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Yhteisen purun aikana jokainen uskalsi nostaa esille myös muiden visioista poikkeavia elementtejä. Kaikille annettiin tilaa kertoa omista, itsenäisesti kirjatuista asioista. Huolenaiheiden ja tuntemusten käsittely ratkaisukeskeisesti yhdessä osoitti tiimiläisten sallivan jäsenilleen epävarmuudesta ja huolista puhumisen toisiaan kuunnellen ja kaikkien keskusteluun osallistumista tukien. Edellisen puhujan annettiin puhua loppuun ja oma puheenvuoro liitettiin edellä puhuneen ajatuksiin. Tavat, joilla vision toteutumisen edellytyksiä kuvattiin, nostivat esiin yhtäältä armollisuutta itseään kohtaan ja aiemmista pettymyksistä ja kokemuksista oppimista voimavaroina sekä toisaalta verkostojen ja nykyisen tiimin kannustusta.

Ryhmätyöskentelyvaiheessa toimenpidesuunnitelmaa luodessa tiimi kykeni erottelemaan tilannetta sekä tiimin yhteisestä ja sen jäsenten yksilöllisistä näkökulmista, että asiakkaiden, sidosryhmien ja koko organisaation näkökulmasta.

Tiimin jäsenet välittivät toisistaan ja suhtautuvat positiivisesti toisiinsa, tämä psykologisen turvallisuuden keskeinen elementti näkyi toimenpidesuunnitelman laatimisessa muun muassa siinä, että ensimmäisenä toimenpiteenä laadittiin ”positiivinen juoruilu”, jolla pyrittiin kollektiivisesti auttamaan jokaisen jatko-työllistymistä.

Jo hankkeen ensimmäisen vaiheen tulosten analysoinnin yhteydessä (ks. tarkemmin ensimmäistä vaihetta koskeva luku tässä raportissa) kävi ilmi, että tiimillä on psykologisen turvallisuuden piirteisiin liittyviä vahvuuksia, jotka heijastuivat dialogisena ja reflektiivisenä toimintana hankkeen eri vaiheissa. Nämä vahvuudet olivat havaittavissa myös tulevaisuusdialogi-työskentelyssä ja ne tukivat tilaisuuden onnistuneisuutta sen ohella, että tilaisuuden ajoitus oli sen tavoitteisiin nähden paras mahdollinen. Toisin sanoen kehittämismenetelmä toimi juuri siten, kuin se on tarkoituskin toimia: tilaisuudessa hahmoteltiin hyvän tulevaisuuden visiota ja se laittoi tiimin toimimaan konkreettisesti sen saavuttamiseksi. Toimenpidesuunnitelman laatimisen voi ajatella tukevan aktiivista toimijuutta. Tulevaisuusdialogi saikin kaikilta osallistujilta positiivista palautetta. Se koettiin sekä ajallisesti hyvin osuneeksi että tarpeelliseksi. Näin ollen osallistujat olivat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita kehittämiseen ja yhteistyöskentelyyn.

Yksilötyöskentelyssä ja sen yhteisessä purussa jokainen sai mahdollisuuden kertoa tilanteen aiheuttamat tuntemukset ja ajatukset omasta näkökulmastaan. Tunteiden sanoittaminen nähtiin tapana hälventää huolia. Keskinäinen luottamus näkyi uskalluksena kertoa omista tulevaisuuden suunnitelmista. Jokaisen kuvaus omasta hyvästä tulevaisuudesta rakensi pohjan yhteisesti kuviteltavissa olevalle kuvalle yhdessä kohdattavasta tulevaisuudesta (Jääskeläinen 2013, 49) ja siitä, miten sitä voidaan lähteä kohtaamaan konkreettisin toimenpitein.

Konkreettisen toimenpidesuunnitelman laatiminen mahdollisti vastuunjaon selkiyttämisen ja organisaation toimialajohtoon ja koko organisaation johtoon kohdistuvien odotusten näkyväksi tekemisen ja nimeämisen. Vastuisiin liittyen roolien ja toimenpiteiden erittely mahdollisti tilanteeseen liittyvän henkisen ja fyysisen työkuorman keventämisen. Toimenpidesuunnitelman laatiminen toi tilanteeseen konkretiaa, joka vapautti tiimiläisten inhimillisiä resursseja:

H2: Sen verran yhteenvetona [T: Joo]. Mä itse vaan, et ehkä niinku tavallaan, et mieltii, et mikä on niinku kenenkin vastuu, ni se on varmaan kans ihan, jotenkin kirkastaa vaan se [T: Joo, joo]. Että ne tietyt asiat ei ole niinku meidän vastuulla ja

[H1: Niin just] mejjän ei kannata niistä liikaa murehtia ja sit tavallaan olla sitten... tehdään ne, mitä tässä hetkessä voi tehdä [H1: Niinpä).

Vastuunjaon selkiyttämällä nähtiin olevan tärkeä merkitys myös tilanteeseen liittyen tunteiden käsittelyn näkökulmasta. Tiimin esihenkilö nosti esille, että työskentely mahdollisti varautumisen siihen, mitä tunteita mahdollisesti herää, jos organisaation toimialajohdolle ja koko johdolle esitettyihin toiveisiin tilanteen hoitamiseksi ei vastata, ja miten näiden tunteiden kanssa päästään eteenpäin tavalla, joka vahvistaa kaikkien toimijuutta. Konkreettisten toimenpiteiden ja vastuuhenkilöiden ja aikataulujen miettiminen yhdessä antoi koko tiimin tuen sille, että tiimi voi esihenkilön välityksellä esittää toiveita toimialajohdolle ja johdolle. Osallistujat kokivat, että näin he tulevat jollakin tavalla nähdyiksi ja kuuluisiksi, vaikka kaikkiin toiveisiin ei reagoitaisikaan.

Itsenäiset tiimit on tutkimuskirjallisuudessa nähty usein osallistavina, mikä heijastuu tiimin toimintaan sitoutumisena, vastuun ottamisena ja työn imuna. Työpaikka A:n asiantuntijatiimin jäsenet olivat selkeästi sitoutuneet tiimiin ja asiakkaisiin pikemminkin kuin organisaatioon. Tämä näkyi tulevaisuuden visioinnissa esimerkiksi siten, että tiimiläiset eivät pitäneet kovinkaan todennäköisenä vaihtoehtona sitä, että organisaatiossa löytyisi heille töitä tiimin työn päättymisen jälkeen. Sen sijaan tulevaisuuden positiivista visiota kannatteli työ jossain toisessa organisaatiossa tai yrittäjänä. Aiempi tutkimus on tunnistanut, että työntekijän organisaatioon sitoutumisen rinnalle on tullut muita sitoutumisen kohteita (esim. Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta & Leinonen 2017; Otonkorpi-Lehtoranta, Heiskanen & Leinonen 2017). Erityisesti työn yksilöllistyessä ja vastuun urasta siirtyessä yhä enemmän yksilölle sekä työhön liittyvien yhteisöjen rakentuessa yhä uudelleen (Mustikkamäki 2004, 95–103) on selvää, että työsuhteiden ollessa määräaikaista tai epävarmoja, keskittyvät työntekijät varmistelemaan omaa työmarkkinakelpoisuuttaan sitoutumalla oman työuran rakentamiseen.

**Pohdittiin vuorovaikutuksen avoimuutta ja sen vahvistamaa uskallusta olla oma itsensä sekä tuoda uusia ja vaikeitakin asioita esille.**



## Psykologisen turvallisuuden edistäminen työkonferenssin keinoin – mahdollisuudet ja rajoitteet

Työpaikka B:n ja C:n työkonferenssien sisällöt erosivat sen suhteen, missä määrin ne kiinnittyivät työpaikkojen omaan arkeen. Työpaikka B:n osallistujat työskentelivät enemmän oman työpaikan sen hetkiseen tilanteeseen pohdintojaan peilaten ja työpaikka C:n yleisemmin psykologisen turvallisuuden kehyksessä. Tähän oli luonnikas syy: toiseen osallistui koko työyhteisö ja toiseen esihenkilötiimi. Ryhmätyöskentelyssä työpaikka C:n työskentely ei keskittynyt niin selvästi tiettyyn työn arjessa toimivaan luonnolliseen tiimiin, vaan enemmänkin vertaishenkilöiden muodostamaan ryhmään, jossa sen jäsenillä oli omat johdettavat lähityöyhteisönsä. Näin ollen osallistujien ei ollut mahdollista kiinnittää pohdintojaan samalla tavalla yhdessä jaettuun työn tekemisen arkeen. Kehittämistilaisuuden järjestäminen omalla työpaikalla saattoi myös vaikeuttaa osallistujien henkistä irrottautumista omasta työstään kehittämistilaisuuteen. Tilaisuus kuitenkin onnistui sisällöllisissä tavoitteissaan ja työskentely tuotti osallistujien yhteistyön tuloksena materiaali jatkotyöstettäväksi työpaikan kehittämistyössä myöhemmin.

Työpaikka B:n osallistujat kokivat yhteinen kehittämistilaisuuden heti toteutuksen päättyessä suullisesti pyydettyssä palautteessa hyväksi. Työyhteisö ei ollut viime aikoina viettänyt juurikaan aikaa koko opetushenkilöstön kesken ja tarvetta oli selkeästi pelkälle yhdessäololle. Myös sisällön koettiin itsessään olevan jo osa psykologisen turvallisuuden edistämistä, kun siinä pyrittiin kehittämään organisaation käytäntöjä, jotka ovat keskeisiä jaetun ymmärryksen rakentamisessa psykologisesta turvallisuudesta.

Molemmat työkonferenssit nostivat esiin asioita, jotka ovat myös aiemman tutkimuksen mukaan olennaisia psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Näistä kolme keskeistä olivat vuorovaikutus (dialogi) ja siihen liittyvä osaaminen, tiedottaminen ja tiedonkulku sekä yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet selkeine työn ja vastuunjakoineen. Nämä ovat myös sisältöjä, jotka nousevat dialogisessa kehittämisessä yleisemminkin usein esiin (ks. esim. Syvänen ym. 2019, 191–192).

Psykologisen turvallisuuden tarkastelu nostaa vuorovaikutusosaamisen yhteisöllistä ja kulttuurillista ulottuvuutta esiin. Vuorovaikutusosaamisena näyttäytyy kyky sovittaa yksilöllistä vuorovaikutusosaamista yhteisöllisiin kehyksiin siten, että se palvelee toisia ja erilaisuutta huomioivaa ja kunnioittavaa työskentelyä.

Samalla, kun siihen liittyy uskallus esittää omia näkemyksiä ja mielipiteitä rohkeasti, siinä on kyse kyvystä kuunnella toisia ja heidän eriäviä näkemyksiään sekä antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti. Työkonferenssiaineiston valossa vuorovaikutusta lähestyttiin tilanteisena muutoskykynä eli sen hahmottamisena, millainen vuorovaikutus sopii erilaisiin tilanteisiin ja työpaikan yhteisiin kokoontumisiin. Taustalla on koko ajan tiimin tai työyhteisön ydintehtävä ja tavoitteet sen tehokkaaksi hoitamiseksi.

Tiedottaminen ja tiedonkulku asettui psykologisen turvallisuuden kannattelijaksi siten, että tärkeänä pidettiin tiedon jakamista (myös oman osaamisen jakamista) ja sitä, että kaikki tieto on tasa-arvoisesti kaikkien saatavilla. Tutkimuskirjallisuudessa on nostettu esiin psykologisen turvallisuuden yhteyttä avoimeen kommunikaatioon ja inklusiiviseen toimintakulttuuriin. Erilaisten ryhmien ulkopuolelle jääminen ja osattomuuden kokemus nähtiinkin uhkana psykologiselle turvallisuudelle.

Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja tavoitteet selkeine työn- ja vastuunjakoineen näyttäytyivät rakenteellisina tekijöitä, jotka mahdollistavat tehokasta työn tekemistä ja vahvistavat luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria. Pelisäännöt koskevat laajasti työyhteisön toimintamalleja, muun muassa päätöksentekoon ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Työkonferensseissa tunnistettiin, että psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii yhteistä aikaa, erilaisia tilaisuuksia, tapahtumia ja kohtaamisia, joissa tuota rakentamista voidaan konkreettisesti tehdä. Vaikka tilanteisesti tarkastellen työkonferenssit onnistuivatkin hyvin, voidaan niitä kohtaan esittää samaa kritiikkiä kuin menetelmää kohtaan on vuosien saatossa yleisemminkin esitetty: miten rajalliset ovat hetkellisesti hierarkioita purkavien ja kaikkien osallisuutta tukevien työkonferenssien vaikutukset, jos ne eivät onnistu tuottamaan konkreettisia ratkaisuja ja työyhteisön arkeen siirtyviä käytäntöjä?



# 5. Yhteenveto: esteet ja edellytykset

Olemme tutkineet ja kehittäneet psykologista turvallisuutta useasta eri näkökulmasta käsin. Tutkimuksen eri vaiheissa aihetta lähestyttiin eri menetelmällisistä näkökulmista käsin (aineistotriangulaatio). Yhteiskirjoittaminen ja aineiston käsittely loi myös monipuolisia näkökulmia (tutkijatriangulaatio). Näin ollen turvallisuuteen ja siihen liittyviin kokemuksiin ja tunteisiin päästiin syventymään useasta eri aikaperspektiivistä käsin:

## Biometrinen vuorovaikutustutkimus (osa 1):

**mitä tapahtuu** (tiimipalaverin videointi, kyselylomakkeet)

/ **mitä tapahtui** (stimulated recall -menetelmä, jossa palattiin tiimivideointiin)

## Eläytymismenetelmä (osa 2):

**mitä voisi tapahtua** / tai tietyssä hypoteettisessa tilanteessa *mitä oli tapahtumassa* (eläytyminen hypoteettisiin tilanteisiin)

## Työkonferenssimenetelmä (osa 3):

**mitä toivotaan ja suunnitellaan tapahtuvan** (yhteissuunnittelu ja -visiointi)

Yksilöistä käsin operoivat menetelmät (joskin tiimikokemuksiin vahvasti liittyvät) ovat olleet biometriseen vuorovaikutusosuuteen liittyvät kyselylomakkeet sekä toisen vaiheen eläytymismenetelmä. Tiimistä käsin operoivat menetelmät ovat olleet ensimmäisen osuuden tiimikokousvideointi ja reflektiovideointi. Työkonferenssimenetelmässä oli mukana sekä tiimin että koko organisaation näkökulmasta lähtevä ote. Kaikissa menetelmissä oli sama fokus eli osallistujien

oppimisen mahdollistaminen ja käytäntöön siirrettävien tietojen ja taitojen tuottaminen yhdessä osallistujien kanssa pelkän tutkimustarkoitukseen tehtävän aineistonkeruun sijaan. Useat osallistujat kokivat myös jokaisen menetelmän itselleen tai tiimilleen voimaannuttavaksi kokemukseksi.

Kaikki kolme menetelmää tuottivat osaltaan samoja tuloksia. Kullakin menetelmällä oli myös sille ominaiset piirteet, jotka toivat turvallisuudesta jotakin uutta, omaleimaista esille. Biometrinen vuorovaikutustutkimus tuotti tietoa todellisesta tiimin toiminnasta ja vuorovaikutuksesta videoitujen tiimikokousten muodossa. Tämä ulottuvuus puuttuu useista psykologisen turvallisuuden tutkimuksista, joissa kysytään usein vain ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia. Lisäksi tämä osuus onnistui tavoittamaan tunnereaktioita, joita ihmiset eivät pysty sanallistamaan. Eläytymismenetelmä puolestaan mahdollisti sensitiiviset kysymykset ja ilmiöt sekä ”leikillisen kokeilevuuden”, joita muut menetelmät eivät samalla tavalla mahdollistaneet. Työkonferenssimenetelmät puolestaan sitoutuivat tiimiläiset oman tiimin ja laajemminkin oman työyhteisön kehittämiseen suoraan itse.

Osallistujien tuottamat ratkaisuehdotukset kylläntyivät ja ”ketjuuntuivat”. Varsinkin eläytymismenetelmässä tämä tuli vahvasti esille. Tuloksissa ilmenee se, että kertomukset kietoutuivat toisiinsa siten, että jo negatiiviset tarinat sisältävät ratkaisuehdotuksia, ja usein tämä sama ratkaisuehdotus nostetaan esille myös positiivisessa tarinassa. Kyse on mahdollisesti joko aineiston kylläntymisestä tai tarinan mahdollisuudesta metodisesti johdattaa tai ohjata ajattelemaan jo ratkaisua sinällään. Suurimmassa osassa tarinoista positiivinen tarina (ensiksi esitettiin negatiivinen tarina) on ikään kuin ”vastaus” tai peilaus negatiiviseen tarinaan. Tämä looginen yhtäläisyys oli havaittavissa lähes kaikissa tarinoissa. Näin ollen huomio kiinnittyi tarinoiden sisällöllisiin tekijöihin ja siihen mistä kerrottiin ja millaisia edellytyksiä ja esteitä nostettiin esille. Eläytymismenetelmässä löydetty analyysiyksiköt ovat monin osin samoja kuin biometrisessä vuorovaikutusosuudessa löydetty havainnot. Molemmissa korostuvat vuorovaikutuksen, tuen, yhdessä oppimisen ja yhdessä luotujen toimintatapojen merkitys.

Työkonferenssimenetelmä osoitti, että nykyisen tiimin nähdään kannattelevan ja luovan hyvää pohjaa myös tulevaisuuteen. Tämä tuli esille erityisen vahvasti ulkoisten syiden vuoksi pian hajoavan tiimin tapauksessa. Yhteiset pelisäännöt, toimintatavat, tavoite ja muut rakenteelliset tekijät muodostavat perustan tiimin toiminnalle. Tiimin toimintaan vaikuttavat monet tiimin ulkopuoliset tekijät kuten resurssit. Turvallisuutta vähentävinä tekijöinä työkonferenssimenetelmien

osalta tulivat esille ainakin (yhteisen) ajan puute, työnjakoon, vastuisiin, työtehtäviin, tavoitteisiin, sääntöihin ja rooleihin liittyvät epäselvyydet, tarpeet määrittellä resursseja uudelleen, tiedonkulun haasteet sekä sitoutumattomuus yhteisiin pelisääntöihin. Biometrisessä vuorovaikutustutkimuksessa nämä samat seikat tulivat osittain ilmi tyytymättömyyttä, turhautuneisuutta tai negatiivisia tunnereaktioita aiheuttavina tekijöinä.

Tutkimiemme tiimien puhe liikkui laajasti erilaisissa työhön liittyvissä tunnekokemuksissa ja niiden käsittelyssä. Jos psykologisen turvallisuuden määritelmä viittaa uskallukseen puhua ja tehdä virheitä vailla pelkoa seurauksista (Edmondson 1999), ehkäpä emotionaalinen turvallisuus voidaan samanhenkisesti määrittellä uskalluksena tuntea ja tuoda tuntemuksensa esille vailla pelkoa seurauksista.

TIITU-hanke kokonaisuudessaan tuotti todellisten tiimien ja organisaatioiden esiin nostamia kipupisteistä eikä vain niin sanottuja yleisiä listoja. Myös Bergdahl (2021) on huomauttanut, että ensin olisi kartoitettava työyhteisön lähtökohdat ennen kuin voidaan miettiä mitä tukea työyhteisö tai tiimi tarvitsee. Vaarana on psykologisen turvallisuuden ja sen työkalujen jääminen liian yleiselle tasolle, kun tiimit ja esihenkilöt ovat keskenään erilaisia. Tällöin yleiset ohjeet voivat olla toimimattomia. Tämän vuoksi olisi etsittävä pikemminkin paikallisesti sopivia työkaluja. (Bergdahl 2021, 98.)

Jokaisen tiimin kannattaa lähte liikkeelle omasta tilanteestaan ja tehtävästään käsin. Mitään valmista listaa tai taulukkoa ei pidä käyttää standardiratkaisuna jokaiseen tiimiin tai työyhteisöön. Vaikka psykologisen turvallisuuden osalta on keskityttävä nykyistä enemmän spesifeihin, kullekin tiimille tai organisaatiolle ominaisiin ratkaisuihin, on toki löydettävissä tiettyjä, mahdollisesti jopa universaalishenkisiä säännönmukaisuuksia ja piirteitä turvalliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle (edistävät ja estävät tekijät).

Biometrisessä vuorovaikutusosiossa korostuivat sekä tiimin että kokouksen funktiot. Työkonferenssimenetelmän kohdalla viitataan myös kokouksen funktioon. Tiimi voi onnistua ja epäonnistua joko tiimin tai kokouksen funktion osalta kuten taulukko 23 osoittaa.

**Taulukko 23.** Tiimin ja tiimikokousten funktiot (onnistuminen ja epäonnistuminen)

	<b>Tiimin funktio onnistunut</b>	<b>Tiimin funktio epäonnistunut</b>
<b>Kokouksen funktio onnistunut</b>	lhannetilanne	Tiimin missio / visio kaipaa tarkennusta
<b>Kokouksen funktio epäonnistunut</b>	Operationaalinen toiminta vajavaista	Vältettävä tilanne, tiimin tehtävä epäselvä

Tutkimuksen ja sen löydösten ohella hankkeen vaikuttavuuden kannalta tärkeä osuus oli tutkijoiden huomioiden käsitteleminen yhdessä tutkimuksessa mukana olleiden tiimien kanssa. Tiimien kokemusten ja niiden analyysien tulosten hyödyntäminen tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa hankkeen jälkeen on mielenkiintoinen näkökulma, johon olisi hyödyllistä palata jonkin ajan kuluttua.

Kolmen eri tutkimusmenetelmän arvo nousee keskeisesti niiden tuottamista samantyyppisistä tuloksista toisista irrallaan. Vaikka niiden välillä olikin jatkumo, jossa aikaisemmat kokemukset ja oppiminen selkiyttivät tiimien ja organisaation toiminnan analysointia, ehdotetuissa toimenpiteissä nousi johdonmukaisesti esiin vuorovaikutuksen laatu. Biometrinen tutkimus osoitti kohdat, jotka tuottivat tai heikensivät emotionaalista sitoutumista tai tuottivat positiivisia tunnereaktioita. Näissä kohdissa korostuivat vuorovaikutuksen laatuun ja tiimiläisten osallisuuteen liittyvät seikat. Vuorovaikutuksen laadullisella ulottuvuudella tarkoitetaan työkonferenssi- ja eläytymismenetelmässä esiin tulleita kykyjä toimia rakentavasti ja ammatillisesti tilanteissa, joissa vastaanotetaan ja annetaan kritiikkiä. Näiden korostumisesta voi tehdä varovaisen päätelmän, että yleisenä odotuksena on rakentava ammatillisuutta korostava asenne, jossa tunteiden näyttäminen on sallittua, mutta tavoitteena on asioiden edistäminen.

Hyvin toimivan tiimin piirteinä voi siten nähdä olevan sujuva tiimin tehtävään kohdistuva tahtotila, jonka moottorina ovat dialogisuutta ja osallisuutta tuottavat ja ilmentävät toimintatavat. Toisaalta psykologisen turvallisuuden tarpeesta voi kertoa tarve rakenteisiin. Tähän viittaavat esimerkiksi eläytymismenetelmässä löydetty kategoriat: Kiitos, kannustus ja hyvinvointi, toimintaa tukevat ratkaisut ja kokouskäytännöt sekä toimintaa tukevat roolit ja vastuut. Kuten Edmondson ja Lei (2014) ovat tuoneet esiin, psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu

suhteessa tiimin tehtävien rakenteeseen ja säätelyyn. Mitä löyhempiä nämä ovat, sitä tärkeämmäksi psykologisen turvallisuuden elementit muodostuvat.

Tiimin tehtävä on siis keskeisessä roolissa ja kaikissa menetelmissä esiin tullut tarve rakenteellisiin järjestelyihin voitaneen tulkita tarpeeksi hallita psykologisen turvallisuuden puutetta. Voisi siis sanoa, että koska rakenteet tuovat turvallisuutta, niiden korostunut tarve Edmondsonin kuvaamissa löyhemmin säädellyissä tiimeissä, kertoo psykologisen turvallisuuden puutteesta. Psykologisesti turvallisemmassa tiimissä sen sijaan korostuvat tutkimuksessamme havaitut sitoutumista ilmentävät piirteet. Kuten Edmondson ja Lei (2014) ovat huomauttaneet, liiallinen psykologinen turvallisuus saattaa viedä fokusta tiimin tavoitteista. Tutkimuksessamme psykologiselta turvallisuudeltaan vahvaksi analysoimamme tiimi ei kokenut rakenteita erityisen tärkeinä, mutta niiden puute kiinnitti meidän tutkijoiden huomion. Tämä ei välttämättä vienyt fokusta varsinaisesta tehtävästä vaan vinkit toiminnan rakenteellisten tekijöiden parantamiseksi saattoivat entisestään parantaa tiimin toimivuutta. Rakenteiden löyhentyminen psykologisesti turvallisissa tiimeissä saattaa siis olla merkki turvallisuuden ja luotamuksen lisääntymisestä. Tämä tekee uusien henkilöiden liittymisen tiimiin kriittiseksi kohdaksi, koska rakenteiden puute aiheuttaa uudessa henkilössä turvattomuuden kokemusta. Siksi uuteen tiimiin liittymisen siirtymävaiheessa voidaan hyötyä väliaikaisista tiimitason rakenteellisten järjestelyjen lisäämisestä esimerkiksi perehdytysjaksolla tai mentoroinnilla.

Kun puhutaan ryhmän tukena olevasta rakenteesta, on huomattava, että osaan rakenteista tiimi voi itse vaikuttaa, mutta osaan ei. Jasmine Patrakka (2021) teki erottelun ryhmän toiminnassa ilmeneviin mekaanisiin ja sisällöllisiin rakenteisiin. Esimerkiksi erään luovan ryhmän johtaja hahmotti mekaanisina, ulkopuolelta tulevina rakenteina ympäristön, talouden ja ulkopuolisen paineen. Sisällölliset rakenteet johtaja näki sellaisina, jotka muokkautuvat ryhmän toimiessa. Näitä olivat ihmiset, luovuus ja käytännöt. (Patrikka 2021, 54.)

**Psykologisen turvallisuuden rakentaminen  
vaatii yhteistä aikaa, erilaisia tilaisuuksia,  
tapahtumia ja kohtaamisia.**



Psykologisen turvallisuuden mittaaminen kysymällä kokemusta psykologisesta turvallisuudesta on ongelmallista, koska käsitteen määrittely on ylipäätään vaikeaa ja vastaajilla on kullakin oma käsityksensä siitä. Sen vuoksi epäsuorat mittaamenetelmät voivat myös olla eduksi. Monimenetelmäisyys on lisännyt arvioinnin kattavuutta ja vähentänyt siten käsitteen ymmärtämisestä syntyviä ongelmia.

Jotkut tiimit perustuvat enemmän joidenkin tiettyjen kompetenssien varaan, jolloin lähtökohtaisena oletuksena on, että tietyn koulutuksen saaneella on tiedot ja taidot, joihin yllättävissäkin kriisitilanteissa voi luottaa. On siis analysoitava tarkemmin, että minkälaisen asioiden suhteen tiimi on turvallinen. Tiimi voi olla psykologisesti turvallinen suhteessa sille määriteltyyn mahdollisesti kapeaan-kin tehtävään, mutta muissa konteksteissa turvallisuuden tunne voi olla heikko. Esimerkkejä tästä ovat tilanteet, joissa tiimi joutuu hoitamaan tehtäviä, johon sillä ei ole osaamista tai ei ole tietoa siitä, onko tiimissä tarvittavaa osaamista. Joissakin tiimeissä voi olla tärkeää voida jakaa henkilökohtaisiakin asioita, mutta turvallisuuden tunne saattaa jostain syystä olla juuri tämän asian suhteen heikko. Tähän näkökulmaan liittyvä kysymys on, että minkälaisia odotuksia tiimiläisillä on eri psykologisen turvallisuuden osa-alueiden täyttymisen suhteen. Vaikka turvallisuuden tunne olisi joillakin osa-alueilla heikko, se ei ole niin tärkeää, jos tiimiläiset eivät koe sitä henkilökohtaisesti tärkeänä tai tiimin varsinaisen tehtävän kannalta tärkeänä.

Edellä mainitut näkökulmat pitää kuitenkin kytkeä psykologisen turvallisuuden yleiseen määritelmään eli tunteeseen siitä, että tiimissä voi ottaa sosiaalisia riskejä. Psykologisen turvallisuuden tulisi siis ylipäätään madaltaa kynnystä ilmaista esimerkiksi epävarmuutta. Psykologisen turvallisuuden kokonaisuuden voi siis katsoa olevan jännitteisyyttä yleisen psykologisen turvallisuuden ja tiettyjen osa-alueiden välillä. Tässä kohdin lähestytään yksilöiden välisiä luottamus-suhteita (Acedo-Carmona & Gomila 2014).

Edelliset havainnot eivät sulje pois tiimitasaisen psykologisen turvallisuuden merkitystä, vaan osoittavat painopiste-eroja tiimeissä. Näiden tiedostaminen ja huomioon ottaminen voi olla organisaatioiden, tiimirakenteiden ja tiimien toiminnan suunnittelun, kehittämisen ja johtamisen kannalta erittäin tärkeää. Jokaisen tiimin voi siis perustellusti väittää olevan yksilöllisten ja ammattialoihin liittyvien lähtökohtien johdosta aivan uniikki yksikkönsä, jonka psykologisen turvallisuuden painopisteet ovat erilaiset.

# 2. Osa

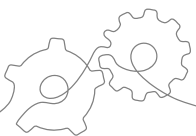
## **Turvallisemman työyhteisön kehittäminen – käytännön vinkkejä**



Olemme kirjoittaneet tämän raportin toisen osan itsenäiseksi osaksi, jota lukija voi hyödyntää työyhteisöjen ja tiimien kehittämisessä kohti psykologisesti turvallisempaa työn tekemisen arkea. Osan hyödyntäminen ei edellytä ensimmäiseen osaan perehtymistä, mutta myös ensimmäistä osaa voi hyödyntää omaa työyhteisöä koskevan kehittämistyön suunnittelussa. Osa ei myöskään ole kattava opaskirja, vaan pyrkii pikemminkin kokoamaan TIITU-hankkeen tuottamia havain- toja ja tuloksia helposti hyödynnettävään muotoon käytännön kehittämistyössä. Psykologiseen turvallisuuteen liittyen on jo tuotettu erilaisia opaskirjoja sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden muistilistoja tai kuvakortteja (ks. esim. Työ- terveystulos 2021; Hämäläinen & Itkonen 2021). Tässä yhteydessä keskitymme esittelemään hankkeen havaintojen ja tulosten perusteella suunniteltuja kuvakortteja, joilla työyhteisöt voivat käsitellä yhteisöllisesti psykologisen turvallisuuden teemoja ja edistämistä omassa tiimissä tai organisaatiossa kenties- entistä konkreettisemmin ja oman työyhteisön tarpeista käsin.

Olemme rakentaneet tämän kakkososan siten, että kiteytämme ensin turvalli- semman työyhteisön kehittämisen lähtökohtia ja ydinasioita ja tämän jälkeen esittelemme käytännön vinkit eli kuvakortit turvallisemman työyhteisön edistämiseksi. Koko raportin päättää ensimmäistä ja toista osaa yhteen tuova lyhyt loppuyhteenvedo.

**Voit hyödyntää tätä osaa työyhteisöjen ja tiimien kehittämisessä kohti psykologisesti turvallisempaa työn tekemisen arkea.**





# 6. Turvallisemman työyhteisön kehittämisen kulmakivet

Jokainen TIITU-hankkeen kolmesta menetelmästä yksinään ja myös menetelmät yhdessä tuottivat selkeitä näkemyksiä, ajatuksia ja jopa konkreettisia työvälineitä työyhteisön kehittämiseksi. Vuorovaikutuksen osalta turvallisena koetaan yhteisö, jossa jokainen huomioidaan, pysähdytään ajan kanssa kuuntelemaan ja jokaista arvostetaan. Konkreettisesti tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että kukaan ei puhu kovin kauaa yksin tai ylläpidä monologeja, kaikkia kannustetaan ja kehdutaan sekä kutsutaan aktiivisesti mukaan toimintaan ja keskusteluun. Samoin tietoa, ideoita ja uutta ajattelua luodaan yhdessä. Turvallisessa yhteisössä ilmenee myös yhteistä iloa ja huumoria.

On myös tärkeää huomata, millaisten asioiden paikka on muualla kuin yhteisessä käsittelyssä. Analyysimme tuloksena huomasimme, että esimerkiksi kahdenkeskiset aiheet muiden kuullen laskevat mielenkiinnon ja emotionaalisen sitoutumisen tasoa. Näin ollen esimerkiksi tiimikokouksissa on syytä keskittyä vain aiheisiin, jotka koskettavat jollakin tasolla kaikkia.

Kokouksen ja yhteisön tehtävien ja funktioiden toteutuminen saattaa tuntua itsestään selvältä, mutta käytännössä yhdessäkään tutkimassamme tiimissä nämä eivät olleet täysin selkeitä. Turvallisuutta siis lisää, että tiedämme, mikä kunkin tiimin ja yhteisön tehtävä on, ja spesifimmin, mikä tietyn kokoontumisen tai kokouksen funktio on. Ilman näitä niiden tarkoitusten on vaikea toteutua. Tämä vähentää psykologista turvallisuutta.

Näennäisen turvallisuuden merkkejä voivat olla näkökulmien puute tai ongelman tai vaikean asian sivuuttaminen. Turvallisessa ympäristössä ilmenee ideoinnin, ajattelun ja yhteisen tiedonmuodostuksen lomassa lähes aina useita erilaisia, jopa keskenään ristiriitaisia näkökulmia. Sellaisessa ympäristössä uskalletaan ottaa myös ongelma tai vaikea asia puheeksi. Vuorovaikutuksen sävy pysyy kuitenkin rakentavana eikä toisia mollaavana tai alas painavana.

# 7. Turvallisemman työyhteisön kehittäminen kuvakorttien avulla

Kuvaamiamme havaintoja ja tuloksia voitte harjoitella työyhteisössänne käytännössä ja konkreettisesti tuottamiemme kuvakorttien avulla. Kuvakorteista ensimmäiset pohjaavat eläytymismenetelmän hyödyntämiseen ja toiset tiimikehityksen reflektointiin. Molemmilla tavoitellaan turvallisempaa työyhteisöä.

TIITU:n tavoitteena on ollut tunnistaa ja tietyllä tasolla jopa mallintaa tiimien turvallisuutta ja siihen liittyviä elementtejä ja rakentumisen keinoja. Konkreettisesti tämä ilmenee kuvakorteissa, joissa olemme yhdistäneet hankkeen tuottaman uuden tiedon aikaisemman tietopohjan kanssa. Kuvakorteissa olemme yhdistäneet parhaan mahdollisen käytännöllisen, tutkimuksellisen ja teoreettisen tiedon yhdeksi konkreettiseksi kokonaisuudeksi. Tämän kokonaisuuden teoreettisempi pohja ilmenee tämän raportin ensimmäisessä osassa sekä TIITU:n pohjalta kirjoittamissamme tieteellisissä artikkeleissa. Tämän kokonaisuuden tai mallin validointia voivat muutkin luonnollisesti jatkaa.

Molemmat kuvasarjat toimivat erinomaisesti tiimien sisäisissä keskusteluissa. Niissä on huomioitu myös haavoittuvassa asemassa olevat tiimiläiset mahdollistamalla keskustelu matalalla kynnyksellä sensitiivisistä asioista tarvittaessa myös eläytymisen kautta. Kuvakortit mahdollistavat myös visuaalisen toiminnan: aina ei tarvitse välttämättä vain puhua tai kirjoittaa. Esihenkilöille ja ylemmälle johdolle suosittelemme kuvakorttien hyödyntämistä niin sanotun yleisen vinkki-listan sijaan tiimikohtaisesti kunkin tiimin omista tarpeista käsin.

## ELÄYTYMISMENETELMÄPOHJAISET TARINAKORTIT

Eläytymismenetelmäpohjaisia tarinakortteja voidaan käyttää keskustelun tukena psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi. Tarinakortit koostuvat 10 tarinakortista ja viidestä värikortista. Tarkoituksena on jatkaa tarinakorteissa olevia tarinoita ja halutessa suunnata tarkastelua tiettyihin asioihin värikorttien avulla.

Tarinoissa on hyvä tuoda esille, ketä on paikalla ja mitä tapahtuu, tai voisi tapahtua. Tarinakortit on tarkoitettu kasvokkaiseen vuoropuheluun. Jokaisessa tarinakortissa on tarinan alku, jota on tarkoitettu jatkaa ajatuksella, mitä työyhteisössä voisi tapahtua tai olisi voinut tapahtua joko ennen tilannetta tai tilanteesta eteenpäin. Tärkeää on, että osallistujat voivat kuvitella itsensä kuvattuun tilanteeseen. Kortteja voidaan siis käyttää joko työyhteisössä esiintyneiden tilanteiden taaksepäin katsomiseen tai eteenpäin katsomiseen, ennakointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun.

Keskustelua voidaan suunnata eri asioihin, joita korteissa edustavat eri värit: Tapahtumaan liittyvät psykologiseen turvallisuuteen ja turvattomuuteen liittyvät asiat (keltainen), nykyhetken analyysi ja siihen päätyminen (sininen), vallitsevan tilanteen ratkaiseminen (punainen), työyhteisön tai tiimin jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu (vihreä) sekä työyhteisön tai tiimin jäsenten välisen työnjaon ja roolien pohtiminen (oranssi). Keskustelussa voidaan käytettävissä olevan ajan mukaan käyttää vain osaa väreistä tai kaikkia niitä, jos keskustelua halutaan käydä kattavasti eri näkökulmista.

### Värien näkökulmat tarinaan:

**Keltainen** = Millaisia psykologiseen turvallisuuteen/turvattomuuteen liittyviä asioita liittyy tapahtumaan?

**Sininen** = Millaisessa tilanteessa ollaan nyt ja mikä nykyiseen tilanteeseen on johtanut?

**Punainen** = Millaisia neuvoja ja ohjeita antaisitte tiimille tilanteen ratkaisemiseksi?

**Vihreä** = Miten tilanne on vaikuttanut tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen?

**Oranssi** = Miten tilanne näkyy työyhteisön tai tiimin jäsenten välisessä työnjaossa ja rooleissa?

## Ohjeet:

Valitkaa yksi tarinakortti ja yksi värikortti. Keskustelkaa ja keksikää valitsemaanne tarinanalkuun jatko siten, että se voisi olla mahdollinen omassa työyhteisössänne. Miettikää tarinaa sitten valitsemanne värikortin näkökulmasta. Huolehtikaa, että jokainen saa mahdollisuuden osallistua tarinan kertomiseen.

Valitkaa uusi, erivärinen värikortti ja jatkakaa saman tarinanalun pohtimista kortin kysymysten avulla.

Jatkakaa niin monta kertaa aina uuden värin valitsemalla, kuin teillä on aikaa käytettävissä tai kun kaikki värit on käyty läpi. Tai voitte siirtyä uuteen tarinakorttiin, jos ette halua miettiä keksimäänne yhtä tarinaa kaikista värikorttien eri näkökulmista.

Kun haluamanne määrä kortteja on käsitelty, pohtikaa lopuksi, millaisia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä haluatte omaan työyhteisöönne tai tiimiinne käymänne keskustelun pohjalta luoda psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

## Tarinakortit:

Tiimissä järjestetään uutena työmenetelmänä kuukausittain *kehumis- ja kiitospalaveri*. Olet ensimmäisen kerran kokouksessa mukana, mutta et tiedä mitä kokous pitää sisällään. Kollega kuiskaa korvaasi siitä mistä kokouksessa on kyse. **Jatka tarinaa....**

Tiimi on *kokoontunut yhteisten onnistumisten äärelle*. Tilaisuudessa esitellään viimeisen puolen vuoden aikana tuotettuja hanketuloksia. Kaikki osallistujat eivät ole kuitenkaan innostuneita tilanteesta. **Jatka tarinaa....**

Tiimin *kokousaika on vaihtunut*. Kaikille sen jäsenille ei olla kuitenkaan muistettu ilmoittaa muuttuneesta ajasta. Saavut kokoukseen, mutta huomaat, että kokous oli alkanut jo kaksi tuntia aikaisemmin. **Jatka tarinaa...**

Tiimi on *kokoontunut arviointipalaveriin*. Yksi opiskelijoista ei ole saanut hyväksyttävää arvosanaa, vaikka asiaa on ollut hoitamassa kolme opettajaa. Opettajien keskinäinen yhteistyö ja asioista sopiminen ei ole onnistunut, koska yksi opettajista on ollut pitkällä sairauslomalla ja viesti ei ole tavoittanut muita. **Jatka tarinaa...**

Tiimin *jäsenten välinen vuorovaikutus on ylivoimaisia ja jännittynyttä*. Tilanteeseen liittyy pelkoa. **Jatka tarinaa...**

Työyhteisön kehittämispäivässä käy ilmi, että eri tiimeissä *on tulkittu johdon ja esihenkilöiden antamia ohjeita eri tavalla*. Tilanne aiheuttaa hämmennystä. **Jatka tarinaa...**

Työyhteisön jäsenten työtehtäviä ja työnjakoa seuraavalle vuodelle mietittäessä käy ilmi, että *työtaakka on kuluneen vuoden aikana jakautunut epätasaisesti*. Tämä aiheuttaa vilkasta keskustelua ja toiveita tilanteen muuttamiseksi. **Jatka tarinaa....**

Organisaatiossa on toteutettu *työhyvinvointikysely*. Tulokset ovat yllättävät. Tuloksia käsitellään yhteisessä tilaisuudessa. **Jatka tarinaa....**

Työyhteisön kokoontumisessa käy ilmi, että *yksi toteutetuista projekteista on epäonnistunut*. Asiakas on tyytymätön, ja tilanteesta on aiheutunut ylimääräisiä kustannuksia omalle organisaatiolenne. **Jatka tarinaa....**

Työyhteisössä on *juhlan hetki*. Juhlimiseen on poikkeuksellisen hyvä syy. **Jatka tarinaa....**

# ELÄYTYMISMENETELMÄ- POHJAISET TARINAKORTIT

1) **Valitkaa yksi tarinakortti ja yksi värikortti.**

Keskustelkaa ja keksikää valitsemaanne tarinanalkuun jatko siten, että se voisi olla mahdollinen omassa työyhteisössänne. Miettikää tarinaa sitten valitsemanne värikortin näkökulmasta. Huolehtikaa, että jokainen saa mahdollisuuden osallistua tarinan kertomiseen.

2) **Valitkaa uusi, erivärinen värikortti** ja jatkakaa saman tarinanalun pohtimista kortin kysymysten avulla.

3) **Jatkakaa niin monta kertaa aina uuden värin valitsemalla**, kuin teillä on aikaa käytettävissä tai kun kaikki värit on käyty läpi. Tai voitte siirtyä uuteen tarinakorttiin, jos ette halua miettiä keksimäänne yhtä tarinaa kaikista värikorttien eri näkökulmista.

4) **Kun haluamanne määrä kortteja on käsitelty**, pohtikaa lopuksi, millaisia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä haluatte omaan työyhteisöönne tai tiimiinne käymänne keskustelun pohjalta luoda psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

---

Leikatkaa kortit irti katkoviivoja pitkin.

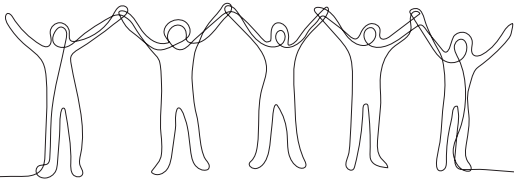
---

## TARINAKORTTI 1

Tiimissä järjestetään uutena työmenetelmänä kuukausittain *kehumis- ja kiitospalaveri*.

Olet ensimmäisen kerran kokouksessa mukana, mutta et tiedä mitä kokous pitää sisällään. Kollega kuiskaa korvaasi siitä mistä kokouksessa on kyse.

**Jatka tarinaa...**

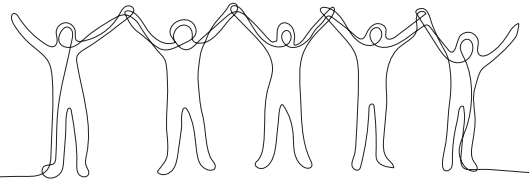


## TARINAKORTTI 2

Tiimi on kokoontunut *yhteisten onnistumisten äärelle*. Tilaisuudessa esitellään viimeisen puolen vuoden aikana tuotettuja hanketuloksia.

Kaikki osallistujat eivät ole kuitenkaan innostuneita tilanteesta.

**Jatka tarinaa...**

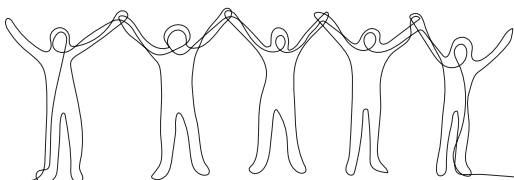


## TARINAKORTTI 3

Tiimin *kokousaika on vaihtunut*. Kaikille sen jäsenille ei olla kuitenkaan muistettu ilmoittaa muuttuneesta ajasta.

Saavut kokoukseen, mutta huomaat, että kokous oli alkanut jo kaksi tuntia aikaisemmin.

**Jatka tarinaa...**

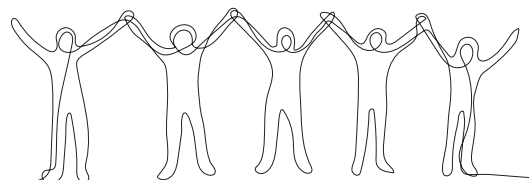


## TARINAKORTTI 4

Tiimi on kokoontunut *arviointipalaveriin*. Yksi opiskelijoista ei ole saanut hyväksyttävää arvosanaa, vaikka asiaa on ollut hoitamassa kolme opettajaa.

Opettajien keskinäinen yhteistyö ja asioista sopiminen ei ole onnistunut, koska yksi opettajista on ollut pitkällä sairauslomalla ja viesti ei ole tavoittanut muita.

**Jatka tarinaa...**

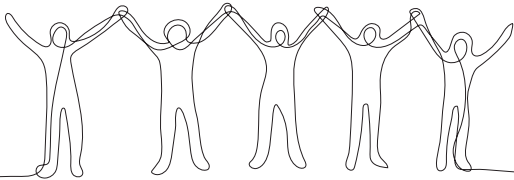


## TARINAKORTTI 5

Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus on *ylivarovaista ja jännittyntä*.

Tilanteeseen liittyy pelkoa.

**Jatka tarinaa...**

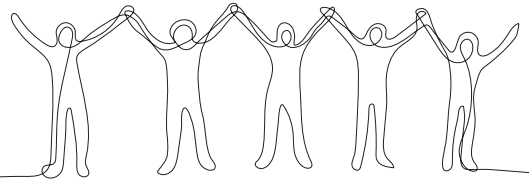


## TARINAKORTTI 6

Työyhteisön kehittämissä päivässä käy ilmi, että eri tiimeissä *on tulkittu johdon ja esihenkilöiden antamia ohjeita eri tavalla*.

Tilanne aiheuttaa hämmennystä.

**Jatka tarinaa...**

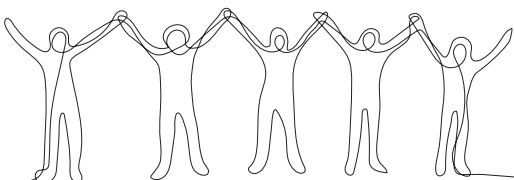


## TARINAKORTTI 7

Työyhteisön jäsenten työtehtäviä ja työnjakoa seuraavalle vuodelle mietittäessä käy ilmi, että työtaakka on kuluneen vuoden aikana jakautunut epätasaisesti.

Tämä aiheuttaa vilkasta keskustelua ja toiveita tilanteen muuttamiseksi.

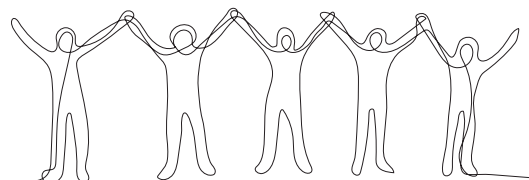
**Jatka tarinaa...**



## TARINAKORTTI 8

Organisaatiossa on toteutettu työhyvinvointikysely. *Tulokset ovat yllättävät*. Tuloksia käsitellään yhteisessä tilaisuudessa.

**Jatka tarinaa...**



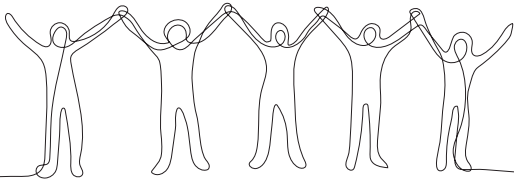


## TARINAKORTTI 9

Työyhteisön kokoontumisessa käy ilmi, että *yksi toteutetuista projekteista on epäonnistunut.*

Asiakas on tyytymätön, ja tilanteesta on aiheutunut ylimääräisiä kustannuksia omalle organisaatiolenne.

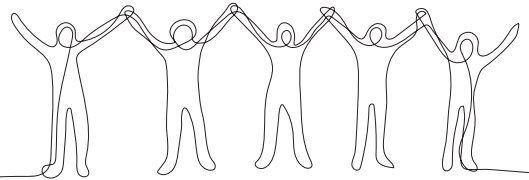
**Jatka tarinaa...**



## TARINAKORTTI 10

Työyhteisössä on *juhlan hetki.* Juhlimiseen on poikkeuksellisen hyvä syy.

**Jatka tarinaa...**



Millaisia psykologiseen turvallisuuteen/turvattomuuteen liittyviä asioita liittyy tapahtumaan?

Millaisessa tilanteessa ollaan nyt ja mikä nykyiseen tilanteeseen on johtanut?

Millaisia neuvoja ja ohjeita antaisitte tiimille tilanteen ratkaisemiseksi?

Miten tilanne on vaikuttanut tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen?

Miten tilanne näkyy työyhteisön tai tiimin jäsenten välisessä työnjaossa ja rooleissa?

## TIIMIN KEHITTÄMISEN REFLEKTOINTIKORTIT

Tiimin kehitystä ei kannata ajatella mystisinä henkilökemioina tai sattumana vaan samanlaisena oppimisena ja opetteluna kuin muitakin taitoja. Tiimin turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvien seikkojen tiedostaminen ja niiden yhteinen opettelu auttaa tiimiä kehittymään yhdessä. Nämä tiimikehityksen reflektiokortit eivät ole kaikenkattava listaus vaan yksi konkreettinen tapa ottaa esille joitakin tiimin kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä kortit olemme kehittäneet TIITU:n ja aikaisempien tiimivuorovaikutustutkimusten tulosten pohjalta. Keksikää tiimissänne lisää sellaisia reflektiokortteja, jotka auttavat juuri teidän tiimiänne kehittymään!

Ideana on, että jokaisen kokouksen alussa valitaan kaksi tarkkailijaa, jotka valitsevat itsenäisesti alla olevista korteista kokouksen kulkua kuvaavat kortit. Tarkkailijat valitsevat kortteja huolellisen, rehellisen arvioinnin tuloksena. Positiivisia kortteja ei nosteta, mikäli niihin ei ole aihetta. Kokouksen jälkeen nämä kaksi tarkkailijaa vertailevat nostamiaan kortteja (=arviointiaan), ja esittelevät yhteisen arviointinsa lopputiimille sen jälkeen. Palaute kohdistuu tiimiin, ei yksilöön! Pitkäaikaisempaa seuranta tiimin kehityksestä voi tehdä vertaamalla kunkin kokouksen aikana esiin nostettuja kortteja ja pitämällä niistä kirjaa. Korttien avulla tiimi voi myös huomata, mitä vahvuuksia ja kehittymiskohteita heillä on. Tiimin kannattaa huomioida myös kortit, jotka eivät tule valituiksi.

## Kortit:

Liikaa yksinpuhetta / monologeja  
Kokouksen tarkoitus toteutui  
Pysähdyttiin kuuntelemaan  
Kaikki huomioitiin  
Ilmaistiin arvostusta  
Aiheen paikka muualla  
Kutsuttiin muita mukaan  
Uuden ajattelun luominen yhdessä  
Yhteinen ideointi / tiedonmuodostus  
Näkökulmien puute  
Kannustettiin / keuhuttiin  
Otettiin ongelma / vaikea asia puheeksi  
Vaikea asia sivuutettiin  
Yhteinen ilo tai huumori

# TIIMIKEHITYKSEN REFLEKTOINTIKORTIT

Ideana on, että jokaisen kokouksen alussa valitaan kaksi tarkkailijaa, jotka valitsevat itsenäisesti alla olevista korteista kokouksen kulkua kuvaavat kortit. Tarkkailijat valitsevat kortteja huolellisen, rehellisen arvioinnin tulokseksi. Positiivisia kortteja ei nosteta, mikäli niihin ei ole aihetta. Kokouksen jälkeen nämä kaksi tarkkailijaa vertailevat nostamiaan kortteja (=arviointiaan), ja esittelevät yhteisen arviointinsa lopputiimille sen jälkeen. Palaute kohdistuu tiimiin, ei yksilöön! Pitkäaikaisempaa seuranta tiimin kehityksestä voi tehdä vertaamalla kunkin kokouksen aikana esiin nostettuja kortteja ja pitämällä niistä kirjaa. Korttien avulla tiimi voi myös huomata, mitä vahvuuksia ja kehittymiskohteita heillä on. Tiimin kannattaa huomioida myös kortit, jotka eivät tule valituiksi.

---

**Leikatkaa kortit irti katkoviivoja pitkin.**

---

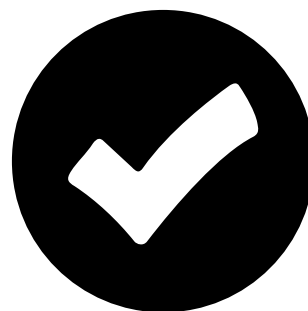
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**LIKAA  
YKSINPUHETTA/  
MONOLOGEJA**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**KOKOUKSEN  
TARKOITUS  
TOTEUTUI**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**PYSÄHDYTTIIN  
KUUNTELEMAAN**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**KAIKKI  
HUOMIOITIIN**



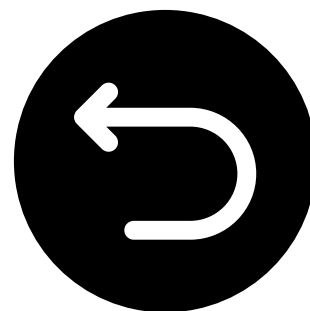
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**ILMAISTIIN  
ARVOSTUSTA**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**AIHEEN  
PAIKKA  
MUUALLA**



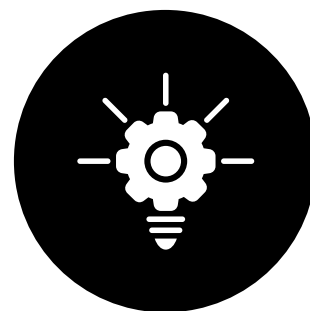
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**KUTSUTTIIN  
MUITA  
MUKAAN**



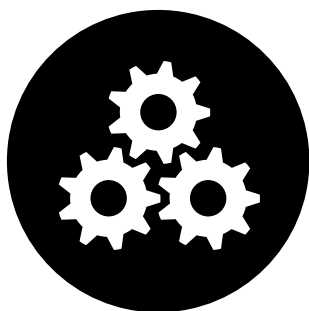
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**UUDEN  
AJATTELUN  
LUOMINEN  
YHDESSÄ**



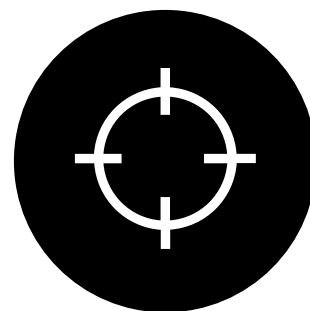
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**YHTEINEN  
IDEOINTI /  
TIEDON-  
MUODOSTUS**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**NÄKÖKULMIEN  
PUUTE**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**KANNUSTETTIIN  
/ KEHUTTIIN**



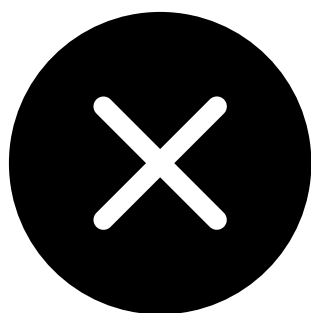
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**OTETTIIN  
ONGELMA  
/ VAIKEA ASIA  
PUHEEKSI**



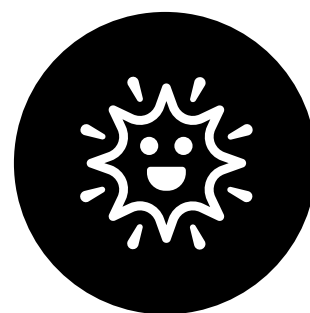
**REFLEKTOINTIKORTTI**

**VAIKEA ASIA  
SIVUUTETTIIN**



**REFLEKTOINTIKORTTI**

**YHTEINEN ILO /  
HUUMORI**





# Lopuksi

Opetus- ja sosiaalialoilla turvattomuuden kokemukset ovat nousseet pintaan, ja olleet kasvussa jo pitkään. Vaikka tutkimus kiinnittyi erityisesti näihin sektoreihin, tulokset ovat laajemminkin hyödynnettävissä. Tutkimus tuotti uutta, aikaisempaa laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tietoa tiimien ja esihenkilöiden työssä koetuista turvallisuuden ja turvattomuuden kokemuksista ja niihin liittyvistä tunnereaktioista ja vuorovaikutuksesta.

Tiimien turvallisuuden rakentumista ja kehittämistä ei ole tietääksemme aiemmin tutkittu biometrisin keinoin laadullisiin menetelmiin ja käytännön kokeiluihin yhdistettynä. Erityisen arvokasta oli TIITU-hankkeessa löydetty konkreettinen, sovellettava tieto: sekä positiiviset ja toimivat elementit että kipukohdat ja toimimattomat elementit. Saimme yhdistettyä tutkimus- ja kehittämisorientaatiot harvinaislaatuiseen hyvin.

Nämä huomiot herättivät ajatuksen yksilöiden perusturvallisuuden (Pitula, Wanner, Gunnar & Thomas 2017) vaikutuksesta tiimin rakentumiseen ja mahdolliset vaihtelut ammattialoittain tiimien lähtökohtaisissa turvallisuuden tunteissa.

Tiimin resilienssi on riippuvainen tiimin jäsenten resilienssistä. Jos jonkun jäsenen resilienssi on hyvin alhainen, se vaikuttaa myös tiimiin. Osa tiimin haasteista voi olla niin syviä, että niiden ratkaiseminen voi olla joissakin tilanteissa epärealistista. Ryhmän on nimittäin pystyttävä käsittelemään myös riippuvuutta, avuttomuutta, pelkoa, syyllisyyttä, erilaisuutta ja väärässä tai oikeassa olemisen kysymyksiä (Nikkola 2011, 48–49). Nämä yhdistettynä yksilöiden haasteisiin kuten erilaisiin mahdollisiin mielenterveyden haasteisiin, traumoihin ja defensseihin voi tarkoittaa sitä, että tiimin turvallisuuden tasoksi määritellään yhdessä taso, jossa kaikkia asioita ei välttämättä edes oteta tiimin asioiksi tai keskustelun kohteiksi. Työkonferenssimenetelmätyöskentelyssä mainittiin psykologista turvallisuutta heikentävinä tekijöinä henkilökohtaiset kriisit, jotka voivat kuormittaa työyhteisöä sen sijaan, että henkilö hakeutuisi saamaan apua.

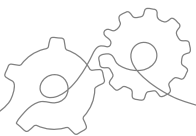
Tiimin vähimmäisehtoina voitaneen pitää yhteistä tekemistä, toimintaa tai päämääriä sekä yhteisiä kokoontumisia ja aikaa. TIITU-hankkeen tulokset osoittivat, että tiimi kaippaa samanaikaisesti tietoa tiimin tehtävistä ja päämääristä, sitä

tukevia rakenteita sekä rakentavaa, jokaista arvostavaa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta ja toimintaa. Näiden yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi vaatii jokaisen työyhteisön omaa, työntekijöitä osallistavaa kehittämistä pikemminkin kuin tukeutumista yleisiin hokemiin.

Käytännön työssä psykologista turvallisuutta kannattaa ajatella mekanismina, joka auttaa saavuttamaan halutut tulokset haastavassa ympäristössä. Organisaation todellisen mission saavuttamisessa psykologinen turvallisuus ei ole päämäärä sinänsä, vaan tekijä, joka auttaa saavuttamaan muut päämäärät. (Edmondson & Bransby 2023, 73.)

Toisaalta tiimin hyvän vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin kannalta psykologista turvallisuutta voitaneen pitää päämääränä itsessään. Haasteena onkin päämääristä ja turvallisuudesta huolehtiminen yhtä aikaa.

**Erityisen arvokasta oli TIITU-hankkeessa löydetty konkreettinen, sovellettava tieto: sekä positiiviset ja toimivat elementit että kipukohdat ja toimimattomat elementit.**



# Lähteet

- Acedo-Carmona, C. & Gomila, A. (2014). Personal Trust Increases Cooperation beyond General Trust. *Published by Public Library of Science PLoS ONE*, 9(8), e105559. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0105559>.
- Arnkil, R. (2006). Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. *Aikuiskasvatus*, 26(2), 104–114. <https://doi.org/10.33336/aik.93678>.
- Aunimo, L., Gjerstad, E. & Raulinaitis, V. (2021). How to foster dialogicality in group interaction? *ICERI2021 Proceedings*, 8431–8437. <https://doi.org/10.21125/iceri.2021.1944>.
- Bergdahl, S. (2021). *Esimiestyön ja psykologisen turvallisuuden rooli organisaation menestymisessä*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Bergmann, B. & Schaeppi, J. (2016). A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review*, 12, 43-62. <https://hbr.org/2016/07/a-data-driven-approach-to-group-creativity>
- Bourgeois, M. J., Sommer, K. L. & Bruno, S. (2009). What do we get out of influencing others? *Social Influence*, 4(2), 96 – 121. <http://dx.doi.org/10.1080/15534510802465360>.
- Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of Safety Research*, 55, 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.09.002>.
- Cagle-Holtcamp, K., Nicodemus, M. C., Parker, J. & Dunlap, M. H (2019). Does Equine Assisted Learning Create Emotionally Safe Learning Environments for At-Risk Youth? *Journal of Youth Development*, 14(4), 232–252. <https://doi.org/10.5195/jyd.2019.727>.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety*. Berrett-Koehler Publishers. <http://adigaskell.org/2019/11/17/the-4-stages-of-psychological-safety/>
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B., Romana, R. & Ferrão, C. (2017). Interactions in engaged work teams: a qualitative study. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(5/6), 206–226. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2016-0054>.
- Darwiche, J., de Roten, Y., Stern, D.J., von Roten, F.C., Corboz-Warnery, A. & Fivaz-Depeursinge, E. (2008). Mutual Smiling Episodes and Therapeutic Alliance in a Therapist-Couple Discussion Task. *Swiss Journal of Psychology*, 67(4), 231–239. <https://doi.org/10.1024/1421-0185.67.4.231>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 23–43. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- Ekman, P. (1992). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion*, 6(3-4), 169–200. <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>.

Ellsworth, P.C. (2013). Appraisal Theory: Old and New Questions. *Emotion Review*, 5(2), 125–131. <https://doi.org/10.1177/1754073912463617>.

Eskola, J. (1997). *Eläytymismenetelmäopas*. Tampere: Tampere University Press.

Eskola, J., Nikanto, I. & Virtanen, S. (2018). *Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press.

Eskola, J., Nikanto, I. & Virtanen, S. (2018). Eläytymismenetelmäaineistojen muuttuva luonne. Teoksessa Eskola, J., Nikanto ja Virtanen (2018) *Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press. 9–20.

Eskola, J., Nikanto, I. & Wallin, A. (2018). Eläytymismenetelmä 2000–2017. Systemaattinen kirjallisuushaku. Teoksessa J. Eskola, I. Nikanto ja S. Virtanen (toim.) *Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press. 398–403.

Gjerstad, E. (2022). Tunteet pelissä – ryhmänohjausvuorovaikutustutkimus biometrisiä menetelmiä hyödyntäen (VALAA – Vaikuttava ja laadukas ohjaus opettajan työssä -projektin tulokset). *eSignals Pro* toukokuu 2022. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/valaa-vaikuttava-ja-laadukas-ohjaus-opettajan-tyossa/>.

Gjerstad, E. (2023). Tunnetekoälyn etiikka toimijuuden valossa – kohteena pedagogisesti orientoitunut ryhmävuorovaikutustutkimus. *eSignals Research*, 3(1). <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023031031088>.

Gjerstad, E., Nyberg, C., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Raatikainen, E. (2023). Turvallisten tiimien vuorovaikutuksen piirteitä. *Julkaisematon käsikirjoitus*.

Google Rework (2016). Understanding team effectiveness. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Greenberg T.M. (2020). Nurturing the Therapeutic Alliance: Mentalizing and Maintaining Emotional Safety. Teoksessa T.M. Greenberg (toim.) *Treating Complex Trauma: Combined Theories and Methods*. Cham: Springer. 51–65. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45285-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45285-8_3).

Grobosch, S., Wolf, F., Juchems, S. & Kuske, S. (2020). Emotional safety of people living with dementia: a systematic review. *Journal of Mental Health*, 32(1), 110–131. <https://doi.org/10.1080/09638237.2020.1739241>.

Gustavsen, B. (2001). Theory and practice: The mediating discourse. Teoksessa P. Reason ja H. Bradbury (toim.) *Handbook of Action Research, Participative Inquiry and Practice*. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage. 17–26.

Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and Development. Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Tukholma: The Swedish Center for Working Life.

Heiskanen, T., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 66–80.

Hoikkala, S. (2022). *Kun tiimi pelaa voittaakseen – ei välttääkseen häviön. Aikuisten teatteri-harrastajien psykologisen turvallisuuden kehittäminen laulutaitoa kehitettäessä ammattimaistumaan pyrkivien harrastaja-teatterien musiikkiteatterituotannoissa*. Turku: Humanistinen ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Horila, T. (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 344. Akateeminen väitöskirja.

Huggard, J. & Nichols, J. (2011). Emotional safety in the workplace: One hospice's response for effective support. *International Journal of Palliative Nursing*, 17(12), 611–617. <https://doi.org/10.12968/ijpn.2011.17.12.611>.

- Huhtamäki, H. & Lehtinen, R. (2016). *Oivaltamisen hetket pariterapia-asiakkaiden jälkihaastatteluissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Hämäläinen, M. & Itkonen, H. (2021). *Opas psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi*. Joensuu: Karelia ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.
- Härkönen S., Lätti J., Rytivaara A. & Wallin, A. (toim.) (2017) *Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press. 313–338. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>.
- Isacsson, A., Heinilä, H., Raatikainen, E., Järvensivu, A., Simola-Alha, N. & Helminen, H. (toim.) (2021). *Nuoret ja työn merkitys. IT- ja sotealojen vastavalmistuneiden työhön sitoutuminen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian julkaisut 1/2021.
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. (2020). Kohti emotionaalisesti kestävää työelämää. Teoksessa K. Mäki (toim.) *Oppiva asiantuntija vai asiantuntijaksi opiskeleva*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian julkaisut 10/2020.
- Jaanisalo, E. (2020). *Emotionaalinen turvallisuus sijoitettujen nuorten elämäntarinoissa*. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Janusz, B. & Peräkylä, A. (2021). Quality in conversation analysis and interpersonal process recall. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 426–449. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780356>.
- Järvelä, S., Malmberg, J. & Koivuniemi, M. (2016). Recognizing socially shared regulation by using the temporal sequences of online chat and logs in CSCL. *Learning and Instruction*, 42, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2015.10.006>.
- Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>.
- Kagan, N., & Schauble, P. G. (1969). Affect simulation in interpersonal process recall. *Journal of Counseling Psychology*, 16(4), 309–313. <https://doi.org/10.1037/h0027718>.
- Kaisanlahti, K. (2020). *Turvallisuuden tunne asumisessa – arkkitehtuuria neurotieteiden näkökulmasta*. Helsinki: Aalto-yliopisto. Kandidaatintutkielma.
- Kerrissey, M. J., Satterstrom, P. & Edmondson, A. C. (2020). Into the fray: Adaptive approaches to studying novel teamwork forms. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 62–86. <https://doi.org/10.1177/2041386620912833>.
- Keyriläinen, M. (2020). *Työolobarometri 2019*. Työelämä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T.P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 24(11), 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>.
- Kozlowski, S.W.J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Laapotti, T. & Mikkola, L. (2015). Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaala-johtoryhmässä. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 38–55.
- Laitinen, J. (2019). *Nollatoleranssi sosiaalialan työväkivallalle*. Helsinki: Talentia.

- Lehtisaari, M. & Ruokonen, M. (2019). *Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Lindfors, E. (toim.) (2013). *Kohti turvallisempaa oppilaitosta! Oppilaitosten turvallisuuden ja turvallisuuskasvatuksen tutkimus- ja kehittämishaasteita*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Turvallisuuden edistäminen oppilaitoksissa. Seurantaryhmän loppuraportti 2013.
- Mogård, E.V., Rørstad, O.B. & Bang, H. (2023). The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *Journal of Environment Research And Public Health*, 20(1), 406. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>.
- Mustikkamäki, N. (2004). Näkökulmia yksilöiden sitoutumiseen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Teoksessa M. Sotarauta ja K.-J. Kosonen (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere: Tampere University Press. 88–113.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.
- Niemelä, P. (2000). Turvallisuuden käsite ja tarkastelukehikko. Teoksessa P. Niemelä ja A-R. Lahikainen (toim.) *Inhimillinen turvallisuus*. Tampere: Vastapaino. 21–37.
- Nikkola, T. (2011). *Oppimisen esteet ja mahdollisuudet ryhmässä. Syyllisyyden kehittyminen syntipukki-ilmiöksi opiskeluryhmässä ohjaajan tulkitsemana*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 422. Akateeminen väitöskirja.
- Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia* (2. painos). Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, L. (2017). Mistä puhumme kun puhumme tunteista? *Tieteessä tapahtuu*, 35(2), 35–39.
- O'Donovan, R., van Dun, D. & McAuliffe, E. (2020). Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods. *BMC Medical Research Methodology*, 20, 203. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01066-z>.
- Oinonen, M. (2016). *Työnsä vuoksi vainotut – lastensuojelun työntekijöiden kokemuksia vainotuksi tulemisesta ja siitä selviämisestä*. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiaalityön lisensiaatintutkimus.
- Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023). *Työkonferenssimenetelmän mahdollisuudet tiimien turvallisuuden edistämiseksi*. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. & Heiskanen, T. (2017). *Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä*. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus, Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja, 93/2017.
- Patrakka, J. (2021). *Tuottaja luovan ryhmän vetäjänä. Tv-tuottajien kokemuksia luovan ryhmän johtamisesta television viihdetuotannoissa*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä* (2021). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Peräkylä, A., Voutilainen, L., Henttonen, P., Kahri, M., Stevanovic, M., Sams, M., & Ravaja, N. (2016). Tarinankerronnan psykofysiologiaa. *Sosiologia*, 53(3), 258–274.



Pitula, C. E., Wenner, J. A., Gunnar, M. R. & Thomas, K. M. (2017). To trust or not to trust: Social decision-making in post-institutionalized, internationally adopted youth. *Developmental Science*, 20(3), 1–15.

Raatikainen, E. (2022a). *Tunteiden jakaminen keventää työkuormaa - Uudistuva sosiaalialan osaaminen*. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Metropolian blogit.

Raatikainen, E. (2022b). *Psykologisen ja emotionaalisen turvallisuuden merkitys sosiaalialan työssä – Uudistuva sosiaalialan osaaminen*. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Metropolian blogit.

Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023). *Kertomuksia psykologisesta turvallisuudesta opetus- ja sotealan työssä*. Julkaisematon käsikirjoitus.

Raatikainen, E., Savolainen, T., Järvensivu, A., Isacsson, A., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. (2023). Trust at work – described by young professionals in the early stages of their careers. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2022-0093>.

Ramos-Villagrasa, P.J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., & Rico, R. (2018). Teams as Complex Adaptive Systems: Reviewing 17 Years of Research. *Small Group Research*, 49(2), 135–176. <https://doi.org/10.1177/1046496417713849>.

Ravaja, N., Salminen, M., Saarinen, M., Manka M-L., Bordi, L., Manka, M. & Heikkilä-Tammi, K. (2014). *LeadEmo: Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi*. Aalto-yliopisto ja Tampereen yliopisto.

Reed, V. A., Schifferdecker, K. E. & Turco, M. G. (2012). Motivating Learning and Assessing Outcomes in Continuing Medical Education Using a Personal Learning Plan. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32(4), 287–294. <https://doi.org/10.1002/chp.21158>.

Reinikainen, M. (2022). *Psykologinen turvallisuus järjestöammattilaisten työssä*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Riessman, C. K. (2005). Narrative Analysis. Teoksessa *Narrative, Memory & Everyday Life*. Huddersfield: University of Huddersfield. 1–7. <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/4920/>.

Robson, C. & McCartan, K. (2011). *Real World Research*. The Atrium: John Wiley & Sons Ltd.

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäis-organisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>.

Scherer, K. R., Ellgring, H., Dieckmann, A., Unfried, M. & Mortillaro, M. (2019). Dynamic Facial Expression of Emotion and Observer Inference. *Frontiers in Psychology*, 10, article 508. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00508>.

Shean, M. & Mander, D. (2020). Building Emotional Safety for Students in School Environments: Challenges and Opportunities. Teoksessa R. Midford, G. Nutton, B. Hyndman ja S. Silburn (toim.) *Health and Education Interdependence*. Singapore: Springer. 225–248. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-3959-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-15-3959-6_12).

Sormunen, M. (2023). *Psykologisen turvallisuuden rakentuminen etä- ja hybridityössä. Puhumisen ja kuuntelemisen kulttuurin erityispiirteet DNA:n digitaalisen palvelukehityksen tiimeissä*. Helsinki: LAB-ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Stevanovic, M. (2016). Keskusteluanalyysi ja kokeellinen vuorovaikutustutkimus. Teoksessa M. Stevanovic ja C. Lindholm (toim.) *Keskusteluanalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta*. Tampere: Vastapaino. 390–409.

- Stöckli, S., Schulte-Mecklenbeck, M., Borer, S. & Samson, A. C. (2018). Facial expression analysis with AFFDEX and FACET: A validation study. *Behavior Research Methods*, 50(4), 1446–1460. <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0996-1>.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen ja T. Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press. 171–215. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911286415>.
- Terrell, J. H., Henrich, C. C., Nabors, A., Grogan, K. & McCray, J. (2020). Conceptualizing and Measuring Safe and Supportive Schools. *Contemporary School Psychology*, 24, 327–336. <https://doi.org/10.1007/s40688-020-00309-6>.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- Turner, S. & Harder, N. (2000). Psychological Safe Environment: A Concept Analysis. *Clinical Simulation in Nursing*, 18, 47–55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecns.2018.02.004>.
- Työterveyslaitos (2019). Asiakasväkivalta sairaala- ja terveydenhuoltohenkilöstöä kohtaan lisääntynyt. Tiedote 57/2019. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työturvallisuuskeskus (2020). Väkivalta pois työpaikalta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä ja Palvelukeskus.
- van Dun, D. H., Wijnmaalen, J. R. & Wilderom, C. P. M. (2022). Mapping Team Dynamics Through Retrospective Team Events Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221120745>.
- van Kleef, G.A. & Fischer, A.H. (2016). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1081349>.
- Voutilainen L., Henttonen P., Kahri M., Ravaja N., Sams M. & Peräkylä A. (2014). Affective Stance, Ambivalence and Psychophysiology. *Journal of Pragmatics*, 68, 1–24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pragma.2014.04.006>.
- Wallin, A. (2023). Eläytymismenetelmä. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>.
- Wallin, A., Koro-Ljungberg, M. & Eskola, J. (2019). The method of empathy-based stories, *International Journal of Research & Method in Education*, 42(5), 525–535. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1533937>.
- Wass, R. & Moskal, A. C. M. (2017). What can Interpersonal Process Recall (IPR) offer academic development? *International Journal for Academic Development*, 22(4), 293–306. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2017.1340295>.
- Welp, A., Meier, L. L. & Manser, T. (2016). The interplay between teamwork, clinicians' emotional exhaustion, and clinician-rated patient safety: a longitudinal study. *Critical Care*, 20(1), 110. <https://doi.org/10.1186/s13054-016-1282-9>.
- Öystilä, S. (2002). Ongelmakohtat ryhmän ohjaamisessa. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Ongelma-perustainen pedagogiikka – teoriaa ja käytäntöä*. Tampere: Tampere University Press. 88–114.



# Liitteet

## Liite 1. Kehyskertomusten kehittäminen tutkijatiimissä vaiheittain.

1. Ensiksi eläytymismenetelmästä vastaava päättökija kirjoitti ensimmäisen kehyskertomuksen (kehyskertomusehdotus 1).
2. Kaksi tutkijaa muotoili edelleen (kehyskertomusehdotus 2), jonka he lähettivät sen ensimmäiselle kommenttikierrokselle muille tutkimusryhmän jäsenille. Tämä vaihe eteni siten, että aluksi jokainen kommentoi itsenäisesti (muiden palautteesta tietämättömänä). Palaute lähetettiin sähköpostitse tämän vaiheen päättökijalle.
3. Tämän jälkeen päättökija kokosi tiedon yhteen muodostaen edelleen kehitellyt kertomuksen (kehyskertomusehdotus 3).
4. Neljännessä vaiheessa keskusteltiin yhdessä uudesta kehyskertomuksesta (kehyskertomusehdotus 4).
5. Kehyskertomusehdotus 4 lähetettiin vielä ulkopuolisille esitettäväksi, ja heiltä saadun palautteen (kolme vastausta) tarina viimeisteltiin (kehyskertomus 5).
6. Lopullinen kertomus (kehyskertomus 5) e-lomakkeella neljän osallistuja-organisaation tiiminvetäjille, jotka jakoivat lomakkeen eteenpäin tiimeilleen täytettäväksi. Niin kuin edellä on käynyt ilmi, e-lomake ei tässä muodossa saavuttanut kaikkia osallistujia, vaan osa osallistujista täytti tämän lomakkeen muiden osavaiheiden yhteydessä.

## Liite 2. Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä kehyskertomuksista muutostarinoiksi.

	Negatiivinen kehyskertomus	Positiivinen kehyskertomus	Muutostarina	Ydinmuutos
<b>B6</b>	<p>Opettajan-huoneessa konflikti, mikä on kärjistynyt <b>huutamiseksi</b> ja <b>uhkaavaksi tilanteeksi</b></p> <p>johtunut työntekijöiden <b>erimielisyyksistä</b> ja <b>huonoista kemioista</b>.</p> <p>Osa työyhteisöstä on toisen puolella ja osa toisen puolella, mikä on saanut <b>"leiriytymistä"</b> syntymään.</p> <p>ihmiset ovat <b>yliarvoaisia</b>. Tilanteeseen liittyy <b>pelkoa ja ahdistavaa tunnelmaa</b>. Toinen on jäänyt sairauslomalle.</p>	<p>Positiivinen tapahtuma voidaan käydä yhdessä läpi: mikä johti siihen, että onnistuttiin ja miten voidaan jatkaa myönteistä kehitystä. Toivon, että niitä henkilöitä, jotka myötävaikuttivat palkitsevaan tilanteeseen, muistetaan ja koko työyhteisön toimintatapoja (tässä tapauksessa)</p>	<p>Leiriytymisestä ja vastakkainasettelusta (sekä huonosta käytöksestä ja siitä johtuneesta varovaisuudesta) siirrytään muutoksen myötä yhteisölliseen tapaan: palkitseminen, muistaminen, yhdessä oppiminen</p>	<p><b>(yksin jäämisen/leiriytymisen tunteesta) yhdessä tekemiseen.</b></p> <p><b>YHTEISÖLLINEN TOIMINTAKULTTUURI</b></p>

<p><b>B7</b></p>	<p>negatiivissävytteistä palautetta muille tiimin jäsenille <b>kollektiivisesta</b> osaamisesta (verkkopedagogiikka)</p> <p>Tiimi on jakaantunut selkeästi kahteen eri leiriin, ja kommunikaatio on väkinäistä ja piikittelevää.</p> <p>Osa tiimistä kokee, että heidän ammatillista osaamistaan väheksytään ja he ovat todella loukkaantuneita ja ärsyyntyneitä. Näkemykset on tyrmätty. Syntyy jännitynyt ja kireä ilmapiiri.</p>	<p>kansallisen Laatu-palkinnon ja sitä pitää juhlistaa tällä viikolla. Torstaina järjestetään yhteinen iltapäivätilaisuus, milloin organisaatio tarjoaa henkilöstölle aterian, kakku-kahvit ja juhla-maljat.</p> <p>Tällä tavalla johto tarjoaa koko henkilöstölle huomionosoituksen hyvin tehdystä työstä ja kiittää ihmisiä heidän panoksestaan.</p>	<p><b>Riitelystä ja leiriytymisestä (piikittely, väkinäisyys ja kokemus oman ammatillisen osaamisen väheksymisestä) siirrytään huomionosoitukseen, kiittämiseen ja palkisemiseen</b></p>	<p><b>VUORO-VAIKUTUS-JA TUNNE-KULTTUURI</b></p>
------------------	---	--	--	---

## Liite 3. Esimerkki aineiston luokittelusta vuorovaikutuksen (VV) osalta.

<b>Myönteinen keskustelukulttuuri</b>	
Jokaisen mielipiteen huomioiminen ja tilanteiden analysointi yhdessä.	
Yhteinen keskustelu ja esihenkilön jämäkkyys ovat avainasioita.	
Keskustellaan siitä, miten toimintaa, josta saadaan positiivista palautetta, voitaisiin jatkaa.	
Keskustellaan niin kauan, että kenellekäkään ei jää olo, että asia jää kesken.	
Huhujen katkaiseminen (viestintä)	
<b>Luottamus</b>	
Luottamus mahdollistaa emotionaalisen turvan.	
Keskinäinen luottamus ehkäisee pahempien konfliktien syntymistä ja helpottaa ristiriitojen käsittelyä.	
Aikaa vuorovaikutukselle, joka puolestaan edistää luottamusta	
<b>Tunteet</b>	
Tunteiden läpikäyminen esimiehen johdolla.	
Tunteista keskusteleminen avoimesti.	
<b>Turvallinen yhteisö</b>	
Työnohjaus turvallinen paikka kaikille osapuolille.	
Kun me-henki kukoistaa, mikään ei tunnu vaikealta.	

## Liite 4. Demokraattisen dialogin säännöt (Gustavsen 1992).

1. Vuorovaikutus on aitoa ja aktiivista ajatusten vaihtoa.
2. Kaikilla asianosaisilla on oikeus ja velvollisuus osallistua.
3. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
4. Jokaisen osanottajan työkokemukset ovat osallistumisen perusta ja oikeutus mielipiteiden esittämiselle.
5. Luodaan kaikille mahdollisuus ymmärtää, mistä on puhe.
6. Osanottajat hyväksyvät, että muilla saattaa olla parempia perusteluja ja ajatuksia.
7. Mitään esitettyä väitettä ei hylätä ilman huolellista tarkastelua.
8. Osallistujat ilmaisevat ajatuksensa suullisesti.
9. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.
10. Vuoropuhelu tuottaa toimintaan johtavaa yhteisymmärrystä.

