

# Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla



**Minna Toivanen**  
**Marja Käsälä**  
**Tiina Kalliomäki-Levanto**  
**Maarit Kauppi**  
**Seppo Tuomivaara**  
**Kirsi Yli-Kaitala**  
**Teemu Suorsa**

# Työterveyslaitos

Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus  
uudistumisen lähteinä työpaikoilla

Minna Toivanen, Marja Känsälä, Tiina Kalliomäki-Levanto, Maarit Kauppi,  
Seppo Tuomivaara, Kirsi Yli-Kaitala & Teemu Suorsa

Työterveyslaitos

Helsinki

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

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

© 2021 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

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

ISBN 978-952-261-951-8 (PDF)

## ESIPUHE

Muuttuvassa ja moni-ilmeisessä asiantuntijatyössä asiat eivät ole aina ennakoitavissa. Asioita tai ihmisiä kohdataan ihan sattumalta, jotain osuu silmiemme eteen tai satutaan samaan paikkaan samaan aikaan. Joskus yllätykset ja sattumat voivat olla suorastaan onnenpotkuja, jotka vievät johonkin uuteen tai arvokkaaseen. Tällöin voidaan puhua serendipisyyskokemuksista eli onnekkaita löydöistä tai sattumista. Kuvaavasti on esitetty, että serendipisyyttä on nähdä siltoja siellä, missä muut näkevät aukkoja tai nähdä, mitä muutkin ovat nähneet, mutta ajatella, mitä kukaan muu ei ole tullut ajatelleeksi.

Yhteensattumia-hankkeessa tunnistettiin näitä onnekkaiden sattumien paikkoja asiantuntijatyöpaikoilla ja kehitettiin työpaikkojen valmiuksia tarttua sattuman tuomiin mahdollisuuksiin. Lisäksi luotiin parempia edellytyksiä psykologiselle turvallisuudelle, joka tukee yhteensattumien mukanaan tuomien ideoiden ja ongelmien jakamista ja uuteen tarttumista. Tähän tutkimusraporttiin on koottu Yhteensattumia-hankkeen keskeiset tulokset ja opit.

Tutkimushanke toteutettiin Työterveyslaitoksen ja Oulun yliopiston yhteistyönä 1.9.2018–31.3.2021. Työterveyslaitos vastasi hankkeen johtamisesta ja hallinnoinnista sekä suurimmasta osasta hankkeen tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Työterveyslaitoksen yhteistyökumppaneina tässä toiminnassa olivat kolme työyksikköä asiantuntijatyöpaikoilta (Helen Oy, Barona Oy ja Vantaan kaupunki) sekä Henry ry. Lisäksi Työterveyslaitos toteutti hankkeessa Yhteensattumia-kyselyt yhteistyössä Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liitto Loimun ja Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTYn kanssa. Oulun yliopistolla oli hankkeessa oma, pienempi itsenäinen tutkimus- ja kehittämisosuus, joka kohdistui Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluiden alalle. Sekä Työterveyslaitoksen että Oulun osuuskien työpajatoiminnan fasilitoi kehittämissuunnittelija Olli Viljanen Humap Oy:stä. Työsuojelurahasto rahoitti hanketta (hanke 118 113).

Suuri kiitos kaikille hankkeessa mukana olleille ja hanketta tukeneille tahoille. Kiitos myös hankkeen ohjausryhmälle (ks. liite 1) aktiivisesta osallistumisesta, terävistä huomioista ja avoimesta vuorovaikutuksesta! Erityiskiitos kaikille asiantuntijoille, jotka osallistuivat hankkeen työpajoihin tai haastatteluihin, tai vastasivat kyselyymme. Saimme arvokkaita ajatuksia, kiinnostavia kokemuksia ja suuren määrän onnekkaita sattumia.

Toivottavasti tämä julkaisu tukee asiantuntijoiden ja miksipä ei muidenkin kulkua onnenkantamoisten äärelle.

Hiljennä, pysähdy ja ihmettele paljain varpain!

Helsingissä 15.3.2021

*Minna Toivanen*

## TIIVISTELMÄ

Jotta organisaatio säilyisi elinvoimaisena, sen täytyy aika ajoin uudistua. Asiantuntijatyössä uudistukset ja luovat ratkaisut voivat syntyä yhteensattumien kautta.

Millaisia onnekkaita sattumia ja sattuman paikkoja asiantuntijatyöpaikoilla on tunnistettavissa? Mitä voi syntyä sattuman seurauksena? Missä määrin onnekkaita sattumat liittyvät yksilön toimintatapaan ja missä määrin organisaatiokulttuuriin? Entä miltä näyttää tilanne Suomessa sattumaherkän työympäristön ja psykologisen turvallisuuden osalta? Tässä julkaisussa etsitään vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin.

Julkaisu pohjautuu Työsuojelurahaston rahoittamaan Yhteensattumia-tutkimushankkeeseen (2018–2021), jossa tuotettiin tuoretta tietoa yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä (serendipisyys), sekä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vahvistamisesta asiantuntijatyössä. Tämä tieto tukee työpaikkojen valmiuksia tarttua sattuman tuomiin mahdollisuuksiin, jakaa ideoita ja ongelmia sekä suunnata katse uuden äärelle.

Tutkimus kohdistui asiantuntijatyötä tekeviin palkansaajiin, heidän esimiehiinsä sekä ammattilaisiin. Tutkimus pohjautui sekä määrällisiin että laadullisiin aineistoihin, joita olivat: neljältä asiantuntijatyöpaikalta kerätty haastattelu- (N= 49) ja työpaja-aineisto (N= n. 270) sekä kahden ammattiliiton jäsenille toteutetut Yhteensattumia-kyselyt (N= 1 290). Lisäksi hyödynnettiin vuoden 2018 työolotutkimusta, jonka pohjalta kartoitettiin sattumaherkkää työympäristöä, psykologisen turvallisuuden tilaa ja kehitystä sekä psykologisen turvallisuuden yhteyttä uudistavaan toimintaan.

Tutkimus osoitti, että serendipisyyskokemukset eli onnekkaita sattumat ovat varsin tavallisia asiantuntijatyössä, Yhteensattumia-kyselyn vastaajista yli puolet (54 %) arvioi kohtaanvansa työssään usein hyödyllistä tietoa, ideoita tai asioita, joita ei sinänsä ollut etsimässä. Naisilla nämä kokemukset olivat tavallisempia kuin miehillä.

Onnekkaita sattumia tapahtui erityisesti omalla työpaikalla, työtä tehdessä tai työpaikan epämuodollisissa kohtaamisissa. Myös työpaikan ulkopuoliset tapahtumat ja tapaamiset sekä koulutukset olivat merkittäviä onnekkaiden löytöjen paikkoja. Kaikkiaan sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kasvokkainen kohtaaminen näyttivät olevan keskeisimpiä serendipisyyskokemusten lähteitä asiantuntijatyössä. Toisaalta mahdollisuus pysähtyä tai hiljentää vauhtia oli läsnä monessa sattumaesimerkissämme. Ihminen esimerkiksi odotti kahvia kahviautomaatilla ja sattui kuulemaan jotakin merkittävää. Pysähtyneisyyden tilaan liittyivät myös yllättävät oivallukset esimerkiksi koiralenkilillä tai muissa vapaa-ajan askeleissa. Onnekkaita löydöt eivät mahtuneet kiireiseen työpäivään.

Työn digitaalisuus ei sen sijaan noussut niin vahvasti esiin serendipisyyskokemusten ympäristönä kuin olimme olettaneet. Aineistossamme sosiaalisen median käyttö oli

yhteydessä onnekkaisiin sattumiin, ja kolmannes (33 %) kyselyymme vastanneista asiantuntijoista arvioi usein klikkaavansa verkossa tuloksia, jotka eivät liittyneet alkuperäiseen tehtävään. Identifioimistamme sattumaesimerkeistä kuitenkin vain 13 % tapahtui digitaalisessa ympäristössä.

Serendipisyys voi olla osana niin suurissa kuin pienissäkin ratkaisuissa, ideoissa, uudistuksissa ja keksinnöissä. Serendipisyyskokemuksessa hyöty voi aktualisoitua nopeasti asiantuntijalle itselleen, esimerkiksi oma työ voi sujuvoitua uuden sattumalta havaitun oivalluksen tai kikan myötä. Toisinaan taas onnekaasta sattumasta voi hyötyä koko organisaatio pidemmällä aikaperspektiivillä, jos tuo sattuma esimerkiksi johtaa uuden merkittävän asiakkaan luo tai jos kyseessä on esimerkiksi uusi tuoteidea. Tyypillisimpiä yhteen-sattumien tuottamia hyötyjä olivat työhön liittyvät uudet tai hyödylliset ideat, tuotokset toimintatavat tai ratkaisut. Muita usein esiin tuotuja hyötyjä olivat hyödyllinen tieto tai tapahtuma, uusi työpaikka tai rooli, materiaali, väline tai kontakti.

Onnekkaat sattumat olivat selvästi yhteydessä yksilön uudistavaan toimintatapaan. Yksilö kohtaa yllättäviä ärsykeitä, ideoita, kuvia, tekstejä tai esineitä ympäristössään, mutta missä määrin niillä on arvoa ja tartutaanko niihin, vaihtelee yksilöstä toiseen. Vaikka siis serendipisyyskokemusten perusta on yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus, nämä kokemukset eivät ole yleensä täysin sattumanvaraisia. Ennakoimattoman luonteensa vuoksi serendipisyyttä ei voi hallita, mutta sitä voi opetella ja ruokkia. Voi opetella altistamaan itsensä mahdollisille sattumille, olla avoimena uusille asioille, hakeutua uusiin tilanteisiin tai uusien ihmisten pariin, tai pysähtyä tietoisesti tarkastelemaan omaa työympäristöä uusin silmin.

Serendipisyys on yksilökokemus, mutta työpaikalla siihen liittyy vahvasti työpaikan organisaatiokulttuuri. Työpaikka voi luoda otolliset olosuhteet, esimerkiksi antaa aikaa ja luoda tiloja uuden kohtaamiselle ja hyödyntämiselle. Lisäksi analyysimme kertoivat, että psykologinen turvallisuus on hyvä maaperä uudistuksille, kuten aloitteiden tekemiselle ja uusien ideoiden soveltamiselle työpaikoilla. Psykologisen turvallisuuden luomisessa keskeisinä henkilöinä ovat esihenkilöt ja ryhmien vetäjät, mutta myös jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja ylläpitämisessä.

Hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio oli tulostemme mukaan huonompi alusta psykologiselle turvallisuudelle ja luovuuden hyödyntämiselle. Vastaavasti, jos asiantuntija itse koki olevansa aktiivinen toimija uudistuksessa, näyttäytyi uudistaminen yleensä varsin myönteisessä valossa. Jotta uudistukset otetaan omaksi ja työpaikan luovuus saadaan kattavasti käyttöön, tarvitaan vuoropuhelua ja työntekijöille osallisuuden mahdollisuuksia. Jotta uuteen voidaan sitoutua, tulisi uusien ratkaisujen olla ainakin jollakin tapaa yhteisesti sovittuja.

Tutkimustoiminnan pohjalta hankkeessa kehitettiin Pelotta työssä -digiopas, johon on koottu tietoa psykologisesta turvallisuudesta ja sen edistämisestä työyhteisössä, myös etätyössä. Julkaisun lopussa on kuvattu tiiviisti oppaan keskeisiä sisältöjä. Näin hanke tuotoksineen toivottavasti osaltaan tukee työpaikkojen käytäntöjä ja luo parempia edellytyksiä uutta luovalle asiantuntijatyölle.

## SISÄLLYS

Osa I: Yhteensattumia-hanke ja sen toteutus.....	10
1 Yhteensattumia: Tausta ja tavoitteet .....	11
1.1 Yhteensattumat uudistumisen lähteenä.....	11
1.2 Hankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	13
2 Aineistot ja menetelmät .....	15
2.1 Tutkimusaineistot.....	15
2.2 Menetelmät.....	19
Osa II Sattumat ja serendipisyys työssä .....	21
3 Sattumat ja onnekkaita löydöt asiantuntijatyössä.....	23
3.1 Yllättävät tilanteet asiantuntijatyössä.....	23
3.2 Serendipisyyskokemukset tavallisia asiantuntijatyössä.....	25
3.3 Onnekkaita sattumia tapahtuu omalla työpaikalla .....	27
3.4 Sidoksinen ja digitaalinen työympäristö otollisia olosuhteita?.....	28
3.5 Kasvokkainen keskustelu serendipisyyskokemuksen lähteenä.....	30
3.6 Arjen pieniä oivalluksia ja merkittäviä ratkaisuja.....	31
3.7 Lopuksi .....	32
4 Onnekkaita sattumia, yksilön toiminta ja uudistava organisaatio.....	33
4.1 Oma toimintatapa onnenpotkujen lähteenä .....	33
4.2 Uudistava organisaatiokulttuuri tukee serendipisyyttä.....	36
4.3 Lopuksi .....	40
5 Asioita ja tekemistä puntaroiva käytäntö edistää onnekkaita sattumia.....	42
5.1 Tulokset.....	42
5.2 Pohdinta.....	54
6 Sattumaherkkä työympäristö.....	56
6.1 Onnekkaita sattumia ja sattumaherkkä työympäristö.....	56
6.2 Yllättävät tilanteet palkansaajien keskuudessa.....	57



6.3	Sattumaherkän ympäristön luonnehdinta.....	59
6.4	Tulokset: työn yllättävien tilanteita selittäminen.....	61
6.5	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset .....	63
Osa III: Uudistumisen edellytykset.....		66
7	Uudistumisen edistäjät ja esteet.....	68
7.1	Vanhaan tukeutuen vai kohti uutta? .....	68
7.2	Uudistava työ, työkuultuuri ja uudistamisen välttämättömyys.....	70
7.3	Vähäiset vapausasteet työssä, työpaikalla tai alalla .....	71
7.4	Organisatoriset tekijät uudistumisen esteinä.....	72
7.5	Toisinaan uudistetaan liikaa.....	73
7.6	Työpaikka vanhan ja uuden tasapainottajana .....	74
7.7	Onko luovuuden potentiaali käytössä?.....	75
7.8	Lopuksi .....	77
8	Psykologinen turvallisuus uudistumisen kasvualustana .....	79
8.1	Psykologisen turvallisuus ja sen taso suomalaisessa työelämässä.....	79
8.2	Psykologisen turvallisuuden yhteys uudistavaan toimintaan.....	87
8.3	Lopuksi .....	93
9	Osallisuus ja vertaisryhmät kehittämisen kulmakivinä .....	95
9.1	Aluksi.....	95
9.2	Psykologinen turvallisuus ja osallisuus olosuhteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa.....	96
9.3	Yhteensattumiin tarttuminen ja välinpitämättömyys.....	96
9.4	Yhteensattumat ja arki.....	98
9.5	Yhteensattumat ja psykologinen turvallisuus asiantuntijatyössä.....	98
9.6	Psykologinen turvallisuus korona-ajan yhteisöllisyyden rakentamisessa .....	100
9.7	Lopuksi .....	101
Osa IV: Kohti parempia käytäntöjä.....		102
10	Serendipisyyden ja uudistumisen edellytykset asiantuntijatyössä.....	104

10.1	Serendipisyyskokemuksia ja uusia oivalluksia – mitä jokainen voi tehdä?.....	104
10.2	Serenpidipisyyden ja uudistumisen tukeminen organisaatiossa.....	110
11	Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä.....	115
11.1	Mitä on psykologinen turvallisuus ja miksi se on tärkeää? .....	115
11.2	Miten luoda peloton ilmapiiri? .....	118
11.3	Miten luoda turvaa etätöissä?.....	122
	Loppupohdinta.....	126
	Sidokset ja kohtaamiset keskeisessä roolissa .....	126
	Yksilön toiminnalla merkitystä.....	127
	Psykologinen turvallisuus ja uudistava työkuultuuri tukevat oivallusten syntymistä ja leviämistä .....	128
	Onko työn digitaalisuudella merkitystä? .....	129
	Onnekkaat sattumat ja sattumuksellisuus osaksi työelämää ja sen tutkimusta.....	130
	Lähteet	132
	Liitteet	139

## OSA I: YHTEENSATTUMIA-HANKE JA SEN TOTEUTUS

## SATTUMALLE SIJAA TYÖELÄMÄÄN

Hän törmäsin netissä ihan sattumalta kuvaan, jossa oli turkoosi lisko, ja sai siitä uuden idean tekeillä olevaan prototyypiin...

Yllättävät yhteensattumat voivat olla ratkaisevassa asemassa uusien luovien ratkaisujen taustalla. Työpaikoilla tai työelämässä yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä puhutaan kuitenkin vähän, vaikka yhteensattumat ovat monen työntekijän arkea 2010-luvun digitalisoituneessa ja sidoksissa työelämässä. Erialaisten alustojen kautta voi törmätä uusiin ihmisiin, ideoihin tai tapoihin ja joudutaan arvioimaan eri kanavista tulevan informaation merkitystä. Yllättävä kohtaaminen toimistohotellissa tai verkossa voi olla avain uuteen.

Yhteensattumilta voi ummistaa silmät tai ne voi ottaa harhailevan katseen kautta avoimesti ihmeteltäväksi, kuten päähenkilön äiti Paul Austerin kirjassa *4 3 2 1* (Tammi, 2017):

Fergusonin äiti jatkoi omia [valokuvaus]projektejaan, joita kutsui harhailevan katseen tutkielmiksi ja joissa hän luopui pikkutarkasta valaistuksen hallinnasta, jota ensiluokkaiset muotokuvat edellyttivät, ja avautui kohtaamaan ennakkoluulottomasti ja sattumanvaraisesti milloin minkäkinlaisia yllättäviä tilanteita.

Toimiiko harhailevan katseen -menetelmä työpaikoilla? Mitä muuta tarvitaan, jotta uuden kohtaaminen voi näyttäytyä mahdollisuutena ja käynnistää oppimisprosessin kohti uusia käytäntöjä, ajattelutapoja tai ratkaisuja.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, että onnekkaille sattumille ja niiden hyödyntämiselle voidaan luoda otollisia olosuhteita, vaikka niitä sinällään ei voida kontrolloida ja hallita. Työpaikoilla tarvitaan ainakin suotuisa ympäristö uusille yhteensattumille, tilannetajua sekä avoimuutta ja rohkeutta tarttua uuteen, jotta sattumia pystytään hyödyntämään fiksusti.

Jo nyt esimerkiksi digitaalisia ympäristöjä suunnitellaan siten, että ne tarjoavat mahdollisuuksia uuden kohtaamiselle ja löytämiselle sekä stimuloivat uteliaisuutta. Louis Pasteurin tunnettua lausetta uudelleen muotoillen, voidaan todeta, että sattuma suosii niitä organisaatioita, jotka ovat valmiita vastaanottamaan ne ja niiden tuomat mahdollisuudet.

Syyskuussa 2018 käynnistyi Työsuojelurahaston rahoittama Yhteensattumia-tutkimushankkeemme, jossa etsimme onnekkaiden yhteensattumien paikkoja asiantuntijatyöpaikoilla ja kehitimme työpaikkojen valmiuksia tarttua sattuman tuomiin mahdollisuuksiin.

Anna katseen harhailta ja tartu sattuman tuomiin mahdollisuuksiin. Turkoosi lisko, ehkä tosiaan...

*Minna Toivanen, Työterveyslaitoksen blogi 17.10.2018*

# 1 YHTEENSATTUMIA: TAUSTA JA TAVOITTEET

*Minna Toivanen*

Minusta tuntuu, että näitä [sattumia] tapahtuu todella usein. Ehkä mieleenpainuvin tältä vuodelta on oman organisaation sisällä järjestetyn iltaohjelman yhteydessä tapaamani kv-vieras yhteistyöorganisaatiosta. Suunnitelmat lähtivät yksikertaisesti liikkeelle siitä, että satuimme kuulemaan toistemme käyttävän tiettyjä avainsanoja. Kuten lähes kaikissa onnekaissa yhteensattumissa, myös tässä toteutui se, että olin poissa omalta työpisteeltä ja satuin pitämään korvat auki rentoutuneessa tilanteessa. Jatkoimme ideamme hiomista vielä seuraavana päivänä varsinaisen työpäivän päätyttyä. Tämä on toinen asia, joka toteutuu lähes jokaisen onnekkaan yhteensattuman kohdalla: hyvä idea ei mahdu kiireiseen työpäivään. Korkeakoululle varsin tyypillistä on, että flow kuolee jatkuvien keskeytysten ja ylenpalttisen byrokratian vuoksi kehtoonsa. (Yhteensattumia-kysely 2019)

## 1.1 Yhteensattumat uudistumisen lähteenä

Jotta organisaatio säilyisi elinvoimaisena, sen täytyy aika ajoin uudistua. Se miten on opittu toimimaan, ei ehkä enää vastaa sitä, miten olisi fiksuja toimia nyt ja tulevaisuudessa. Uudet ratkaisut voivat syntyä yhteensattumien kautta. Yhteensattuma tarkoittaa asioiden odottamatonta ja merkityksellistä yhtä aikaa tapahtumista tai kohtaamista (Davidson 2016), jonka hyödyntämiseen liittyy käsite serendipisyys eli uuden mahdollisuuden havaitseminen yllättävässä tilanteessa. Serendipisyydellä (serendipity) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön kohtaamaa yllättävää, sattuman ja viisauden tai ammattitaidon ohjaamaa hyödyllistä havaintoa, ideaa, tietoa, esinettä tai ilmiötä. Tarvitaan myös hyvä perusta, jotta sattumille osataan altistua. (Toivanen 2020; myös esim. Björneborn 2017; Cunha ym. 2010, 2015; De Rond 2014; Helttula 2015; myös Mäkelä ym. 2016; Roberts 1998.)

Yhteensattumat ovat arkea digitalisoituneessa ja sidoksisessa työelämässä: digitaalinen ympäristö on risteävä ja tuo asioita yhteen uudella tavoin ja riippuvuuksien määrä eri osapuolten välillä on suuri. (Esim. Antonacopoulou & Chiva 2007; Björneborn 2017; Mazmanian ym. 2013; Orlikowski 2000; Von Nordenflycht 2010; Toivanen ym. 2016, 2016b; van Wijk 2016.) Erilaisten alustojen kautta voi törmätä uusiin ihmisiin, ideoihin tai tapoihin, jolloin joudutaan arvioimaan eri kanavista tulevan informaation merkitystä (ks. Björneborn 2017; Wajcman & Rose 2011).

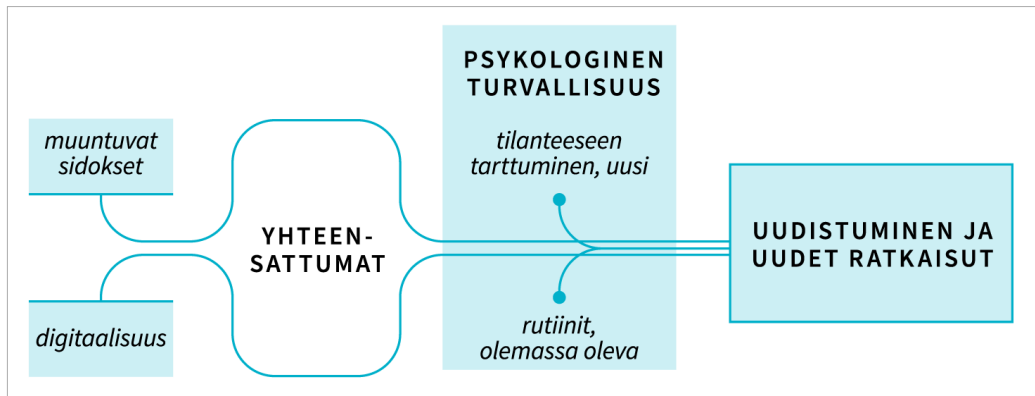
Uuden kohtaaminen voi näyttäytyä mahdollisuutena ja käynnistää oppimisprosessin kohti uusia käytäntöjä, ajattelutapoja tai ratkaisuja, jos sille ollaan avoimia ja varataan hie-  
man aikaa (vrt. Björneborn 2017; Cunha ym. 2010, 2015; Makri ym. 2014; Orlikowski & Yates 2002). Ihmisillä on kuitenkin usein taipumus toimia rutiininomaisesti, vaikka tilanne olisi muuttunut ja tarvittaisiin uudenlaisia ratkaisuja. (Edmondson ym. 2001; Orlikowski 2000; Pentland & Feldman 2005).

Uuteen tarttuminen edellyttää kokeilua ja riskin ottoa (vrt. Edmondson ym. 2001). Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että uuteen tarttumista, ideoiden esittämistä ja serendipisyyttä tukee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijällä on turvallinen olo olla oma itsensä, ilmaista mielipiteitään ja oikeus erehtyä ilman, että kokee joutuvansa naurunalaiseksi. (Edmondson 1999; Edmondson ym. 2001; Newman ym. 2017; myös Cunha ym. 2010.) Psykologinen turvallisuus on yhteydessä mm. luovaan ajatteluun, virheistä oppimiseen ja uuden teknologian käyttöönottoon (Edmondson ym. 2001; Frazier ym. 2017; Newman ym. 2017). Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu kompleksisessa ympäristössä, jossa edellytetään luovuutta ja uusia ratkaisuja (Newman ym. 2017).

Kaikkea ei ole kuitenkaan syytä uudistaa vaan myös menneellä on paikkansa. Työpai-  
koilla uuden ja vanhan hyödyntämisen välisen jännitteen tunnistaminen ja hallinta ovatkin keskeisiä haasteita. Usein menestyminen edellyttää, että pystytään sekä hyödyntämään olemassa olevaa että luomaan vanhan rinnalle uutta. (Ks. esim. Andriopoulos & Lewis 2009; Crossan ym. 1999; Cunha ym. 2015; Denrell & March 2001; Fang ym. 2010; Hargadon & Fanelli 2002; Gupta ym. 2006; Orlikowski 2002; Rosenkopf & McGrath 2011; Taylor & Helfat 2009; Toivanen ym. 2012.)

Yhteensattumia-hankkeessa tuotettiin tuoretta tietoa ja uusia ratkaisuja yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä (serendipisyys), uuden ja vanhan välisestä jännitteestä sekä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vahvistamisesta asiantuntijatyössä.

Hankkeen viitekehys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Yhteensattumia-hankkeen viitekehys.

## 1.2 Hankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Yhteensattumia-hankkeen tavoitteena oli tunnistaa yhteensattumien paikkoja ja työpaikojen valmiuksia tarttua sattuman tuomiin mahdollisuuksiin. Käytännön tavoitteena oli luoda parempia edellytyksiä serendipisyyttä tukevalle psykologiselle turvallisuudelle. Lisäksi hankkeessa kartoitettiin sattumaherkän työympäristön ja psykologisen turvallisuuden tilaa työelämässä sekä näiden yhteyksiä uudistavaan toimintaan.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena prosessi yhteensattumista uusiin ratkaisuihin näyttäytyy asiantuntijatyöpaikoilla? (haastattelut, kyselyt)
  - Millaisia sattuman paikkoja on tunnistettavissa? Millaisia onnekkaita sattumia työssä kohdataan? Mitä työssä syntyy sattuman seurauksena? Missä määrin onnekkait löydöt liittyvät yksilön toimintatapaan ja missä määrin organisaatiokulttuuriin?
  - Missä määrin turvaututaan tuttuihin toiminta- ja ajattelutapoihin ja missä määrin suunnataan kohti uutta? Miksi tilanteisiin tartutaan tai ei tartuta?
2. Miten työpaikoilla voidaan edistää serendipisyyttä ja psykologista turvallisuutta? (yhteisöllinen tiedontuotanto, työpajat)
3. Miltä näyttää tilanne Suomessa sattumaherkän työympäristön, psykologisen turvallisuuden ja uudistavan toiminnan osalta? (Työolotutkimus 2018)

Tämän tutkimusraportin keskeisenä tavoitteena on antaa vastauksia hankkeen tutkimuskysymyksiin ja luoda kokonaiskuva yhteensattumista, serendipisyydestä ja psykologisesta turvallisuudesta uudistumisen lähteinä. Tämä tutkimuksellinen anti on esitetty raportin osissa II ja III.

Osassa II tarkastelu kohdistuu sattumiin ja serendipisyyteen. Aluksi, luvussa 3 kuvataan hankkeessa kerättyjen sattumaesimerkkien ja kyselyaineiston pohjalta serendipisyysskoemuksia eli onnekkaita sattumia tai löytöjä asiantuntijatyössä. Luvussa 4 selvitetään kyselyaineiston pohjalta, missä määrin onnekkait sattumat liittyvät yksilön omaan toimintatapaan ja missä määrin taas työpaikan laajempaan organisaatiokulttuuriin. Luvussa 5 esitellään sattumien syntyä tekoälypohjaisen Leximancer-analyysin pohjalta ja luvussa 6 tarkastellaan työelämää sattumaherkkyiden näkökulmasta Työolotutkimuksen pohjalta.

Osassa III fokuksena on uudistumisen edellytykset. Luvussa 7 pohditaan työpaikkojen uudistumisen edistäjiä ja esteitä kysely- ja haastatteluaineistojen pohjalta. Luvussa 8 tarkastellaan psykologisen turvallisuuden ja uudistumisen välisiä yhteyksiä hyödyntäen erityisesti vuoden 2018 Työolotutkimusta. Osan III päättää luku 8, jossa pohditaan yhteensattumia, psykologista turvallisuutta ja osallisuutta yhteisten käytänteiden ylläpitämisen ja muuttamisen näkökulmasta.

Hankkeessa on laadittu työpaikkojen käytäntöjen tueksi erillinen psykologisen turvallisuuden verkko-opas, joka on saatavilla Työterveyslaitoksen verkkosivuilta ([www.ttl.fi/psykologinenturvallisuus](http://www.ttl.fi/psykologinenturvallisuus)). Verkko-opas ja muut käytännön toimintaa tukevat suositukset ja vinkit on esitetty tiivistetysti tämän julkaisun osassa IV. Tutkimusaineisto ja käytetyt menetelmät on kuvattu seuraavaksi, luvussa 2.

## 2 AINEISTOT JA MENETELMÄT

Minna Toivanen

### 2.1 Tutkimusaineistot

Tutkimus kohdistui asiantuntijatyötä tekeviin palkansaajiin, heidän esimiehiinsä sekä hrammattilaisiin, ja se pohjautui määrällisiin ja laadullisiin aineistoihin, joiden kautta luotiin monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Johnson ym. 2007) ja vahvaa tietopohjaa työpaikkojen uudistumiselle.

Hankkeen aineistot ja käyttö on kuvattu kootusti taulukossa 1. Tarkempi aineistojen kuvaus on esitetty taulukon jälkeen.

Taulukko 1. Hankkeen aineistokartta.

Aineisto	Kuvaus	N	Teema/analyysi	Raportin luvut
1a. Haastatteluaineisto, pääkaupunkiseutu	Teemahaastattelut kolmessa asiantuntijaorganisaatiossa	44	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sattumat työssä</li> <li>Uudistumisen edistäjät ja esteet</li> <li>Leximancer-analyysi</li> <li>Käytännön vinkit</li> </ul>	3, 4, 5, 7, 10, 11
1b. Haastatteluaineisto, Oulun seutu	Teemahaastattelut yhdessä asiantuntijaorganisaatiossa	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteensattumat ja psykologinen turvallisuus</li> </ul>	9
2. Työpaja-aineisto	Työpajat neljässä asiantuntijaorganisaatiossa ja Henry ry:n jäsenille, Howspace-alustalle kertynyt aineisto	n. 270	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sattumat työssä</li> <li>Psykologisen turvallisuuden edistäminen</li> <li>Käytännön vinkit</li> </ul>	3, 9, 10, 11
3. Yhteensattumia-kyselyt	Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liiton (Loimu) ja Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTYn jäsenille kohdennettu internet-pohjainen kysely	1 290/ 1 197	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sattumat työssä</li> <li>Oman toimintatavan, psykologisen kulttuurin ja uudistavan organisaatio-kulttuurin yhteydet onnekkaisiin sattumiin</li> <li>Uudistumisen edistäjät ja esteet</li> </ul>	3, 4, 7, 8
4. Työolotutkimus 2003–2018	Suomalaisille palkansaajille käyntihaastatteluin toteutettu Tilastokeskuksen tutkimus.	4 094	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sattumaherkkä työympäristö</li> <li>Psykologinen turvallisuus ja sen yhteys uudistavaan toimintaan</li> </ul>	6, 8



## 1. Työntekijöiden, esimiesten ja hr-henkilöstön teemahaastattelut

Hankkeessa tehtiin yhteensä 49 teemahaastattelua neljällä asiantuntijatyöpaikalla. Kolme työpaikoista oli pääkaupunkiseudulla ja yksi Oulun seudulla. Haastattelujen pohjalta tunnistettiin sattuman paikkoja työssä sekä syvennettiin ymmärrystä niiden merkityksestä, hyödynnettävyydestä ja tilanteisiin tarttumisen mahdollisuuksista sekä uuden ja vanhan välisen jännitteen hallinnasta. (Tutkimuskysymys 1.) Pääkaupunkiseudun ja Oulun aineistoja on analysoitu erikseen: Työterveyslaitos on analysoinut pääkaupunkiseudun aineistot (luvut 3, 4, 5, 7, 10, 11) ja Oulun yliopisto on vastannut Oulun seudun aineistosta ja sen analyysistä (luku 9).

### 1a. Haastatteluaineisto / pääkaupunkiseutu / Työterveyslaitos (N= 44)

Haastattelut toteutettiin kolmessa organisaatiossa, joista yksi oli julkisen ja kaksi yksityisen sektorin työpaikkaa ja ne edustivat eri toimialoja (julkinen hallinto, energia-ala, hallinto- ja tukipalvelutoiminta). Haastateltavien ammattinimikkeet olivat hyvin vaihtelevia (mm. erityisasiantuntija, myyntipäällikkö ja palvelupäällikkö). Noin puolet haastateltavista (48 %) työskenteli puhtaasti asiantuntijatehtävissä, lähes puolet (45 %) esimiestehtävissä ja vajaa kymmenes (7 %) hr-tehtävissä.

Haastateltavista 66 prosenttia oli naisia ja 34 prosenttia miehiä. Haastateltavista 23 prosenttia oli alle 35 vuotta, 32 prosenttia kuului ikäryhmään 35–44, 23 prosenttia oli 45–54-vuotiaita ja samoin 23 prosenttia oli yli 54-vuotiaita. Valtaosa (84 %) oli suorittanut korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon. Lähes kaikki (95 %) haastateltavat työskentelivät vakituisessa työsuhteessa.

Haastatteluissa käsitellyt teemoja olivat tuon luonne, onnekkaita yhteensattumat omassa työssä, oma toimintatapa työssä, psykologinen turvallisuus, työpaikan toimintatavat ja työkuultuuri sekä uudistuminen ja uudet ratkaisut. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain. Haastattelut kestivät 45–120 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja literoitiin. Haastattelut toteutettiin vuonna 2019.

### 1b. Haastatteluaineisto / Oulun seutu / Oulun yliopisto (N=5)

Haastattelut tehtiin yhdessä julkisen sektorin työpaikassa. Haastateltavien pienen määrän vuoksi, haastateltavien taustoja ei Oulun osalta eritellä. Oulun osalta haastatteluaineiston rooli on kuvattu luvussa 9.

## 2. Yhteisöllinen tiedontuotanto verkkoalustalla työpajatoiminnassa

Hankkeessa kokeiltiin yhteisöllisen tiedontuotannon mahdollisuuksia ja etsittiin kehittämiskokeilujen kautta ratkaisuja yhteensattumien hyödyntämiseen ja psykologisen turvallisuuden luomiseen (tutkimuskysymykset 1 ja 2).

Hankkeessa toteutettiin yhteensä 12 työpajaa (N= n. 270) hankkeen neljässä kohdeorganisaatioissa ja yhteistyössä Henry ry:n kanssa seuraavasti:

- 4 kick off-tilaisuutta kohdeorganisaatioissa (N= n. 180)
- 2 työntekijäpajaa (N= 24)
- 4 esimiestyöpajaa (2 kokoontumista) (N= 36)
- 2 hr-henkilöstölle suunnattua pajaa (N= 29)

Tässä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa hyödynnettiin tiedon tuotantoon Howspace-verkkoalustaa. Alusta on työkalu ihmisten osallistamiseen ja vuorovaikutukseen. Alustan kautta työpajoissa käytiin vuoropuhelua, rakennettiin yhteistä tietoa sekä toteutettiin minikyselyjä. Työpajatoiminnassa kertyi näin tietoa Howspace-alustalle, jota käytettiin tutkimusaineistona. Kaikki työpajat toteutettiin vuonna 2019. Työpajojen vetäjänä toimi ulkopuolinen kehittämiskonsultti (Presdom Oy/Humap Oy).

## 3. Yhteensattumia-kyselyt

Hankkeessa toteutettiin internet-pohjainen asiantuntijakysely, jossa kartoitettiin työssäkäyvien asiantuntijoiden kokemuksia yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä (tutkimuskysymys 1). Asiantuntijakyselyn tarkempia teemoja olivat muun muassa yhteensattumat ja yllätykset työssä, yhteensattumien paikat, uudistuminen ja uudistava toiminta, psykologinen turvallisuus, työn luonne sekä hyvinvointi. (Ks. liite 2.)

Asiantuntijakysely toteutettiin hankkeessa mukana olleiden ammattiliittojen (Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liitto Loimu ja Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY) jäsenille maaliskuussa 2019. Kaikkiaan kyselyihin vastasi 1 290 asiantuntijaa, joista tämän tutkimuksen kvantitatiivisiin analyyseihin aineistosta valittiin mukaan ne, jotka olivat kyselyn aikaan työssäkäyviä (N = 1 197). Vastaajista 57 % oli naisia, 42 % miehiä. Naisten keski-ikä oli 47,7 (kh 1,0) ja miesten 51,1 (kh 9,3) vuotta. Taulukossa 1 on esitetty aineisto työssäkäyvien osalta keskeisten taustamuuttujien mukaan.

Taulukko 2. Yhteensattumia-kysely, taustatiedot (työssäkäyvät).

	Taustamuuttujien jakaumat (N= 1 197)	
	N	%
Kaikki	1 197	100
Sukupuoli		
nainen	675	58
mies	494	42
Ikä		
alle 40 vuotta	217	18
40–49 vuotta	337	29
50–59 vuotta	424	36
60 tai enemmän	197	17
Sektori		
yksityinen yritys	631	54
muu (kunta, valtio, järjestö)	534	46
Esimiesasema		
kyllä	286	24
ei	893	76
Työpaikan koko		
alle 10	50	4
10–49	119	10
50–249	192	17
250–999	288	25
1000 tai yli	510	44
Taustaliitto		
Loimu	650	54
Yty	547	46

#### 4. Työolotutkimus 2018

Sattumaherkkää työympäristöä ja psykologista turvallisuutta tutkittiin Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen pohjalta. Työolotutkimus on käyntihaastatteluin toteutettu, suomalaisille 15–67-vuotiaille vähintään 10 tuntia viikossa työskenteleville palkansaajille kohdistettu tutkimus (N= 4 110, vastausprosentti n. 52) (ks. Sutela ym. 2019, 365). Aineiston käyttö tässä tutkimuksessa on kuvattu luvuissa 6 ja 8. (Tutkimuskysymys 3.)

Tutkimushanke on Työterveyslaitoksen eettisen työryhmän hyväksymä.

## 2.2 Menetelmät

### Kvalitatiivinen analyysi

Hankkeessa kartoitettiin pääkaupunkiseudun haastatteluaineiston, koko työpaja-aineiston sekä kyselyjen avovastausten pohjalta onnekkaiden yhteensattumien syntyä, paikkoja ja merkitystä työssä ja luotiin kokonaiskuva yhteensattumista uudistumisen lähteenä. Aineistoista poimittiin merkityksellisiä yhteensattumia kuvaavat esimerkit. Vastaaja saattoi antaa useamman kuin yhden esimerkin. Joitakin kyselyjen avovastauksissa tuotettuja esimerkkejä pudotettiin pois, koska ne eivät täyttäneet serendipisyyden kriteereitä: tilanteessa tuli olla sekä jotakin yllättävää tai suunnittelematonta että siitä tuli seurata jotakin hyödyllistä, merkityksellistä tai olla muuten kiinnostavaa. Lisäksi tilanteeseen tuli liittyä jonkinasteinen oivallus, yhteyden tunnistaminen/bisosaatio. (Vrt. Makri & Blandford 2012b.) Lopulta sattumaesimerkkejä tunnistettiin yhteensä 437 kappaletta. Suurin osa sattumista oli peräisin kyselyaineistosta (76 %), mutta aineiston kokoon suhteutettuna haastattelut olivat sattumarikkain aineisto. Sattumaesimerkit on kuvattu eri aineistojen mukaan taulukossa 3. (Toivanen ym. 2021 hyväksyty.)

Taulukko 3. Sattumaesimerkit tausta-aineiston mukaan. (Toivanen ym. 2021 hyväksyty.)

Aineisto	N	Sattumaesimerkit		
		kpl	%	sattuma/hlö
Haastatteluaineisto	44	50	11	1.14
Työpaja-aineisto	155	54	12	0.35
Kyselyaineisto	1 290	333	76	0.26
Yhteensä	1 416	437	99	0.31

Sattuma-aineiston sisällönanalyysi tapahtui aluksi teoriaohjaavasti, josta analyysi eteni aineistolähtöisesti (esim. Finfgeld-Connett 2014). Tämän jälkeen analyysi eteni ja syveni aineiston ja aikaisemman tutkimustiedon vuoropuheluna. (Ks. tarkemmin Toivanen ym. 2021 hyväksyty.)

Lisäksi haastatteluaineiston pohjalta selvitettiin vanhan ja uuden välistä jännitettä ja sen hallintaa työpaikoilla. Tältä osin aineiston karkea teemoittelu toteutettiin

aineistolähtöisesti sisällönanalyysiä käyttäen, minkä jälkeen aineistoa tarkasteltiin suhteessa aikaisempaan tutkimukseen.

Haastatteluaineistoa analysoitiin lisäksi tekoälypohjaisella Leximancer-ohjelmalla. Tämä analyysi ja sen tulokset on kuvattu luvussa 5.

## Kvantitatiivinen analyysi

Yhteensattumia-kyselyaineiston kautta selvitettiin, missä onnekkaita sattumia tehdään ja missä määrin ne liittyvät yksilön toimintatapaan ja missä määrin taas työyhteisön ilmapiiriin (psykologinen turvallisuus) ja organisaatiokulttuuriin. (Ks. tarkemmin Toivanen 2020.)

Työolotutkimuksen pohjalta puolestaan hahmotettiin työympäristön sattumaherkkyyttä työn yllätyksellisyyden näkökulmasta. Käytetyt mittarit ja analyysi on kuvattu luvussa 6.

Lisäksi työolotutkimuksen pohjalta analysoitiin psykologisen turvallisuuden yhteyksiä uudistavaan toimintaan (omaa työtä, tuotteita tai palveluita tai työjärjestelyjä koskeva aktiivinen kehittäminen viimeisen 12 kk:n aikana) sekä kartoitettiin, miltä psykologisen turvallisuuden tila näyttää suomalaisessa työelämässä. Psykologista turvallisuuden tilaa työelämässä tarkasteltiin laajasti eri taustatietojen pohjalta (esimerkiksi sukupuoli, ammatti-asema, sektori, toimiala). Käytetyt mittarit ja analyysit on kuvattu luvussa 8.

Kvantitatiivisten aineistojen osalta kuvailevat tulokset on esitetty muun muassa ristiintaulukointien ja frekvenssijakaumien pohjalta. Muuttujien välisiä suhteita on puolestaan analysoitu muun muassa khin neliö -testillä ja erilaisilla regressioanalyysillä. Analyyseissä käytettiin SPSS ja SAS -ohjelmistoja.

## OSA II SATTUMAT JA SERENDIPISYYS TYÖSSÄ

### SATTUMAA SUOSIVAT DIGITAALISET YMPÄRISTÖT

Viime vuosisadan vaihteen suomalaiset kuvataiteilijat flaneerasivat eli kuljeskelivat päämäärättömästi katsellen ja kokien Pariisin kaduilla, tänä päivänä verkossa pyörivät tiedon flaneeraajat.

Sattumat ovat yhä suuremmissa roolissa tämän päivän yllätyksellisessä työelämässä. Aloittaessani Työterveyslaitoksen Yhteensattumia-hankkeessa työskentelyn, tunnistin monelle tutun tunteen, kuinka onnistumiset työelämässä perustuvat usein onnekkaisiin yhteensattumiin. Kuitenkin yksittäisten sattumien palauttaminen mieleen oli haasteellista. Kun sattumiin alkaa kiinnittää tietoisesti huomiota, niitä alkaa huomata koko ajan.

Sosiaalinen media on hyvä esimerkki sattumanvaraisesta kohtaamisesta. Toisinaan verkosta löytyy ideoita, joita ei ole varsinaisesti ollut etsimässäkään. Yhteensattumia-hankkeen kyselyssä eräs vastaaja kertoo: ”Löysin Twitteriä selatessa artikkelin, jossa kuvatusta tutkimuksesta oli suoraan hyötyä asiakkaalleni toteuttamassani koulutuspäivässä.”

Toinen vastaaja on törmännyt somessa työnsä kannalta hyödylliseen ihmiseen: ”Näin Twitterissä yhden twiitin eräältä henkilöltä. Sen innoittamana uskalsin lähestyä kyseistä henkilöä sellaisen aihepiirin tiimoilta, jota olin jo jonkin aikaa pohtinut, että voisiko sen osalta olla jotakin tarvetta lisäselvittelylle. Keskustelumme jälkeen sain vihreää valoa alkaa selvittämään asiaa, jota nyt alan mahdollisesti jatkossa työstää enemmän.”

Tarve tiedolle oli olemassa, mutta tieto löytyi yllättävällä tavalla.

Millainen ympäristö tukee sattumaan tarttumista?

Digitaalisten ympäristöjen suunnittelussa on enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota siihen, kuinka ne voidaan suunnitella tukemaan onnekkaita sattumien tarjoamaan mahdollisuuteen tarttumista eli serendipisyyttä. Hankalasti suuhun sopivalla serendipisyys-termillä viitataan jonkin merkityksellisen sattumanvaraiseen löytymiseen.

Digitaaliset ympäristöt tarjoavat yllätyksiä, ärsykeitä ja tietoa, eli ne ovat hyvä maaperä serendipisyydelle. Sitä tukevia piirteitä ovat esimerkiksi:

- saavutettavuus
- monipuolisuus
- yhteyksien mahdollistaminen
- tutkiskelun tukeminen
- yllättävän tiedon esittely
- esitellyn tiedon variaatio
- poikkeavan tiedon esiin tuonti
- utelaisuuden houkuttelevuus.

Serendipisyyden yllättäviä olosuhteita ei voi kontrolloida, mutta serendipisyyttä tukevien digitaalisten ympäristöjen tarkoituksena on lisätä serendipisyyden mahdollisuutta ja havainnoinnin helpottamista. Serendipisyys on suunnittelijoille suunniteltua, mutta käyttäjille suunnittelematonta.

Annan muutaman esimerkin:

Mendeley on alusta, jolle tutkija voi koota oman aihepiirinsä artikkeleita. Alusta tarjoaa käyttäjälle artikkeleita, jotka voisivat olla kiinnostavia. Taustalla on kahden asian yhdistäminen uudella ja yllättävällä tavalla.

Serendipity Machine on oikea-aikaisuuteen ja paikkaan perustuva sovellus, jossa tavoitteena jonkun relevantin ihmisen tapaaminen kasvokkain – siis eräänlainen ”työ-Tinder”. Sovellus tekee suosituksia lähellä olevien ihmisten tapaamisesta algoritmin avulla.

Bohemian Bookshelf -sovelluksen tarkoituksena ovat yllättävät löydökset digitaalisissa kirjastoissa, kun käyttäjät voivat tutkia kirjakokoelmia vuorovaikutteisen tiedon visualisoinnin kautta.

*Marja Känsälä, Työterveyslaitoksen blogi 20.5.2019*

## 3 SATTUMAT JA ONNEKKAAT LÖYDÖT ASiantuntijatyössä

*Minna Toivanen & Marja Känsälä*

Kompleksisessa asiantuntijatyössä asiat eivät ole välttämättä ennakoitavissa, vaan usein jotain tapahtuu yllättäen tai sattumalta. Toisinaan nämä sattumukset voivat johtaa onnekkaisiin löytöihin eli serendipisyyskokemuksiin, jolloin sattumasta seuraa jotakin hyödyllistä tai merkityksellistä.

### 3.1 Yllättävät tilanteet asiantuntijatyössä

Vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan palkansaajista 63 prosenttia arvioi, että työ etenee aina tai useimmiten suunnitelmien mukaisesti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita, 37 prosentilla palkansaajista yllätykset vaikuttivat työn etenemiseen. Tavallisimmin yllätyksiä kohtasivat korkeakoulutetut asiantuntijat (44 %) (muut toimihenkilöt 41 %, työntekijät 27 %). (Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.) Vastaavasti Yhteensattumia-kyselyn vastaajista 46 % arvioi, että työ etenee aina tai useimmiten suunnitelmien mukaisesti. Hieman useampi (54 %) arvioi yllättävien tilanteiden vaikuttavan varsin usein työn etenemiseen. (Kuvio 1.) Työn yllätyksellisyyttä on analysoitu tarkemmin Työolotutkimuksen pohjalta raportin luvussa 6.





Kuvio 1. Työn eteneminen ja yllätykset (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos ja Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

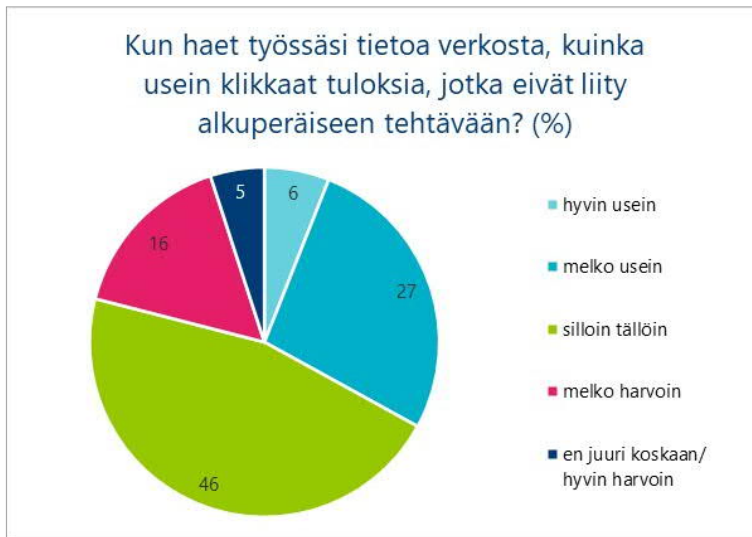
Työn kulkuun vaikuttavat yllätykset ja yllättävät tilanteet ovat siis varsin tavallisia asiantuntijatyössä. Toisinaan yllätykset ovat myönteisiä, toisinaan taas ikäviä, kuten haastattelutava kuvaa asiaa seuraavassa sitaatissa.

Ikinä ei tiedä, mitä tuolla puhelimessa nytkin odottaa...ne pääosin on ihan hyviä positiivisia asioita. Totta kai sinne välillä mahtuu joku kielteinenkin juttu, että ei otta, että mites täs näin kävi. (haastattelu)

Sattumanvaraisia yllätyksiä tai yllättäviä käännteitä voi olla hyvin monenlaisia. Asioita tai ihmisiä saatetaan kohdata ihan sattumalta, jotain merkityksellistä voi osua yllättäen silmiemme eteen tai keskustelu saattaa ajautua yllättäville raiteille, kuten seuraavassa esimerkissä.

Keskustelin kollegan kanssa kevyttä liikennettä koskevasta tutkimushankehakemuksesta. Rönstyiltiin sitten juttelemaan juniori[liikuntalaji] ja olimme huolissamme siitä, että lapset ja nuoret eivät liiku riittävästi. Totesimme äkkiä, että tätähän meidän pitäisi tutkia. Yhdistetään liikenne ja liikunta. Etsimme konsortioon täydentävää asiantuntemusta, haimme rahaa ja saimme sen. (kysely)

Toisinaan hairahtuminen suunnitellulta polulta tapahtuu digitaalisessa ympäristössä. Yhteensattumia-kyselyyn vastanneista kolmannes (33 %) arvioi usein klikkaavansa verkossa tuloksia, jotka eivät liittyneet alkuperäiseen tehtävään (kuvio 2).



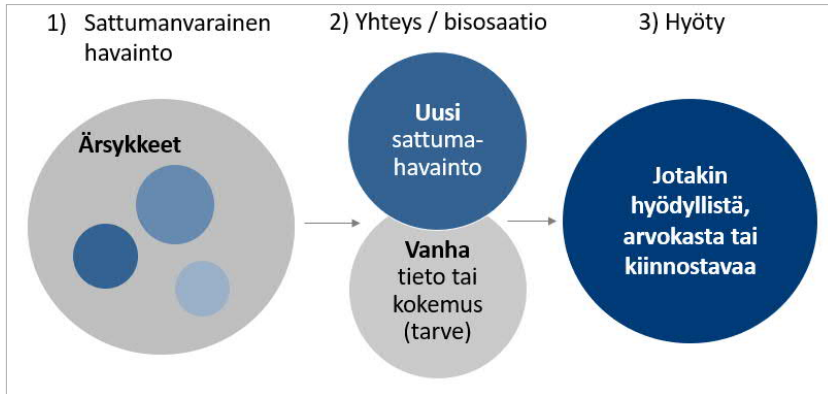
Kuvio 2. Alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavat klikkaukset (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

### 3.2 Serendipisyyskokemukset tavallisia asiantuntijatyössä

Yllätykset ja yllättävät tilanteet voivat sotkea suunnitelmia ja vaikeuttaa työn etenemistä, mutta toisinaan ne ovat myönteisiä ja voivat tuoda jotakin uutta ja arvokasta työhön. Tällöin voidaan puhua onnekaista sattumista tai löydöistä eli serendipisyyskokemuksista.

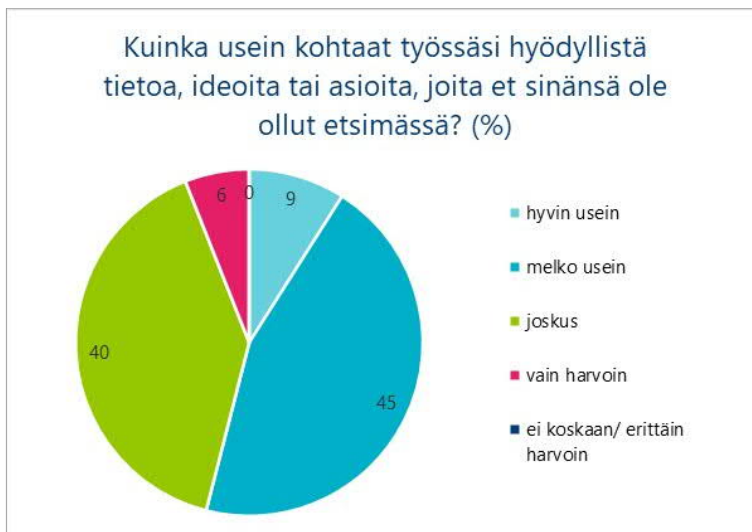
Serendipisyyttä (serendipity) on määritelty kirjallisuudessa monin tavoin, yleensä on viitattu yllätyksen elementtiin sekä johonkin merkitykselliseen tai hyödylliseen (esim. Makri ym. 2014; Cunha ym. 2010, 2015; Makri & Blandford 2012a, b; Björneborg 2017; McCay-Peet & Toms 2015; McCay-Peet ym. 2015). Serendipisyydellä tarkoitetaan tässä tilannetta tai kokemusta, jossa yksilö kohtaa suunnittelematta (yllättäen), sattuman ja kokemuksellisen tiedon ja ymmärryksen ohjaamana jotakin potentiaalisesti hyödynnettävää. Serendipisyyden keskeiset elementit ovat suunnittelematon sattumanvarainen havainto (ärsyke) (1) sekä myönteisyys ja hyödyllisyys yksilölle (hyöty/arvokkuus) (3). Lisäksi tarvitaan

yhteys (bisosaatio), joka sitoo ärsykkeen ja aikaisemman kokemuksellisen tiedon toisiinsa (2). (Kuvio 3.) (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)



Kuvio 3. Serendipisyyden keskeiset elementit (Toivanen ym. 2021 hyväksytty).

Yhteensattumia-kyselyyn vastanneista yli puolet (54 %) ilmoitti kohtaavansa työssään usein hyödyllistä tietoa, ideoita tai asioita, jota ei sinänsä ollut etsimässä (kuvio 4). Naisilla nämä kokemukset olivat tavallisempia kuin miehillä. (Toivanen 2020.)



Kuvio 4. Onnekkait sattumat (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

### 3.3 Onnekkaita sattumia tapahtuu omalla työpaikalla

Myönteisiä yllätyksiä tai onnekkaita sattumia voi kohdata erilaisissa paikoissa. Yhteensattumia-kyselyn vastauksissa oman työpaikan epämuodolliset kohtaamiset nousivat keskeisimmäksi myönteisten sattumien paikaksi niin naisilla kuin miehilläkin: naisista 56 prosenttia ja miehistä 49 prosenttia arvioi onnekkaiden löytöjen tapahtuvan melko tai hyvin usein omalla työpaikalla, epämuodollisissa kohtaamisissa tai käytäväkeskusteluissa kollegoiden kanssa (kuvio 5). Seuraava sitaatti on tyypillinen esimerkki epämuodollisessa kohtaamisessa tapahtuneesta serendipisyyskokemuksesta.

Kollega kertoi kahvitaukokeskusteluissa xx:stä [mittauslaite], jonka oli nähnyt asiakkaan luona aivan toisenlaisessa tehtävässä, mutta tarkentavien kysymysten jälkeen havaitsimme sen soveltuvan myös omaan, tähän asti ratkaisemattomaan mittaus-tehtävään. Itse en tiennyt ko. asiakkaasta mitään eikä myyntipuolen kollegani tuntenut ongelmaani. (kysely)

Naisilla myös työpaikan ulkopuolella järjestetyt tapahtumat tai seminaarit (42 %) ja koulutukset (39 %) nähtiin tärkeinä sattuman paikkoina. Miehillä epämuodollisten kohtaamisten lisäksi myönteisiä sattumia arvioitiin tapahtuvan erityisesti oman työpaikan ulkopuolella, yhteistyötahon tai asiakkaan luona (34 %). (Toivanen 2020.)



Kuvio 5. Onnekkaiden sattumien paikat sukupuolen mukaan (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos. (Toivanen 2020.)

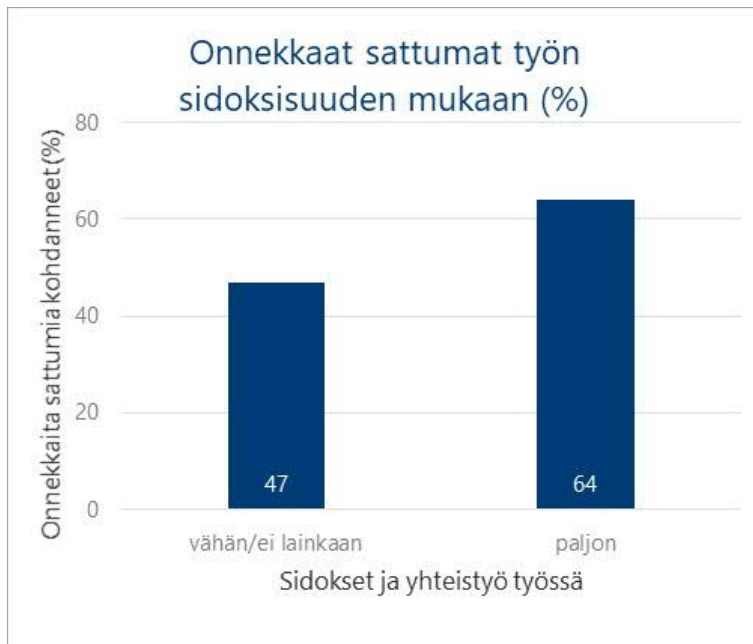
Myös hankkeen kysely-, haastattelu- ja työpaja-aineistoista identifioituista sattumaesimerkeissä (N= 437 sattumaesimerkkiä) nousivat oma työpaikka, verkostot, koulutukset ja vapaa-aika keskeisimmiksi sattumapaikoiksi. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)

### 3.4 Sidoksinen ja digitaalinen työympäristö otollisia olosuhteita?

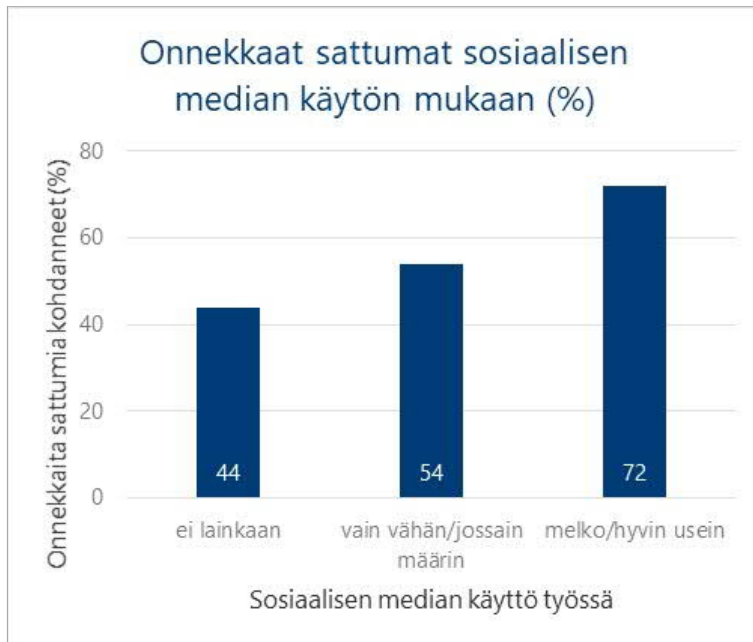
Hankkeen kyselyn pohjalta havaittiin, että serendipisyyskokemukset olivat yhteydessä työn sidoksisuuteen ja sosiaalisen median käyttöön työssä ( $p < 0.001$ ) (Toivanen 2020). Ne, joiden työssä oli paljon sidoksia ja yhteistyötä muiden kanssa kohtasivat onnekkaita sattumia enemmän kuin ne, joilla sidoksia oli vähän tai ei lainkaan. Samoin onnekkaita sattumat olivat tavallisempia niillä, jotka käyttivät usein sosiaalista mediaa työssään kuin

vähemmän sosiaalista mediaa käyttävillä. Kuvioissa 6 ja 7 on havainnollistettu näitä yhteyksiä.

Avokonttorissa työskentely sen sijaan ei ollut yhteydessä onnekkaisiin sattumiin, kuten etukäteen olimme olettaneet.



Kuvio 6. Onnekkaita sattumia työn sidoksisuuden mukaan (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.



Kuvio 7. Onnekkaat sattumat sosiaalisen median käytön mukaan (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Kun toimitaan vaihtuvissa kokoonpanoissa oman organisaation sisällä tai tehdään yhteistyötä oman organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa, voi helpommin törmätä johonkin uuteen, saada uusia näkökulmia tai ajatuksia (vrt. Yaqub 2018). Vastaavasti digitaalinen ympäristö on hyvin ärsykerikas, joten sen voi ajatella tarjoavan otolliset olosuhteet serendipisyyskokemuksille. Kuitenkin identifioimistamme sattumaesimerkeistä vain 13 % tapahtui digitaalisessa ympäristössä (Toivanen ym. 2021 hyväksyty).

### 3.5 Kasvokkainen keskustelu serendipisyyskokemuksen lähteenä

Onnekkaat yhteensattumat voivat olla hyvin erityyppisiä: voidaan kuulla puhetta tai ääniä, lukea tekstiä tai nähdä jotain visuaalista, kuten kuvia tai esineitä. Toisinaan onnekas löytö on näiden yhdistelmä. Hankkeen kysely-, haastattelu- ja työpaja-aineistoista identifioituista sattumaesimerkeissä selkeästi tavallisinta oli kuulla yllättäen jotakin itselle merkityksellistä. Sattumaesimerkeistä yli puolet (53 %) oli tällaisia verbaalisia/auditiivisia. Kasvokkainen keskustelu oli tyypillisin onnekkaaseen yhteensattumaan johtanut tilanne.

Asiantuntijat kävivät esimerkiksi keskusteluja, joissa ilmeni jotakin yllättävää tai keskustelu sattui ajautumaan erikoisille raiteille. Toisinaan taas "satuttiin pitämään korvat auki" ja kuultiin "ohi mennessä" jotakin hyödyllistä. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty)

Usein ihmisten kanssa jutellessa joku mainitsee esim. hankkeen, tutkimuksen tai toimenpiteen, joka linkittyy jotenkin omaan tai kollegan työhön. Aika usein nämä jutut mainitaan sattumalta vaikkapa kahvilla tai lounaalla. Esimerkkinä tästä kävelin palaverista junalle yhden henkilön kanssa, kun tuli jotenkin puhetta tutkimuksen tekemisestä ja sainkin yllättäen muutaman erittäin hyvän käytännön vinkin omaan tutkimukseeni. (kysely)

Toiseksi eniten sattuma-aineistossa oli tekstuaalisia sattumia (13 %). Asiantuntija saattoi kohdata lukiessa jotakin hyödyllistä, mitä sinänsä ei ollut etsimässä. Lukiessa syntyi uusia ideoita uudesta asiasta tai löytyi yllättäen ratkaisu johonkin vanhaan ongelmaan kuin mitä oli selvittämässä. Tekstuaalisia ärsykeitä kohdattiin varsin usein digitaalisissa ympäristöissä (54 %), kuten erilaisten some-kanavien kautta. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)

..löysin Twitteriä selatessa artikkelin, jossa kuvatussa tutkimuksesta oli suoraan hyötyä asiakkaalleni toteuttamassani tilaisuudessa. (kysely)

Visuaaliset ärsykkeet sattumusten lähteinä olivat asiantuntijatyössä selvästi harvinaisempia (4 %) kuin audiitiiviset ja tekstuaaliset. Visuaalinen ärsyke viittaa ei-tekstipohjaiseen havaintoon (McCay-Peet & Toms 2015). Useimmiten visuaalinen ärsyke kohdattiin, kun liikuttiin jossakin uudessa, totutusta poikkeavassa paikassa, esimerkiksi kaupungilla, luonnossa tai kuten seuraavassa sitaatissa asiakkaan työpaikalla. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)

Tehdasvierailulla asiakkaan luona. Pääaihe oli ihan muualla, mutta ohi kulkiessa havaitsin mielenkiintoisen ratkaisun kolahdusmelun vähentämiseksi. (kysely)

### 3.6 Arjen pieniä oivalluksia ja merkittäviä ratkaisuja

Serendipisyyskokemus voi lisätä tietoa, luoda uusia ratkaisuja tai näkökulmia, säästää aikaa ja tehostaa toimintaa. (Makri & Blandford 2012a, b.) Myös monien innovaatioiden taustalla on havaittu olevan tiedon, informaation, ideoiden ja ajatusten yllättäviä kohtauksia (Austin ym. 2012; myös McCay-Peet & Toms 2010).

Aineistomme sattumat tuottivat hyvin eritasoista hyötyä, joukossa oli arjen pieniä ratkaisuja, kuten ohjelman tai sovelluksen käyttötapoja, mutta myös merkittäviä tiedettä tai oman työpaikan toimintaa edistäviä havaintoja tai ratkaisuja, kuten seuraavassa sitaatissa.



Tutkimusmaailmassa näin voi tapahtua - tehdään laboratoriokokeita jonkun asian selvittämiseksi, ja kokeissa ilmenee jotain muuta mielenkiintoista kuin sitä mitä oli tiin etsimässä tai todentamassa. Löysimme esimerkiksi ihan sattumalta uuden mielenkiintoisen ei-proteiinia koodaavan geenin, jonka ilmeneminen indusoituu infektiossa. Tämä löydös johdatti senhetkisen tutkimuksen uusille urille. (kysely)

Tyypillisimpiä yhteensattuman tuottamia hyötyjä olivat työn kannalta uudet tai hyödylliset ideat, tuotokset, toimintatavat tai ratkaisut. Muita yhteensattumien tuottamia hyötyjä olivat uusi tai hyödyllinen tieto tai tapahtuma, työpaikka tai rooli, materiaali, väline tai laite ja henkilö. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)

## 3.7 Lopuksi

Tutkimus osoitti, että asiantuntijatyössä serendipisyyskokemukset ovat varsin tavallisia, kyselyn vastaajista yli puolet arvioi kohtaavansa työssään melko tai hyvin usein hyödyllistä tietoa, ideoita tai asioita, joita ei sinänsä ollut etsimässä. Naisilla nämä kokemukset olivat tavallisempia kuin miehillä. Lisäksi serendipisyyskokemukset olivat selvästi yhteydessä työn sidoksisuuteen ja sosiaalisen median käyttöön työssä. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että sidoksinen ja digitaalinen työympäristö on jossain määrin sattumaherkkä.

Onnekkaita löytöjä tehtiin erityisesti omalla työpaikalla, työtä tehdessä tai työpaikan epämuodollisissa kohtaamisissa. Käytännössä kasvokkainen keskustelu oli tyypillisin onnekkaiseen yhteensattumaan johtanut tilanne. Myös työpaikan ulkopuoliset tapahtumat ja tapaamiset sekä koulutukset olivat merkittäviä onnekkaiden sattumien paikkoja. Kaikkiaan sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen näyttivät olevan keskeisimpiä serendipisyyskokemusten lähteitä asiantuntijatyössä. Aika-ajoin itse kunkin olisikin hyvä heittäytyä työpaikan epäformaaleihin tai totutusta poikkeaviin keskusteluihin, käydä työpaikan kahvihuoneessa, haahuilla käytävillä tai osallistua työpaikan ulkopuolisiin tapahtumiin, missä voi tapahtua yllättäviä, onnekkaisiin löytöihin johtavia kohtaamisia.

Työpaikoilla olisi myös tärkeää luoda mahdollisuuksia ja paikkoja näille kohtaamisille ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Etätöön lisääntyessä vaarana on, että toimistot autioituvat, asiantuntijat erakoituvat ja työn arjessa kasvokkainen vuorovaikutus jää vähäiseksi. Yhteisesti sovitut toimistopäivät voivat esimerkiksi olla yksi keino luoda serendipisyyttä tukevaa synkronisuutta ja kohtaamisia työntekijöiden välille. Myös hyvä tilasuunnittelu ja toimivat työpaikan tilojen pelisäännöt voivat osaltaan tukea kohtaamisia ja mahdollistaa vapaan vuorovaikutuksen. Muutenkin työpaikan avoin vuorovaikutus ja informaation vuolas virtaaminen luovat hyvän perustan serendipisyydelle (esim. Cunha ym. 2010).

## 4 ONNEKKAAT SATTUMAT, YKSILÖN TOIMINTA JA UUDISTAVA ORGANISAATIO

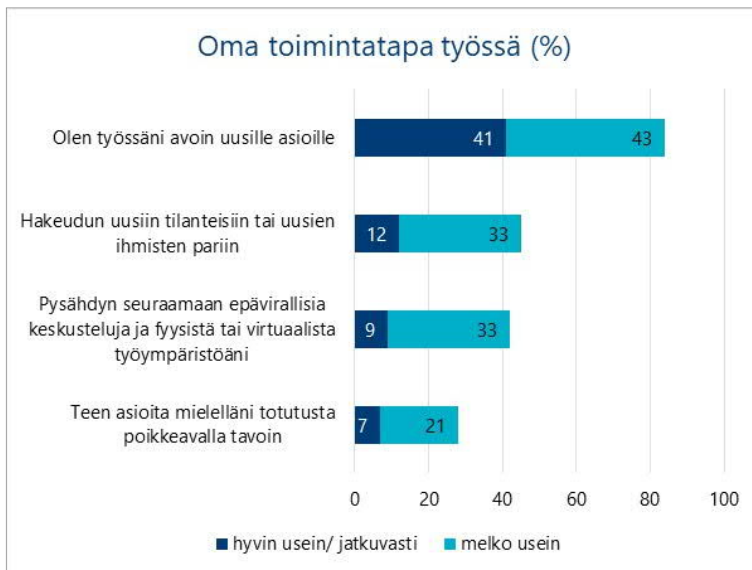
*Minna Toivanen*

Uudistuminen ja innovaatiot on kirjattu monen organisaation strategiaan ja niitä kohti pyritään usein rationaalisten prosessien kautta. Usein innovaatioiden syntyyn liittyy kuitenkin myös yllätyksellisyyttä ja onnekkautta, samoin monet tieteelliset oivallukset ovat syntyneet osin sattuman kautta. Onnekas tapahtuma työn arjessa voi olla huomattavasti tieteellistä oivallusta vaatimattomampi ja arkisempi, mutta silti merkittävä uudistumisen, työn sujumisen ja tuottavuuden kannalta. Mutta ovatko onnekkaat sattumat eli serendipisyyskokemukset asiantuntijatyössä pelkkää sattumaa? Missä määrin ne liittyvät myös yksilön toimintatapaan ja missä määrin taas organisaatiokulttuuriin? Kansainväliset tutkimukset ovat antaneet viitteitä, että serendipisyyteen vaikuttavat sekä yksilö- että työympäristötekijät.

### 4.1 Oma toimintatapa onnenpotkujen lähteenä

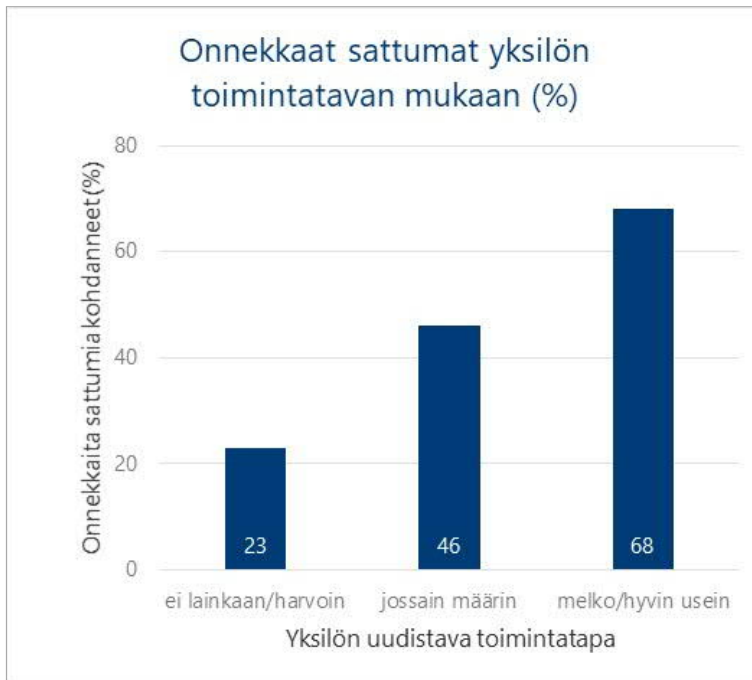
Aikaisemmassa kansainvälisessä tutkimuksessa on esitetty, että monilla yksilötekijöillä on merkitystä serendipisyyskokemuksiin ja serendipisyyskokemusten määrä vaihtelee yksilöiden välillä. Ääripäinä ovat ihmiset, jotka eivät kohtaa juuri koskaan onnekkaita löytöjä ja ne, joille serendipisyyskokemukset ovat arkipäivää (super-encounters). (Erdelez 1999.) Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty muun muassa joidenkin persoonallisuuspiirteiden ja mielentilojen (esim. Heinström 2006; Makri & Blandford 2012a), mutta myös joidenkin suoraan yksilön toimintaan viittaavien piirteiden olevan yhteydessä serendipisyyskokemuksiin. Esimerkiksi uteliaisuus, sensitiivinen suhde ympäristöön, spontaanius, sinnikkyys ja avoimuus, ja toimintatavoista esimerkiksi joustavuus, liikkuvuus, kokeilevuus ja tarkkailevuus on liitetty laadullisissa tutkimuksissa serendipisyyskokemuksiin. (Esim. Björneborg 2017; McBirnie 2008; McCay-Peet ym. 2015; Makri & Blandford 2012a.) Onnekkaita löytöjä on tehty tilanteissa, joissa on toimittu joustavasti tai avoimesti tilanteen mukaan eikä esimerkiksi seurattu tiukasti etukäteen määriteltyjä sääntöjä tai tapoja (McBirnie 2008; Björneborg 2017).

Yhteensattumia-kyselyyn vastanneista 84 % arvioi usein olevansa työssään avoin uusille asioille. Selvästi harvinaisempaa oli hakeutua uusiin tilanteisiin tai uusien ihmisten pariin (45 %), pysähtyä seuraamaan epävirallisia keskusteluja tai omaa työympäristöä (42 %), tai tehdä asioita mielellään totutusta poikkeavalla tavalla (28 %). (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Oma uudistava toimintatapa työssä (hyvin/melko usein, %). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Yksilön uudistavaa toimintatapaa kartoittavien kysymysten pohjalta luotiin summamuuttuja (Cronbachin  $\alpha = 0.74$ ), joka luokiteltiin kolmeen luokkaan (melko/hyvin usein; jossain määrin; harvoin/ei lainkaan). Kuten aikaisemmat tutkimukset, myös tämä tutkimus vahvisti käsitystä, että yksilön oma toimintatapa on yhteydessä onnekkaisiin sattumiin: ne, jotka arvioivat oman toimintatapansa olevan melko tai hyvin usein uudistava, kohtasivat selvästi enemmän onnekkaita löytöjä kuin vähemmän uudistavan toimintatavan omaavat asiantuntijat (Khiin neliö -testi,  $p < 0.001$ ). (Kuvio 9.) (Ks. tarkemmin Toivanen 2020.)



Kuvio 9. Onnekkaita sattumat (melko/hyvin usein, %) yksilön uudistavan toimintatavan mukaan. Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Toimintatavan ja onnekkaiden sattumien välistä yhteyttä tarkasteltiin kyselyaineistossa myös logistisella regressiomallilla, jossa vakioitiin sukupuoli, ikä ja sektori. Yksilön uudistava toimintatapa oli selvästi yhteydessä onnekkaiden sattumien kohtaamiseen. (Taulukko 4.)

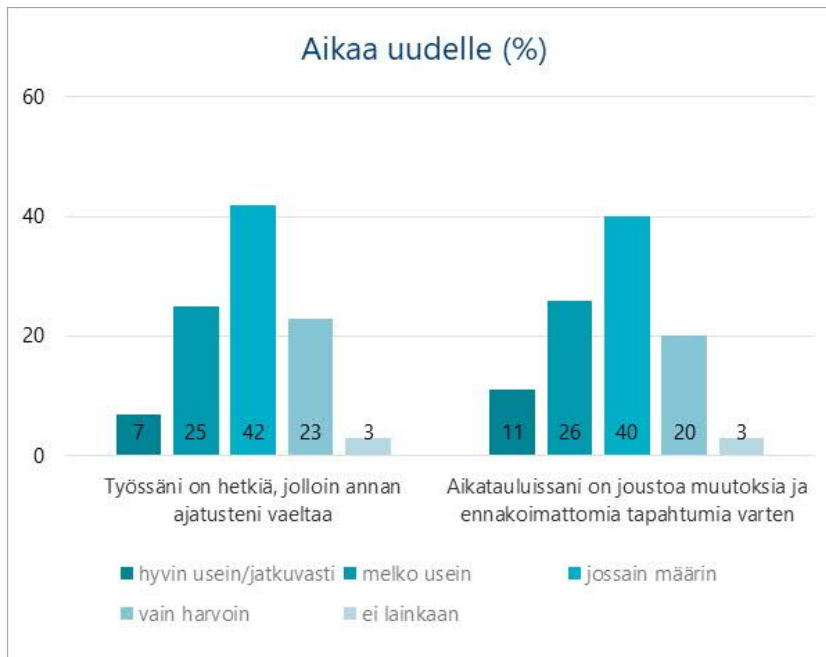
Taulukko 4. Yksilön toimintatavan yhteys onnekkaisiin sattumiin, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI).

	Onnekkaita sattumat Malli: vakioitu sukupuoli, ikä, sektori OR (95 % CI)
Yksilön uudistava toimintatapa	
• ei lainkaan	1.00
• jossain määrin	2.96 (1.72–5.08)
• melko/hyvin usein	7.65 (4.41–13.27)

## 4.2 Uudistava organisaatiokulttuuri tukee serendipisyyttä

Yksilö kohtaa yhteensattumassa jotakin uutta, mutta se, mitä siitä seuraa on ainakin jossain määrin sidoksissa työpaikan ilmapiiriin, käytäntöihin, rakenteisiin ja strategiaan (esim. Cunha ym. 2010, 2015; De Rond 2014; Malmelin & Virta 2017). Serendipisyys vaatii esimerkiksi aikaa ja tilaa. Jos huomio täytyy jatkuvasti kiinnittää tiukasti tiettyyn, rajattuun fokukseen, ei välttämättä aikaa jää uuden havaitsemiselle tai uuteen tarttumiselle: mieli tarvitsee aikaa vaellella ja löytää uutta. Usein toisin tekeminen on myös hitaampaa kuin toimiminen totutulla tavalla, eikä kiireessä ole välttämättä aikaa hyödyntää uusia oivalluksia. Kiire onkin laadullisissa tutkimuksissa nostettu esiin yhtenä serendipisyyttä ehkäisevänä tekijänä (esim. Makri & Blandford 2012a; ks. myös Austin ym. 2012).

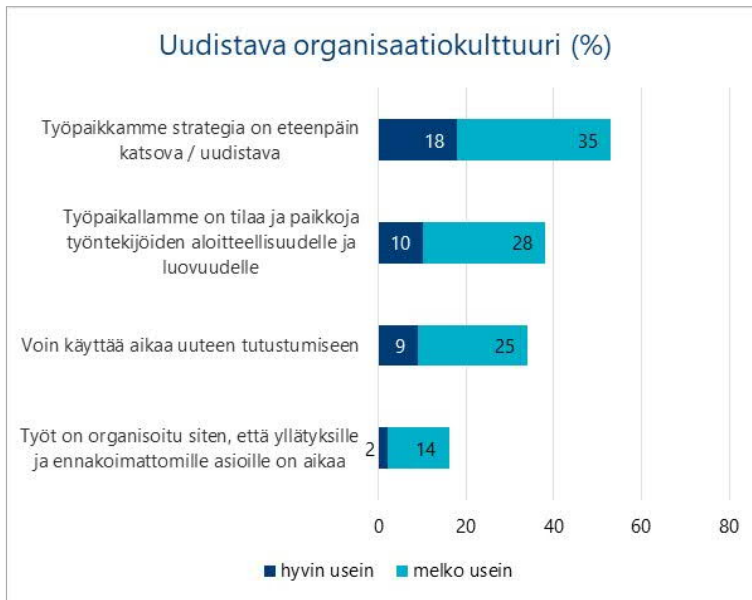
Yhteensattumia-kyselyssä vastaajista noin kolmannes (32 %) arvioi, että omassa työssä on usein hetkiä, jolloin antaa ajatusten vaeltaa, noin neljännes vastaajista (26 %) katsoi että tällaisia hetkiä työssä on vain harvoin tai ei lainkaan. Suunnilleen yhtä moni (23 %) katsoi, ettei omassa aikatauluissa ole joustoa muutoksia tai ennakoimattomia tapahtumia varten. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Ajattelussa ja aikatauluissa aikaa uudelle (%). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

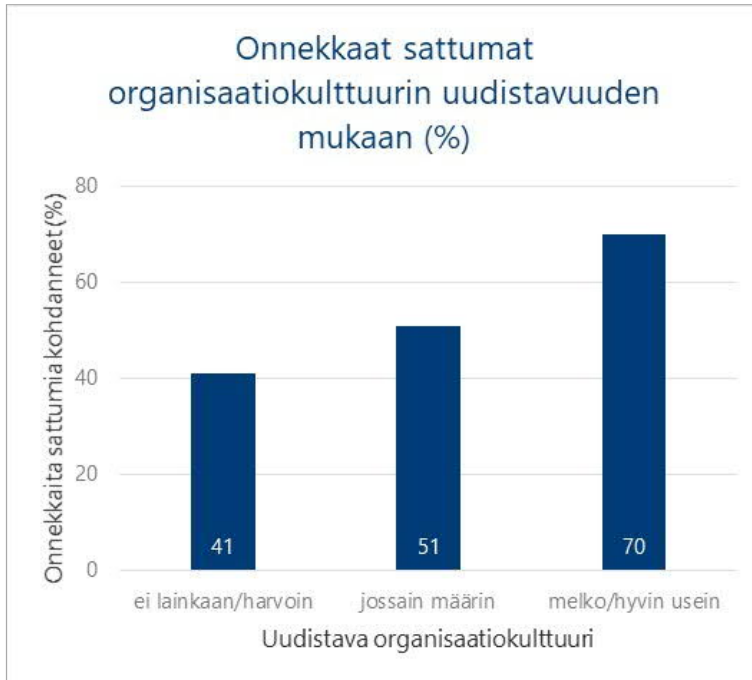
Aikaisemmassa kansainvälisessä tutkimuksessa on esitetty, että saavutettavuus on yksi serendipisyyttä tukevan ympäristön piirre (Björneborg 2017). Saavutettavuus kuvaa mahdollisuutta ja houkuttelevuutta saavuttaa erilaisia resursseja, esimerkiksi digimateriaalien hyperlinkit helpottavat hairahtumista alkuperäiseltä polulta. Lisäksi saavutettavuuteen liittyy mahdollisuus pysähtyä tai hiljentää vauhtia (slowability), jotta voidaan havaita ympärillä olevia ärsykejä. Suuressa osassa laadullisen aineistomme sattumaesimerkeissä pysähtyminen olikin läsnä. Työntekijä esimerkiksi odotti kahvia kahviautomaatilla ja sattui kuulemaan jotakin merkittävää. Pysähtyneisyyden tilaan liittyivät myös yllättävät oivallukset esimerkiksi koiralenkillä tai muissa vapaa-ajan askareissa. Onnekkaita löydöt *eivät mahdu kiireiseen työpäivään*, totesi eräs kyselymme vastaaja. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)

Serendipisyyttä tukevaa ympäristöä voidaan lähestyä myös omaa työtä laajemmin uudistavan organisaatiokulttuurin kautta. Yhteensattumia-kyselyssä organisaatiokulttuurin uudistavuutta kartoitettiin 4 väittämän pohjalta (ks. kuvio 11), joista muodostettiin jatkoanalyseja varten kolmiluokkainen summamuuttuja (Cronbachin  $\alpha = 0.76$ ). Kyselyn vastaajista yli puolet (53 %) arvioi oman työpaikan strategian olevan eteenpäin katsova/uudistava, lähes kaksi viidestä (38 %) katsoi, että työpaikalla on tilaa ja paikkoja aloitteellisuudelle ja luovuudelle, ja noin kolmannes (34 %) koki, että voi käyttää aikaa uuteen tutustumiseen. Sen sijaan vain harva (16 %) katsoi, että oma työ on organisoitu siten, että yllätyksille ja ennakoimattomille asioille on aikaa. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Uudistava organisaatiokulttuuri (hyvin/melko usein, %). Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös tämän uudistavan organisaatiokulttuurin yhteyttä onnekkaisiin sattumiin. Kuten kuvioista 12 voi havaita, olivat serendipisyyskokemukset (melko/hyvin usein) selvästi tavallisimpia niillä asiantuntijoilla, jotka arvioivat oman työpaikkansa työskentelykulttuurin uudistavaksi ( $p < 0.001$ ). (Ks. tarkemmin Toivanen 2020.)



Kuvio 12. Onnekkaat sattumat (melko/hyvin usein, %) uudistavan organisaatiokulttuurin mukaan. Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin uudistavan organisaatiokulttuurin yhteyttä onnekkaisiin sattumiin logistisen regressiomallin kautta. Ensimmäisessä mallissa (malli 1) vakioitiin taustatekijät (sukupuoli, ikä ja sektori). Analyysit osoittivat, että uudistava organisaatiokulttuuri oli yhteydessä uudistavaan toimintaan, kun taustatekijät oli vakioitu. Yhteys säilyi myös sen jälkeen, kun taustatekijöiden lisäksi vakioitiin yksilön toimintatapa (malli 2). (Taulukko 5.)



Taulukko 5. Uudistavan työpaikkakulttuurin yhteys onnekkaisiin sattumiin, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI).

	Onnekkait sattumat	
	Malli 1: vakioitu sukupuoli, ikä, sektori OR (95 % CI)	Malli 2: vakioitu sukupuoli, ikä, sektori, yksilön toimintatapa OR (95 % CI)
Uudistava työpaikkakulttuuri		
• ei lainkaan	1.00	1.00
• jossain määrin	1.40 (1.03–1.91)	1.38 (0.99–1.90)
• melko/hyvin usein	3.26 (2.25–4.72)	2.60 (1.76–3.81)

### 4.3 Lopuksi

Tutkimus osoitti, että onnekkait sattumat ovat yhteydessä yksilön uudistavaan toimintatapaan ja uudistavaan organisaatiokulttuuriin. Serendipisyyskokemus tapahtuukin yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Yksilö kohtaa yllättäviä ärsykeitä, ideoita, kuvia, tekstejä tai esineitä ympäristössään, mutta missä määrin niillä on arvoa ja tartutaanko niihin, vaihtelee niin yksilöiden kuin laajemman organisaatiokulttuurin mukaan.

Vaikka siis serendipisyyskokemusten perusta on yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus, nämä kokemukset eivät ole yleensä täysin sattumanvaraisia (ks. esim. Yaqub 2018; McBirnie 2008). Ennakoimattoman luonteensa vuoksi serendipisyyttä ei voi hallita, mutta sitä voi opetella ja ruokkia. Voi opetella altistamaan itsensä mahdollisille sattumille, olla avoimena uusille asioille, hakeutua uusiin tilanteisiin tai uusien ihmisten pariin, tai pysähtyä tietoisesti tarkastelemaan omaa työympäristöä ”uusin silmin”. Serendipisyys onkin paradoksaalisesti sekä ennakoimatonta että ennakoitavaa. (McBirnie 2008; ks. myös Austin ym. 2012.) Myös aineistossamme nousi esiin toimijan oman aktiivisuus: moni asiantuntija toi esiin, että löydöstä ei olisi tapahtunut ilman omaa tietoista toimintaa.

Onnekas löytö edellyttää yksilöltä avoimuutta ja aktiivisuutta. On hyvä aika ajoin irtautua rutiineista, mennä esimerkiksi rohkeasti uusien ihmisten pariin, pysähtyä tarkkailemaan uteliaasti omaa ympäristöään ja viedä ideat tai oivallukset käytäntöön.

Serendipisyys on yksilökokemus, mutta työpaikalla siihen liittyy vahvasti myös työpaikan organisaatiokulttuuri, kuten tämäkin tutkimus osoitti. Keskeisiä kysymyksiä ovat: onko

työpaikalla aikaa uuden kohtaamiseen, onko tilaa luovuudelle ja suunnataanko kohti tulevaa.

Otollisen ympäristön ja aktiivisten toimintatapojen lisäksi onnekkait sattumat tarvitsevat aina vahvan perustan, tietoa tai kokemusta, johon uusi havainto tai idea voi kiinnittyä. Tarvitaan valmistautunut mieli, jotta onnekkaille sattumille osataan altistua, tunnistaa tuo merkityksellinen asia ja nähdä sen käyttökelpoisuus (Friedel 2001; Mirvahedi & Morrish 2017; ks. myös Makri & Blandford 2012a; Björneborn 2017; Cunha ym. 2010, 2015; De Rond 2014; McCay-Peet ym. 2015.) Serendipisyyteen liittyy siis sekä yksilön sisäisiä että ulkoisia tekijöitä.

## 5 ASIOITA JA TEKEMISTÄ PUNTAROIVA KÄYTÄNTÖ EDISTÄÄ ONNEKKAITA SATTUMIA

Tiina Kalliomäki-Levanto & Minna Toivanen

Onnekkait sattumat -ilmiö työpaikoilla on uusi tutkimusaihe suomalaisilla työpaikoilla, joten tutkimuksessa voidaan soveltaa aineistolähtöistä otetta (Eisenhardt 1989). Aineistolähtöistä eli data-driven analyysiä ei ohjaa tutkijan ennalta laaditut hypoteesit, vaan analyysissä etsitään ja tunnistetaan aineistosta nousevia teemoja ja niiden välisiä suhteita. Tässä luvussa kuvataan aineistolähtöisesti koneoppimiseen pohjautuvan Leximancer-analyysin pohjalta, mitä haastatteluaineistosta nousi esille, kun asiantuntijat ja esimiehet kertoivat onnekkaiden sattumien havaitsemisesta ja niiden hyödyntämisestä työpaikallaan.

Aineisto koostui asiantuntijoiden ja esimiesten haastatteluista (45 kpl), joissa käsiteltiin onnekkaita sattumia ja niiden hyödyntämistä omassa työssä. Sekä haastattelijan että haastateltavan tekstiksi litteroitu puhe muodostivat analysoitavan kokonaisuuden. Haastattelu määriteltiin vuoropuheluksi, jossa osallistujista kumpikin pohti sattumien havaitsemisen ja hyödyntämisen mahdollisuuksia. Tekstiaineisto on puhetta sattumista työn tekemisen kontekstissa.

### 5.1 Tulokset

Seuraavaksi esittelemme Leximancer-pohjaisen (ks. infolaatikko) (Smith & Humphreys 2006) teemakartan ja teemojen sisällön käsite-sanojen avulla. Tämän teknisesti painottuneen kuvauksen jälkeen hyödynnämme teemoja toisella tavalla. Teemojen avulla on mahdollista päästä suoraan tekstisegmentteihin, joissa on teemaan liittyvää sisältöä. Tekstisegmentin lähiluvun avulla tutkija tunnistaa teemassa ilmenevää tekemistä tarkemmin.

Ydinkategoria, joka yhdistää aineistosta nousevia sattumaan liittyviä teemoja on "Asioita ja tekemistä puntaroiva käytäntö". Seuraavaksi kerrotaan, miten ydinkategoriaan päädyttiin aluksi Leximancerin avustamana ja sitten tutkijan tulkintana.

## INFOLAATIKKO: LEXIMANCER

Leximancer-ohjelmisto toimii ohjaamattoman koneoppimisen periaattein. Ohjaamattomuus tarkoittaa sitä, että ohjelmisto etsii aineistosta säännönmukaisuuksia tai rakennetta ilman tutkijan etukäteen antamia ohjeita kuten, että tulisi esimerkiksi etsiä ennalta määriteltyjä sanoja. Leximancer on tekninen ohjelmisto eikä se tee sisällön tulkintaa.

Tekstisegmentti: Leximancer analysoi tekstiä tekstisegmentti kerrallaan. Tekstisegmentin muodostaa kaksi lausetta/virkettä peräkkäin.

Käsite: Leximancer vertailee tekstisegmenttejä keskenään ja laskee niissä olevien sanojen esiintymistiheyttä yli koko aineiston. Usein toistuva sana tekstisegmentissä nousee keskeisenä esille silloin kun sanan yhteydessä toistuvasti esiintyy miltei samana pysyvä muu sanajoukko, josta kehittyi käsite-sana. Leximancer siis tarkastelee ensin sanojen esiintymistiheyttä tekstisegmenteissä ja sitten sanojen suhdetta toisiinsa tekstisegmenteissä.

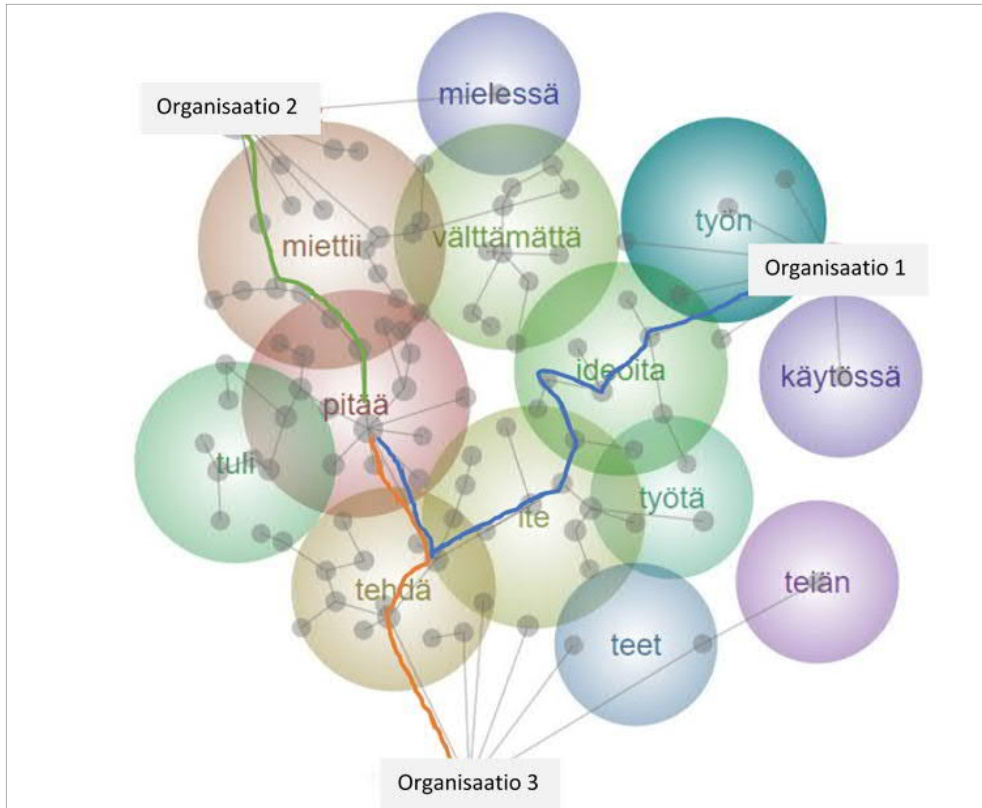
Teema: Leximancer etsii toisistaan erottuvia käsite-sanoja: Jokin sanajoukko kulkee useammin yhdessä kuin jokin toinen sanajoukko. Käsite-sanat edelleen muodostavat keskenään teemoja. Yksittäinen teema voi pitää sisällään useita käsite-sanoja, jotka yhdessä viittaavat johonkin käsite-sanoja yhdistävään yhteiseen nimittäjään eli latenttiin tekijään, jonka tutkija voi tulkita. Latentti on siis taustalla vaikuttava teoreettinen tekijä, johon käsite-sanat kiinnittyvät. Leximancer tarjoaa teeman nimeksi sitä käsite-sanaa, jota esiintyy eniten teemaan valikoituneissa tekstisegmenteissä.

Ydinkategoria: Aineistolähtöisen tutkimuksen tulos ilmaistaan ns. ydinkategoriolla, jonka ympärille tutkimuksen muut käsitteet ryhmittyvät. Tulos esitellään ensimmäisenä ennen tarkempaa tulosten esittelyä. Tässä hankkeessa ydinkategoria tunnistettiin toisaalta Leximancerin ja toisaalta tutkijan analyysiin perustuen. Ydinkategoria on aineistolähtöisen grounded theoryn, ei Leximancerin käyttöön liittyvä käsite, kuten yllä esitetyt kolme käsitettä.

Leximancer esittää analyysin tuloksen teemojen karttana.

Ydinteemana "pitää"

Onnekkaita sattumia käsittelevistä haastatteluista tunnistettiin Leximancerin avulla 13 teemaa. Kuva 2 on Leximancerin automaattisesti tuottama tuloskuva. Punainen väri kuvan pallossa tarkoittaa teeman keskeisyyttä (yhteistä kaikille). Oranssi, keltainen ja vihreä vähäisempää, sininen ja lila vähäistä keskeisyyttä. Sinen ja lila ovatkin kuvan reunamilla. Visualisointi värein ja etäisyyksin on yksi Leximancerissa oleva keino esitellä tuloksia.



Kuva 2. Onnekkaisiin sattumiin liittyvä teemakartta, Leximancer-analyysi haastatteluaineistosta.

Kuvan pallojen läpi kulkee harmaita polkuja. Niiden lähtöpisteet ovat kolmessa organisaatiossa (Organisaatio 1-3). Polut kulkevat teemojen ja harmaiden pienten pallojen eli käsite-sanojen kautta keskeisimpään teemaan, joka on "pitää". Taulukossa 6 esitetään tekstisegmenttien lukumäärät, joista teemat rakentuvat.

Taulukko 6. Keskeisten ja vähemmän keskeisten teemojen tekstisegmenttien lukumäärät.

Keskeiset teemat		Vähemmän keskeiset teemat	
Teema	Tekstisegmenttien määrä	Teema	Tekstisegmenttien määrä
<i>Pitää</i>	2065	Tuli	782
<i>Ite</i>	1397	Työtä	404
<i>Miettii</i>	1394	Työn	400
<i>Tehdä</i>	1353	Teet	185
Välttämättä	1043	Teiän	111
<i>Ideoita</i>	924	Käytössä	102
		Mielessä	86

Kuudesta keskeisestä teemasta viisi on mukana poluissa (kursiivilla), jotka johtavat organisaatioista ydin teemaan, joka on "Pitää". Seuraavaksi esittelemme organisaatioista lähtevät polut käsite-sanoineen kohti "Pitää"-teemaa, minkä jälkeen esittelemme kunkin viiden teeman käsite-sanajoukot.

Organisaatioiden käsite-sanapolut kohti ydin teemaa

Kuvassa 2 on piirretty polut organisaatioista ydinteemaan eri värein:

- Organisaatio 1: sattumaan liittyvä puhe liittyi "ideoita-ite-tehdä-pitää" -polkuun: **sininen**
- Organisaatio 2: sattumaan liittyvä puhe liittyi "miettii-pitää" -polkuun: **vihreä**
- Organisaatio 3: sattumaan liittyvä puhe liittyi "tehdä pitää" -polkuun: **oranssi**

Tarkemmin katsottuna polut rakentuivat taulukossa 7 kuvatuista käsite-sanoista. Organisaation 1 sattumiin liittyi ihmisiä ja ideoita, erilaisia töitä, osa tehdään ja tietty tehdä pitää. Organisaation 2 sattumiin liittyi juttuja ja juttu, asiakas, kaikkee, tiedä ja pitää. Organisaation 3 sattumiin liittyi saa, tehdä ja pitää.

Taulukko 7. Organisaatioiden käsite-sanapolut yhteiseen "pitää" teemaan.

Organisaatio 1		Organisaatio 2		Organisaatio 3	
Teemat	Käsite-sanapolku	Teemat	Käsite-sanapolku	Teemat	Käsite-sanapolku
Ideoita	ihmisiä ideoita erilaisia töitä	Miettii	juttuja		
Ite	osa tehdään tietty		juttu asiakas kaikkee	Tehdä	saa
Tehdä	tehdä		tiedä		tehdä
Pitää	pitää	Pitää	pitää	Pitää	pitää

Teemakarttaa ja polkuja tarkasteltaessa nousee vaikutelma pohdinnasta, vaihtoehtoista, miettimisestä ja toisaalta, että lopulta pitää jotain tehdä.

Keskeisten teemojen käsite-sanajoukot

Leximancer "pakottaa" esiin sellaisia teemoja ja niiden käsite-sanajoukkoja, jotka eroavat toisistaan. Vertailu ja erottelu on keskeistä sen algoritmissa. Teeman taustalla olevaa mahdollisesti käsite-sanajoukkoa yhdistävää latenttia tekijää Leximancer ei voi tulkita, se jää ihmisen tehtäväksi.

Keskeisiä teemoja ovat "pitää", "ite", "miettii", "tehdä" ja "ideoita". Niihin jokaiseen liittyy käsite-sanoja, jotka ovat "vain sanoja", mutta analyysissä ne on tunnistettu ilmenevän keskenään toistuvasti tekstisegmenteissä.

Taulukko 8. Teemat ja niiden käsite-sanajoukot.

Teema*	Käsite-sanajoukko	Käsite- sanojen lukumäärä	Verbien määrä	Verbien suhteellinen osuus käsite- sanoista (%)
Pitää	pitää, tekee, pitäs, tehdä, tiedä, lähtee, sanoo, pitäis, mennä, ottaa, saada, tehty, miettiä, tietyt, käy, henkilö, kertoo, pysty	18	16	89
Tehdä	tehdä, saa, idea, tietää, oikeestaan, tekemään, laittaa, tehny, kyllähän, käydään, sais, vaik, asioista	13	8	62
Miettii	miettii, juttu, juttuja, kaikkee, mennään, osaa, asiakas, pois, sanotaan, hoitaa, tapahtuu, asiakkaan, kattoo, tällasta, pari, yritetään	16	8	50
Ite	ite, tehdään, ihmiset, tullu, osa, pystyy, teen, saadaan, tarvii, toimii, tietty	11	7	64
Ideoita	ideoita, ihmisiä, töitä, työ, ihmisten, puhutaan, erilaisia, mietitään, mietin, onhan	10	4	40
Yhteensä		68	43	63

\* Leximancer antaa teeman nimeksi sen käsite-sanon, jota ilmenee lukumääräisesti eniten tekstisegmenteissä.

Jo tässä vaiheessa nousee esiin, että käsite-sanat ovat useammin verbejä kuin substantiiveja, joten ne liittyvät ennemminkin tekemiseen kuin jähmeisiin olosuhteisiin. Alustavasti kokonaisuutta voisi luonnehtia ydinkategorialla, joka liittyy "jahkaamiseen", joka analyysin myötä kirkastuu puntaroinniksi.



Tekstisegmenteistä nousevat teemojen sisällöt tutkijan tulkitsemana

Teemojen avulla päästään suoraan haastatteluaineiston tekstisegmentteihin. Tutkijan tekstisegmenttien lähiluvun avulla voidaan tunnistaa teemojen tarkempia sisältöjä ja taustalla olevia latenteja tekijöitä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin "pitää", "mietii" ja "ideoita" teemoja. "Tehdä" teema piti sisällään pääsääntöisesti henkilön oman työn kuvauksia, koska haastattelun alussa pyydettiin henkilöä ensin kertomaan nykyisestä työstään. "Ite" teema piti sisällään kuvausta henkilön yhteistyöverkostosta, jota myös kysyttiin haastattelun alkupuolella. Nämä kaksi teemaa jätettiin tässä sattumaan tarkentuvassa analyysissä pois.

## PITÄÄ-teema

Pitää-teeman tekstisegmenteistä voitiin tunnistaa, että sattuman havaitseminen ja sen hyödyntäminen liittyivät vahvasti meneillään olevaan kehittämisen vaiheeseen organisaatiossa. Ensisijaisesti työt pitää tehdä, ja sitten vasta on mahdollisuus kehittää. Kehittämisen edistämiseksi pitää myös olla suotuisat olosuhteet – kehittäminen ei etene omalla painollaan.

Pitää-teema sisältää ajatuksen, että jokin asiantila tunnustetaan ja sitä pidetään tärkeänä, mutta sen saavuttamiseen tarvitaan "pitää tai pitäisi tekemistä". Pitää tarkoittaa jonkin tavoitetilan saavuttamista, jota ei vielä ole, jotain pitää tehdä ensin tai paremmin tai tilanetekijät tai olosuhteet tulisi olla toisenlaiset. Jotain pitää olla ensin, jotta jokin toivottu toteutuu.

Sattumat tupsahtavat työn tekemisen ja kehittämisen väliseen jännitteeseen. Sattuma ei tule tyhjiöön, vaan kontekstiin eli erilaisiin asiayhteyksiin työssä - niissä olevaan dynamiikkaan tai muutokseen. Teenkö työtä vai kehitänkö -jännitteessä voitiin tunnistaa kolmenlaista "pitäisi tehdä" -aihetta.

- Kehittämistarpeita on, mutta meneillään olevat työt pitää tehdä - meneillään olevat työt tulevat etusijalle.
- Kehittämistoimintaa on, mutta kehittämiselle on erilaisia esteitä, jotka pitäisi poistaa. Esimerkiksi esimies tai työtoveri ei voi edistää heille esitettyä ideaa.
- Vanhaa ja uutta tehdään rinnakkain ja kumpaakin pitäisi edistää.

Kun vanhaa ja uutta tehtiin rinnakkain tai kehittäminen kosketti laajemmin organisaatiota, kehittämiseen tarvittiin useampia tahoja. Näin ollen kyse ei ollut vain yksilön oman työn kehittämistä. Esimerkiksi kahden tai useamman tiimin asiantuntemusta tarvittiin yhtä aikaa asiakkaalle. Jos oli olemassa isoon tuote- tai palvelukokonaisuuteen liittyviä tarpeita, niin havainto onnekkasta sattumasta saatettiin kiinnittää tuohon

kokonaisuuteen. Vanhan ja uuden välisestä jännitteestä on kyse myös silloin, kun asiakkaalle kehitetään uutta palvelua, jota asiakas ei ole vielä osannut kysyä.

Kun työpaikalla tehdään vanhaa ja uutta rinnakkain, niin samalla muodostuu tarve saada rakennetta kehittämiselle, jonka puitteissa onnekasta sattumaa voisi edistää. Rakenteen tarve ilmeni muun muassa seuraavissa ilmauksissa, jotka ovat tiivistelmiä tekstisegmentteistä.

- Uudistumisen vastuu lähtee johdosta
- Selkeä viesti millaisessa muutoksessa organisaatio on
- Pitää olla kaikilla tiedossa se mitä voi muuttaa
- Kehittämistyö organisoidaan
- Kehittämiselle reunaehdot
- Kehittämiselle on rakenne ja uusia ideoita kannustetaan esittämään
- Kehittämisellä olisi raami eikä se leviäisi
- Kun organisaatiossa on monen tasoiset asiat liikkeessä ja muutoksessa, niin strategiaakin pitäisi muuttaa
- Kehittämiseen tarvittavan yhteistyön tukeminen kaikilla tasoilla organisaatiossa, jotta integraatio eli osaamisen yhdistäminen onnistuisi

## MIETTII-teema

Miittii-teeman tekstisegmenteistä voitiin tunnistaa, että sattuman havaitseminen ja sen edistäminen liittyvät asiakkaan tarpeiden arviointiin ja henkilöstö- ja muiden resurssien riittävyyden pohtimiseen.

Asiakkaan asioiden miettiminen tiivistyi kahteen kokonaisuuteen

- Asiakkaan tarpeet
- Asiakas mukaan puntarointiin

**Asiakkaan tarpeiden huomiointi** on tärkeää, koska tarpeet ovat perusteluna sisäiselle kehittämiselle. Idean kehittäminen ilman tietoa asiakkaan tarpeista ja tarjolla olevista palveluista ei etene omassa organisaatiossa. Toisaalta, jos meneillään oleva palvelu asiakkaalle on laaja kokonaisuus, niin siihen voi olla vaikea sovittaa yksittäisiä ideoita. Asiakas on mukana yleensä monitoimijaverkostossa, jolloin verkostoon vaikuttaminen on yksi keino saada asiakas huomaamaan uusi kehitteillä oleva palvelu. Asiakkaan huomiointi piti sisällyttää myös entistä parempaa yhteydenpitoa ja kumppanuutta asiakkaan suuntaan.

**Jos asiakas tulisi mukaan omalla tahollaan puntarointiin**, niin uutuuden kehittäminen onnistuisi paremmin. Asiakkaalle voi ehdottaa asian miettimistä uudella tavalla. Mennään

kuitenkin asiakkaan ehdoilla ja yritetään ohjata käyttämään viestintävälineitä, joiden avulla esimerkiksi uutuutta on helppo esitellä. Jos asiakas puntaroisi tahollaan, voisi syntyä mahdollisuus kertoa, että uusi palvelu toimii paremmin -vaikka asiakkaalle riittäisi vanhakin. Kehittämistyötä tehdään, jotta asiakas pääsee helpommin tiedon äärelle ja saisi mahdollisuuden puntarointiin. Laajat muutokset toimintaympäristössä voivat pakottaa muuttamaan verkoston osapuolten toimintaa, ja kaikille avautuu mahdollisuus punta-  
rointiin.

Resurssien riittävyys tiivistyi kahteen kokonaisuuteen

- Käytössä oleva resurssi
- Kehittämisen kokonaisuus

Kehittämisen vaatimaa tarvetta arvioidaan **käytössä olevan henkilöresurssin** rajoissa. Jos on tilaisuus toimia kehittäjän roolissa, on mahdollisuus tietoisesti etsiä uutta, ja joskus uutuus sopii juuri meneillään olevaan tarpeeseen. Sen lisäksi esimerkiksi vanhasta verkostosta voi löytyä yllättäviä yhteyksiä. Toisaalta meneillään oleva muu ongelmanratkaisu voi sitoa kaikki voimavarat, eikä niitä riitä kehittämiseen. Kun on ollut kiireistä ja on tulossa vähän helpompi viikko, ei siihen välttämättä haluta sisällyttää kehittämistyötä. Jos ei ole aikaa pysähtyä ja miettiä rauhassa miten edistetään yhteistä tekemistä, kehittäminen ei etene. Vaikka kehittäminen ei virallisesti kuulu roolin, tehtävään voi silti liittyä kehittämistä.

Kehittämiseen tarvittavan resurssin organisointiin on erilaisia vaihtoehtoja. Kehittäjäryhmä voi toimia erikseen, pienessä porukassa asioita pystyy käymään hyvin läpi. Pohdittavaksi tulee, missä kulkee työn tekemisen ja kehittämisen raja. Jos resurssit on täysin varattu työn tekemiseen, ei kehittämiseen voi osallistua. Toisaalta muutostilanteessa saataan tarvita luovia ratkaisuja, jolloin hyvän idean miettimiseen saa käyttää aikaa, vaikka tehtävään ei kehittämistä virallisesti kuuluisikaan.

**Kehittämisen organisoinnissa on puntaroitava kokonaisuutta.** Kuinka laajalle jakelulistalle ideoita voi laittaa? Asianosaiset saisi valmistautumisaikaa, jolloin yhteisessä käsittelyssä asia etenee hyvin. Kynnys osallistua monen tahon yhteistyötä vaativaan kehittämiseen on korkealla, koska se sitoo enemmän aikaa. Sen sijaan oman ja tiimin työn kehittäminen onnistuu helpommin. Henkilöstöresurssi kehittämiseen ja työtehtävien tekemiseen ei aina riitä, varsinkin kun toimitaan kilpailutilanteessa ja on vastattava akuutteihin kysymyksiin. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa, mitä voidaan kehittää omassa tiimissä ja mitkä vaativat isompaa ryhmää tai muita päättäjiä. Idealla tulisi olla hyvä perustelu, eikä kaikkeen tulisi lähteä miettimättä mukaan. Toisaalta kehittäminen voisi olla osa työtä.

## IDEOITA-teema

Ideoita-teeman tekstisegmenteistä voitiin tunnistaa, että onnekkaan sattuman havaitseminen sellaisenaan oli haastavaa. Idea ja ideointi ilmauksilla aihetta voitiin kuitenkin lähestyä. Ideoista tunnistettiin (mukaan lukien sattumat) alkulähteet, niitä esiteltiin ja edistettiin monin tavoin. Idean (sattuman) hyödyn arviointia tehtiin jatkuvasti sen havaitsemisesta lähtien.

- Alkulähteet
- Esittely
- Edistäminen

### Idean alkulähteet tiivistyivät neljään kokonaisuuteen

- Henkilö itse
- Kohtaaminen
- Some/digi
- Kontaktit

Idea voi lähteä liikkeelle omista ajatuksista. Ajatuksiaan voi visualisoida ja huomata selaista, mitä ei vielä kenelläkään ole. Toisaalta voi myös itse keskustella ja sparrailla ideoita, jotta syntyy otollista maaperää ideoille. Joskus asioiden ja itsen esillä pitäminen voi myös edistää sitä, että joku havaitsee sattuman.

Kun kohtaa ihmisiä kasvokkain, ideoita kehittyä (ei niinkään skypeissä). Eri tavoin ajattelevat ihmiset voisivat vahingossa istuiksi samaan pöytään toimistolla. Toisaalta spontaanisti voi keskustella pidempään vain lounastauolla. Mietityttää, mitä työpaikan epäviralliset tilat voisivat olla – että ihmiset kohtaisivat, jotka muuten eivät kohtaa.

Some/digi voi olla alkulähteenä sattumalle, kuten Facebookin seuraaminen ja sieltä asioiden huomaaminen. Some on aina saatavilla, joten sitä voi hyödyntää, vaikka ei aktiivisesti mitään etsisikään. Toisaalta ei netistä (digitalisaatiosta) tule mitään vastauksia, vaan ihmisiltä – eri näkökulma. Tulee huomata, että digitalisaatio on ollut samanlaista viimeiset 10 vuotta. Digitalisaatio voi säästää aikaa, mutta se ei voi korvata ihmistä.

Kun on kontakteja valmiina, on helpompi ottaa uutta vastaan. Tutun ihmisen kanssa voi kommunikoida helposti myöhemmin. Pitkäaikaisten tuttujen kanssa on helppo lähteä ideoimaan. Kun on itsellä iso verkosto, löytyy helpommin keinoja auttaa asiakkaita. Ideoita tulee/saadaan, kun toimitaan verkostossa. Kun verkosto on laaja, ja tietää, mitä toisille kuuluu, niin osaa ottaa kiinni keskustelujen ideoista: huomaa, että se liittyy johonkin verkostossa muualla esitettyyn tarpeeseen. Ideoita voi tulla virallista tai epävirallista reittiä pitkin.

Idean esittelyssä on huomioitu useita seikkoja. Kun henkilö esittelee idean toiselle henkilölle, tilanteessa arvioidaan, miten idean kanssa voi edetä. Jos toinen voi hyötyä omasta ideasta, asian voi hyvin mennä kertomaan hänelle. Hyvä idea voi jäädä kahvipöytään, jos on epätietoisuutta, kuka arvioi hyödyn tai haitan ja edistää asiaa. On olemassa järjestelmä, johon ideat viedään, mutta aina ne eivät etene. Ideasta voidaan myös tehdä esitysjohdoryhmälle. Osalla työ ei edellytä uuden kehittämistä, joten heiltä ideoiden esittäminen ei onnistu. Toisaalta ideoita ei esitetä, koska ei tiedetä millaista työtä niistä seuraa.

Idean edistäminen tiivistyi kolmeen kokonaisuuteen

- Oma työ vai laajemmin
- Vaativuuden arviointi
- Sovittaminen

Idean havaitsemisen jälkeen pohditaan, liittyykö idea omaan työhön vai laajempaan kokonaisuuteen. Jos idea liittyi omaan työhön, sen arviointi ja edistäminen onnistuu. Jos idean toteutuksessa tarvitaan muita toimijoita kuin idean esittäjä, niin on huomioitava muiden tarpeet. Oma idea, joka edellyttää useampien toimijoiden muutosta, on haastava toteuttaa.

Idean edistämiseen liittyy sen arviointi, miten vaativa idea on. Isot hankkeet ovat ajallisesti pitkiä ja tarvitsevat useamman työpanoksen, joten asiaa tulee harkita ja miettiä idean käsittelytapaa. Toisaalta pienemmän idean kohdalla olisi hyvä, että ei ammuta ideaa heti alas, vaan makustellaan asiaa ensin. Voi käydä myös niin, että pieni idea ei etene, mutta suuri etenee, koska sen ympärillä on paljon toimijoita ja asia on valittu kehitettäväksi. Esille nousevat asiat voivat olla niin isoja, että ei voi toimia yksin.

On myös huomioitava tilanne, jossa toimintaa ohjaavat lait ja päättävä taho on muualla, eikä voida päättää, että tehdään jokin asia toisin. Toisaalta julkisella puolella voidaan levittää hyviä tapoja, koska ei ole kilpailua eikä ratkaisuja ole tarvetta salailta. Asiakkaalle tehty virhe on erityinen tilanne, jossa tarvitaan uusia ideoita – tarvitaan idea epäonnistumisen korjaamiseksi, ettei virhe jää yhden henkilön huoleksi.

Sovittamista tarvitaan, kun ideaan liittyy erilaisia näkökulmia. Aina idea ei sovi muihin idean ympärillä oleviin palikoihin. Ideaan osallistujalla ja ulkopuolelta seuraajalla voi olla erilaiset näkökulmat. Kun idea viedään toisille toimijoille, idea ei ole enää esittäjän hallussa yksistään, eikä välttämättä tiedetä mitä idealle tapahtuu. Eri näkökulmien yhteensovittaminen liittyy laajemmin yhteistyöhön: Miten antaa tehtäviä toiselle ja toisaalta ottaa tehtäviä toiselta niin, että osapuolet ovat tyytyväisiä, kun edistetään tai kehitetään työtä?

Toisaalta olemassa olevan tuotteen kehittäminen ja ihan uuden kehittäminen voivat olla ristiriidassa keskenään, jolloin uusia ja vanhoja tuotteita ja palveluita sovitetaan yhteen.

Esimerkkinä yhteensovittamisesta on tapahtumaketju, jossa laaja toimijakunta hyväksyy digitaalisen tietojen taltioinnin.

## Työpaikat muutostilanteissa

Työpaikat ovat erilaisissa tilanteissa muutoksen suhteen ja siten myös sen suhteen, miten paljon puntaroiva puhe voi kehittyä käytännöksi - kasvualustaksi uudistumiselle ja onnekkaille sattumille. Jos muutokselle ja kehittämiselle ei ole tarvetta, puntarointikaan ei pääse kehittymään. Puntaroiva puhe yhteisenä käytäntönä avaa yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuksia myös puntaroida ja havaita onnekkaita sattumia työympäristössään. Käytännöt kannattelevat henkilöstöä.

Hankkeen kolme organisaatiota sijoittuvat muutostilanteilla eri kohtiin. Organisaatioissa 1 ja 2 oli julkilausuttua muutostarvetta: organisaatioissa 2 kehitettiin uutta tuotetta asiakkaalle ja organisaatio 1 toteutti palvelua yksilö- ja organisaatioasiakkaalle näiden tarpeista käsin, jolloin palvelun sisältö oli mukautuvaa. Organisaatioissa 3 muutostarvetta oli vähemmän – tosin mahdollisuuksien mukaan sielläkin sai kehittää ja edistää toimintaa.

Muutosta ja puntaroivaa käytäntöä tunnistettiin olevan eniten organisaatioissa 1 ja 2. Sattumaesimerkkejä (luku 2 edellä) haastatteluaineistosta löytyi noin 50 kappaletta, joista Organisaatioissa 1 ja 2 noin 20 kappaletta kummassakin ja organisaatioissa 3 10 kappaletta. Kun puntaroivaa käytäntöä oli paljon, havaittiin sattumia enemmän verrattuna vähäisen puntaroinnin käytäntöön (taulukko 9).

Taulukko 9. Sattumaan liittyvät työn tekemisen teemat, organisaation muutosvaihe ja sattumien havaitseminen

	Organisaatio		
	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3
Teemat (Leximancer)	Ideoita Ite Tehdä Pitää	Miettii Pitää	Tehdä Pitää
Muutos organisaatiossa (tutkija tulkitsi "pitää" teeman tekstisegmenteistä)	Asiakkaan muuttuviin tarpeisiin vastaaminen	Uuden tuotteen kehittäminen	Edetään ohjeiden mukaan, muutosta vähemmän
Sattuman havaitseminen kpl (tieto luvun 2 tulosaineistosta)	20	20	10

## 5.2 Pohdinta

Sattuman olemus on dynaaminen – jostain se tupsahtaa eikä sitä suunnitella. Jotta sattuman havaitsee, tulee myös henkilöstön olla dynaamisessa tilassa: On tarve olla herkkänä ympäristön tarjoamalle informaatiolle. Dynaaminen tarkoittaa liikettä jotain kohti, toisin sanoinen muutosta.

Muutos henkilöstön keskuudessa organisaatiossa on mahdollista silloin kun strategiassa ilmaistaan muutoksen tarve. Yhteiseen tekemiseen voidaan liittää puntarointia ja arviointia, kun toimintaa ei voi enää yksinomaan ohjata ohjeilla ja säännöillä. Muutokseen tarvitaan jotain uutta, jota ei vielä ole, ja samalla kuitenkin pitää tehdä olemassa olevia tehtäviä ja asioita.

Jos työpaikalla on toisaalta toimintaa, jossa on seurattava ohjeita ja toisaalta on muutostarvetta ja kehitetään uutta, voi syntyä haastavia tilanteita. Yhdellä työntekijällä on tarve puntaroida ja toisella edetä suoraviivaisesti ohjeen mukaan. Joskus kohtaamistilanteessa voi ideoida vapaasti, koska ratkaisuun ei tarvitse sitoa isompaa joukkoa työpaikalta.

Puntaroivaa puhetta tuetaan hyväksymällä se, että ei heti saada valmista. Toisaalta työt pitää lopulta tehdä, vaikka samalla puntaroidaankin. Sattuma liittyy tekemiseen eikä muuttumattomiin jähmeisiin olosuhteisiin.

Onnekkaan sattuman yhteydessä puntaroidaan a) omia ja oman organisaation mahdollisuuksia havaita ja edistää sattuman sisältämää hyötyä, b) verkoston ja yhteistyön luomia mahdollisuuksia havaita ja osallistua sattuman edistämiseen ja c) asiakkaan roolia polulla, joka johtaa onnekkaaseen sattumaan.

## Teoreettiset viitekehykset

Tekemisen ja asioiden puntarointi voidaan liittää kahteen yleiseen organisaation toimintaa kuvaavaan malliin. Yksi sellainen on käytäntöteorian viitekehys (Vaara ym. 2012). Tutkijoiden mukaan "practice enable individual" eli käytännöt luovat mahdollisuuden yksittäiselle henkilölle esimerkiksi *havaita toisin* jokin tuttu asia, josta mahdollisuus muutokseen avautuu. Toinen on toiminnan dynaamisuutta korostava viitekehys (Weick 1995), jossa verbeillä on tärkeä rooli. Verbit edistävät asioita ja pitävät jatkuvaa ongelman ratkaisuprosessia yllä. Substantiivit puolestaan viittaavat staattisiin tiloihin, joissa ongelmille ajatellaan olevan lopulliset ratkaisut. Verbeillä esiin tulevia uusia asioita on mahdollisuus ottaa vastaan sen sijaan että niitä vastustetaan.

Mahdollisuuksia luovat käytännöt ja tekemistä sisältävä, verbein ilmaistu dynaamisuus, ovat kumpikin malleja, joihin tämän case-tutkimuksen havainnot sopivat. Kun havainnot näin voidaan kiinnittää yleisiin malleihin, voidaan ajatella, että tulokset ovat yleistettävissä muihinkin organisaatioihin. Käytännöt, joissa luodaan rakennetta ja mahdollisuuksia kehittämiseksi ja puntaroidaan erilaista tekemistä, edistävät onnekkaita sattumia.

Muutos ja mahdollistavat käytännöt ovat mukana serendipisyystutkija Cunhan ja hänen kollegoidensa (2015) mallissa onnekaista sattumista organisaatiossa. Tarvitaan valmistautumista (preparation), avoimutta uudelle (openess) ja luovaa epäilyä (generative doubt). Valmistautuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on olemassa rakenne, jossa suunniteltu ja yllätyksellinen kummatkin ovat mahdollisia. Yllätyksellisyys voidaan hyväksyä, kun on tarve muutokselle. Valmistautumista on myös se, että on olemassa käytäntö epäilylle, jota tässä casessa nimitetään puntaroinniksi. Valmistautuminen ja puntarointi edistävät avoimuutta, jotta voidaan turvallisesti tehdä havaintoja onnekaista sattumista.



## 6 SATTUMAHERKKÄ TYÖYMPÄRISTÖ

*Seppo Tuomivaara, Minna Toivanen & Maarit Kauppi*

Sattumaherkkä työympäristö luo hyvät edellytykset onnekkaille ja hyödyllisille löydöille. Keskeisiä sattumaherkän työympäristön elementtejä ovat sidoksisuus ja digitaalisuus. Digitalisoitunut työ on lisännyt työympäristön diversiteettiä eli moninaisuutta ja vaihtelevuutta, työssä esiintyvien erilaisten sidosten määrää, työn keskeytyksiä ja useiden tehtävien toteuttamista rinnakkain. Työympäristön ärsykerik-kaus on lisääntynyt ja erilaisten odottamattomien ja yllättävien tilanteiden mahdollisuus työssä kasvanut. Tässä luvussa tarkastelemme tällaista sattumaherkkää työympäristöä ja sen yleisyyttä suomalaisilla palkansaajilla vuoden 2018 Työolotutkimuksen pohjalta.

### 6.1 Onnekkaat sattumat ja sattumaherkkä työympäristö

Onnekkaat sattumat syntyvät ennakoimattomassa, kompleksisessa (työ)ympäristössä (ks. esim. Björneborn 2017; Davidson 2016). Sattumaherkkä ympäristö stimuloi ärsykerik-kaudessaan havaintoja ja ajattelua, mikä mahdollistaa jonkin uuden syntymisen. Sattumaherkkä ympäristö ei vielä sinällään takaa onnekasta ja merkityksellistä, hyödylliseen lopputulokseen johtavaa oivallusta, mutta se luo mahdollisuuden siihen. Tällaista ympäristöä voidaan luonnehtia monia sidoksia sekä asioiden että toimijoiden välillä sisältäväksi, monimutkaiseksi ja fragmentaariseksi, jatkuvassa muutoksessa olevaksi sekä erilaisia kohtaamisia mahdollistavaksi (vrt. Toivanen 2020). Nykyaikainen verkottunut ja digitalisoitunut asiantuntijatyö on muotoutunut tällaiseksi kokonaisuudeksi ja siten yhteensattumia tuottavaksi (esim. Wajcman & Rose 2011).

Tässä raportissa luvussa 3 esitetään sidoksisten ja digitaalisten ympäristöjen olevan merkityksellisiä tekijöitä serendipisyyskokemusten muodostumisessa. Yhteensattumia-kyse-lyyn (2019, Työterveyslaitos) mukaan onnekkaita sattumia työssään kohtasivat useammin he, jotka tekivät paljon sidoksia ja yhteistyötä sisältävää työtä sekä he, jotka käyttivät melko tai hyvin usein sosiaalista mediaa työssään. Toisaalta myös kasvokkaiset keskustelut auditiivisine ja verbaalisine ärsykkeineen ovat tyypillisiä onnekaaseen yhteensattumaan johtavia tilanteita (Toivanen ym. 2021 hyväksyty).

Tässä luvussa sattumaherkän työympäristön rakennetta ja yleisyyttä tutkitaan yllättävien tilanteiden esiintyvyyden kautta. Yllättävä tilanne, joka voi sisältää sattuman, on havaittu eteen tuleva tapahtuma tai asia, joka ilmaantuu yhtäkkiä, se on ennakoimaton ja siten

poikkeaa tavanomaisesta. Vuoden 2018 Työolotutkimuksessa yllätykseen yhdistetään työn kulun poikkeaminen suunnitellusta. Kysymys on muotoiltu seuraavasti: Kuinka usein työsi etenee suunnitelmiesi mukaisesti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita? Kysymys ei määrittele yllättävän tilanteen merkitystä tai arvoa työn tai yksilön kannalta, se voi olla mieluisa tai epämieluisa sekä vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti tulevaan toimintaan. Työolotutkimuksen pohjalta voidaan siis selvittää yllättävien tilanteiden yleisyyttä ja serendipisyyskokemusten potentiaalisuutta sekä tutkia sitä, kuinka tuo potentiaali on yhteydessä työn digitaalisuuteen ja moniaisuuteen palkansaajia kuvaavan aineiston perusteella.

## 6.2 Yllättävät tilanteet palkansaajien keskuudessa

Pääosa palkansaajista työskentelee olosuhteissa, joissa he kokivat työn etenevän aina tai useimmiten suunnitelmien mukaisesti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita (67 %). Vastaavasti 37 prosentilla palkansaajista työ eteni suunnitelmien mukaan ilman yllättäviä tilanteita vain joskus tai ei koskaan. Yllättävien tilanteiden kokeminen oli hieman yleisempää naisilla kuin miehillä. Ikäluokassa 25–34 vuotta työn sujuminen ilman yllätyksiä oli harvinaisinta, jopa 47 % koki niitä työsssänsä lähes jatkuvasti. Yllätyksetöntä työskentelyä oli vanhimmissa ikäluokissa. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Työn eteneminen suunnitellusti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita taustamuuttujien mukaan (Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus).

Taustatiedot	Työn eteneminen ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita			Khin neliö (p<0.01)
	N	aina/useimmiten= työ etenee suunnitellusti	joskus/ei koskaan= työ on yllätyksellistä	
Sukupuoli				**
mies	2 064	66	34	
nainen	2 029	60	40	
Ikä				**
15–24 -vuotiaat	419	64	36	
25–34 -vuotiaat	938	53	47	
35–44 -vuotiaat	988	57	43	
45–54 -vuotiaat	966	67	33	
55 vuotta tai enemmän	783	75	25	
Koulutusaste				**
perusaste	423	65	35	
keskiaste	1 799	68	32	
korkea-aste	1 872	57	43	
Ammatti				**
johtajat	137	64	36	
erityisasiantuntijat	1 076	55	45	
asiantuntijat	874	58	42	
toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät	282	64	36	
palvelu- ja myyntityöntekijät	728	64	36	
maanviljelijät, metsätyöntekijät	43	60	40	
rakennus-, korjaus- ja valmistustyöntekijät	423	72	28	
prosessi- ja kuljetustyöntekijät	298	74	26	
muut työntekijät	227	79	21	
Ammattiasema				**
korkeakoulutetut asiantuntijat	1 012	56	44	
muut toimihenkilöt	1 830	59	41	
työntekijät	1 241	73	27	
Kaikki	4 094	63	37	

Korkea-asteen koulutuksen saaneet (43 %), erityisesti korkeakoulutetut asiantuntijat (44 %), kohtasivat työssään useammin yllätyksiä kuin perus- tai keskiasteen koulutuksen saaneet ja työntekijäammateissa toimivat. Muihin toimihenkilöihin verrattuna ero yllätysten

kokemisessa ei ollut niin selkeä. Erityisasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden ammateissa yllätykset korostuivat odotetusti. Toimialojen osalta erot yllätysten kokemisessa olivat suhteellisen pieniä, mutta selkeästi yli keskimääräisen nousivat koulutus (45 %), julkinen hallinto, maanpuolustus, kansainväliset organisaatiot (44 %), terveys- ja sosiaalipalvelut (44 %) sekä informaatio ja viestintä (43 %). Siten myös yksityisen työnantajan palveluksessa toimivat kokivat hieman vähemmän yllätyksiä työssään, kuin valtion tai kunnan palveluksessa työskentelevät (35 %, 41 % ja 42 %).

### 6.3 Sattumaherkän ympäristön luonnehdinta

Yllättävien tilanteiden yleisyyttä käytetään tässä analyysissä indikaattorina sattumaherkän työympäristön ilmaantuvuudesta. Palkansaajista siis reilu kolmasosa kokee merkittävää yllätyksellisyttä työssään. Sattumaherkän työympäristön muotoutuminen kytketään tässä esiteltävässä mallissa, aikaisempaan tutkimukseen perustuen, työn diversiteettiin eli moninaisuuteen ja vaihtelevuuteen (vrt. Björneborn 2017). Digitaalinen työympäristö on moninainen sisältäen paljon informaatiota, informaation erilaisia yhteyksiä, ja siten myös uutta tietoa yhdistävä. Digitaalinen työympäristö tuo työntekijän eteen uutta, vanhasta poikkeavaa, jolloin asioiden odottamaton kytkeytyminen mahdollistuu ja uudistavat sidokset toteutuvat (vrt. Yaqub 2018).

Verkostoituneessa työskentelyssä, jota digitaalisuus edistää ja tukee, korostuu toimijoiden välinen sidoksisuus. Tehtävien ja työkokonaisuuksien monimutkaistuessa juuri mitään ei voi enää tehdä yksin, vaan työ edellyttää monen henkilön erityisosaamista. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, vuorovaikutuksessa tapahtuvat verbaalisauditiiiviset ärsykkeet olivat merkittäviä serendipisyyskokemusten lähteitä (Toivanen 2020). Tällaisen vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää usein kasvokkaista kohtaamista. Työn toimintaympäristössä nämä toteutuvat erilaisissa konventionaalisissa rakenteissa, esimerkiksi toimistoympäristössä avokonttoreissa. Oleellista on myös se, että toimitaan ympäristöissä ja verkostoissa, joissa on paljon toimijoita ja informaatiota, eli paljon kytkentöjä tietoon tai tiedon lähteisiin (vrt. Yaqub 2018). Tällaiset toimintaympäristöt ovat sellaisia, joissa asiat ja tapahtumat riippuvat merkittävästi muista tekijöistä, kuin toimijasta itseltään.

Seuraavassa kuvaamme sattumaherkkää työympäristöä ja sen rakennetta vuoden 2018 Työolotutkimuksen psykososiaalista työympäristöä kartoittavien kysymysten avulla. Määrittelemme sattumaherkän työympäristön tästä näkökulmasta moninaiseksi, vaihtelevaksi ja ärsykerikkaaksi ympäristöksi, jota luonnehtivat jatkuva muutos, avoin ja vaihteleva työskentelytila, sidoksisuus, työn vaihtelevuus, työn epäjatkuvuus ja digitaalisuus (ks. infolaatikko)

## INFOLAATIKKO: SATTUMAHERKKÄ TYÖYMPÄRISTÖ, TYÖOLOUTUKIMUS 2018

Työympäristön sattumaherkkyyttä kuvaavat kysymykset:

Moninaisuuden lähde	Työolotutkimuksen kysymys
Jatkuva muutos	Työpaikan omistussuhteiden vaihtuminen? Muut suurehkot organisaatiomuutokset? Työnteon tapojen muuttaminen esimerkiksi robotiikalla tai keinoälyä hyödyntämällä?
Työskentelytila	Työskenteletkö monitilatoimistossa? Onko käytössäsi erilaisia työtiloja esim. hiljainen tila, puhelintila tms.?
Sidoksisuus	Kuinka suuren osan työajastasi olet työssäsi tekemisissä ihmisten kanssa, jotka eivät ole työtovereitasi, esim. asiakkaiden, potilaiden, matkustajien, oppilaiden tai hoitolaisten kanssa? Muiden ihmisten tunteiden huomioiminen ja niihin vaikuttaminen on olennainen osa työtäni?
Työn vaihtelevuus	Päivittäinen työni sisältää pääasiassa lyhyitä ja samankaltaisina toistuvia työtehtäviä
Työskentelyn epäjatkuvuus	Minulla on yleensä liian monta eri työtehtävää työn alla? Joudun usein keskeyttämään työni kyselyjen, puheluiden ym. vuoksi?
Digitaalisuus	Käytätkö työssäsi tietotekniikkaan perustuva laitteita? Kuinka suuren osan työajastasi käytät digitaalisia sovelluksia tai ylipäänsä tietotekniikkaan perustuvia laitteita? Käytätkö työssäsi seuraavia digitaalisia sovelluksia tai välineitä: 8 kpl

## Analyysi

Analyysissä kutakin ulottuvuutta arvioitiin yllä esitettyistä kysymyksistä muodostettujen summa- tai yhdistelmämuuttujien kautta. Työympäristön kokemista kuvaavien ulottuvuuksien merkitystä sattumaherkän työympäristön muodostumisessa tutkittiin hierarkkisella logistisella regressioanalyysillä, jossa selitettävänä tekijänä oli työn sujuminen suunnitellusti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita. Analyysi eteni kolmivaiheisesti:

- malli I: selvitettiin yksittäisten taustatekijöiden omat vaikutukset, kun muut taustatekijät ovat vakioituna.
- malli II: lisättiin muut sattumaherkkyyttä selittävät ulottuvuudet, paitsi työskentelyn epäjatkuvuus.
- malli III: mukaan otettiin myös työskentelyn epäjatkuvuus, jonka kautta päästiin arvioimaan tämä yksittäisen ulottuvuuden selitysvaimaa ja toisaalta tarkastelemaan sen vaikutusta muiden tekijöiden selitysosuuksien muodostumiseen.

Näin toimittiin siksi, että epäjatkuvuus osoittautui korrelaatiotarkastelussa erittäin voimakkaaksi selittäjäksi. Ensinnä haluttiin ymmärtää myös muiden ulottuvuuksien, erityisesti erilaisten sidoksisuuksien asemaa yllättävien tilanteiden ilmenemisen selittäjinä. (Analyysin teoriaa: <https://slideplayer.com/slide/7099683/>)

## 6.4 Tulokset: työn yllättävien tilanteita selittäminen

Työn sujuminen suunnitellusti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita selittyi taustamuuttujista iällä ja ammattiasemalla. Sen sijaan jakaumatarkastelussa esiin tullut sukupuoli ei tässä ensimmäisessä mallissa ollut enää tilastollisesti merkitsevä selittäjä, vaikka selkeä viite siihen, että naiset kokivat työssään yllätyksiä useammin kuin miehet, on olemassa. Sen sijaan ikä osoittautui tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi siten, että nuorissa ikäluokissa yllättävät tilanteet olivat yleisempiä kuin vanhemmissa. Tässä tarkastellaan assosiaation ilmenemistä ja suuntaa, eikä oteta kantaa yhteyden voimakkuuteen, sillä tuloksissa on esitetty standardoimaton beta-kerroin. Ammattiaseman osalta selkeä ero muodostuu työntekijöiden ja korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden välille siten, että korkeasti koulutetut asiantuntijat kokivat odotetusti useammin yllätyksiä työssään kuin työntekijät. He poikkesivat tässä suhteessa myös muista toimihenkilöistä. Kaikkiaan malli selittää 6 prosenttia työn sujumisesta ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita.

Selitetessä työn sujumista suunnitellusti, taustamuuttujien vakioinnin jälkeen kaikki muut malliin lisätyt tekijät, paitsi digityön intensiteetti, ovat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä selitettävään. Myös taustamuuttujien yhteydet säilyvät ensimmäisen mallin mukaisena siten, että korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ja muiden toimihenkilöiden välinen ero ei ollut enää merkitsevä. Muutosten esiintyminen työssä ja organisaatiossa lisäävät yllättäviä tilanteita työssä. Samoin tekevät asiakastyön intensiteetin ja työn vaihtelevuuden kasvu. Monitilatyöskentelyssä työn yllättävät tilanteet lisääntyvät niin ikään. Sellaisten vastaajien keskuudessa, jotka eivät tee monitilatyötä, koetaan yllättäviä tilanteita vähemmän. Lisäksi ne vastaajat, jotka tekivät monitilatyötä ja joilla oli riittävästi erillisiä tiloja erilaisiin työtehtäviin, poikkesivat niistä monitilassa työskentelevistä, joilla näitä ei ollut. Erilaiset työskentelytilat riittäviksi kokevat kohtasivat vähemmän suunnitelmista poikkeamista ja odottamattomia yllättäviä tilanteita työssään. Digityön intensiteetin yhteys yllätyksiin liudentui pois, kun muut mallin kaksi tekijää oli vakioitu. Malli ei lisännyt taustamuuttujista koostuvaan malliin yksi nähden kovinkaan paljon selitysosuutta, ollen tässä mallissa 9 %.

Taulukko 11. Työn sujumisen suunnitellusti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita yhteys erilaisiin taustamuuttujiin ja työympäristön moninaisuuteen, hierarkkinen logistinen regressioanalyysi.

Selittävät muuttujat	Työn sujuminen suunnitellusti (0 = aina/useimmiten, 1 = joskus/ei koskaan)				R2
	B	Wald	OR	CI	
<b>I malli</b>					0.06
Ikä	-0.03	77.481***	0.975	0.970–0.981	
Sukupuoli					
nainen					
mies	-0.13	3.39	0.875	0.760–1.009	
Ammattiasema					
asiantuntijat		80.977***			
muut toimihenkilöt	-0.20	5.425**	0.823	0.698–0.970	
työntekijät	-0.85	74.368***	0.430	0.355–0.521	
<b>II malli</b>					0.09
Ikä	-0.03	83.047***	0.974	0.968–0.979	
Sukupuoli					
nainen					
mies	-0.10	1.732	0.904	0.777–1.051	
Ammattiasema					
asiantuntijat		10.705**			
muut toimihenkilöt	-0.08	0.825	0.922	0.775–1.098	
työntekijät	-0.38	9.913**	0.685	0.541–0.867	
Muutokset	0.20	22.237***	1.217	1.121–1.320	
Monitilatyö					
monitilatyö + ei tiloja		25.423***			
ei monitilatyö	-0.43	18.185***	0.652	0.536–0.794	
monitilatyö + on tiloja	-0.57	21.098***	0.567	0.445–0.722	
Asiakastyön intensiteetti	0.16	23.145***	1.169	1.097–1.246	
Työn vaihtelevuus	0.20	29.119***	1.222	1.136–1.315	
Digitöiden intensiteetti	0.01	0.374	1.014	0.970–1.060	
<b>III malli</b>					0.14
Ikä	-0.03	88.920***	0.972	0.966–0.978	
Sukupuoli					
nainen					
mies	-0.01	0.005	0.994	0.851–1.161	
Ammattiasema					
asiantuntijat		3.836			
muut toimihenkilöt	0.06	0.365	0.947	0.792–1.131	
työntekijät	-0.24	3.630	0.789	0.619–1.007	
Muutokset	0.16	13.104**	1.168	1.074–1.270	
Monitilatyö					
monitilatyö + ei tiloja		15.048**			
ei monitilatyö	-0.33	9.965**	0.723	0.591–0.884	
monitilatyö + on tiloja	-0.46	13.101***	0.633	0.494–0.811	
Asiakastyön intensiteetti	0.13	14.633***	1.138	1.065–1.216	
Työn vaihtelevuus	0.19	25.189***	1.213	1.125–1.307	
Digitöiden intensiteetti	-0.07	8.137**	0.933	0.889–0.978	
Työskentelyn epäjatkuvuus	0.54	128.234***	1.719	1.565–1.887	

*B = standardoimaton beta-kerroin, Wald =  $(B/kh)^2$ , OR = ristitulosuhde, CI = luottamusvälit, R2 = selityssaste, kun kaikki muuttujat ovat mukana.*

Lisättäessä kolmannessa vaiheessa selittäjien joukkoon työskentelyn epäjatkuvuus, mallin selitysosuus nousee selkeästi, aina 14 prosenttiin. Työskentelyn epäjatkuvuus lisää huomattavasti suunnitelmista poikkeavia odottamattomia yllättäviä tilanteita työssä. Digityön intensiteetin yhteyden kääntymisen negatiiviseksi ja nouseminen tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi yllätysten muodostumisessa, kun kaikki muut ja erityisesti työskentelyn epäjatkuvuus ulottuvuus on vakioitu, on yllättävä ja mielenkiintoinen tulos. Digitaalisuus on aikaisemman tutkimuksen mukaan merkittävä onnekkaiden löydösten selittäjä, mutta tässä analyysissä sen merkitys kääntyy päinvastaiseksi. Tuloksen mukaan digityön intensiteetin kasvu vähentäisi aavistuksen odottamattomien yllättävien tilanteiden esiintymistä työssä.

Analyysit suoritettiin myös ammattiaseman mukaan eriteltynä siten, että kolmas malli laskettiin kussakin ammattiasemaluokassa erikseen (korkeasti koulutetut asiantuntijat, muut toimihenkilöt ja työntekijät). Ryhmien tulokset poikkesivat toisistaan siten, että korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ryhmässä ( $n = 1\ 163$ , mallin selitysosuus 9 %) odottamattomien yllättävien tilanteiden tilastollisesti merkitseviä selittäjiä olivat ikä, työskentelyn epäjatkuvuus ja työn vaihtelevuus. Vastaavasti muiden toimihenkilöiden keskuudessa ( $n = 1\ 843$ , mallin selitysosuus 15 %) alkuperäisen mallin kolme digityön intensiteettiä lukuun ottamatta kaikki muut tekijät säilyttivät selitysvoimansa. Digityön intensiteettikin näyttäytyi alkuperäisen mallin mukaisena jääden kuitenkin täpärästi tilastollisesti merkitsevää tasosta ( $p < 0.060$ ). Työntekijöiden ( $n = 1\ 097$ , mallin selitysosuus 10 %) kohdalla selittävinä tekijöinä säilyivät ikä, muutokset, työskentelyn epäjatkuvuus, asiakastyön intensiteetti ja digityön intensiteetin yllätyksiä vähentävä vaikutus jopa hieman selkeyty.

## 6.5 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Palkansaajien keskuudessa sattumaherkän työympäristön elementeiksi odotetulla tavalla tässä analyysissä osoittautuivat työskentelyn epäjatkuvuus, runsaat muutokset, monitilatyöskentely, asiakastyön intensiteetti ja työn vaihtelevuus. Digityön intensiteetti sen sijaan, vaikka se on muuttujakohtaisessa tarkastelussa positiivisessa korrelatiivisessa yhteydessä työssä ilmeneviin suunnitelmien vastaisiin odottamattomiin yllättäviin tilanteisiin, kääntyi vakiointien jälkeen päinvastaiseksi.

Runsaat tapahtuneet tai odotettavissa olevat muutokset työpaikan omistussuhteissa, organisaatiossa ja työskentelytavoissa lisäävät odottamattomia yllättäviä tilanteita.



Oletettavaa on, että ne vähentävät työnteon ennustettavuutta muokatessaan totuttuja toimintatapoja ja lisätessään uudistumisen sekä uuden oppimisen vaatimuksia. Tällaisessa muutosten kyllästävässä työympäristössä olemassa oleva tieto ja vanhat konvenitiot eivät riitä työssä orientoitumiseen ja suoriutumiseen. Työntekijän on ikään kuin herkistytävä uuden etsimiselle.

Monitilatyöskentely ja asiakastyön intensiteetti puolestaan lisäävät kasvokkaista vuorovaikusta, joissa tilanteiden verbaalisauditiivisten vihjeiden runsaus ja niihin reagointivaatimus altistavat uudelle informaatiolle ja mahdollistavat uudenlaisten tiedollisten kytkösten ja rakenteiden syntyminen. Samalla tavalla työn vaihtelevuus asettaa työntekijän tilanteeseen, jossa hän joutuu tai pääsee kerta toisensa jälkeen orientoitumaan uudestaan, uuteen tehtävään ja siten käsittelemään uutta informaatiota tai jo aiemmin tietämänsä ja tuntemaansa uudesta näkökulmasta. Myös tällainen katkoksisuus rakentaa potentiaalia sattumien muodostumiselle.

Erityisesti työskentelyn epäjatkuvuus eli koettu liian monen tehtävän suorittaminen rinnakkain ja runsaat keskeytykset, esimerkiksi puhelujen ja kyselyiden muodossa, lisäävät luonnollisesti odottamattomien yllättävien tilanteiden esiintymisen todennäköisyyttä työssä. Tällä tavalla mitattuna työskentelyn epäjatkuvuus näyttäytyy eräänlaisena työhön liittyvän kiireen ja siihen yhdistyvän hallitsemattomuuden kokemuksen indikaattorina. Työn tekemisen ympäristö ja siitä nousevat työntekijästä riippumattomat tekijät ohjaavat merkittävässä määrin työskentelyä. Ulottuvuuden emotionaalinen lataus positiivisuuden ja negatiivisuuden akselilla on merkityksellinen työskentelyn epäjatkuvuuden voimakkaaksi muodostuvan selitysosuuden vuoksi. Työn sujuminen suunnitelmien mukaan ilman odottamattomia ja yllättäviä tilanteita, vaikka ei sinällään arvioi ilmiötä myönteiseksi tai kielteiseksi kokemukseksi, usein assosioituu juuri hallitsemattomuuteen ja siten kielteiseksi kokemukseksi. Tämä tulkinta antaa myös pohjan sille, miksi digityön lisääntyessä yllättävät tilanteen paremminkin vähenevät kuin lisääntyvät, kun työskentelyn epäjatkuvuuden vaikutus on kontrolloitu. Vaikka digitaalisuus ja tässä digityön intensiteetti lähtökohtaisesti liittyy diversiteetin lisääntymiseen ja siten lisää sattumien esiintymisen mahdollisuutta, se voi myös olla määrämuotoisuudessaan työn hallintaa lisäävä väline ja siten lisätä työn sujumista sekä rutiinimaisuutta.

Ammattiasema-muuttujan yhteyksien heikkeneminen hierarkkisen mallinnuksen seuraavissa vaiheissa viittaa siihen, että asiantuntijatyön sisällölliset elementit ja työhön liittyvää diversiteettiä kuvaavat tekijät välittävät asiantuntijuuden vaikutusta työn yllätyksellisyyteen. Asiantuntijatyön luonteeseen kuuluu työn vaihtelevuus, muutokset, sidoksisuus sekä työskentelyn epäjatkuvuus. Tähän viittaa myös korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ryhmän sisäinen analyysi, jossa keskeisiksi sattumaherkkyiden selittäjiksi nousivat työskentelyn epäjatkuvuus ja vaihteleva työ.

Suoritetun analyysin perusongelma sattumaherkkyiden ja juuri onnekkaiden löydösten näkökulmasta on se, että odottamattomat yllättävät tilanteet voidaan kokea sekä negatiivisina että positiivisina. Onnekkaiden sattumien ja serendipisyyden kannalta voidaankin esitetyn analyysin pohjalta muodostetun sattumaherkän työympäristön muodostavan mahdollisuuden niiden esiintymiselle. Samaan aikaan kuvattu sattumaherkkä työympäristö muodostaa myös merkittävän työssä kuormittumisen mahdollisuuden.

Esitetyllä tilastollisella analyysillä on rajoituksia, esimerkiksi digityön intensiteetin vaikutuksen muodostumisen ylitulkinta aineiston muuttujien välisiin yhteyksiin nähden. Lisäksi analyysissä ei ole lähdetty arvioimaan yksittäisten tekijöiden vaikutusten voimakkuutta, ainoastaan suunta ja yhteyden todennäköisyys. Kolmantena rajoituksena ovat muodostettujen ulottuvuuksien monisisältöisyys, joka vaikeuttaa tulosten tulkintaa ja aukaisee merkittäviä uusia kysymyksiä sattumaherkkyiden muodostumiselle. Jatkotutkimusten kannalta onkin keskeistä erotella sattumaherkän ympäristön yksittäiset elementit, yllätysten ilmaantuminen niiden seurauksena ja yllätysten muodostuminen onnekkaita sattumiksi, jotka rakentavat jotakin uutta ja merkityksellistä (Davidson 2016). Tämä tarkoittaa validoitujen mittareiden kehittämistä ja käyttämistä.

## OSA III: UUDISTUMISEN EDELLYTYKSET

### PUHUA VAI VAIETA – PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI RIKKOA HILJAISSUUDEN

Olenko varma havainnoistani, voiko joku loukkaantua huomioistani, onko ideani turhan raakile, onko samaa esitetty aiemmin? Tällaisia ajatuksia saattaa risteillä mielessä ennen kuin päätämme puhua – tai olla hiljaa – kokouksissa ja muissa yhteistyötilanteissa. Kovin usein valitsemme vaikenemisen. Miksi näin?

Psykologinen turvallisuus viittaa jaettuun uskomukseen siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Se pitää sisällään ajatukset siitä, mitä tapahtuu, jos tekee virheen, ehdottaa uutta ideaa, pyytää apua tai antaa palautetta. Psykologisen turvallisuuden tason arviointiin käytetään muun muassa sellaisia väitteitä kuin ”jos työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään usein tekijää vastaan”, ”työyhteisön jäsenet tuovat esille ongelmia ja hankaliakin asioita” ja ”työyhteisössämme ei aina suvaita erilaisuutta”.

Aihetta tutkinut Amy Edmondson kuvaa yhteistyötilanteissa tapahtuvaa vaikenemista työyhteisöissä valitsevaksi hiljaisuuden epidemiaksi, jonka taustalla on psykologista turvattomuutta.

#### Vaikenemalla välttää sosiaalisia riskejä

Hiljaisuuden epidemialla Edmondson viittaa siihen, että asioiden ääneen sanomiseen liittyvä riski koetaan usein suuremmaksi kuin asioiden esittämisestä syntyvä hyöty. Riskillä hän tarkoittaa yksilöiden uskomuksia siitä, johtaako puhuminen kielteisiin seurauksiin: esimerkiksi vähättelyyn tai naurunalaiseksi joutumiseen.

Kun puntaroimme vaikenemisen ja puhumisen välillä, vaikeneminen saattaa voittaa, koska siitä saatava hyöty (esimerkiksi mahdolliseksi koetun vähättelyn välttäminen), on välitön ja varma. Puhumisesta sen sijaan ei välttämättä hyödy itse, vaan hyötyjä on useimmiten organisaatio, tiimi tai esimerkiksi asiakkaat, ja hyöty voi seurata, tai olla seuraamatta, vasta viiveellä.

Vaikenemisen normi saattaa ohjata käyttäytymistä sellaisissakin tilanteissa, joissa esihenkilöitä tai kollegoita ei koeta erityisen pelottaviksi tai uhkaaviksi. Asioita jätetään sanomatta usein myös siksi, että avoimuuden pelätään johtavan kupruihin työtovereiden välisissä suhteissa.

#### Työyhteisön potentiaali käyttöön

Kun kallistumme hakemaan turvaa hiljaisuudesta emmekä jaa ajatuksiamme, koolla oleva ryhmä menettää osan sen potentiaalista. Kukaan ei lopulta hyödy.

Edmondson kuvaa, kuinka ne, jotka eivät ole uskaltaneet ottaa osaa keskusteluun, usein toivovat olleensa rohkeampia. Moni käsittää myös, että aktiivisempi osallistuminen ja omien havaintojen esittäminen toisivat tyydytystä, mutta pelko pidättelee.

Samalla tärkeitä työhön liittyviä ja sitä kehittäviä huomioita jää jakamatta ja virheitä raportoimatta. Työsiis kärsii hiljaisuudesta. Kun puhuminen tuntuu turvalliselta ja jakaminen on normi, erilaisia ideoita ja idulla olevia ajatuksia sekä – mikä tärkeää – poikkeamia ja virheitä raportoidaan herkemmin. Samalla oppiminen tehostuu.

Työyhteisön tai -ryhmän psykologisen turvallisuuden tasoa nostamalla voi tutkitusti luoda avoimuutta lisäävää ilmapiiriä. Toki ihmisten välillä on aina eroja siinä, miten herkästi on valmis jakamaan ajatuksiaan.

Ennakoimattomuuden, keskinäisriippuvuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen on muuttanut työtä niin, että tarve psykologiselle turvallisuudelle ja sen edistämälle oppimiselle korostuu. Epävarmassa ympäristössä tapahtuu väistämättä virheitä ja niistä on välttämätöntä oppia. Virheistä opitaan vain, jos ne uskalletaan tuoda esiin. Kun kynnyks osallistua keskusteluun on matala, ideointi on vapaampaa ja uusien ratkaisujen löytyminen todennäköisempää. Psykologiseen turvallisuuteen kannattaa siis panostaa.

*Kirsi Yli-Kaitala, Työterveyslaitoksen blogi 30.10.2020*

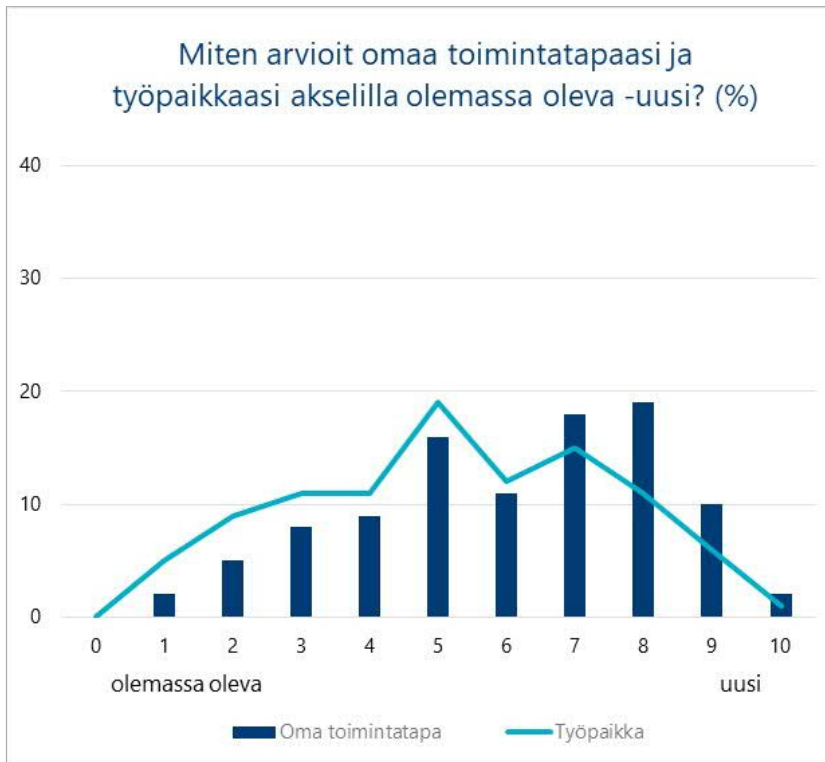
## 7 UUDISTUMISEN EDISTÄJÄT JA ESTEET

*Minna Toivanen & Marja Känsälä*

Jotta organisaatio säilyisi elinvoimaisena, sen täytyy aika ajoin uudistua. Kuitenkin se, missä määrin toiminta on uuden synnyttämistä ja missä määrin tukeudutaan vanhaan, ei ole aina itsestään selvää. Uuden luomisen versus vanhan hyödyntämisen välisen jännitteen tunnistaminen ja hallinta ovat keskeisiä organisaation uudistumisen ja uudistamisen haasteita, mitä on pohdittu tutkimuksen kentällä laajalti jo pitkään. Missä määrin asiantuntijat turvautuvat tuttuihin toiminta- ja ajattelutapoihin ja missä määrin suunnataan kohti uutta? Entä pohjautuuko työpaikan toiminta menneeseen vai tulevaan? Keskustellaanko työpaikalla vanhan ja uuden välisestä jännitteestä?

### 7.1 Vanhaan tukeutuen vai kohti uutta?

Yhteensattumia-kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa toimintatapaa ja omaa työpaikkaa akselilla olemassa-oleva – uusi (0= työssäni tukeudun/työpaikalla tukeudutaan olemassa olevaan, 10= tartun/tartutaan uuteen). Kuten kuvioista 13 on havaittavissa, oma toimintatapa nähdään useammin uudistavana kuin oma työpaikka (oma toimintatapa  $ka= 6.1$ ; työpaikka  $ka= 5.3$ ). Useimmin omalle toimintatavalle annettiin arvosanaksi 8 ja vastaavasti oma työpaikka sai tavallisimmin arvosanan 5.



Kuvio 13. Arvio oman toimintatavan ja työpaikan uudistavuudesta asteikolla olemassa oleva – uusi (0–10, %).  
Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Myös Yhteensattumia-kyselyn avovastauksissa ja haastatteluaineistossa oma uudistava ote työhön nousi vahvasti esiin (109 mainintaa). Moni kertoi nauttivansa kokeilusta, tarttui uusiin asioihin tai haasteisiin aina kun mahdollista, otti uutta innolla vastaan tai toi esiin, miten tärkeää on uudistua.

Olen kiinnostunut kehittämään osaston toimintaa ja tuomaan uusia ideoita esimiehenikin tietoon. (kysely)

Oon vähän semmonen, että haluan hirveesti niitä uusia ideoita ympäriltä. Jos joku heittää jonku idean, niin mä tartun siihen todella herkästi. Sen ei tarvitse olla kovin kummonen kahvipöytäkeskustelu, kun se jää mun mieleen ja mä haluan aktiivisesti lähteä sitä kehittämään. (haastattelu)

Niin kysely- kuin haastatteluaineistossakin uudistuminen liitettiin usein yksilöllisiin tekijöihin, kuten omaan persoonaan. Kerrottiin esimerkiksi, että "olen utelias persoona".

Oman uudistavan otteen lisäksi kyselyn avovastuksissa korostui toimintatapa, jossa uusi ja vanha yhdistyivät (112 mainintaa). Yhdessä tilanteessa tai tehtävässä tukeuduttiin vanhaan ja toisessa taas suunnattiin kohti uutta. Vain olemassa olevan tuntemalla voi tietää tarttua uuteen, totesi eräs vastaaja. Usein uusi rakentuikin vanhan päälle.

Innostun aina uusista ideoista. Toteutus vaatii kuitenkin vanhoista taidoista ja tiedoista saadun pohjan. (kysely)

Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa onkin tuotu esiin, että uudet luovat ratkaisut rakentuvat usein vanhan, olemassa olevan tiedon ja kokemuksen pohjalle (esim. Perry-Smith & Shalley 2003).

## 7.2 Uudistava työ, työkuulttuuri ja uudistamisen välttämättömyys

Toisinaan asiantuntijatyössä työn luonne tai työtä kehystävä ympäristö jo itsessään vievät kohti uutta. Aineistossamme ilmeni, miten esimerkiksi tutkijan työssä oli tavoitteena uuden tiedon tuottaminen, asiantuntijan työ saattoi rakentua uusien asiakkuuksien löytämisestä tai uusien hankkeiden, tuotteiden tai toimintatapojen luomisesta. Joskus työ oli sellaista, ettei vanhaa sovellettavaa tapaa ollut olemassa, kuten vastaaja kuvaa seuraavassa sitaatissa.

Työni on luonteeltaan sellaista, että on jatkuvasti kehitettävä uutta, kun valmista täysin sovellettavaa mallia ei ole olemassa. (kysely)

Moni asiantuntija koki myös oman työpaikkansa uudistavaksi. Työpaikalla suunnattiin uutta kohti, "seurattiin aktiivisesti ympärillä tapahtuvaa kehitystä", "haluttiin olla edelläkävijöitä" tai siellä vallitsi "jatkuvan parantamisen kulttuuri".

Pyrimme tiimipalaverissa ideoimaan ja kokeilemaan aina uusia toimintatapoja. (kysely)

Toimintamme on tällä hetkellä hyvin uudistavaa ja olemme innokkaita uudistamaan käytäntöjä ja tarttumaan eteen tuleviin mahdollisuuksiin nopeastikin. (kysely)

Osin uudistumisen koettiin olevan jopa pakon sanelemaa. Työpaikkojen oli pakko uudistua, jos meinasi pärjätä kilpailussa tai kasvaa ja kehittyä.

Toimialamme jopa vaatii uudistumista ja luovuutta, jotta kilpailussa pysytään mukana. (kysely)

Olemme suunnittelemassa uutta liiketoimintamallia, joka vaatii sen, että on pakko tarttua uuteen päästäksemme eteenpäin asioissa. (kysely)

Jatkuvasti on kehitettävä asioita ja haettava uusia innovaatioita kasvavassa kilpailutilanteessa (kysely)

Kun organisaation toimintaympäristö muuttuu, se mikä on aikoinaan todettu hyväksi, muodostunut rutiiniksi ja on kenties saanut institutionaalisen aseman, ei välttämättä enää toimi uudessa tilanteessa. Se miten organisaatio on oppinut toimimaan, ei ehkä enää vastaa sitä, miten sen tulisi toimia. (Crossan ym. 1999.) Vanha, olemassa oleva osaaminen ja rutiinit voivat näyttäytyä uuden luomisen mahdollistajana ja perusteena, mutta toisinaan myös uuden sulkijana ja rajoitteena (Hargadon & Fanelli 2002). Joskus vanha täytyykin "raivata" tieltä, jotta saadaan tilaa uudelle. Organisaatioiden haasteena on hallita jännitettä vanhan hyväksi todetun ja uuden intuition, oivalluksen ja integroinnin välillä (Crossan ym. 1999; Toivanen ym. 2012).

### 7.3 Vähäiset vapausasteet työssä, työpaikalla tai alalla

Työn luonne voi ohjata uuteen, mutta joissakin töissä painottuu olemassa oleva tai vanha. Aineistossamme toiminnan vapausastetta rajoittivat muun muassa juridiset ja toimintaympäristöön liittyvät reunaehdot. Esimerkiksi viranomaistyössä "pyritään siihen, että kaikki saavat samanlaista palvelua" ja toisinaan taas lainsäädäntö tai muut säännöt luovat tiukat puitteet tekemiselle.

Kyl se melkeen, et sit näitä mitkä on laista tai säädöksistä tulee, niin niis ei kauheen luova saa olla. Sit äkkii menee pieleen, jos rupee liikaa. ... Mut nyt huomas, et tiettyis asioissa on parempi mennä vaan sääntöjen ja pykälien mukaan. Niin sitten menee oikein eikä tuu turhaa semmosta ristivetoo. (haastattelu)

Työ on erittäin tarkkaan ulkopuolelta säänneltyä (EU lainsäädäntö, valvovan viranomaisen tulkinnat jne.), mikä rajoittaa mahdollisuutta tehostaa ja järjeittää toimintaa samoin kuin innovaatioiden käyttöönottoa. (kysely)

Myös ala saattoi olla perinteinen, minkä koettiin hidastavan muutoksia ja uudistuksia. Toimiala saattoi olla esimerkiksi jäykkä ja asiat pyrittiin tekemään harmonisoidusti, tai ala oli ottamassa vasta uudistumisen ensi askeleita, kuten asiantuntija kuvaa seuraavassa si-  
taatissa.

Alamme on aika vanhakantainen ja uusia toimintatapoja vasta aletaan kehittämään. (kysely)



Työ on aina kietoutunut laajempaan toimintaympäristöön, mikä voi olla hyvin erilainen eri töissä ja luoda myös erilaiset puitteet uudistumiselle ja uudistavalle toiminnalle.

## 7.4 Organisaatoriset tekijät uudistumisen esteinä

Varsin moni kyselyyn vastaaja ja haastateltava toi esiin, että kiire, aikapula tai vähäiset resurssit estävät uuteen suuntaamisen tai uudistumisen. Myös työpaja-aineistossa kiire ja hektisyys nousivat esiin tekijöinä, jotka estävät uusien yllättävien yhteensattumien näkemistä, niihin tarttumista ja hyödyntämistä. On nopeampaa tehdä kuten ennenkin, vaikka samaan aikaan nähtiin, että uudistuminen veisi asioita eteenpäin ja olisi pitkällä tähtäimellä tarpeellista.

Uuden toimintatavan käyttöönotto saattaa aluksi hidastaa työn tekemistä, vaikka myöhemmin se sitä sujuvoittaa. (kysely)

Helppoa olisi pitäytyä olemassa olevaan, mutta jää auttamattomasti ulos/jälkeen, jos ei hyväksy muutoksia. (kysely)

Osien ajan puutteeseen liittyi myös työpaja-aineistossa vahvasti esiin noussut kokemus ”yhteisen” puutteesta, mikä koettiin uudistumisen esteenä. Asiantuntijat peräänkuuluttivat yhteistä keskustelua ja jakamista, yhteistä työskentelyä, yhteisiä tavoitteita, yhteistä epäformaalia tekemistä, yhteisiä foorumeita ja tiloja sekä yhteistä kehittämistä.

Moni asiantuntija (45 mainintaa) toi kyselyn avovastauksissa esiin, että työpaikka, työkuultuuri tai työpaikan johto eivät tue uudistumista. Uudet ideat ”tyrmättiin ennen kuin niistä ehdittiin edes kunnolla keskustella”, ”aloitteet törmäsivät kriittisen keskustelun seinään” tai ”johto ei huomionnut työntekijöiden ideoita”. Lopulta pitäydettiin toimimaan kuten ennenkin, koska koettiin, ettei muutosehdotuksia kannattanut tehdä.

Toimitusjohtajamme pyytää usein ideoita ja ehdotuksia, mutta en muista tämän reilun 2 vuoden aikana, että työntekijöiden ideoita tai ehdotuksia olisi käytännössä huomioitu. On ilmeisesti koettu turvalliseksi tehdä asiat kuten ne on aina ennenkin tehty. Tällainen ympäristö ei oikein kannusta keksimään ja kehittämään toimintaa. Työntekijät lokeroituvat omiin toimintamalleihinsa, mikä on mielestäni valitettavaa. (kysely)

Osa henkilöistä on hyvinkin innokkaita kokeilemaan uudistuksia, mutta valitettavasti ne, jotka tekevät päätöksiä tukeutuvat vanhoihin toimintatapoihin ja Uudistukset jäävät tekemättä. Tämän seurauksena on päädytty tilanteeseen, jossa oman työn oikea kehittäminen on mahdotonta. (kysely)

Jotkut asiantuntijat kokivat oman organisaationsa olevan vanhoillinen, hierarkkinen, jäykkä tai byrokraattinen, jossa muutosten läpivienti oli hidasta. Uusien asioiden läpivieminen saattoi "viedä pahimmillaan vuosia", kuvattiin, miten "Iso laiva kääntyy hitaasti." Erityisesti suuret organisaatiot ja julkisen sektorin työpaikat tuotiin esiin organisaatioina, joissa muutosten läpivienti koettiin hitaaksi.

Koen työpaikkani varsin konservatiivisena, jäykkänä ja hierarkkisena. (kysely)

Isosta organisaatiosta seuraa valtava jähmeys ja päättämättömyksellisyys. (kysely)

Työpaikalla/-yhteisössä käytännöt vahvistuvat helposti, jolloin ne voivat institutionalisoidua ja ovat vaikeasti muutettavia (vrt. Orlikowski 2000). Organisaation rutiineilla viitataan toistuviin organisaation normeihin ja tapoihin liittyviin käyttäytymis-/toimintamalleihin, jotka luonnehtivat laajasti organisaation vallitsevaa toimintaa. (Edmondson ym. 2001). Rutiinille on tyypillistä, että tilanteeseen/ärsykkeeseen reagoidaan samalla tavoin kuin aikaisemmin, pohtimatta muita vaihtoehtoisia toimintatapoja. Ihmisillä on taipumus toimia usein rutiininomaisesti, vaikka tilanne olisi muuttunut ja tilanteessa tarvittaisi uudenlaisia toimintatapoja tai näkökulmia.

Myös "talossa pitkään olleet" nähtiin toisinaan uutta vastustavina.

[Uudistumisen] iso jarru ovat ihmiset, jotka ovat olleet samassa työssä yli 10 vuotta eivätkä välttämättä edes missään muualla, menneisyyden haamut tekevät heistä vieläkin varovaisia muuttamaan yhtään mitään tai edes näkemään muutostarvetta. (kysely)

Lisäksi avovastuksissa korostui, että eri yksiköt voivat toimia suuressa organisaatiossa eri tavoin. Organisaatiossa saattoi olla "osastoja, joissa todella tartuttiin uuteen", mutta samaan aikaan toisilla osastoilla "pidettiin hyvin tiukasti vanhasta kiinni".

## 7.5 Toisinaan uudistetaan liikaa

Aina uutta ja uudistuksia ei koeta myönteisinä asioina. Toisinaan muutokset koetaan raskittavina, turhina tai sekavuutta luovina. Mentiin "rytinällä uuteen", "liikaakin kaikenlaisiin uusiin hömpötyksiin" tai "erilaisiin hypetyksiin", joista ei kuitenkaan koettu olleen käytännön hyötyä.

Uuteen tarttuminen näkyy lähinnä erilaisiin "hypetyksiin" mukaan lähtemisessä, vain myöhemmin huomatakseen, että ideassa olikin suuria aukkoja, joita saisi tilkitä suht pienelläkin vaivannäöllä, jos ne vain huomioisi etukäteen. (kysely)

Muutokset ja uudistukset veivät ennemminkin aikaa varsinaiselta työnteolta eivätkä joltaneet mihinkään, tehtiin ”muutoksia muutoksen vuoksi” tai uudistuksia uudistusten vuoksi”.

Työssä käytettävissä olevat työkalut ja strategiat sekä organisaatiomallit vaihtuvat liiankin tiheään ja aikaa menee liikaa tällaisten asioiden opiskeluun joka vie taas ajan varsinaiselta työnteolta. (kysely)

Työntekijöitä on irtisanottu, suunnitellaan monitoimitiloja, digitalisaatio jyllää, paljon eri järjestelmiä ja strategiat menee uusiksi. Joskus tuntuu, että muutosta tehdään muutoksen vuoksi. (kysely)

Uuteen liittyäkin aina suurempi epäonnistumisen riski, epävarmuutta (esim. Rosenkopf & McGrath 2011). Joskus myös koettiin, että vanha toimii, eikä ole tarvetta uudistua. Pyörää ei kannata keksiä uudelleen, totesi eräs asiantuntija.

## 7.6 Työpaikka vanhan ja uuden tasapainottajana

Kaikkea ei siis ole syytä uudistaa vaan myös menneellä voi olla paikkansa. Työpaikoilla mennyt ja olemassa oleva luovat jatkuvuutta, pysyvyyttä ja järjestystä, ja tekevät siitä oman erillisen yksikkönsä. Joskus olemassa oleva toimii, eikä muutokselle ole tarvetta. Työpaikkoja ei saisikaan uudistaa hengiltä.

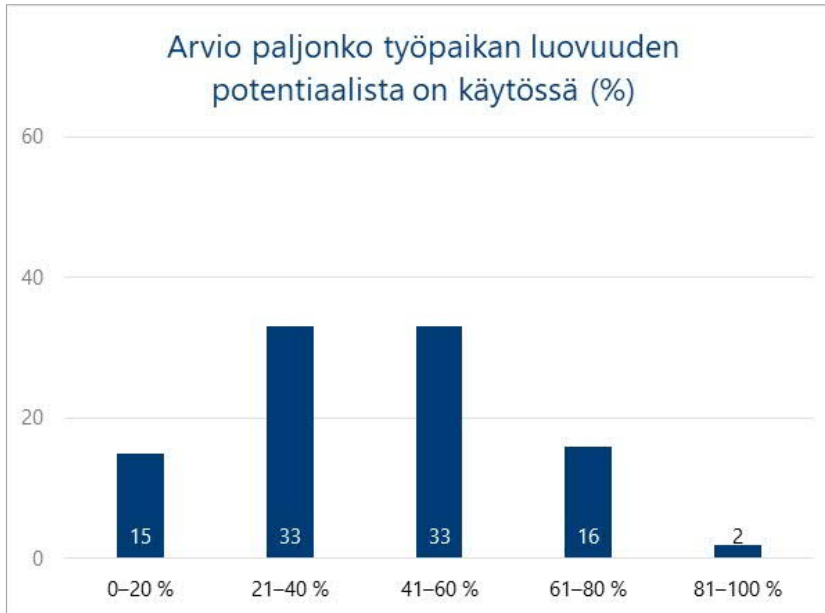
Työpaikoilla uuden ja vanhan välisen jännitteen tunnistaminen ja sopivan balanssin pohdinta on aika ajoin paikallaan (Toivanen ym. 2012). Yhteensattumia-kyselyn vastaajista noin kolmannes (32 %) arvioi, että omalla työpaikalla keskustellaan usein rakentavasti vanhan säilyttämisen ja uudistamisen välisestä suhteesta. Vastaavasti 28 % katsoi, että tuosta vanhan ja uuden balanssista ei juurikaan keskustella. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Arvio siitä, missä määrin omalla työpaikalla keskustellaan vanhan säilyttämisen ja uudistumisen välisestä suhteesta. Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

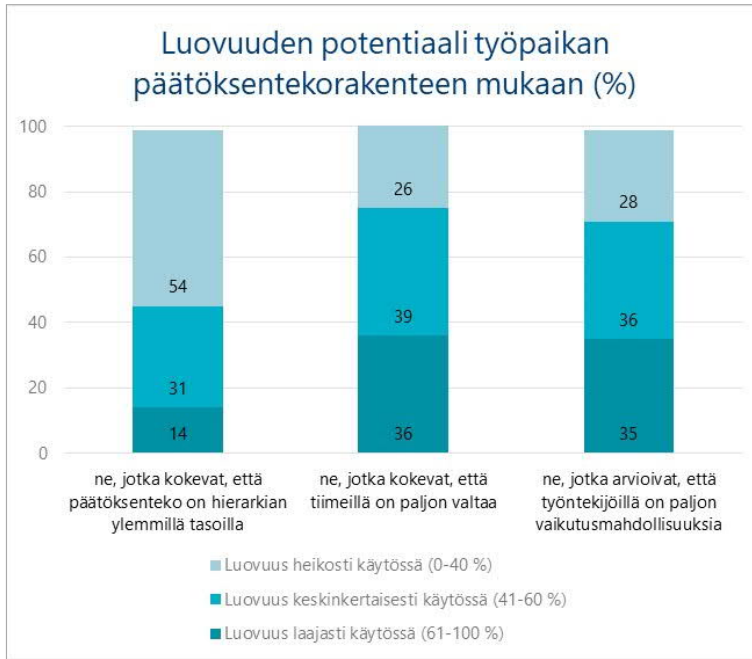
## 7.7 Onko luovuuden potentiaali käytössä?

Jos työpaikalla toimitaan pääsääntöisesti kuten on aina ennenkin toimittu, voi osa työpaikan luovuuden potentiaalista jäädä käyttämättä. Luovuus voidaan nähdä näkökulmana, joka johtaa uuden, uniikin ja toimivan idean, prosessin tai ratkaisun syntymiseen (esim. Perry-Smith & Shalley 2003). Yhteensattumia-kyselyn vastaajista 18 % arvioi, että potentiaalista on käytössä 61–100 %. Enemmistö vastaajista (66 %) arvioi potentiaalista olevan käytössä 21–60 %.



Kuvio 15. Arvio siitä, paljonko luovuuden potentiaalista on käytössä omalla työpaikalla. Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Luovuuden potentiaalin käyttöä tarkasteltiin työpaikan päätöksentekorakenteen mukaan. Analyysit osoittivat, että luovuuden potentiaali oli useammin laajasti käytössä (61–100 %) niiden vastaajien työpaikalla, jotka kokivat, että työntekijöillä tai tiimeillä on paljon valtaa. Vastaavasti luovuuden potentiaali oli useammin heikosti käytössä (0–40 %), jos työpaikan päätöksenteon koettiin olevan hierarkian ylemmillä tasoilla. Tätä yhteyttä on havainnollistettu kuviossa 16.



Kuvio 16. Arvio siitä, paljonko luovuuden potentiaalista on käytössä omalla työpaikalla työpaikan päätöksentekorakenteen mukaan. Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

Aikaisemmin luovuus nähtiin lähinnä yksilöllisenä piirteenä, mutta myöhemmin tutkimukset ovat korostaneet kontekstin merkitystä yksilön luovassa toiminnassa. Jotkut ovat nähneet luovuuden jopa sosiaalisena prosessina, jolloin esimerkiksi työpaikoilla esimiehen toiminta, sosiaaliset sidokset ja verkostot sekä työyhteisön vuorovaikutus ovat nousseet keskeiseen rooliin luovuuden esiin nostamisessa. (Perry-Smith & Shalley 2003.) Näin myös esimerkiksi psykologisesti turvallinen työyhteisö on hedelmällinen kasvualusta luovuudelle ja sen hyödyntämiselle.

## 7.8 Lopuksi

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että usein yritykset korostavat olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä (*exploitation*) uuden hankkimisen ja kehittämisen (*exploration*) kustannuksella, koska näin saavutetaan nopeammin ja varmemmin tuloksia. Lyhyellä aikaperspektiivillä tarkasteltuna tämä voidaan nähdä rationaalisenä toimintana. (Fang ym. 2010; Denrell & March 2001; Andriopoulos & Lewis 2009.) Vanha saatetaan myös kokea tuttuna ja turvallisena, minkä vuoksi siitä voi olla vaikea luopua. Uuteen astuminen

vaatiikin enemmän rohkeutta, koska siihen sisältyy esimerkiksi suurempi epäonnistumisen riski.

Luotaessa uutta, suunnattaessa toimintaa kohti uusia aluevaltauksia, tarvitaan kuitenkin yleensä olemassa olevan osaamisen lisäksi uutta tietoa, toimintatapoja, välineitä, ajattelutapoja ja osaamista. Usein menestymisen edellytyksenä on, että pystytään samanaikaisesti hyödyntämään olemassa olevaa ja säilyttämään se, mutta myös luomaan vanhan rinnalle tai päälle uutta. Molempia tarvitaan sopivassa suhteessa. (Ks. esim. Crossan ym. 1999; Taylor & Helfat 2009; Orlikowski 2002; Hargadon & Fanelli 2002; Gupta ym. 2006.)

On myös huomionarvoista, että kaikki uudet oivallukset eivät vie kohti parempaa, on hyviä ja toimivia ideoita, mutta on myös huonoja ja toimimattomia. Mikä on relevanttia toiminnan kannalta? Miten poimitaan parhaat innovaatiot? Uutta on aina katsottava organisaation strategian näkökulmasta.

Organisaatiot ovat myös keskenään erilaisia, joten myös muutostahti ja työn vapausasteet voivat vaihdella työpaikasta ja työstä toiseen. Samoin uudistumisen mahdollisuudet voivat näyttäytyä varsin erilaisina eri aloilla, eri organisaatioissa ja erilaisissa töissä. Toiset organisaatiot ovat elinkaarensa alkuvaiheessa, toisilla on takanaan pitkä historia, samoin eri kokoiset organisaatiot toimivat usein hyvin erilaisen logiikan mukaan. Suuressa organisaatiossa tarvitaan formaaleja prosesseja ja systeemejä, jolloin muodostuu myös toimintaa ohjaavia rutiineja. Nämä rutiinit ja toimintatavat ovat kuitenkin myös se konteksti, jossa työntekijät toimivat ja tulkitsevat, luovat uutta tai pitäytyvät vanhassa. Vaarana on, että ajan mittaan toiminta rutinoituu liikaakin, jolloin uuden syntymiselle ei jää tilaa. (Ks. esim. Crossan ym. 1999.)

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä, että uudistaminen ja uudistuminen näyttäytyvät helposti kielteisenä, jos ne koetaan ainoastaan ylhäältä päin annettuina. Ylhäältä tulevat uudistukset nähdään helposti omaa toimintaa sotkevinä pakkoina tai häiriötekijöinä. Hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio oli tulosten mukaan myös huonompi alusta luovuuden hyödyntämiselle. Vastaavasti, jos asiantuntija itse koki olevansa aktiivinen toimija uudistuksessa, näyttäytyi uudistaminen yleensä varsin myönteisessä valossa. Organisaatiolta ja johdolta kaivattiin tukea, vastaanottavuutta ja aikaa uudistuksille. Uudistuminen ja sen tukeminen tapahtuukin sekä organisaatio- että yksilötasolla (Björneborn 2017; Crossan ym. 1999; Elkjaer 2004).

Jotta uudistukset otetaan omaksi ja työpaikan luovuus saadaan kattavasti käyttöön, tarvitaan vuoropuhelua ja työntekijöille osallisuuden mahdollisuuksia. Uudistuminen on vuorovaikutteinen, dialektinen prosessi. Yksilön oma, uudistava toimintatapa harvoin yksin takaa onnistuneita uudistuksia, vaan siihen tarvitaan yleensä mukaan työyhteisö tai organisaatio laajemmin. Jotta uuteen voidaan sitoutua, tulisi uusien ratkaisujen olla ainakin jollakin tapaa yhteisesti sovittuja.

## 8 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS UUDISTUMISEN KASVUALUSTANA

*Maarit Kauppi, Minna Toivanen & Seppo Tuomivaara*

Uuden kokeileminen tai oman uuden idean jakaminen muille ei ole aina helppoa. Kokeilu voi epäonnistua ja idea osoittautua huonoksi. Uuteen tarttuminen vaatii riskin ottoa. On esitetty, että psykologinen turvallisuus on hyvä perusta uudistavalle ja luovalle työn tekemiselle, se antaa hyvän pohjan lähteä rohkeasti kokeilemaan uutta ja jakamaan uusia ideoita. Tässä luvussa tarkastellaan erityisesti Työolotutkimusten pohjalta koetun psykologisen turvallisuuden tilaa ja kehitystä suomalaisessa työelämässä sekä sen yhteyttä uudistavaan toimintaan.

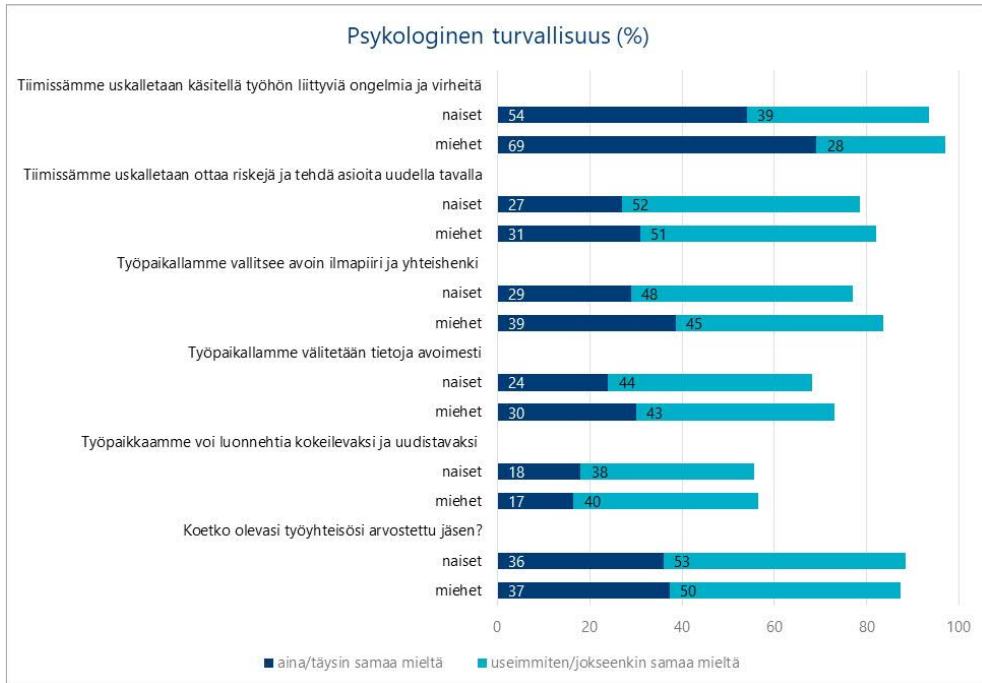
### 8.1 Psykologisen turvallisuus ja sen taso suomalaisessa työelämässä

Psykologinen turvallisuus on jaettu käsitys tai uskomus siitä, että ryhmä on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla oma itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi. Siellä kunnioitetaan toisten osaamista, tuetaan ja autetaan toisia ja suhtaudutaan työtovereihin myönteisesti. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, ja jokainen voi tuoda pelotta esiin omat mielipiteensä tai epäonnistumisensa (Edmondson 1999; ks. myös esim. Newman ym. 2017; Edmondson & Lei 2014). Tällainen sosiaalinen ympäristö kannustaa ajatusten, ideoiden ja informaation jakamiseen, tukee osallistumista ja siten lisää myös uudistumisen mahdollisuuksia. Aiemmat kansainväliset tutkimukset ovatkin osoittaneet, että psykologisella turvallisuudella on myönteinen yhteys organisaation oppimiseen, innovaatioihin ja luovuuteen (esim. Edmondson & Lei 2014; Frazier ym. 2017; Newman ym. 2017).

Vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan lähes kaikki miehet (97 %) ja miltei yhtä usea nainen (93 %) koki, että heidän tiimissään uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä (kuviokuva 17). Samoin valtaosa miehistä (87 %) ja naisista (89 %) koki olevansa työyhteisönsä arvostettu jäsen. Miehistä vähän yli ja naisista vähän alle 80 % oli sitä mieltä, että heidän tiimissään uskalletaan ottaa riskejä ja tehdä asioita uudella tavalla ja että työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki. Noin kolme neljästä miehestä (73 %) ja kaksi kolmesta naisesta (68 %) koki, että työpaikalla välitetään tietoja avoimesti.

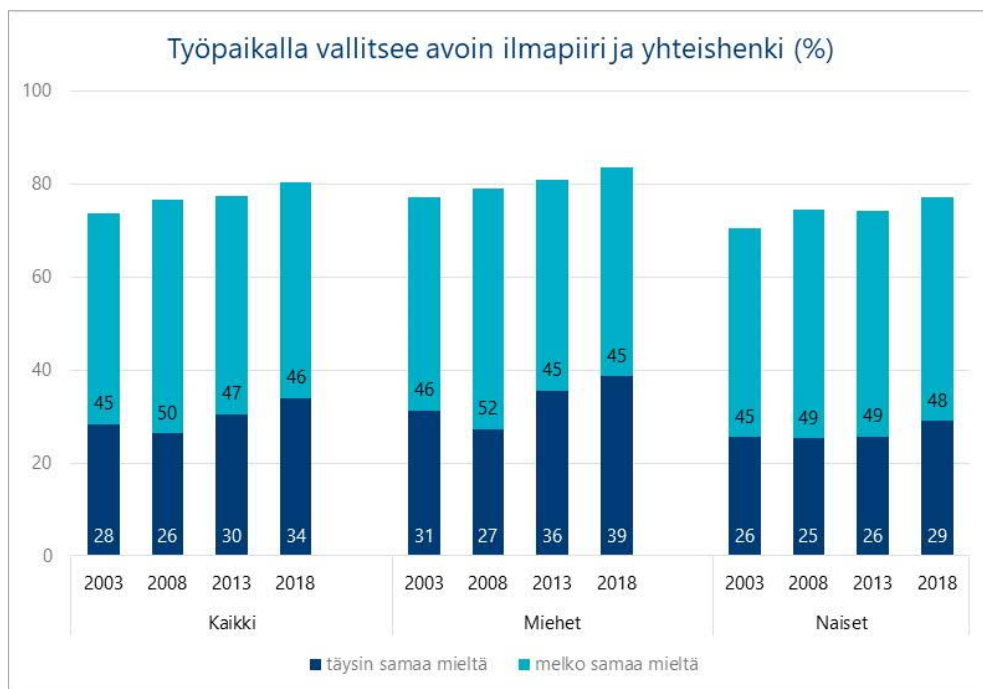


Noin puolet sekä miehistä (56 %) että naisista (55 %) luonnehti työpaikkaansa kokeilevaksi ja työmenetelmiä uudistavaksi. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Psykologinen turvallisuus tiimityötä tekevillä palkansaajilla sukupuolen mukaan (%). Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

Psykologisen turvallisuuden tason ajallisia muutoksia tarkasteltiin työpaikan ilmapiirin avoimuutta ja yhteishenkeä kuvaavan muuttujan pohjalta. Kuten kuvio 18 on nähtävissä, on ilmapiirissä tapahtunut 2000-luvulla myönteistä kehitystä: vuonna 2003 73 % tiimityötä tekevistä palkansaajista koki ilmapiirin avoimeksi, kun vuonna 2018 osuus oli jo 80 %. Kaikkina tarkasteluvuosina miehet arvioivat ilmapiirin myönteisemmin kuin naiset. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Tiimityötä tekevien palkansaajien arvio työpaikan ilmapiirin avoimuudesta ja yhteishengestä sukupuolen mukaan vuosina 2003, 2008, 2013 ja 2018 (%). Lähde: Työolotutkimus 2003-2018, Tilastokeskus.

Kun psykologista turvallisuutta tarkasteltiin kuuden yksittäisen kysymyksen pohjalta luodun summamuuttujan pohjalta alaryhmittäin (ks. infolaatikko), havaittiin, että naisista hieman pienempi osuus (23 %) kuin miehistä (29 %) koki psykologisen turvallisuuden olevan korkealla tasolla (taulukko 12). Samoin tämä osuus vaihteli ikäryhmittäin siten, että nuoremmat kokivat psykologisen turvallisuuden korkeaksi hieman useammin kuin vanhempiin ikäryhmiin kuuluvat (alle 35-vuotiaat: 31 %, 35–44 -vuotiaat: 25 %, 45–54 -vuotiaat: 22 %, 55–67 -vuotiaat: 23 %). Korkean psykologisen turvallisuuden osuudet vaihtelivat myös sektoreittain. Useimmin psykologisen turvallisuuden kokivat korkeaksi yksityisellä sektorilla (28 %) ja kolmannella sektorilla työskentelevät (29 %) ja hieman harvemmin kunnalla / kuntayhtymässä (22 %) ja valtiolla (20 %) työskentelevät henkilöt. Merkittäviä eroja ei kuitenkaan havaittu ammattiaseman mukaisessa tarkastelussa: korkeakoulutetuista asiantuntijoista neljäsos (25 %) ja sekä muista toimihenkilöistä että työntekijöistä reilu neljäsos (27 %) kuului korkean psykologisen turvallisuuden ryhmään. Toimialan perusteella tarkasteltaessa havaittiin, että useimmin psykologisen turvallisuuden koki korkeaksi ne palkansaajat, jotka työskentelevät viestintä-, rahoitus- ja kiinteistöalalla (33 %) sekä kaupan, majoitus- ja ravitsemustoiminnan parissa (27 %). Harvimminkin näin raportoivat terveys- ja sosiaalipalveluissa (23 %) toimivat sekä tieteen ja hallinnon alalla

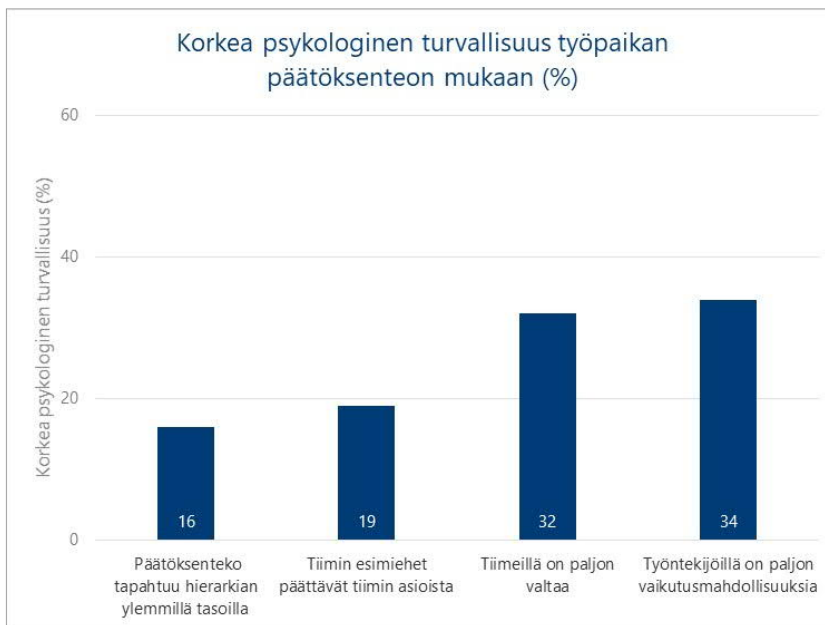


Taulukko 12. Taustamuuttujien jakaumat ja psykologisen turvallisuuden tiimissään korkeaksi kokevien palkansaajien osuudet taustamuuttujien mukaan (painotetut prosentiosuudet). Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

Taustamuuttajat	Kaikki vastaajat		Psykologisen turvallisuuden korkeaksi kokevat	
	N	%	%	p-arvo (khiin neliö)
Kaikki	3028	100	26	
Sukupuoli				0.0003
naiset	1571	49	23	
miehet	1457	51	29	
Ikä				<.0001
alle 35 -vuotiaat	749	33	31	
35-44 -vuotiaat	753	25	25	
45-54 -vuotiaat	854	24	22	
55-67 -vuotiaat	672	18	23	
Ammattiasema				0.56
korkeakoulutetut asiantuntijat	967	28	25	
muut toimihenkilöt	640	24	27	
työntekijät	1416	48	27	
Sectori				0.003
yksityinen	1876	65	28	
kunta	854	26	22	
valtio (sis. yliopisto)	204	6	20	
kolmas sektori	91	3	29	
Toimiala <sup>1</sup>				0.03
teollisuus ja rakentaminen	684	23	26	
kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	450	15	27	
viestintä-, rahoitus- ja kiinteistöala	307	10	33	
tiede ja hallinto	744	25	25	
terveys- ja sosiaalipalvelut	632	21	23	
muut toimialat	156	5	27	
Työ ennakoitavaa				<.0001
aina / useimmiten	1846	61	29	
joskus / ei koskaan	1176	39	21	
Digitaalisten välineiden käyttö				0.003
pieni	1963	65	24	
suuri	1054	35	29	

<sup>1</sup> Teollisuus ja rakentaminen: maa-, metsä- ja kalatalous, kaivostoiminta, teollisuus, rakentaminen, sähkö-, kaasui- ja lämpöhuolto, jäähdytystoiminta, vesihuolto; Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta: tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus ja varastointi, majoitus ja ravitsemustoiminta; Viestintä-, rahoitus- ja kiinteistöala: informaatio ja viestintä, rahoitus, va- kuutus- ja kiinteistöalan toiminta; Tiede ja hallinto: ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, hallinto ja tukipalvelu- toiminta, julkinen hallinto ja maanpuolustus, pakollinen sosiaalivakuutus sekä kv-organisaatioiden toiminta, koulutus; Terveys- ja sosiaalipalvelut: Muut toimialat: taiteet, viihde ja virkistys, muu palvelutoiminta ja kotitaloudet, tuntematon.

Lisäksi hankkeessa tarkasteltiin työpaikan päätöksentekorakenteen yhteyttä psykologisen turvallisuuden tasoon Yhteensattumia-kyselyn pohjalta. Analyysit osoittivat, että korkea psykologinen turvallisuus oli selvästi tavallisempaa, jos työntekijöillä oli paljon vaikutusmahdollisuuksia (34 %) tai tiimeillä oli paljon valtaa (32 %), kuin niillä, joiden esimies päätti tiimin asioista (19 %) tai päätöksenteko tapahtui hierarkian ylemmillä tasoilla (16 %). (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Korkea psykologinen turvallisuus työpaikan päätöksenteon mukaan. Lähde: Yhteensattumia-kysely 2019, Työterveyslaitos.

## INFOLAATIKKO: PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS JA UUDISTAVA TOIMINTA, TYÖOLOUTUKIMUKSET 2003–2018, YHTEENSATTUMIA-KYSELY 2019

Psykologinen turvallisuus, Työolotutkimukset 2003–2018

Käytetyt kysymykset:

1. tiimissämme vallitsee ilmapiiri, jossa uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä (v. 2018)
2. tiimissämme uskalletaan ottaa riskejä ja tehdä asioita uudella tavalla (v. 2018)
3. työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki (v. 2003–2018)
4. työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti (v. 2003–2018)
5. työpaikkaamme voi luonnehtia kokeilevaksi ja työmenetelmiä uudistavaksi (v. 2018)
6. koetko olevasi työyhteisösi arvostettu jäsen (v. 2003–2018).

Kysymyksiin vastattiin neli- tai viisiportaisen asteikon pohjalta (1 = pitää täysin paikkansa – 4 = ei pidä lainkaan paikkaansa; 1=täysin samaa mieltä – 5=täysin eri mieltä). Analyysiin otettiin mukaan ne vastaajat, jotka ilmoittivat työskentelevänsä tiimeissä (n= 3 028, keski-ikä 41,7 vuotta).

Kuudesta erillisestä psykologista turvallisuutta kuvaavasta kysymyksestä muodostettiin summamuuttuja (Cronbachin  $\alpha= 0,716$ ) siten, että korkeampi arvo vastasi parempaa psykologisen turvallisuuden tasoa. Summamuuttuja luokiteltiin kvartiileihin, joista ylin kvartiili vastasi korkeaa psykologista turvallisuutta. Näin koko tarkasteltavassa vastaajajoukossa neljännes (painotettu %-osuus 26 %) kuului korkean psykologisen turvallisuuden ryhmään.

Psykologinen turvallisuus, Yhteensattumia-kysely 2019

Käytetyt kysymykset:

1. tiimissämme vallitsee ilmapiiri, jossa uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä
2. tiimissämme uskalletaan ottaa riskejä ja tehdä asioita uudella tavalla
3. työskennellessäni tiimimme jäsenten kanssa minun kykjäni ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään
4. tiimimme jäseniltä on hankala pyytää apua (käännetty asteikko).

Vastaajan tuli arvioida väittämiä neliportaisen asteikon pohjalta (1 = pitää täysin paikkansa – 4 = ei pidä lainkaan paikkaansa). Väittämien pohjalta muodostettiin kolmiluokkainen summamuuttuja (Cronbachin  $\alpha = 0,722$ ) (psykologisesti hyvin turvallinen; jokseenkin turvallinen; turvaton).

Uudistava toiminta, Työolotutkimus 2018

Käytetyt kysymykset:

- oletko viimeksi kuluneiden 12 kk:n aikana tehnyt työpaikkalasi aloitteita (kyllä/ei), jotka koskevat:
  - omaa työtäsi
  - tuotteita tai palveluita
  - työpaikan työjärjestelyitä?

Kysymyksistä muodostettiin summamuuttuja siten, että 'kyllä'-vastausten lukumäärä laskettiin yhteen ja luokiteltiin kolmeen ryhmään; 0–1, 2 ja 3 erilaista aloitetta.

- onko sinulla mahdollisuus soveltaa uusia ideoita työssäsi?

Vastausvaihtoehdot: mahdollisuus ja aikaa; periaatteessa mahdollisuus muttei aikaa; ei mahdollisuutta. Vastaukset luokiteltiin kahteen luokkaan: mahdollisuus ja aikaa sekä ei mahdollisuutta (ajan puutteen vuoksi tai muusta syystä).

Työn ennakoitavuus ja digin käyttö työssä, Työolotutkimus 2018

Työn ennakoitavuutta mitattiin yhden kysymyksen kautta:

- kuinka usein työsi etenee suunnitelmiesi mukaisesti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita (1= aina – 4= ei koskaan), joka luokiteltiin kahteen luokkaan (aina/useimmiten ja joskus/ei koskaan).

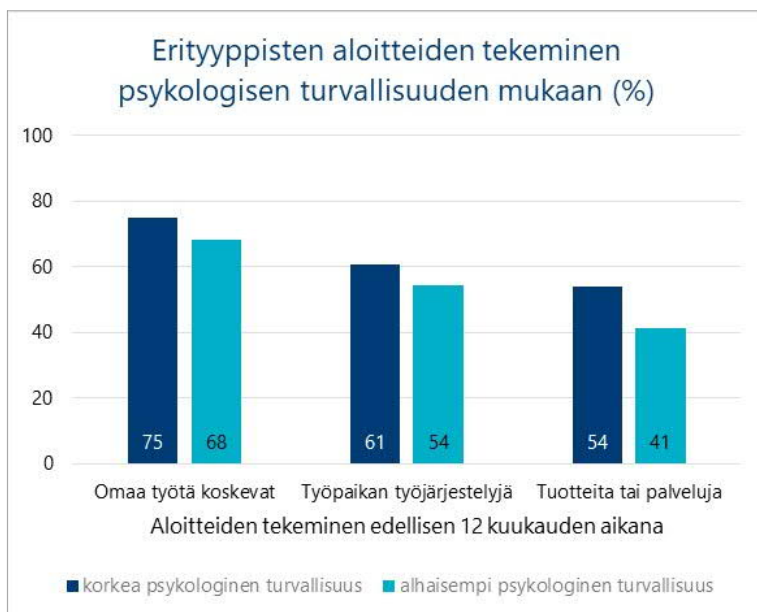
Työn digitaalisuutta arvioitiin erilaisten digitaalisten välineiden ja sovellusten käytön laajuudella:

- Käytätkö työssäsi seuraavia digitaalisia sovelluksia tai välineitä? (kyllä/ei):
  - reaaliaikaisia pikaviestintävälineitä
  - sähköisiä työtiloja tai yhteistyöalustoja, joissa kaikki käyttäjät yleensä pääsevät myös muokkaamaan tietoja
  - välineitä, jotka mahdollistavat tapaamisen etäyhteydellä
  - sosiaalista mediaa (Twitter, Facebook, Instagram jne.) osana työtäsi
  - sovelluksia, joilla mallinnetaan esimerkiksi rakennuksia tms. 3D-ulottuvuudella, tai muita tietomallinnusvälineitä
  - sovelluksia, joilla seuraat esineiden liikkumista, varastointia tai tavarantoimitusjärjestelmiä
  - erilaisia mobiilisovelluksia, joiden kautta työtä organisoidaan
  - sovelluksia, joille asiakkaat ovat itse vieneet tietojaan.

Näistä laskettiin summamuuttuja (0–8) sen perusteella, kuinka montaa erityyppistä digitaalista välinettä tai sovellusta vastaaja ilmoitti käyttävänsä. Tämä luokiteltiin edelleen kahteen luokkaan: 0–4 erityyppistä digitaalista välinettä tai sovellusta (pieni digitaalisten välineiden/sovellusten määrä) ja 5–8 eri tyyppistä digitaalista välinettä tai sovellusta (suuri digitaalisten välineiden tai sovellusten määrä).

## 8.2 Psykologisen turvallisuuden yhteys uudistavaan toimintaan

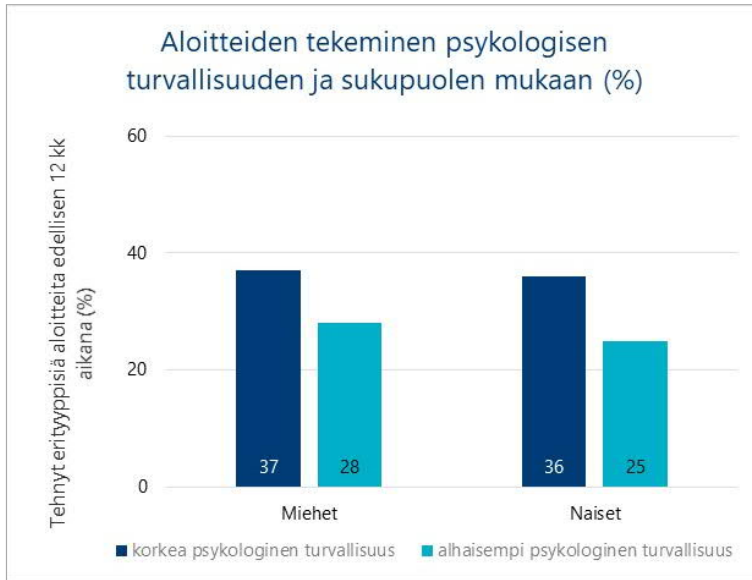
Koetun psykologisen turvallisuuden yhteyttä uudistavaan toimintaan (aloitteet ja uusien ideoiden soveltaminen) tutkittiin vuoden 2018 Työolotutkimuksen pohjalta. Tarkastelemissa havaittiin, että ne, jotka kokivat psykologisen turvallisuuden tason korkeaksi, ilmoittivat keskimäärin useammin tehneensä aloitteita liittyen omaan työhön (75 % vs. 68 %), työjärjestelyihin (61 % vs. 54 %) sekä tuotteisiin ja palveluihin (54 % vs. 41 %) verrattuna niihin, jotka kokivat psykologisen turvallisuuden heikommaksi (kuvio 20).



Kuvio 20. Erityyppisten aloitteiden tekeminen psykologisen turvallisuuden mukaan (%). Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

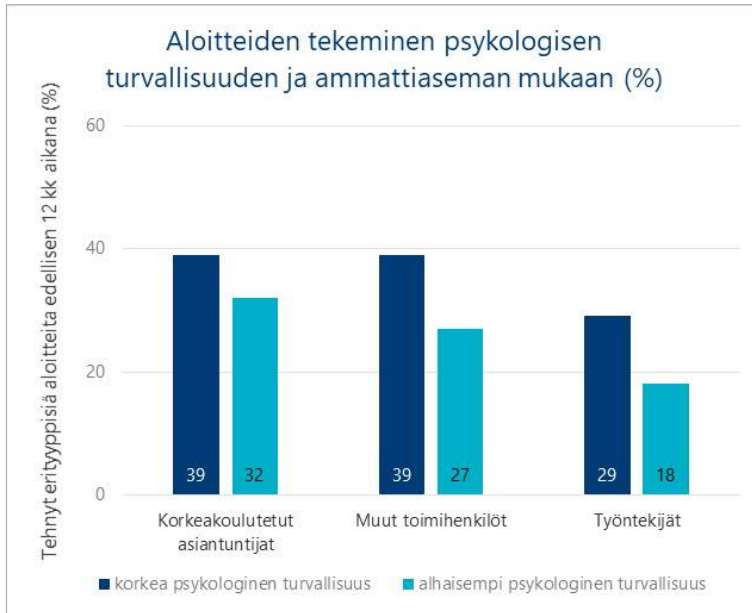
Tämä yhteys oli havaittavissa myös, kun tarkasteltiin aloitteiden tekemistä kuvaavan summamuuttujan jakaumia psykologisen turvallisuuden mukaan alaryhmissä. Kuviossa 21 on esitetty niiden miesten ja naisten osuudet psykologisen turvallisuuden mukaan, jotka ilmoittivat tehneensä työpaikallaan kolmenlaisia aloitteita (omaan työhön, työpaikan työjärjestelyihin ja tuotteisiin tai palveluihin liittyen) viimeisen 12 kuukauden aikana. Näiden aloitteiden tekeminen oli merkittävästi yleisempää niiden miesten (37 % vs. 28 %) ja naisten (36 % vs. 25 %) keskuudessa, jotka kokivat psykologisen turvallisuuden olevan korkealla tasolla verrattuna niihin, jotka kokivat psykologisen turvallisuuden alhaisemmaksi.





Kuvio 21. Tiimityötä tekevien palkansaajien omaa työtä, työpaikan työjärjestelyjä sekä tuotteita tai palveluja koskevien aloitteiden tekeminen psykologisen turvallisuuden ja sukupuolen mukaan (%). Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

Myös kaikissa ammattiryhmissä erot aloitteiden tekemisen suhteen psykologisen turvallisuuden korkeaksi ja alhaisemmaksi kokevien välillä olivat samankaltaisia kuin koko aineistossa ja muissa tarkastelluissa alaryhmissä (kuvio 22) kuitenkin niin, että korkeakoulutettujen asiantuntijoiden joukossa ero psykologisen turvallisuuden korkeaksi tai alhaisemmaksi kokevien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä (korkeakoulutetut asiantuntijat:  $p=0.20$ ; muut toimihenkilöt:  $p<.0001$ ; työntekijät:  $p= 0.003$ ).



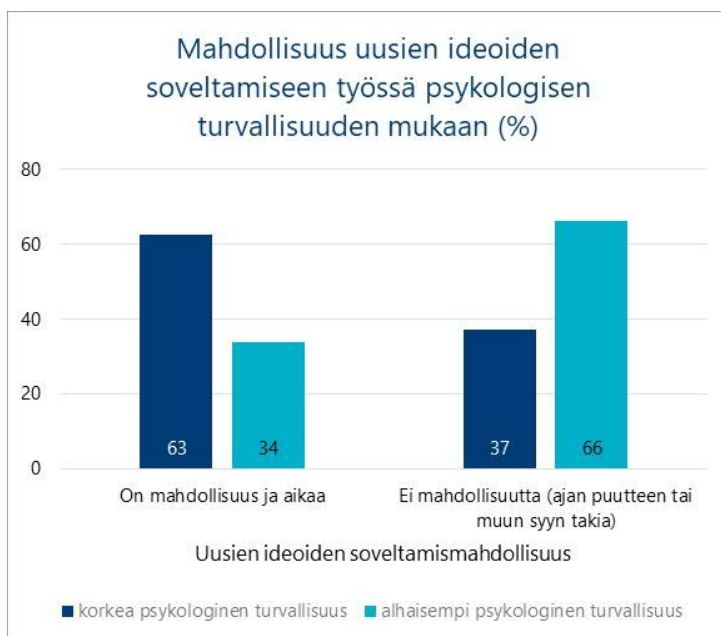
Kuvio 22. Tiimityötä tekevien palkansaajien omaa työtä, työpaikan työjärjestelyjä sekä tuotteita tai palveluja koskevien aloitteiden tekeminen psykologisen turvallisuuden ja ammattiaseman mukaan (%). Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

Psykologisen turvallisuuden yhteyttä aloitteiden tekemiseen tarkasteltiin myös kumulatiivisten logististen regressiomallien avulla, joissa ensin vakioitiin sukupuoli ja ikä (taulukko 13, malli 1) ja sen jälkeen lisäksi ammattiasema (malli 2). Näiden mallien tulokset osoittivat, että korkeaksi koettu psykologinen turvallisuus (ylin kvartiili) oli merkitsevästi yhteydessä suurempaan määrään erityyppisiä aloitteita (työtä, työpaikan työjärjestelyjä sekä tuotteita tai palveluja koskevat aloitteet) tiimityötä tekevillä palkansaajilla senkin jälkeen, kun nämä tekijät oli huomioitu.

Taulukko 13. Psykologisen turvallisuuden yhteys omaa työtä, työpaikan työjärjestelyjä sekä tuotteita tai palveluja koskevien aloitteiden tekemiseen, kumulatiivinen logistinen regressiomalli, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI).

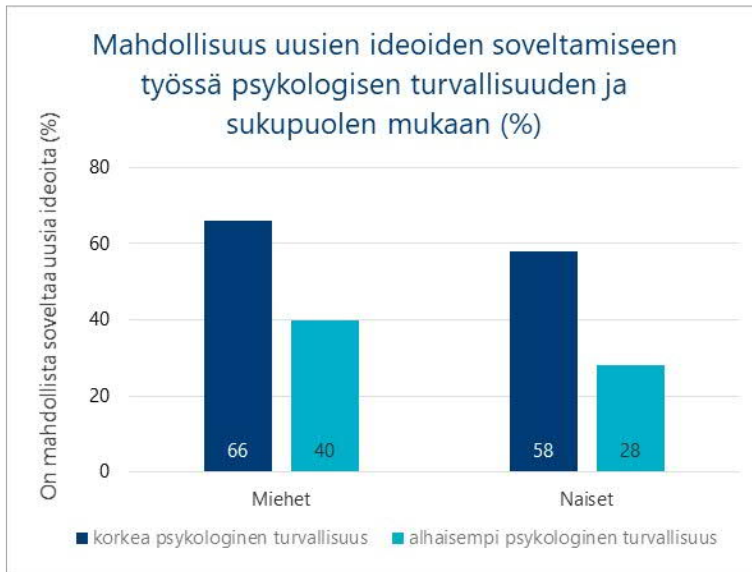
	Aloitteiden tekeminen	
	Malli 1: vakioitu sukupuoli ja ikä OR (95% CI)	Malli 2: vakioitu sukupuoli, ikä ja ammattiasema OR (95% CI)
Alhaisempi psykologinen turvallisuus	1.00	1.00
Korkea psykologinen turvallisuus	1.57 (1.35– 1.83)	1.58 (1.35– 1.84)

Vastaava positiivinen yhteys havaittiin korkean psykologisen turvallisuuden ja uusien ideoiden soveltamisen välillä. Ne, jotka kokivat psykologisen turvallisuuden olevan korkealla tasolla tiimissään raportoivat useammin uusien ideoiden soveltamisen olevan mahdollista kuin ne, joiden psykologinen turvallisuus oli alemmalla tasolla (63 % vs. 34 %, kuvio 23).

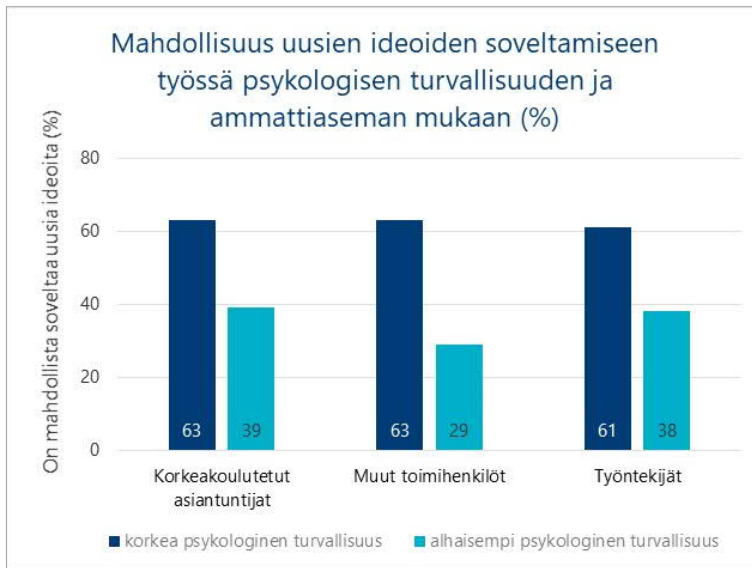


Kuvio 23. Tiimityötä tekevien palkansaajien mahdollisuus soveltaa uusia ideoita työssään psykologisen turvallisuuden mukaan. Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

Yhteys oli samankaltainen miehillä ja naisilla (kuvio 24) ja riippumatta ammattiasemasta (kuvio 25). Verrattuna miehiin naiset raportoivat hieman harvemmin, että heillä on mahdollisuus soveltaa uusia ideoita työpaikallaan (korkea psykologinen turvallisuus 58 % vs. 66 %; alhaisempi psykologinen turvallisuus: 28 % vs. 40 %).



Kuvio 24. Tiimityötä tekevien palkansaajien mahdollisuus soveltaa uusia ideoita työssään psykologisen turvallisuuden ja sukupuolen mukaan. Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.



Kuvio 25. Tiimityötä tekevien palkansaajien mahdollisuus soveltaa uusia ideoita työssään psykologisen turvallisuuden ja ammattiaseman mukaan. Lähde: Työolotutkimus 2018, Tilastokeskus.

Psykologisen turvallisuuden yhteys uusien ideoiden soveltamiseen työpaikalla oli tilastollisesti merkitsevä logistisen regressiomallin perusteella, myös sen jälkeen, kun sukupuoli, ikä ja ammattiasema oli huomioitu mallissa (taulukko 14).

Taulukko 14. Psykologisen turvallisuuden yhteys tiimityötä tekevien palkansaajien mahdollisuuteen soveltaa uusia ideoita työssään, kumulatiivinen logistinen regressiomalli, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI).

	Aloitteiden tekeminen	
	Malli 1: vakioitu sukupuoli ja ikä OR (95% CI)	Malli 2: vakioitu sukupuoli, ikä ja ammattiasema OR (95% CI)
Alhaisempi psykologinen turvallisuus	1.00	1.00
Korkea psykologinen turvallisuus	3.30 (2.77– 3.92)	3.31 (2.78– 3.94)

### 8.3 Lopuksi

Tutkimuksen tulosten perusteella suomalaisten tiimityötä tekevien palkansaajien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta olivat verrattain hyviä. Suurin osa vastanneista koki, että heidän tiimissään uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä. Samoin valtaosa miehistä ja naisista koki olevansa työyhteisönsä arvostettu jäsen. Heikoimmaksi psykologisen turvallisuuden osa-alueista arvioitiin työpaikan kokeileva ja työmenetelmiä uudistava luonne, kuitenkin niin, että reilu puolet vastaajista luonnehti työpaikkaansa tällaiseksi. Kaiken kaikkiaan miehet arvioivat työpaikkansa/tiimensä psykologisen turvallisuuden tason korkeaksi useammin kuin naiset ja nuoremmat palkansaajat useammin kuin vanhemmat.

Psykologinen turvallisuus oli yhteydessä työpaikan päätöksentekorakenteeseen siten, että enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa omaavissa tiimeissä koetun psykologisen turvallisuuden taso oli korkeampi. Tarkastellun työpaikan ilmapiirin avoimuutta ja yhteishenkeä kuvaavan muuttujan perusteella suomalaisten palkansaajien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta näyttäisivät muuttuneen myönteiseen suuntaan vuosien 2003 ja 2018 välillä.

Havaintomme psykologisen turvallisuuden ja uudistavan työn välisestä positiivisesta yhteydestä on saman suuntainen niiden aiempien tutkimustulosten kanssa, jotka ovat osoittaneet psykologisen turvallisuuden vaikuttavan myönteisesti kommunikaatioon, tiimien uudistumiseen ja toiminnan tehokkuuteen (Frazier ym. 2017; Newman ym. 2017). On jopa esitetty, että tiimien menestymisen kannalta psykologinen turvallisuus olisi keskeisempi tekijä kuin esimerkiksi tiimin jäsenten muodollinen osaaminen (Rozovski 2015). Tämä liittyy erityisesti siihen, että jos tiimin psykologisen turvallisuuden taso on korkea, uskalletaan ottaa riskejä ja jakaa sekä onnistumisia että epäonnistumisia, jolloin tiimin kehitys on parempaa (Carmeli & Gittel 2009; Hirak ym. 2012; Tjosvold ym. 2004). Psykologisen turvallisuuden rakentaminen ja ylläpitäminen on siis erityisen tärkeää, paitsi jokaisen työntekijän hyvinvoinnin kannalta myös työn ja työssä kehittymisen kannalta. Tässä keskeisinä henkilöinä ovat esihenkilöt ja ryhmien vetäjät, mutta myös jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä ja ylläpitämisessä. Esihenkilö voi omalla esimerkillään, muun muassa kunnioittavalla ja avoimella kommunikaatiolla, kuuntelulla ja myös oman haavoittuvuuden osoittamisella lisätä merkittävästi psykologista turvallisuutta (ks. luku 11).

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu nykyajan kompleksisessa työelämässä ja sen on oletettu olevan erityisen tärkeää vaativassa asiantuntijatyössä. Poiketen tästä ennako-olettamuksesta emme havainneet merkitsevää eroa erilaisten aloitteiden tekemisen suhteen psykologisen turvallisuuden korkeaksi ja alhaisemmaksi kokevien välillä asiantuntijaryhmässä, mutta kylläkin muilla toimihenkilöillä sekä työntekijöiden joukossa.

Tämän perusteella voidaan olettaa, että psykologisen turvallisuuden merkitys ei ulottu ainoastaan asiantuntijatehtäviin, vaan on tärkeää uudistavan toiminnan kannalta myös muun tyyppisissä tehtävissä.

Myös etätyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastavat psykologista turvallisuutta, kun suuri osa kasvokkain tilanteisiin liittyvästä sanattomasta viestinnästä häviää. On siis erityisen tärkeää kiinnittää huomiota läsnäolon vahvistamiseen, työtovereiden kannustamiseen ja yhteydenpitoon eri kanavien kautta lisääntyvissä etätyötilanteissa.

## 9 OSALLISUUS JA VERTAISRYHMÄT KEHITTÄMISEN KULMAKIVINÄ

*Teemu Suorsa*

Tässä luvussa kuvataan psykologista turvallisuutta ja osallisuutta yhteisten käytänteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa. Yhteensattumien huomioimista ja hyödyntämistä pohditaan suhteessa arjen paineisiin ja kehittävän tarkkaavaisuuden vastakohtana näyttäytyvään välinpitämättömyyteen. Luvussa kerrotaan myös Oulussa asiantuntijatyöpaikoilla toteutetuista koulutuksista ja ohjattujen vertaisryhmien hyödyntämisestä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

### 9.1 Aluksi

Oulun yliopistossa toimiva tutkimusryhmä MYY: 'Monialainen yhteistyö yksilöiden ja yhteisöjen tukena' ([www oulu.fi/psykologia](http://www oulu.fi/psykologia)) osallistui pienellä osuudella Yhteensattumiahankkeen toimintaan. Arki, rutiinit, odottamattoman tunnistaminen ja uuteen tarttuminen, psykologinen turvallisuus ja käytänteiden kehittäminen ovat monella tapaa tutkimusryhmän toiminnan keskiössä. Tuntui innostavalta lähteä mukaan yhteensattumia, jotka Aristoteleesta alkaen ovat näyttäytyneet lähinnä "ei-olevaisena" ja siten sellaiselta, että mikään tiede ei voi niitä tutkia (ks. Backman 2004). Tutkimusryhmämme fokuksessa ovat olleet yhtäältä erilaiset psykososiaalisen tuen käytänteet ja koulutukset sekä toisaalta yksilöiden subjektiiviset kokemukset sekä heidän osallisuutensa yhteisten käytänteiden ja olosuhteiden ylläpitämisessä.

Esittelen tässä luvussa tiiviisti hankkeen aikaiseen tutkimukseen perustuen "yhteensattumia" ja "psykologista turvallisuutta" kasvatopsykologian näkökulmasta tarkentavia lähi-käsitteitä, joiden huomioiminen on olennaista yhteensattumia ja psykologista turvallisuutta käsiteltäessä. Tarkastelu jakaantuu kolmeen lukuun: Psykologinen turvallisuus ja osallisuus yhteisten olosuhteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa; Yhteensattumiin tarttuminen ja välinpitämättömyys, sekä Yhteensattumat ja arki. Kuvaan tiiviisti myös Oulussa hankkeen yhteydessä järjestettyä koulutusta sekä havaintoja yhteensattumien ja psykologisen turvallisuuden merkityksestä asiantuntijatyössä. Lopuksi kuvaan hankkeen aikana toteutetun ohjatun vertaisryhmätyöskentelyn käytänteitä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.



## 9.2 Psykologinen turvallisuus ja osallisuus olosuhteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa

Ihmisen erityispiirre suhteessa muihin eläviin olentoihin on, että ihminen ei toimi vain tilanteessa, vaan suhteessa tilanteisiin. Ihminen osallistuu väistämättä omien tilanteidensa olosuhteiden ylläpitämiseen ja muuttamiseen. Mahdollisuus osallistua tietoisesti omien olosuhteidensa ylläpitämiseen ja muuttamiseen – siis välttää olosuhteiden armoilla oleminen – on ihmisen perustarve (ks. Holzkamp 2013; Suorsa 2014). Ensimmäinen kysymys ei näin ollen koske sitä, millä tavalla ihmisten osallisuutta voidaan lisätä, vaan sitä, *millä tavalla* jo olemme osallisina olosuhteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa.

Tämä osallisuus jakautuu ”yleistävään” ja ”rajoittavaan” osallisuuteen, joiden erityisenä yhdistelmänä inhimillinen osallisuus aina toteutuu. Yleistävä osallisuus ”viittaa yleisesti pyrkimykseen omien – ja yhteisten – toimintamahdollisuuksien tietoiseen määrittämiseen ja laajentamiseen yhdessä toisten kanssa” (Suorsa 2014, 95). Rajoittavasta osallisuudesta puhutaan silloin, kun yksilö arvioi tietoisesti tai tiedostamattaan toimintamahdollisuuksien laajentamisen turhan riskialttiiksi. Rajoittavaa osallisuutta avaa hyvin esimerkiksi psykologisen turvallisuuden puutetta kuvaava tilanne, jossa kriittinen huomio pidetään omana tietona tai omia virheitä salataan (ks. esim. Langemeyer, 2019). Osallisuus käytänteiden ja olosuhteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa ei ole milloinkaan puhtaasti ”yleistävää” tai ”rajoittavaa”. Ihmiset tasapainottelevat eri tavoin näiden mahdollisten suhteutumistapojen välillä. Lopputulos kulloisessakin tilanteessa on aina erityinen dynaaminen kudelma mahdollisuuksiin tarttumisista ja niistä luopumisista (ks. Suorsa, 2019). Esimerkiksi Ulrike Eichingerin (2019) tutkimuksen tuloksissa tämä tasapainoilu näkyi erilaisina uudistuksiin suhteutumisen tyyppinä, jossa ”innokkaan uudistajan”, ”vastarinta-taistelijan” ja ”irtisanoutujan” yleiset mahdollisuustyypit painoutuivat eri tavoin.

## 9.3 Yhteensattumiin tarttuminen ja välinpitämättömyys

Erilaisissa organisaatioissa työskenteleville ihmisille kertyy aina erityistä ymmärrystä siitä, minkälainen toiminta organisaatiossa on tarkoituksenmukaista ja minkälainen ei. Tähän ymmärrykseen kuuluu henkilökohtainen käsitys siitä, mikä organisaatiossa on mahdollista ja mikä epärealistista. Ratkaiseva kysymys käytänteiden kehittämisessä on, millä tavalla työntekijöiden ymmärrys arjen mahdollisuuksista ja rajoituksista voidaan huomioida kehittämisessä. Olennaista on myös huomioida, että ymmärrys ei useinkaan ole selkeästi artikuloitua tai tiedostettua, vaan sen näkyville saaminen edellyttää kuuntelua ja tarkentavia keskusteluja (ks. Suorsa 2020a).

Tyypillisinä esimerkkeinä yhteensattumien tarjoamista mahdollisuuksista luopumisesta voidaan pitää tilanteita, jossa työntekijän on rajattava tietyt asiat oman työnkuvansa ulkopuolelle. Ajatellaan vaikkapa opettajaa, joka miettii, kuinka pitkälle hän on valmis kullemaan oppilaan tai tämän perheen elämäntilanteesta: hän tekee tulkintaa siitä, mikä kuuluu hänen ”perustyöhönsä” ja mitä hänen kuuluu ottaa huomioon opetustilanteita organisoidessaan. Jos työnkuvaa rajataan liiaksi, ongelmien lisäksi myös mahdollisia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä ratkaisuja voi jäädä näkymättömiin (ks. esim. Suorsa ym. 2020). Tällainen rajanveto voi olla yhtäältä tiedostettua ja harkittua (”työni ei ole toimia terapeutina”, ”en osaa käsitellä oppilaiden psykologisia, saati sosiaalisia ongelmia”). Toisaalta rajaaminen voi olla tiedostamatonta tai olosuhteiden pakosta tapahtuvaa siinä mielessä, että yksilölliset tilanteet kytköksineen eivät yksikertaisesti yllä esille kiireisessä arjessa. Samalla myös kokonaisuuden saaminen näkyville vaikeutuu tai käy mahdottomaksi.

Toinen esimerkki liittyy monialaiseen keskusteluun, jossa keskustelu yltää ajoittain hyvin hienosyiseen ja uutta luovaan jäsenyykseen työn mahdollisuuksista ja rajoituksista, mutta joka eri syistä jää jalostumatta konkreettiseksi toiminnaksi ja typistyy takaisin siihen, minkä kaikki jo tiesivät työn tavoitteiksi. Tutkimuksessamme tämä on hahmottunut erityisenä välinpitämättömyytenä – nihilistisenä usvana – joka laskeutuu sellaisten ongelmalliseksi todettujen käytänteiden ylle, joihin osalliset eivät välittömästi pysty vaikuttamaan. Kouluissa tämä näyttäytyy muun muassa kouluyhteisön turvallisuutta ja terveellisyyttä edistävän opiskeluhoitotyön keskittymisenä yksilöiden psyykkisen hyvinvoinnin tasoon ja taitoihin, erilaisten rakenteellisten tekijöiden – kuten yhteisön rakentamisen kannalta keskeisten kouluruokailun tai koulurakennuksen puhtaanapitoon liittyvien työjärjestelyiden – rajautuessa vaikuttamisyritysten ulkopuolelle (ks. Suorsa 2020b, 2019). Jos työn yleiset rakenteelliset tekijät jätetään vaille tarkempaa huomiota, voidaan käytännössä osallistua tulosten tuottamiseen, jotka ovat vastoin yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tavoitteita, huolimatta läpeensä hyvistä aikomuksista.

Kiinnostavia yhteensattumien näkökulmasta ovat myös erilaiset ”sanattomat sopimukset”, joilla potentiaalisia konflikteja (tai oletettuja konfliktin siemeniä) ”säilytetään” arjessa kajoamatta niihin (ks. esim. Axel 2011). Esimerkiksi keskustelussa, jossa eri alojen ammattilaiset kuvasivat millä tavalla olivat onnistuneet edistämään työnsä keskeistä tavoitetta, hahmottui erilaisia, myös keskenään ristiriitaisia toimintaperiaatteita ja tavoitteita yhteiselle toiminnalle (ks. Suorsa 2019). Tyypillinen esimerkki opiskeluhoitotyössä on ristiriita yksilöllisen ja yhteisöllisen opiskeluhoitotyön välillä: ei ole tavatonta, että erilaisten ”tulipalojen sammuttaminen” yksilötasolla ehkäisee ammattilaisen keskittymisen yhteisön rakentamiseen (mm. Ahtola 2013; Suorsa 2019). Ideaalitapauksissa tällaisten ristiriitojen tunnistaminen avaa tilan, jossa työn kohdetta voidaan tarkentaa ja uudelleenmääritellä eri alojen asiantuntemusta hyödyntäen (ks. Edwards 2012; Suorsa ym. 2020). Tavanomaisempi ehkä on tilanne, jossa tällaista yhteisten kohteiden ja käytänteiden rikastumista ei

tapahdu. Olennaista olisi pystyä kehittämään prosesseja, joissa keskustelun jälkeen on mahdollista lähteä uuteen suuntaan sen sijaan, että palatessamme innostavasta keskustelusta antaudumme aiempien rutiinien vietäväksi (Suorsa 2018; Suorsa ym. 2019).

## 9.4 Yhteensattumat ja arki

Arjen paino haastaa uudistamisideat yleisesti ja odottamattomien yhteensattumien hyödyntämisen erityisesti. Yhteensattumia-hankkeessa on nostettu esille erilaisia tapoja herkytyä yhteensattumien huomaamiselle sekä tunnistettu polkuja, joita pitkin sattuman tuoma oivallus voi muuttaa työtä ja sen organisointia. Keskeinen tulevan tutkimuksen haaste on edetä tunnistamaan suhteutumistapoja, rakenteita ja prosesseja, joilla sidoksisen ja digitalisoituneen työn tuottamien yhteensattumien avaamiin – myös radikaalin tuntuisiin – mahdollisuuksiin voidaan tarttua. On olennaista, että tutkimuksen lähtökohdissa tieto, ihmiset ja ympäristö hahmottuvat yhtenä systeeminä (ks. Suorsa ym. 2019). Samoin on olennaista muistaa, että tietoa luovan vuorovaikutuksen tapahtumat ovat osa historiallista jatkumoa, johon tullaan jostakin, ja josta edetään jonnekin. Jotta voidaan ymmärtää prosessien todellista luonnetta, toiminnan tuloksia on tarkasteltava osana tällaista historiallista jatkumoa ja suhteessa työtä määrittäviin muuttuviin yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Rakenteiden ja organisaation prosessien ohella on syytä kysyä, minkälaisia ovat ihmisten tavat osallistua näiden rakenteiden ja prosessien ylläpitämiseen ja muuttamiseen ja minkälaisen kokonaisuuden työntekijän arki muodostaa (ks. Peltola & Suorsa, 2020; Peltola, Suorsa, Karhu & Soini, 2020). Sattumaherkkyydelle ja mahdollisuudentajulle on mahdollista luoda työpaikalla otollisia olosuhteita.

## 9.5 Yhteensattumat ja psykologinen turvallisuus asiantuntijatyössä

Oulussa hanke aloitettiin järjestämällä kaksi koulutuspäivää osallistuvan organisaation työntekijöille ja esimiehille. Kaikille organisaation työntekijöille järjestettyyn koulutukseen osallistui n. 80 henkilöä. Kaikille työntekijöille suunnatun koulutuksen tarkoituksena oli konkretisoida yhteensattumien merkitystä asiantuntijatyössä ja sen kehittämisessä suhteessa osallistujien omaan työhön. Tiiminvetäjien koulutuksessa tarkasteltiin yhdessä psykologisen turvallisuuden johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Yhteisissä koulutuspäivissä aloitettua keskustelua jatkettiin myöhemmin haastattelemalla yksikön eri alojen ammattiryhmien ja tiimivastaavien edustajia (N=5). Haastatteluissa syvennyttiin osallistujien esille tuomien onnekkaiden yhteensattumien huomioimiseen ja hyödyntämiseen sekä

pohdittiin edelleen mahdollisuuksia viedä uusia toimintaideoita eteenpäin omassa lähi-työyhteisössä.

Yleisesti yhteensattumien huomioiminen ja hyödyntäminen näytti pitkälti vastaavalta kuin muun hankkeen aikana kerätyn aineiston perusteella. Suurimpina esteinä yhteensattumien huomioimisessa ja hyödyntämisessä näyttäytyi työyhteisössä vallitseva kiire sekä siihen liittyvä yhteisen ajan vähäisyys: kiireessä tulee toteutettua totuttuja toimintatapoja eikä uusia oivalluksia useinkaan ennätä puntaroimaan niiden ilmaannuttua. Tietotulva ja asioiden unohtuminen nähtiin myös esteinä yhteensattumien huomioimiselle ja hyödyntämiselle. Perustyön ja työpaineiden koettiin vievän voimaa uusien toimintatapojen kehittämiseltä. Uuden ideoiminen nähtiin merkityksellisenä, mutta samalla pidettiin tärkeänä, että perustyölle varattaisiin kylliksi aikaa. Yhteensattumien runsaus oli yhtäältä rikkaus, toisaalta haaste: ei ole itsestäänselvää, mitkä havaituista mahdollisuuksista ovat sellaisia, joihin on syytä tarttua ja joita on syytä kehittää edelleen. Usein oivalluksen eteenpäinvieminen jää yksittäisen työntekijän vastuulle. Edelleen nostettiin esille, että kyse ei ole vain oman organisaation toimijoista, vaan lukuisista yhteistyökumppaneista sekä heidän odotuksistaan.

Ratkaisuina näihin haasteisiin nähtiin vastaavasti yhteisen ajan lisääminen, joka mahdollistaisi muun muassa yhteiset päätökset siitä, mitä ja miten kehitetään. Ylipäättään havaintojen ja ideoiden jakamista varten oli tarve yhteiselle foorumille. Myös asiakastapaamisista saadun palautteen hyödyntämistä ja asiakastapaamisissa syntyneiden ideoiden jakaminen nähtiin merkityksellisenä. Pidettiin myös tärkeänä, että odottamattoman huomioiminen ennakoitaisiin varaamalla sille hyvissä ajoin aikaa esimerkiksi yhteisissä suunnittelupäivissä; tiimikokouksen asialistalle ehdotettiin "aivomyrskyä".

Yhteenvetona voidaan todeta, että resurssit, yhteiset käytännöt sekä yksilöiden "pään sisäinen maisema" näyttivät osallistujien mielestä keskeisiltä yhteensattumien huomioimisessa ja hyödyntämisessä sekä psykologisen turvallisuuden edistämisessä. Yleisesti ottaen ajatukset serendipisyydestä ja psykologisesta turvallisuudesta resonoiivat osallistujissa voimakkaasti ja käsitteitä pidettiin hyödyllisenä oman työn mahdollisuuksien jäsentämisessä. Joiltakin osin nousi esille huoli siitä, että liiallinen huomion suuntaaminen yhteensattumien hyödyntämiseen työn rakenteiden kehittämisessä veisi aikaa perustehtävältä. Tälle sukua lienee huoli siitä, että työn kehittäminen muuttuu pitkäjänteisestä suunnitelmallisuudesta eri syyistä houkuttelevien "lyhyen tähtäimen voittojen" tavoitteluksi.

## 9.6 Psykologinen turvallisuus korona-ajan yhteisöllisyyden rakentamisessa

Hankkeen aikana toteutettiin myös erilaisia pienimuotoisempia interventioita liittyen psykologiseen turvallisuuteen sekä oman työn kehittämiseen. Kuvaan lopuksi vielä tiiviisti esimerkin avulla ohjatun vertaisryhmätyön rakennetta, jolla näitä interventioita on toteutettu.

Taustalla on Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa kehitetty ohjatun vertaisryhmätyöskentelyn (Soini ym. 2012) sekä ratkaisukeskeisen ohjauksen (Suorsa 2015) malli, jota on kehitetty edelleen muun muassa ammatillisten vuorovaikutustaitojen koulutus- ja kehittämismenetelmänä erilaisissa organisaatioissa (Filppa & Soini 2013) sekä uusien käytänteiden kehittämisen tukena (Suorsa 2020a).

MYY-ryhmän tutkimuksiin on kuulunut erilaisten organisaatioiden toimintaan osallistuminen. Eräässä tällaisessa organisaatiossa sovimme käyvämmä tiiviin keskustelun psykologisen turvallisuuden merkityksestä korona-ajan yhteisöllisyyden rakentamisessa. Yhteisenä tavoitteena oli erityisesti konkretisoida yhteisön rakentamista eri ammattiryhmien näkökulmasta tavalla, joka auttaisi osallistujia yhtäältä jäsentämään omaa työtään ja toisaalta tarjoaisi mahdollisuuden oppia toisten työstä.

Kuten tämän raportin aiemmissa luvuissa on esitetty, psykologinen turvallisuus on tutkimuksen mukaan keskeistä yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin rakentamisessa sekä uuden luomisessa. Yhteisöllisyyttä ajateltaessa on tärkeää huomioida, että kyse ei ole vain yhteisistä kahvihetkidistä ja vuorovaikutuksen käytänteistä. Hankkeessa kouluttajana toiminut Olli Viljanen muotoilee KunTeko-blogissaan, että keskeistä on, että yhteisö kokee, "että työtä voidaan yhdessä hallita ja kehittää", jopa niin että tämä "on ainoa kestävä keino varmistaa yhteisön elinvoimaisuus" (Viljanen 2019). Sen lisäksi, että psykologinen turvallisuus ohjaa ajatukset olennaiseen oman työyhteisön miettimisessä, se voi olla hyödyllinen käsite myös erilaisten rajapintojen vuorovaikutustilanteita tarkasteltaessa.

Määriteltyämme ennen keskustelua yhteisöllisyyttä ja psykologista turvallisuutta tähän tapaan, tutkija veti ryhmän keskustelun, jossa

1. kukin osallistuja vuorollaan kuvasi korona-ajalta jonkin oman työnsä kannalta merkittävän tilanteen, jossa "psykologisella turvallisuudella" on ollut merkitystä, tarkentaen erityisesti siihen, mitä haittaa psykologisen turvallisuuden puuttumisesta oli (tai olisi ollut) ja mitä hyötyä psykologisesta turvallisuudesta oli (tai olisi ollut) tällaisessa tilanteessa.
2. etukäteen sovittu pari valmistautui kerronnan aikana esittämään kannustavassa hengessä yhden tarkentavan kysymyksen ja pyysi kertojaa kuvaamaan tarkemmin jotakin kertomuksessa merkittävältä tuntunutta kohtaa.

Keskustelu pidettiin hyvin tiiviinä: kuhunkin kuvaukseen tarkennuksineen varattiin noin 5 minuuttia. 9 hengen keskustelu voitiin siten käydä 45:ssä minuutissa. Tutkija huolehti ajankulusta ja keskeytti tarvittaessa kohteliaasti mutta määrätietoisesti keskustelija siten, että kunkin kuvauksen käsittelyyn voitiin käyttää sille etukäteen sovittu aika.

Keskustelun päätteeksi varattiin noin 5 minuuttia siihen, että kukin kirjasi jatkokeskustelun pohjaksi (ja tutkimusta varten) keskustelun aikana käsitellyjä tilanteita lomakkeelle. Tämä mahdollisti yhtäältä kullekin rauhallisen hetken keskustelun aikana heränneiden ajatusten jäsentämiseen ja toisaalta tarjosi ryhmälle mahdollisuuden palata keskusteluun tämän yksittäisen kokouksen jälkeen.

## 9.7 Lopuksi

Tärkeämpää kuin yksittäisten huomioiden sisältöjen raportoiminen, on tässä yhteydessä olennaista panna merkille, että yleisissä piirteissään yhteensattumien ja psykologisen turvallisuuden teemojen tuominen keskusteluun näyttää resonoivan hyvin erilaisissa yhteisöissä. Jos herkkyyttä yhteensattumien huomioimiselle ja hyödyntämiselle sekä psykologisen turvallisuuden edellytyksiä erilaisissa yhteisöissä halutaan edistää, on tärkeää tarjota yhteisön jäsenille mahdollisuus tarkastella näitä ilmiöitä ja niihin liittyviä mahdollisuuksia yhdessä, omaan ja toisten työhön konkreettisesti liittyvien tapausten kautta. Ohjauksen ja ohjattujen vertaisryhmien opetus on, että lyhyetkin keskustelut voivat olla merkityksellisiä (Suorsa ym. 2020). Edelleen voidaan pitää keskeisenä, että keskustelu ei jää kertaluonteiseksi, vaan keskusteluissa esille nousseita teemoja päästään syventämään ja laajentamaan uusissa yhteyksissä. Olennaista ei ole niinkään, että kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että psykologinen turvallisuus on tärkeää. Olennaista on yhä tarkentuva ymmärrys niistä sisäisistä ja ulkoisista vaikutuksista ja prosesseista, jotka organisaation arjessa heikentävät ja vahvistavat psykologista turvallisuutta sekä yksilöllistä ja yhteisöllistä kykyä yhteensattumien huomioimiseen ja hyödyntämiseen.

## OSA IV: KOHTI PAREMPIA KÄYTÄNTÖJÄ

### FOKUS YHTEEN, TOISINAAN MONEEN

Asiantuntijatyö on usein sirpaleista ja työn fokus on monella työpaikalla ja asiantuntijalla niin meidän kuin muidenkin tutkimusten mukaan hukassa. Fokusoitua voi kuitenkin monella tapaa.

Fokus viittaa keskipisteeseen, johonkin kohtaan, johon kohdistetaan huomio, johon uppoudutaan, keskitytään tai syvennyetään. Asiantuntijatyö vaatii keskittymistä ja uppoutumista, fokusoitunutta huomiota ja päämääräsuuntautunutta ajattelua.

Myös uuden luominen vaatii yleensä perustaksi paneutumista ja perehtymistä, asioiden esityöstöä, rauhallista aikaa ja kypsytelyä. Luovat ideat eivät yleensä synny täysin tyhjästä, vaan kerätyn kokemuksen ja tiedon pohjalta tai vanhaa katsotaan esimerkiksi uudesta näkökulmasta. Vaikka siis loistoidea voi syntyä nopeasti ja ilmaantua mieleen hyvinkin äkkiä, on taustalla usein vuosien työ tai perehtyminen ja paneutuminen asiaan.

Usein asiantuntijatyötä tarkastellaankin akselilla syventyminen–reagointi. Vuonna 2015 toteutetussa Aika-Järjestys kyselyssämme asiantuntijat määrittelivät oman työnsä pääosin syventymistä vaativaksi työksi, reilu kolmannes (34 %) arvioi, että valtaosa työajasta koostuu nopeaa reagointia vaativasta työstä.

#### Hajautunut fokus, villi ajattelu

Mutta asiantuntijatyö vaatii muutakin kuin tiukasti rajattua fokusointia tai nopeaa reagointia, etenkin jos työhön kuuluu uuden luomista ja luovien ratkaisujen tekemistä. Uusi luova ratkaisu, jonkin yllättävän ja arvokkaan tuottaminen edellyttää usein uusia tuulia, erilaisia ärsykeitä ja mahdollisuutta tarttua uuteen. Tällöin ei mennä välttämättä päämääräsuuntautuneesti syvälle, vaan enneminkin laajalle, ohi tai vieraseen.

Tarvitaan spontaania ajattelua, ehkä jopa villiä, jolloin huomion hajautuminen eli hajautunut fokus (scatterfocus) voi olla paikallaan. Villille ajattelulle on syytä pyhittää tilaa ja aikaa, jotta mieli voi vaeltaa rohkeasti uusille tuntemattomille vesille ja pintaan voi pulpahtaa uusia oivalluksia. Myrskyssä tai kapeassa tunnelissa ne eivät tule havaituiksi. Ideat saattavatkin syntyä kävelyllä tai tiskatessa. Kun haahuillaan, voidaan havaita jotain uutta ja yllättävää. Luovuuden luonne on jossain määrin sattumanvarainen.

Aikaa uppoutumiselle, nopealle reagoinnille ja mielen vaeltelulle

Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuvattu, miten ideat syntyvät omassa aikataulussaan ja miten luovuutta ei voi pakottaa eikä aikatauluttaa. Vaikka asiantuntijan tärkein työkalu – mieli – toimii omien aikataulujensa mukaan, eikä aina noudata suunniteltuja aikatauluja, kannattaa vapaalle fokuoitumiselle myös varata aikaa.

Keväällä 2019 toteutetussa, asiantuntijoille suunnatussa Yhteensattumia-kyselyssä neljännes arvioi, että omassa työssä on vain harvoin tai ei lainkaan hetkiä antaa ajatusten vaeltaa. Asiantuntijatyöhön tulisikin luoda edellytyksiä syventymisen ja keskittymisen lisäksi myös luovuudelle, uuden syntymiselle ja yllättävälle ajatuksille.

Luovassa asiantuntijatyössä mielen liikkeiden ja otollisten olosuhteiden luominen erilaisille ajatteluille korostuu. Pelkkä uppoutuminen ei välttämättä synnytä uutta odottamatonta.

*Minna Toivanen, Työterveyslaitoksen blogi 12.8.2019*



## 10 SERENDIPISYYDEN JA UUDISTUMISEN EDELLYTYKSET ASIANTUNTIJATYÖSSÄ

*Marja Känsälä, Minna Toivanen & Kirsi Yli-Kaitala*

### 10.1 Serendipisyyskokemuksia ja uusia oivalluksia – mitä jokainen voi tehdä?

Kokemuksen kautta olen oppinut tietoisesti seuraamaan ns. sattumia, kutsun sitä itse sattumien johtamiseksi. Käytännössä tilanteet tulevat eteen keskustellessa jostakin aiheesta, seuran ja osallistun aktiivisesti keskusteluun, mutta samalla kuuntelen aktiivisesti mitä ihmiset puhuvat asiasisällön vierestä. Aika usein kohtaan näitä pieniä punaisia lankoja, jotka taas koskettavat jotain muuta läpikäymääni asiaa ja saan sitä kautta tekemiseen uuden näkökulman, pääsen lukkiutuneesta kohdasta eteenpäin tai saan aihion lähteä rakentamaan jotain sellaista, jonka tarpeen juuri kuulin, mutta jota ei osata vielä kaivata.

Vaikka serendipisyyskokemuksen keskeinen elementti on sattuma ja yllätyksellisyys, voi serendipisyyttä opetella, ruokkia ja jossain määrin kontrolloida, mutta ei täysin hallita. Yksilötasolla erityisesti valmius ja avoimuus uudelle, uudistavat toimintatavat työssä, ajan allokointi erityyppisille toiminnoille, rikas sosiaalinen vuorovaikutus, ärsykerikas toimintaympäristö ja digitaaliset alustat voivat edesauttaa serendipisyyskokemusten saavuttamista.

Oletko valmiina ja avoimena uudelle?

Se mitä havaitsemme ympäriltämme, liittyy vahvasti siihen, mihin mieli on valmistautunut – ympäristö itsessään ei synnytä uutta. Onnekkaat sattumat tarvitsevatkin aina vahvan perustan, tietoa tai kokemusta, johon uusi havainto tai idea voi kiinnittyä.

Tarvitaan siis valmistautunut mieli altistua sattumille ja tunnistaa havainnon merkityksellisyys tai käyttökelpoisuus. Lisäksi tarvitaan avoimuutta, jotta ennako-oletukset eivät estä uusien oivallusten syntyä.

- Tiedosta onnekkaiden sattumien ja mahdollisuuksien olemassaolo ympärillämme – ota mahdollisuuksien tajusi käyttöön.
- Pyri sitomaan uudet ideat, oivallukset tai kiinnostavat havainnot aikaisempiin kokemuksiin, ajatuksiin tai asioihin.
- Ole valpas ja utelias ympäröivää todellisuuttasi kohtaan – laajenna fyysisiä ja älyllisiä rajojasi.
- Ota avarakatseinen asenne – pidä silmät ja korvat auki, pysähdy tarkkailemaan mitä ympärilläsi on, mitä siellä tapahtuu ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa.
- Muista valmistautuneisuuden ja avoimuuden tasapaino.
- Jos havaitset jotakin kiinnostavaa, jokin asia jää askarruttamaan mieltä, kirjaa havaintosi ylös. Se voi jonakin hetkenä osoittautua onnekaaksi havainnoksi.

## Uudistavia toimintatapoja

Serendipisyyskokemukset ovat vahvasti yhteydessä yksilön uudistavaan toimintatapaan. Serendipisyys on sekä kykyä havaita mahdollisuuksia ja tehdä onnekkaita löytöjä niitä etsimättä, tilanteeseen tarttumista että tulosta määrätietoisista ja käytännöllisistä pyrkimyksistä luoda jotakin uutta ja hyödyllistä. Olisivatko seuraavat toimintatavat mahdollisia sinun työssäsi?

- Irrottaudu tietoisesti aika ajoin rutiineista ja kokeile tehdä asioita totutusta poikkeavalla tavalla.
- Joskus on paikallaan kyseenalaistaa olemassa oleva, ja ajatella toisin.
- Jousta rajoista ja uskalla astua vieraaseen tai uuteen, älä pysy vain omalla tutulla kentällä.
- Tartu rohkeasti mahdollisuuksiin ja hyppää tuntemattomaan.
- Puntaroi erilaisia vaihtoehtoja.
- Jos mieleesi tulee uusi idea, tartu siihen heti, kun se on mahdollista tai ota idea talteen.
- Ole aktiivinen ja pyri viemään ideat tai oivallukset käytäntöön.
- Jaa ideoita ja oivalluksia, niin ne voivat levitä.

Oon vähän semmonen, että haluan hirveesti niitä uusia ideoita ympäriltä. Jos joku heittää jonku idean, niin mä tartun siihen todella herkästi. Sen ei tarvitse olla kovin kummonen kahvipöytäkeskustelu, kun se jää mun mieleen ja mä haluan aktiivisesti lähteä sitä kehittämään.

## Aikaa ja tilaa uudelle ja mielen vaeltelulle

Serendipisyys vaatii aikaa ja tilaa. Jos huomio täytyy jatkuvasti kiinnittää tiukasti tiettyyn, rajattuun fokukseen, ei välttämättä aikaa jää uuden havaitsemiselle tai uuteen tarttumiselle. Mieli tarvitsee aikaa vaellella ja löytää uutta.

- Pyri järjestämään työhösi kiireettömiä, joutilaita hetkiä vähintään kerran viikossa, jotta mieli voi vaeltaa vapaasti.
- Pysähdy tai hiljennä vauhtia, jotta voit havaita ympärillä olevia ärsykeitä.
- Varaa aikaa myös uuteen tutustumiseen.
- Organisoï oma työ on siten, että myös yllätyksille ja ennakoimattomille asioille on aikaa.
- Uusi oivallus voi syntyä kävelylenkillä tai tiskatessa, kun mieli on avoinna.

Ihminen voi siis jossain määrin ohjailla mieltään, välillä voi tietoisesti fokuoïtua käsillä olevaan asiaan ja jättää muut asiat huomion ulkopuolelle, ja toisinaan taas voi altistaa itsensä enemmän sattumille ja olla avoimena uusille asioille.

## Sosiaalinen vuorovaikutus ja verkostoituminen

Ihmisten kasvokkaiset kohtaamiset omalla työpaikalla osoittautuivat tutkimuksessamme keskeisimmiksi serendipisyyskokemusten paikoiksi asiantuntijatyössä. Useimmat onnekkaat sattumat tapahtuvat omalla työpaikalla, työtä tehdessä, kokouksessa tai jossakin muussa työpaikan tilaisuudessa.

Asiantuntijatyö on nykypäivänä vahvasti sidoksista eli työtä tehdään yhdessä muiden kanssa ja työt ja työtehtävät ovat kietoutuneet muiden töihin. Jokainen voi kuitenkin aika ajoin hakeutua työssään myös itselle vieraampien ihmisten pariin, ja kohdata näin uusia ajatuksia ja näkökulmia. Esimerkiksi:

- Osallistu omalla työpaikalla järjestettyihin yhteisiin tilaisuuksiin.
- Järjestä tapaamisia myös muiden kuin oman työryhmäsi jäsenten tai lähimpien työtovereidesi kanssa.
- Pyri mahdollisuuksien mukaan välillä tekemään yhteistyötä omassa organisaatiossa eri kokoonpanoissa (työryhmässä tai tiimissä, yhdessä tai useammassa projektissa).
- Aika ajoin voi olla hyvä hakea uusia yhteistyökumppaneita oman organisaation ulkopuolelta.
- Jos työpaikallasi on mahdollista, osallistu työpaikan ulkopuolisiin tilaisuuksiin: erilaiset tapahtumat, seminaarit, konferenssit, koulutukset, vierailut, tutustumiskäynnit ja messut ovat esimerkiksi hyviä paikkoja kohdata uutta.

Seminaarissa esiintyjä mainitsi ohimennen palvelun, jonka käyttöönottoa olimme hieman miettineet. Seminaarin jälkeen pyysin puhujaa meille kylään ja vaihdoimme ajatuksia puolin ja toisin, tapaaminen oli erittäin hyvä!

Myös työpaikan epämuodolliset kohtaamiset voivat olla hyvä paikka onnekkaille sattumille. Esimerkiksi kahviautomaatilla tai käytäväkeskustelussa saattaa kuulla jotakin itselle merkittävää tai kiinnostavaa. Siis:

- Heittäydy rohkeasti työpaikan epäformaaleihin tai totutusta poikkeaviin tilanteisiin.
- Aloita rohkeasti keskustelu tutun tai tuntemattoman kanssa.
- Osallistu aktiivisesti käytäväkeskusteluihin.
- Uskaltaudu mukaan hieman vieraampiin lounasporukoihin.
- Istahda työpaikan kahvihuoneeseen tms. taukotilaan, kuuntele ja katsele ympärillesi (älä juo aina kahviasi/teetäsi yksin työpisteelläsi).
- Pysähdy kuulostelemaan keskusteluja tai katselemaan fyysistä työympäristöäsi.
- Joskus on tärkeää puhua, joskus kuunnella: muista kuunnella avoimesti.

## YHTEISÖLLISET TYÖTILAT

Yhteisöllisissä työtiloissa työskentelee perinteisen palkkatyön ulkopuolella olevia ihmisiä. He ovat freelancereita, yksinyrittäjiä ja itsensätyöllistäjiä luovilta ja tietointensiivisiltä aloilta. Esimerkiksi entisiin liiketiloihin voi syntyä yksin työskentelevien työyhteisöjä. Yhteisölliset työtilat erottaa toimistohotelleista nimensä mukaisesti yhteisöllisyys. Jollei työskentelyyn liity yhteistyötä ja innovointia, onnekkaita yhteensattumia ei välttämättä synny. Yhteisöllisissä työtiloissa onnekkaita sattumia tukevia elementtejä ovat parhaimmillaan ilahduttavat keskustelut ja inspiroivat ideat.

## Ärsykerikas toimintaympäristö

Uusi luova ratkaisu, jonkin yllättävän ja arvokkaan tuottaminen edellyttää usein uusia erilaisia ärsykeitä. Uusi idea voi saada alkunsa uudesta ympäristöstä tai vaikka kirjoista, lehdistä tai televisiosta. Joskus voikin olla paikallaan tietoisesti hakeutua uuden äärelle:

- Liiku jossakin uudessa, totutusta poikkeavassa paikassa, esimerkiksi kaupungilla tai luonnossa, tai tee työpäivä vaikka toimistohotellissa, jos sen työn puolesta on mahdollista
- Ota kirjastosta kiinnostava, itselle ennestään tuntematon kirja. Kirjastoissa on usein tarjolla esimerkiksi kirjaston suosituksia tai juuri palautettuja kirjoja, joista voi tehdä kiinnostavia löytöjä.

- Joskus voi olla paikallaan mennä vain haahuilemaan esimerkiksi oman alan kirjastoon tai kirjakauppaan silmäilemään, mitä uutta on ilmassa.

Tyypillisin tilanne on varmaankin, että etsii kirjallisuudesta vastausta johonkin kysymykseen, mutta törmääkin tuloksiin, jotka eivät vastaa kysymykseen, mutta antavat uuden idean johonkin aivan muuhun projektiin liittyen.

## Digitaaliset ympäristöt ja sosiaalinen media

COVID 19 -viruksen myötä monet organisaatiot ovat ottaneet digiloikan, kun työntekijät ovat siirtyneet laajamittaisesti etätööhön. Yleensä digitaalisia ympäristöjä pidetään serendipisyyttä suosivina. Erilaiset digitaaliset ympäristöt (esim. verkkosivut, hakukoneet ja sosiaalinen media) tarjoavat valtavan määrän erilaista informaatiota, joka voi johtaa onnekkaisiin löytöihin. Esimerkiksi digimateriaalien hyperlinkkien kautta voi päätyä yllättäville sivuille tai kohdata ihmisiä, joita ei muuten tapaisi.

- Kun haet työssäsi tietoa verkosta, toisinaan voi olla paikallaan klikkailla kiinnostavia tuloksia, jotka eivät liity alkuperäiseen tehtävään.
- Sosiaalisen median kautta voi löytyä oman työn kannalta hyödyllisiä kontakteja tai tietoa. Joskus voi olla avartavaa esimerkiksi seurata tahoja, jotka eivät ole oman työn kannalta ytimessä, vaan ennemminkin kiinnostavia tahoja työn reuna-alueilta.
- Sosiaalisen median kanavat ja muut digitaaliset alustat voivat tuoda uusia näkökulmia ja oivalluksia, mutta joskus ne voivat olla myös sulkevia ja rajaavia. Digitaalisessa ympäristössä algoritmit voivat ohjata pysymään omien ”kuplien” sisällä, jolloin samankaltaisuusaste nousee.

Näin Twitterissä yhden twiitin eräältä henkilöltä. Sen innoittamana uskalsin lähestyä kyseistä henkilöä sellaisen aihepiirin tiimoilta, jota olin jo jonkin aikaa pohtinut, että voisiko sen osalta olla jotakin tarvetta lisäselvittelylle. Keskustelumme jälkeen sain vihreää valoa alkaa selvittämään asiaa, jota nyt alan mahdollisesti jatkossa työstää enemmän.

## MITEN LUODA KOHTAAMISIA ETÄTYÖSSÄ?

- Pidä huolta sosiaalisista kontakteista myös etätyössä – erilaisia kohtaamisia ja yhteisiä tapaamisia voi järjestää myös virtuaalisesti.
- Varaa virtuaalitapaamisiin aikaa myös vapaaseen keskusteluun ja kuulumisten vaihtoon.
- Käytä virtuaalisia kahvihuoneita työkavereiden kanssa kahvitteluun ja lounaalla käymiseen.
- Pidä kävelypalavereita kollegoiden kanssa kännykän ja kuulokkeiden avulla.
- Muista varata kalenterista aikaa myös tyhjille hetkille ja vapaille mielen liikkeille.
- Tee tauon aikana pieni kävelylenkki ulkona, tunnustele ilmaa kasvoillasi ja anna mielen vaeltaa.
- Kokeile työskentelyä työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kahvilassa, kirjastossa tai toimistohotellissa.

## 10.2 Serenpidipisyyden ja uudistumisen tukeminen organisaatiotasolla

Helsinkiläinen sairaanhoitaja Sari Roos oivalsi tammikuussa 2021, miten koronakotepullostaa saa luvattua viiden annoksen sijaan jopa seitsemän annosta. Oivallus oli merkittävä tilanteessa, jossa rokotteiden saatavuus oli ongelma. Vaiheissa, jotka johtivat keksintöön, yhdistyy hienolla tavalla yksilön oma-aloitteisuus ja tilaisuuteen tarttuminen sekä organisaation tuki uudistavalle toiminnalle. Roos havaitsi, että rokoteputtoon jää sallitun viiden annoksen jälkeen rokotetta. Keksittyään keino saada loputkin rokotteesta käyttöön, hän kokeili menetelmäänsä esihenkilönsä kannustamana ja hänen seurassaan. Kun Roosin menetelmä vaikutti toimivan, organisaatiossa ei aikailtu, vaan sitä lähdettiin viemään eteenpäin. Rokotteen kehittänyt Pfizer hyväksyi pian Roosin keksinnön. Merkittävästä oivalluksesta kiihtely Roos kuvasi, kuinka hänen organisaatiossaan on aina kannustettu kokeiluihin. Se on rohkaissut häntä etsimään uusia tapoja tehdä asioita. Roosin mukaan matalassa organisaatiossa on helppo lähestyä ja asiat etenevät.

Onnekkaita sattumia ja niistä seuraavia uudistuksia ei voi suunnitella, mutta niille on mahdollista luoda otollisia olosuhteita. Organisaatiotasolla serenpidisyyttä voidaan tukea erityisesti strategian, rakenteen, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen kehittämisen kautta.

Tulevaisuuteen suuntaava strategia

Tulevaisuuteen suuntaava ja selkeän muutostarpeen sisältävä strategia luo hyvät edellytykset serenpidisyydelle ja henkilöstön muutosvalmiudelle.

Millainen strategia teidän organisaatiossanne on?

- Onko strategiassa tilaa muutokselle ja uudistumisen mahdollisuudelle?
- Onko strategiaan kirjattu yhteinen suunta – ei liian tiukka eikä liian epämääräinen?

Strategiaprosessissa voi kysyä työntekijöiltä hiljaisia signaaleja: mitä uutta on ilmassa, onko havaittu jotakin aikaisemmasta poikkeavaa. Työntekijöitä voi muutenkin kannustaa seuraamaan aktiivisesti ympärillä tapahtuvaa kehitystä.

Organisaatiossa voidaan tietoisesti päättää, että se haluaa olla edelläkävijä omalla alallaan tai toiminnassaan. On kuitenkin huomattava, että toiminnan vapausastetta rajoittavat juridiset ja toimintaympäristön reunaehdot voivat vaihdella huomattavasti organisaatiosta toiseen.

Uudistumista ei kuitenkaan kannata tavoitella pelkän uudistumisen vuoksi, ja toisinaan muutokset ja uudistukset koetaankin turhina, kuormittavina tai jopa toimintaa haittavina.

Kaikkea ei siis ole syytä uudistaa vaan myös vanhalla voi olla paikkansa. Usein menestymisen edellytyksenä on, että pystytään samanaikaisesti hyödyntämään olemassa olevaa ja luomaan vanhan rinnalle tai päälle uutta. Uuden ja vanhan välisen jännitteen tunnistaminen ja sopivan balanssin pohtiminen on aika ajoin paikallaan.

- Keskustellaanko työpaikallanne rakentavasti siitä, mikä olemassa olevasta on säilyttämisen arvoista ja mikä kaipaa uudistamista?

Ketterä ja matala organisaatio on hyvä maaperä serendipisyydelle

Organisaation rakenteen tulisi tehdä tilaa työntekijöiden aloitteellisuudelle ja luovuudelle. Byrokraattisuus, hierarkkisuus ja sääntöorientoituneisuus voivat osaltaan estää tai ainakin hidastaa uudistuksia ja uuden syntyä. Tällaista organisaatiota kuvaa se, että työpaikalla päätöksenteko tapahtuu hierarkian ylemmillä tasoilla. Uudistuminen on dialektinen prosessi, joten tarvitaan yhteistä vuoropuhelua ja työntekijöille osallisuuden mahdollisuuksia.

Uudistumista tukeva organisaatio on usein ketterä, matala ja hyvin verkostoitunut. Siellä:

- johto on vastaanottavainen uudistuksille, tukee niitä ja antaa niille aikaa.
- tiimeillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan toimintaansa ja sen suunnitteluun.
- työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.
- huomioidaan työntekijätasolta lähteviä ideoita.
- on olemassa rakenne, prosessi tai järjestelmä viedä ideoita eteenpäin ja juurruttaa yleisiksi käytännöiksi.
- on mahdollisuus kokeilla uusia työtehtäviä esimerkiksi työnkierron kautta.
- eri yksiköt tekevät yhteistyötä ja yksiköillä on yhteisiä kohtaamisia siiloutumisen sijaan.
- tehdään yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa.

On myös keskeistä, että kaikilla työntekijöillä on ymmärrys siitä, mitä ideoita voi itse toteuttaa, miten niitä voi jakaa muille ja mitä väyliä pitkin ideasta voi kehittyä esimerkiksi konkreettinen uusi käytäntö tai tuote. Ideoista ja uudistumisesta palkitseminen myös kannustaa ideoiden esille tuomiseen.



## Uudistava organisaatiokulttuuri

Uuden kohtaaminen ja hyödyntäminen edellyttävät aikaa ja tilaa. Uudistumista estävissä tekijöissä usein korostuvatkin ajan ja resurssien puute. Usein toisin tekeminen on hitaampaa kuin toimiminen totutulla tavalla, eikä kiireessä ole välttämättä aikaa hyödyntää uusia oivalluksia. Uuden toimintatavan käyttöönotto saattaa aluksi hidastaa työn tekemistä, vaikka myöhemmin se sitä ehkä sujuvoittaa. Puntaroivaa puhetta tuetaan hyväksymällä, että asiat kehkeytyvät ja kypsyvät, eivätkä tule hetkessä valmiiksi.

Asiantuntijatyöhön tulisi luoda edellytyksiä syventymisen ja keskittymisen lisäksi myös luovuudelle, uuden syntymiselle ja yllättäville ajatuksille. Lisäksi työpaikoille tulisi luoda rakenteita, jotka mahdollistavat pysähtymisen.

Kommunikaation määrällä ja laadulla on suuri merkitys työn ja organisaation uudistumisessa. Kohdataanko työpaikalla toisia, kannustetaanko ja kerrotaanko onnistumisista ja epäonnistumisista? Uskalletaanko heittäytyä?

Työpaikalla serendipisyyttä ja uudistumista tukevat muun muassa seuraavat käytännöt:

- Työntekijät voivat käyttää aikaa pysähtymiseen sekä uuteen tutustumiseen ja tarttumiseen.
- Työt on organisoitu siten, että myös yllätyksille, ennakoimattomille asioille ja suunnan muutoksille on aikaa.
- Työpaikalla on mahdollisuus kokeilla uutta ja epävarmaa.
- Uuden luomiseen ja ideointiin kannustetaan ja siitä palkitaan.
- Työpaikalla välitetään tietoja ja ideoita avoimesti sekä tuetaan ja sparrataan toisia.
- Työpaikalla juhlietaan onnistumisia ja opitaan epäonnistumisista.
- Työkulttuuri on salliva ja keskusteleva.

Lisäksi organisaatioissa tulisi sallia olemassa olevien tapojen ja rutiinien kyseenalaistaminen, nähdä poikkeustilanteet myönteisinä mahdollisuuksina ja etsiä aktiivisesti uusia näkökulmia ja ratkaisuja, joita voidaan viedä toiminnan tasolle. On myös ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät voivat nähdä itsensä muutoksen tekijöinä ja olla näin aktiivisina toimijoina muutoksessa.

- Voiko organisaatiotanne luonnehtia kehittäväksi, kokeilevaksi ja työmenetelmiä uudistavaksi? Vai toimitaanko siellä yleensä totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen mukaan?

Jos työpaikalla toimitaan pääsääntöisesti kuten on aina ennenkin toimittu, voi osa työpaikan luovuuden potentiaalista jäädä käyttämättä. Uudistavan organisaatiokulttuurin lisäksi psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee luovaa ajattelua, innovointia ja riskien ottamista.

(Psykologista turvallisuutta ja sen edistämistä on käsitelty tarkemmin erikseen luvussa 11).

Jotta onnekkaita sattumia kohdataan ja hyödynnetään, henkilöstön tulee olla dynaamisessa tilassa: olla herkkänä ympäristön tarjoamalle informaatiolle ja tehdä havaintoja.

## Ihmisten kohtaaminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen

Onnekkaita sattumia tapahtuu erityisesti kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Asiantuntijatyöpaikoille olisikin tärkeää luoda riittävästi mahdollisuuksia ja paikkoja näille kohtaamisille, keskusteluille ja epäformaalille tekemiselle. Myös asioita puntaroiava puhe voi kehittyä uutta tukevaksi käytännöksi – kasvualustaksi kehittämislle, ja onnekkaille sattumille.

Millainen tilanne on teidän työpaikallanne? Onko työpaikallanne:

- järjestetty yhdessä tekemistä, yhteisiä tilaisuuksia tai tapaamisia?
- yhteistä keskustelua ja jakamista työkaverien kesken?
- mahdollisuuksia epäviralliseen vuorovaikutukseen työn arjessa?
- epävirallisia yhteisiä kohtaamisia, esimerkiksi kahvitaurot?
- mahdollisuus osallistua koulutuksiin, tilaisuuksiin ja tapahtumiin, jotka eivät välttämättä ole työn ydinaluetta?
- käytäntöjä, joissa puntaroidaan ja harkitaan erilaisia vaihtoehtoja?

Myös työtilat ja työskentely-ympäristö voivat synnyttää kohtaamisia ja olla suotuisa ympäristö onnekkaille sattumille. Jotkin yritykset ovatkin pyrkineet suunnittelemaan toimistotilojaan niin, että ne edistävät yllättäviä kohtaamisia ja samalla parantavat yhteistyötä, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua (esimerkiksi monitoimitilat). Kohtaamisten lisääntymiseen suunniteltu ympäristö ei kuitenkaan aina vie toivottuun lopputulokseen. Esimerkiksi avokonttorit ja monitilatoimistot voivat johtaa sekä kohtaamisten lisääntymiseen että etätöiden lisääntymiseen ja sitä kautta onnekkaiden sattumien vähenemiseen.

Serendipisyyttä suosivat ympäristöt ovat ärsykerikkaita ja niissä ärsykkeet korostuvat ympäristöstä. Lisäksi ne mahdollistavat uusien yhteyksien syntymisen tai havaitsemisen sekä vuorovaikutuksen. Ärsykerikkaassa ympäristössä on mahdollisuus kohdata monipuolisesti erilaisia sisältöjä, asioita ja ihmisiä, siinä on ristikkäisyyttä ja intersektionaalisuutta tai epätäydellisyyttä.

Serendipisyyttä ja kohtaamisia voivat edistää esimerkiksi seuraavat ratkaisut:

- Työntekijöiden käytössä on yhteisiä tiloja, joissa on mahdollista kohdata tuttuja ja tuntemattomia ja käydä vapaasti keskustelua (esim. kahvihuone).
- Tekstuaaliset ja visuaaliset ärsykkeet työtiloissa, kuten taide-elementit ja ilmoitustaulut.
- Yhteisesti sovitut toimistopäivät.
- Lounaskaveriarvonta esimerkiksi kerran kuussa (joissakin järjestelmissä on tällainen toiminto).

## KOHTAAMISET ETÄTÖISSÄ

Digitaaliset ympäristöt tarjoavat yllätyksiä, ärsykeitä ja tietoa, eli ne ovat hyvä maaperä serendipisyydelle. Digivälitteinen vuorovaikutus sen sijaan ei ole aina helppoa ja serendipisyyttä suosivaa.

Miten virtuaalinen vuorovaikutus toimii organisaatiossanne?

- Onko työntekijöillä sopivat välineet olla yhteydessä toisiinsa?
- Onko työpaikalla foorumeita jakamiselle (esimerkiksi yhteinen työskentelyalusta)?
- Onko henkilöstölle annettu ohjeita siitä, miten voidaan tukea osallistujien aktiivisuutta ja avointa vuorovaikutusta virtuaalokokouksissa?
- Onko mahdollisuutta käyttää kokouksissa break-out roomeja pienemmän porukan sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistamiseksi?
- Onko työntekijöille tarjolla paikkoja myös epäformaaleihin virtuaalisiin kohtaamisiin?

Epävirallisia kohtaamiset verkossa voivat olla esimerkiksi virtuaalisia kahvitteluja, lounaita tai kävelyjä.

# 11 PELOTTA TÖISSÄ - PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

*Kirsi Yli-Kaitala & Minna Toivanen*

Pelotta töissä digioppaaseen on koottu tietoa psykologisesta turvallisuudesta ja sen edistämisestä työyhteisössä, myös etätöissä. Tässä luvussa kuvataan tiiviisti oppaan keskeisiä sisältöjä. Digiopas löytyy osoitteesta [www.ttl.fi/psykologinenturvallisuus](http://www.ttl.fi/psykologinenturvallisuus)

## 11.1 Mitä on psykologinen turvallisuus ja miksi se on tärkeää?

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevaisuutta nolatuksi, vähäteltyksi tai rangaistuksi. Psykologinen turvallisuus auttaa synnyttämään oppivampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä.

Mitä psykologinen turvallisuus on ja mitä se ei ole?

Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatusten- vaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi.

≠ Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin.

Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este.

≠ Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että suorituksia ei voisi johtaa.

Psykologinen turvallisuus ilmenee:

- vuorovaikutuksen avoimuutena – mielipiteitä, ideoita ja ongelmia tuodaan va-  
pammin esille
- suhtautumisessa virheisiin ja epäonnistumisiin – psykologisesti turvallisessa työ-  
yhteisössä virheitä ei käytetä ketään vastaan, vaan ne sallitaan ja niistä pyritään  
oppimaan
- kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen, ihmisten erilaisiin taustoihin, osaa-  
miseen ja ominaisuuksiin
- suhtautumisessa riskinottoon, johon on matalampi kynnyks
- sujuvana yhteistyönä

Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää juuri nyt?

Organisaatiot ja maailma ympärillämme ovat lisääntyvän kompleksisia. Psykologisen tur-  
vallisuuden merkitys työn tulokselle etenkin asiantuntijatyössä on kasvanut merkittävästi.  
Sytä tähän löytyy organisoitumisen muuttuvista muodoista ja muutoksista työn tekemi-  
sen tavoissa ja säännöissä.

## Yhteistyö ja keskinäisriippuvuus

- Kompleksisessa maailmassa yhteiseen tavoitteeseen pääseminen  
edellyttää yhteistyötä (esim. erityisosaamisiin perustuva asiantuntijatyö)  
– psykologinen turvallisuus tukee tiedon ja kokemusten vaihtoa.

## Ennakoimattomuus

- Epävarmassa ja riskialttiissa kontekstissa tulevia virheitä voidaan välttää  
puhumisen ja palautteen kautta.

## Uudet ratkaisut ja uudistuminen

- Vanhat tavat tai ratkaisut eivät välttämättä toimi, jos toimintaympäristö  
on muutoksessa. Uutta ei kuitenkaan synny, jos uusia ideoita ja  
ajatuksia ei uskalleta tuoda esiin (esim. luovat ratkaisut, innovaatiot)

## Uuden oppiminen ja innovaatiot

- Muuttuvassa työelämässä tarvitaan uuden oppimista ja uskallusta  
lähteä rohkeasti kokeilemaan (esim. uuden teknologian käyttöönotto,  
kokeilut). Uusi on tuntematon ja virheiden kautta voi oppia.

Kuvio 26. Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää juuri nyt?

Psykologista turvaa virheiden ja epäonnistumisten arvostamisesta

Virheistä oppimaan pyrkivä suhtautuminen epäonnistumisiin ja kokeiluihin on psykologisen turvallisuuden ytimessä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu, miten se eroaa perinteisestä suhtautumisesta virheisiin.

	Perinteinen kehys	Virheistä oppimaan pyrkivä kehys
<b>Virhekäsitys</b>	Virheet eivät ole sallittuja	Virheet lähes väistämättömiä uutta luovassa työssä
<b>Uskomus</b>	Tehokkaat työntekijät eivät tee virheitä	Tehokkaat työntekijät tekevät virheitä, oppivat niistä ja jakavat oppimansa
<b>Tavoite</b>	Ehkäistä virheitä	Edistää nopeaa oppimista
<b>Vaikutus</b>	Virheiden peittely suojautumismielessä	Avoin keskustelu, nopea oppiminen ja innovaatiot

Kuvio 27. Kaksi tapaa suhtautua virheisiin (mukaellen Edmondson 2019).

## 11.2 Miten luoda peloton ilmapiiri?

Organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on erityinen rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, mutta jokainen voi vaikuttaa joko turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn.

Miten psykologisen turvallisuuden puute näyttäytyy?

Työyhteisön jäsenten uskomukset siitä, mitä tapahtuu, jos ehdottaa uutta ideaa, osoittaa epävarmuutta tai kysyy hölmöjä kysymyksiä, kertovat työyhteisön psykologisen turvan tasosta.

Jos vähättelyn tai naurunalaiseksi joutumisen riski arvioidaan suureksi, paljon voimavaroja saatetaan käyttää vaikutelman hallintaan. Oppiminen kärsii ja potentiaalia menee hukkaan, koska ei uskalleta:

- esittää kysymyksiä
- myöntää virheitä
- ehdottaa ideoita
- kyseenalaistaa.

Psykologisen turvallisuuden edistäminen – mitä jokainen voi tehdä?

Organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on erityinen rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, mutta jokainen voi vaikuttaa joko turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn. Psykologista turvallisuutta edistää yhteiseen ymmärrykseen tähtäävä vuorovaikutus, johon päästäkseen kannattaa pyrkiä:

- tunnistamaan omia uskomuksiaan erilaisuuden edessä
- kunnioittamaan eriäviä mielipiteitä
- asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma haavoittuvuutensa ja erehtyväisyytensä
- olemaan syyllistämättä toisia virheistä
- nostamaan myös vaikeat asiat esille ja keskustelemaan niistä kunnioittavasti

Psykologisen turvallisuuden edistäminen – mikä on johdon ja esihenkilöiden rooli?

Psykologista turvallisuutta ei voi vahvistaa tai kehittää irrallaan muusta organisaation toiminnasta, vaan sen on oltava aidosti johdon agendalla.

Jos psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on johdon intresseissä, kannattaa aloittaa oman työskentelyn tarkastelemisesta:

- Vallitseeko johtoryhmässä pelon ilmapiiri vai arvostetaanko siellä suoruutta kollegoita kunnioittavalla tavalla?
- Mikä on johtamisen taustalla oleva ihmiskäsitys? Ajatellaanko, että ihmiset pyrkivät lähtökohtaisesti tekemään parhaansa ja epäonnistuminen on inhimillistä? Koetaanko kyvykkyys pysyväksi ominaisuuksien summaksi vai nähdäänkö kaikissa potentiaalia oppia?

Organisaation johto, esihenkilöt ja ylipäätään kaikki vastuurooleissa olevat vaikuttavat merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn. Heidän toimintansa synnyttää psykologista turvallisuutta kun:

- he osoittavat arvostavansa vuoropuhelua
- kannustavat avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa
- priorisoivat aikaa aktiiviseen kuunteluun



## Psykologisen turvallisuuden edistäminen – esihenkilön työkalupakki

Esihenkilön työkalupakki kuvaa, kuinka voit esihenkilönä edistää psykologista turvallisuutta muokkaamalla työhön liittyviä odotuksia, kutsumalla osallistumaan ja vastaamalla rakentavasti.

<p><b>Muokkaa odotuksia</b></p>	<p><b>Kehystä työ</b> Tuo esiin, että virheet ovat sallittuja, puhu työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta. Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia.</p> <hr/> <p><b>Kerro miksi tärkeää</b> Kerro, mitä on pelissä, miksi sillä on merkitystä ja kenelle.</p> <hr/> <p>→ <b>Jaetut odotukset ja merkitykset</b></p>
<p><b>Kutsu osallistumaan</b></p>	<p><b>Osoita nöyryyttä</b> Osoita oma epätäydellisyytesi: "tästä asiasta en tiedä", "tämä on minullekin uutta".</p> <hr/> <p><b>Kysy, kuuntele ja luo jakamisen paikkoja</b> Kysy rakentavia kysymyksiä, kuuntele tarkkaavaisesti. Luo paikkoja kohtaamisille ja palautteen antamiselle.</p> <hr/> <p>→ <b>Luottamus siihen, että jokaisen ääntä halutaan kuulla</b></p>
<p><b>Vastaa rakentavasti</b></p>	<p><b>Osoita arvostusta</b> Kuuntele, tunnusta ja kiitä, tarjoa apua</p> <hr/> <p><b>Arvosta epäonnistumisten jakamista, puutu selkeisiin rikkomuksiin</b> Tuo esiin, että virheet ovat usein väistämättömiä, kiitä niiden jakamisesta. Pidä huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät.</p> <hr/> <p>→ <b>Muutos kohti jatkuvan oppimisen kulttuuria</b></p>

Kuvio 28. Esihenkilön työkalupakki (mukaillen Edmondson 2019).

Psykologisen turvallisuuden edistäminen – pohdittavaa tiimeille

Psykologista turvallisuutta edistää jo siitä keskusteleminen. Ottakaa aihe yhteiseen käsittelyyn esimerkiksi pohtimalla tilannettanne seuraavien väittämien osalta:

- Virheitä ei käytetä työyhteisössämme niiden tekijää vastaan.
- Työyhteisömme jäsenet tuovat esille ongelmia ja vaikeitakin asioita.
- Työyhteisössämme suvaitaan erilaisuutta.
- Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.
- Työyhteisömme jäseniltä on helppo pyytää apua.

Voitte myös pohtia:

- Millaisissa tilanteissa turvattomuutta esiintyy ja mihin turvattomuus silloin liittyy?
- Mistä toisaalta huomaa, että meillä on psykologista turvallisuutta? Miltä se tuntuu ja mitä se saa aikaan?
- Tunnemmeko toisemme, uskallammeko olla aitoina itsenämme töissä?
- Mikä auttaisi meitä tutustumaan paremmin, jos se on tarpeen?
- Mitä voisimme tehdä, jotta voisimme ottaa enemmän riskejä suhteessa toisiimme ja tekemisessämme?
- Jaammeko tietoa riittävän avoimesti?
- Osaammeko antaa rakentavaa palautetta, entä uskallammeko haastaa rakentavasti?
- Millaiseen suuntaan toivoisimme palautekulttuurimme kehittyvän?

Psykologisesta turvallisuudesta keskusteleminen tai sen edistämiseen tarkoitettut työkalut eivät yksin riitä, jos työyhteisössä on vaikea konflikti tai syvää epäluottamusta työyhteisön jäsenten välillä. Näiden ratkaiseminen voi edellyttää konfliktinratkaisun menetelmiä. Tutustu esim. [ttl.fi/askeleet-kohti-sopuisaa-tyoyhteisoa/](http://ttl.fi/askeleet-kohti-sopuisaa-tyoyhteisoa/)

### 11.3 Miten luoda turvaa etätöissä?

Etätyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastavat psykologisen turvallisuuden. Verkon välityksellä tapahtuvissa yhteistyötilanteissa häviää paljon kasvokkain tilanteisiin liittyvästä ei-sanallisesta viestinnästä ja tunneviesteistä. Vähentynyt vuorovaikutus, ulkopuolisuuden kokemus sekä mahdollisista häiriötekijöistä ja multitaskauksesta johtuva läsnäolon puute ovat helposti sujuvan yhteistyön esteenä.

Tuttuus, yksi psykologisen turvallisuuden peruspilareista, on uhattuna kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa. Etätyöläistä uhkaa myös yksinäisyys ja työssä tylsistyminen, etätyöapatia. Tästä syystä psykologisen turvallisuuden ja läsnäolon vahvistamiseen täytyy kiinnittää etätyötilanteissa erityistä huomiota.

Psykologisen turvallisuuden edistäminen etätöissä – mitä jokainen voi tehdä?

Hyvän ja osallistavan ilmapiirin luomisen katsotaan usein kuuluvan esihenkilön vastuulle. Myös etätyötilanteissa psykologisesti turvallisuudesta huolehtiminen on kuitenkin kaikkien työntekijöiden vastuulla, sitä voi edistää:

- Olemalla läsnä ja kiinnostunut muiden ajatuksista virtuaalitapaamisissa.
- Ottamalla matalalla kynnyksellä kontaktia työkavereihin. Myös kuulumisten vaihto on tärkeää!
- Pyytämällä palautetta omasta työstä ja kannustamalla muita.

Esihenkilö psykologisen turvallisuuden edistäjänä etätöissä

Tiimin dynamiikka ja yksilöiden tarpeet ja toiveet voivat olla etätöissä erilaisia kuin kasvokkain työskennellessä, mikä voi heijastua yhteistyön luonteeseen.

Esihenkilötyössä usein läsnä oleva kiire ei lisää kykyä havaita tiimiläisten tarpeita. Jos olet esihenkilö, ole siis avoin omista haasteistasi yhteistyön johtamisessa. Kysy, mitä tiimiläisesi kaipaavat sujuvan yhteistyön tueksi. Muista myös kahdenkeskiset palaverit ja se että aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista – myös etätöissä.

## Esihenkilön tsekkilista

- Muokkaa odotuksia – puhu sallivasti epäonnistumisista, kutsu kaikkia osallistumaan ja vastaa rakentavasti eli tunnusta, kiitä, tarjoa apua ja anna palautetta.
- Pidä huoli siitä, että kaikki tietävät oman työnsä tavoitteet – tämän merkitys korostuu etätyössä.
- Luo rutiineja kohtaamiselle ja palautteelle.
- Keskity työn tuloksiin, ei tekemisen tapoihin tai käytettyyn aikaan.
- Pidä aktiivisesti huoli siitä, että kaikkien ääni kuuluu.
- Ohjaa asettamaan työlle rajat.

## Osallistamisen varmistaminen virtuaalitapaamisissa

Etätyön tilanteissa väärinkäsityksen vaara on suurempi, siksi ohjeistuksen selkeyteen ja valmisteluun kannattaa panostaa. Eli kokouksen tarkoituksesta, tavoitteista ja pelisäännöistä viestimisen selkeyteen tulee kiinnittää huomiota. Osallistumista voi virtuaalitapaamisissa lisätä:

- kuulumiskierros
- ”käsi pystyssä” –toiminto puheenvuoron pyytämiseen
- anonyymien kyselyjen hyödyntäminen mielipiteen ilmaisuun
- kommenttikentän käyttöön kannustaminen
- pienemmät virtuaaliset break-out –roomit, jotka synnyttävät luonnollisempaa vuorovaikutusta
- kamera päällä – mutta liiallisia visuaalisia ärsykejä kannattaa välttää

## Ruusu, nuppu, piikki -menetelmä

Ruusu, nuppu, piikki -menetelmä lisää vuorovaikutusta ja edistää tuttuuden tunnetta sekä epäonnistumisista oppimista. Sitä voi harkita rutiiniksi esimerkiksi viikkopalaveriin.

Harjoituksessa jokainen kertoo vuorollaan kolme asiaa esimerkiksi työviikostaan:

- Ruusu on asia, joka sujui hyvin.
- Nuppu on asia, joka herättää toivoa tai innostaa.
- Piikki on asia, joka ei mennyt kovin hyvin tai epäonnistui

## VOIKO PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA JOHTAA?

Psykologisen turvallisuuden merkitykseen työelämässä on havahduttu viime vuosina. Organisaatioiden haaveet kokeilukulttuurista, jatkuvasta uudistumisesta tai itseohjautuvuudesta jäivät haaveiksi, jos yhteisö on turvaton.

Avoin keskustelu, jännitteiden purkaminen ja palautteen pyytäminen ovat riskialttiita tilanteita työyhteisössä. Ne ovat samalla uudistumisen ehtoja. Psykologinen turvallisuus kuvaa yhteisön näkymätöntä pohjavirtausta, joka luo sosiaaliselle riskinotolle suotuisat olosuhteet.

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu nykypäivän työelämässä. Sen vanavedessä seuraa oppimista, luovuutta ja tuloksellisuutta. Mutta tämä ei vielä tarkoita, että psykologista turvallisuutta voidaan tietoisesti kehittää – saati sitten johtaa.

Olemme käyneet hankkeen aikana oppimismatkaa neljän rohkean suomalaisen organisaation kanssa. Matka kirkasti sen ajatuksen, että psykologinen turvallisuus ei elä ainoastaan ryhmässä eikä yksinomaan yksilöissä. Kyse on yksilöpsykologian ja ryhmädynamiikan välisestä tanssista, johon voi vaikuttaa vahvistamalla yksilöiden suhteita. Tämän vahvistamistyön ratkaisut liittyvät käytännön tekoihin, rakenteisiin ja ajatteluun.

### Johtamisen mikroteot

Harvardin yliopiston professori Amy Edmonson on listannut psykologisen turvallisuuden johtamiseen kolme keskeistä käytännön työkalua. Ne ovat epävarmuuden osoittaminen, virheiden myöntäminen ja kysymysten esittäminen. Kaava on yksinkertainen: epävarmuuden ja tietämättömyyden tunnustaminen mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen.

Lisäksi olemme todenneet, että esimiehen on tärkeää ymmärtää turvallisen vuorovaikutuksen periaatteet ja vieläpä ymmärtää niitä yhdessä ryhmän kanssa. Tällöin yhteisissä kohtaamisissa on helpompi tarkastella turvallisuutta nakertavaa vuorovaikutusta, kuten tiedostamatonta vähättelyä tai hedelmätöntä väittelyä.

Hyvä työkalu ilmiön ymmärtämiseen ja leikkimieliseen mittaamiseen on Edmonsonin tutkimuksin validoitu mittari. Kutsun mittaamista leikkimieliseksi siksi, että tuloksia ei kannata käyttää niinkään diagnostiseen tekemiseen kuin yhteisen ymmärryksen luomiseen. Jos työkalut antavat myöten, on erityisen herkkä kynnistä ”mittauksen” pohjalta organisaation läpäisevä vuoropuhelu aiheesta. Psykologisen turvallisuuden teemaa ei nimittäin välttämättä tavoiteta henkilöstökyselyillä.

## Turvallisuutta kannattelevat rakenteet

Arjen teot eivät yksinään riitä, jos rakenteet eivät tue turvaa. Mitä tutkimukset sanovat turvallisuutta tukevista käytännöistä? Turvallisuuteen vaikuttaa ensinnäkin se, miten hyvin yhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Sitä edistävät sosiaalisten suhteiden laatu ja vuorovaikutuksen määrä jäsenten välillä. Yhtä aikaa tutkimukset toteavat, että rakenteet, jotka kannustavat sisäiseen kilpailuun, heikentävät turvaa.

Rakenteiden osalta päivän polttavin kysymys liittyy uusiin organisoitumisen muotoihin. Tutkimuksemme perusteella ei voida sanoa, tukeeko itseohjautuvuus psykologista turvallisuutta. Voidaan kuitenkin olettaa, että itseohjautuvuus tarjoaa rakentavamman lähtökohdan turvan kehittämiseksi. Tällöin turvallisuuden tuottamista ei voi ulkoistaa esimiehelle ja jokainen yhteisön jäsen tulee puolipakolla tietoiseksi omasta vaikutuksestaan yhteisön turvalliseen ilmapiiriin.

## Uskomukset ja ihmiskäsitys ratkaisevat

Rakenteetkaan eivät vielä itsessään tuota turvaa, jos ajattelutavat eivät muutu. Pohjimmiltaan kyse on uskomuksista ja ihmiskäsityksestä, jotka liittyvät organisoitumisen lainalaisuuksiin. Mitä ajattelemme tapahtuvan, jos ihmiset tulevat kokonaisina työpaikalle? Vajoaako organisaatio kaaokseen ja tulee työyhteisöstä terapiaryhmä?

Entä mikä on johtamisen pohjalla oleva ihmiskäsitys? Ajattelemmeko, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti luotettavia ja virheiden tekeminen inhimillistä? Entä ajattelemmeko, että ihminen on pysyvän persoonansa vanki vai jatkuvasti uusissa suhteissa uudelleen muovautuva?

Eräs esimies kutsui laatikkoajatteluksi sitä, että näemme ihmisestä vain työhistorian tai ansioluetteloon auki kirjoitetun osaamisen. Tiedostammeko, että laatikkoajattelu taivuttaa ihmisen hiljalleen asettumaan laatikon rajoihin? Maailma selkeytyy, mutta ihmisen pohjaton potentiaali haaskautuu.

Ja vielä perimmäinen pohdittava kysymys: onko esimiehen tehtävä ensisijaisesti johtaa suorituksia vai johtaa oppimista? Jos valitset jälkimmäisen vaihtoehdon, psykologisen turvallisuuden johtaminen nousee ykkösasiaksi.

*Olli Viljanen, Työterveyslaitoksen blogi 12.12.2019*

## LOPPUPOHDINTA

*Minna Toivanen*

### Sidokset ja kohtaamiset keskeisessä roolissa

Tämä tutkimushanke osoitti, että asiantuntijatyössä serendipisyyskokemukset eli onnekkaita löydöt tai sattumat ovat varsin tavallisia: Yhteensattumia-kyselymme vastaajista yli puolet arvioi kohtaavansa työssään usein hyödyllistä tietoa, ideoita tai asioita, joita ei sinänsä ollut etsimässä. (Toivanen 2020.)

Onnekkaita löytöjä tehtiin erityisesti työpaikan epämuodollisissa kohtaamisissa. Sattumiesimerkeissämme taas kasvokkainen keskustelu oli tyypillisin onnekkaiseen sattumaan johtanut tilanne. Asiantuntijat kuuluivat sattumalta jotakin merkityksellistä, toisinaan taas keskustelu sattui ajautumaan yllättäville raiteille. Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen näyttivät olevan keskeisimpiä serendipisyyskokemusten lähteitä asiantuntijatyössä.

Toisaalta mahdollisuus pysähtyä tai hiljentää vauhtia, jotta voidaan havaita ympärillä olevia ärsykeitä, oli läsnä monessa sattumiesimerkissämme. Ihminen esimerkiksi odotti kahvia kahviautomaatilla ja sattui kuulemaan jotakin merkittävää. Pysähtyneisyyden tilaan liittyivät myös yllättävät oivallukset esimerkiksi koiralenkilillä tai muissa vapaa-ajan askeleissa. Onnekkaita löydöt eivät mahtuneet kiireiseen työpäivään. (Toivanen ym. 2021 hyväksyty.)

Onnekkaita löytöjä voi siis tehdä omalla työpaikalla tai työtä tehdessä, jos niille annetaan aikaa ja tilaa. Asiantuntijatyö on kuitenkin muuttunut viime vuosina yhä intensiivisemmäksi, dynaamisemmaksi ja kiireisemmäksi (esim. Minkkinen ym. 2019; Toivanen ym. 2016). Digitalisaatio, jatkuvat muutokset, informaation ylitsepursuavuus ja kova aikapaine sitovat voimavaroja, eikä onnekkaiden sattumien havaitsemiseen, saati hyödyntämiseen jää välttämättä aikaa. Koska nämä onnenkantamoiset voivat kuitenkin olla hyvinkin merkittäviä ja hyödyllisiä työn uudistumisen näkökulmasta, olisi tärkeää luoda asiantuntijatyöpaikoille riittävästi mahdollisuuksia ja paikkoja työntekijöiden pysähtymiselle, kiireettömille kohtaamisille ja vuorovaikutukselle. Avoin vuorovaikutus ja informaation virtaaminen vapaasti työpaikalla luovat hyvää pohjaa serendipisyydelle. (Toivanen ym. 2021 hyväksyty.)

Etätöön lisääntyessä vaarana on, että kiireetön vuorovaikutus jää vähäiseksi, muutenkin virtuaalisissa kohtaamisissa vuorovaikutus on hyvin erilaista kuin kasvokkaisissa tilanteissa. Esihenkilön tuleekin varmistaa, että vuorovaikutus säilyy myös etätöolosuhteissa.

Yhteisiin virtuaalisiin kohtaamisiin on hyvä esimerkiksi jättää aikaa ja tilaa kuulumisten vaihtoon ja epäformaalimpaan vuorovaikutukseen. Jokaisella vuorovaikutukseen osallistujalla on myös oma vastuunsa olla läsnä, kuunnella ja osallistua.

Peräänkuulutammekin yhteistä aikaa ja kiireettömiä kohtaamisia 2020-luvun asiantuntija-työhön ja -työpaikoille. Lisäksi organisaatioiden olisi hyvä fasilitoida työryhmien, tiimien, työyhteisöjen, yksiköiden, osastojen tai muiden alaryhmien välistä vuorovaikutusta, luoda paikkoja kohtaamisille ja rakentaa näin "heikkoja sidoksia" (Granovetter 1973) niiden välille. Nämä heikot sidokset voivat vahvistaa erinäkökulmaisuutta, riskinottoa ja autonomiaa ajattelua, sekä luoda paikkoja onnekkaille sattumille ja sitä kautta myös uuden syntymiselle.

On kuitenkin huomattava, että liika määrä sidoksisuutta ja kohtaamisia voi tukahduttaa. Jos toimitaan ainoastaan tiiviissä, vahvojen kiinteiden sidosten ryhmässä, on vaarana ajattelun kapeutumisen ja konformistisen toiminnan ja ajattelun. Joskus voi olla paikallaan organisoida toimintaa siten, että osa henkilöstöstä on ydintoiminnan näkökulmasta perifeerisessä asemassa, jolloin heillä on mahdollisuus ylittää vallitsevan toiminnan ja fokuksen rajoja ja nähdä asiat tuoreella tavalla oman "kuplan" ulkopuolelta. (Perry-Smith & Shalley 2003.)

## Yksilön toiminnalla merkitystä

Onnekkaita sattumia eivät ole pelkkää sattumaa, vaan yksilö voi osin omalla toiminnallaan vaikuttaa niiden tapahtumiseen (esim. Björneborn 2017; Toivanen 2020). Moni hankkeeseemme osallistunut asiantuntija toikin esiin, että onnekasta löydöstä ei olisi tapahtunut ilman omaa aktiivisuutta, samoin yksilön uudistava toimintatapa oli selvästi yhteydessä onnekkaisiin sattumiin: ne, jotka arvioivat oman toimintatapansa olevan uudistava, esimerkiksi olivat avoimia uusille asioille, hakeutuivat uusiin tilanteisiin tai uusien ihmisten pariin, kohtasivat selvästi enemmän onnekkaita sattumia kuin vähemmän uudistavan toimintatavan omaavat asiantuntijat. Työntekijöiden tuli olla myös dynaamisessa tilassa ja herkkänä ympäristön tarjoamille mahdollisuuksille, jotta onnekkaita sattumia voitiin havaita.

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa serendipisyys on nähty toisinaan yksilön kyvykkyytenä tai taitona, kun taas toiset ovat korostaneet sattuman merkitystä, jolloin yksilö on nähty varsin passiivisena toimijana. (Foster & Ford 2003; Cunha ym. 2010, 2015; Makri & Blandford 2012b). Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuitenkin tunnistettu erilaisia strategioita, joilla voidaan lisätä serendipisyyskokemusten todennäköisyyttä. Rutiineista irrottautuminen, valppaana olo, mentaalisen tilan tekeminen ja rajojen laajentaminen sekä uusien kokemusten kietominen vanhoihin, toistuvien kaavojen etsiminen ja



mahdollisuuksiin tarttuminen (Makri ym. 2014) ovat esimerkkejä tällaisista serendipisyyttä tukevista toimintatavoista. Aikaisemmissa tutkimuksissa on lisäksi varsin yksimielisesti esitetty, että serendipisyysskokemuksiin liittyy tietty määrä viisautta tai kokemuksellista tietoa ja ammattitaitoa altistua sattumille ja tunnistaa asian tai ärsykkeen merkityksellisyys (Toivanen 2020; Friedel 2001; Mirvahedi & Morrish 2017; myös Makri & Blandford 2012a; Björneborn 2017; Cunha ym. 2010, 2015; De Rond 2014; McCay-Peet ym. 2015; McCay-Peet & Toms 2015; myös Mäkelä ym. 2016; Roberts 1998.) Yhteensattumien runsaus on kuitenkin sekä rikkaus että haaste: aina ei ole selvää, mitkä havaituista mahdollisuuksista ovat sellaisia, joihin on syytä tarttua ja lähteä viemään eteenpäin. Oleellista on ymmärrys omista mahdollisuuksista ja rajoituksista. Milloin on aika venyttää tai rikkoa rajoja, mitä on syytä jättää oman työn ulkopuolelle?

## Psykologinen turvallisuus ja uudistava työkuulttuuri tukevat oivallusten syntymistä ja leviämistä

Serendipisyys voi olla osana niin suurissa kuin pienissäkin ratkaisuisissa, ideoissa, uudistuksissa ja keksinnöissä. Serendipisyysskokemuksessa hyöty voi aktualisoitua nopeasti asiantuntijalle itselleen, esimerkiksi oma työ voi sujuvoitua uuden sattumalta havaitun oivalluksen tai kikan myötä. Toisinaan taas onnekaasta sattumasta voi hyötyä koko organisaatio pidemmällä aikaperspektiivillä, jos tuo sattuma esimerkiksi johtaa uuden merkittävän asiakkaan luo tai jos kyseessä on vaikkapa uusi tuoteidea. Henkilökohtaiset mikroserendipisyysskokemukset on usein helppo ottaa käyttöön, mutta se missä määrin työpaikat ovat valmiita ottamaan serendipisyyden mukanaan tuomia suurempia oivalluksia tai ideoita vastaan vaihtelee organisaatiosta toiseen. (Toivanen ym. 2021 hyväksytty.)

Yksilö kohtaa yhteensattumassa uuden, mutta se, mitä siitä seuraa on sidoksissa työpaikan käytäntöihin ja organisaatiokulttuuriin laajemmin (esim. Cunha ym. 2010, 2015; De Rond 2014; Malmelin & Virta 2017). Jo pitkään organisaatiotutkimuksessa on tunnistettu ongelma, miten opittua saadaan siirrettyä yksilötasolta organisaatiotasolle. Valitettavan usein oivalluksen eteenpäinvieminen jää yksittäisen työntekijän harteille. Työpaikoille tarvitaankin yhteisiä foorumeita, joissa havaintojen ja ideoita voi jakaa, käydä yhteistä dialogia. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, millainen sosiaalinen konteksti tukee yhteiseen osallistumista ja samalla uuteen tarttumista. (Antonacopoulou & Chiva 2007; Jarenko 2017; Spännäri ym. 2017.)

Tutkimuksemme osoitti, että serendipisyysskokemukset olivat selvästi tavallisimpia niillä asiantuntijoilla, jotka arvioivat oman työpaikkansa työkuulttuurin uudistavaksi. Työpaikka voi luoda otolliset olosuhteet, esimerkiksi antaa aikaa ja tilaa uuden kohtaamiselle, luovuudelle ja niiden hyödyntämiselle. Yhtenä suurena esteenä sattumien huomioimisessa

ja hyödyntämisessä näyttäytyi työyhteisössä vallitseva kiire sekä siihen liittyvä yhteisen ajan vähäisyys. Kiireessä tulee myös helposti toimittua totuttujen tapojen mukaan eikä uusia oivalluksia ennätä puntaroimaan. Lisäksi analyysimme kertoivat, että psykologinen turvallisuus on hyvä maaperä uudistuksille, kuten aloitteiden tekemiselle ja uusien ideoiden soveltamiselle työpaikoilla. Psykologisen turvallisuuden luomisessa keskeisinä henkilöinä ovat esihenkilöt ja ryhmien vetäjät, mutta myös jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja ylläpitämisessä.

Työpaikka voi myös aktiivisesti suunnata kohti uutta, tai vähintäänkin ottaa yhteiseen käsitteeseen olemassa olevan ja uuden välisen jännitteen. Uuden luomisen ja vanhan hyödyntämisen välisen jännitteen tunnistaminen ja hallinta ovat keskeisiä organisaation uudistumisen ja uudistamisen haasteita nopeasti muuttuvassa työelämässä. Hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio oli tulosten mukaan huonompi alusta luovuuden hyödyntämiselle. Vastaavasti, jos asiantuntija itse koki olevansa aktiivinen toimija uudistuksessa, näyttäytyi uudistaminen yleensä varsin myönteisessä valossa. Jotta siis uudistukset otetaan omaksi ja työpaikan luovuus saadaan kattavasti käyttöön, tarvitaan vuoropuhelua ja työntekijöille osallisuuden mahdollisuuksia. Uudistuminen on vuorovaikutteinen, dialektinen prosessi.

Uudistuminen ja sen tukeminen tapahtuu siis niin organisaatio- kuin yksilötasolla. (Björneborn 2017; Crossan ym. 1999; Elkjaer 2004.) Uuden kohtaaminen ja vastaanottaminen, oli kyse sitten uudesta teknologiasta tai uudesta sattuman tuomasta tilanteesta, ideasta tai mahdollisuudesta, voi onnistuessaan käynnistää myönteisen oppimisprosessin kohti uusia käytäntöjä, ajattelutapoja tai ratkaisuja. Jos taas uudelle ei olla avoimia, ohitetaan helposti uuden tuoma mahdollisuus ja pitäydytään kiinni vanhoissa rutiineissa.

## Onko työn digitaalisuudella merkitystä?

Tutkimuksessamme sosiaalisen median käyttö oli yhteydessä onnekkaisiin löytöihin, ja noin kolmannes kyselymme vastanneista asiantuntijoista arvioi usein klikkaavansa verkossa tuloksia, jotka eivät liittyneet alkuperäiseen tehtävään. Muuten työn digitaalisuus ei noussut niin vahvasti esiin serendipisyyskokemusten ympäristönä kuin olimme oletta- neet. Esimerkiksi identifioituista sattumaesimerkeistä ainoastaan 13 % tapahtui digitaalisessa ympäristössä. (Toivanen ym. 2021 hyväksyty.) Usein digitaalisia ympäristöjä pidetään diversiteetteinä ja sattumia suosivina, ja esimerkiksi digitaalisia ympäristöjä suunnitellaan siten, että ne tukevat serendipisyyttä. Verkkosivut ovat yleensä ärsykerikkaita ja hyperlinkkien kautta pääsee helposti suunnittelematomille poluille.

On mahdollista, että digitaalisessa ympäristössä kulkeminen on nykypäivän asiantuntija- työssä niin arkipäiväistä, ettei sen sattumanvaraisuutta tule edes huomanneeksi.

Digitaalisessa ympäristössä algoritmit voivat myös ohjata pysymään omien ”kuplien” sisällä, jolloin samankaltaisuusaste nousee (Toivanen ym. 2021 hyväksyty; McCay-Peet ym. 2015). Digitaaliset järjestelmät voivat myös toisinaan lisätä työn hallintaa ja ennakoitavuutta: järjestelmät ovat sinällään muuttumattomia ja toimivat oman säännöllisen logiikkansa mukaan.

Kaikkiaan tutkimuksemme tulokset antavat viitteitä siitä, että työn digitaalisuutta oleellisempaa serendipisyyden kannalta on organisaation käytännöt, työkuultuuri ja toimintatavat, sekä se, missä määrin työpaikalla on ylipäättään muutoksen tarvetta.

## Onnekkaat sattumat ja sattumuksellisuus osaksi työelämää ja sen tutkimusta

Työpaikoilla tarvitaan hyvät olosuhteet uusille yhteensattumille, tilannetajua (De Rond 2014) sekä avoimuutta ja rohkeutta tarttua uuteen, jotta sattumia pystytään hyödyntämään fiksusti (Cunha ym. 2015). Suomessa aihetta on aikaisemmin tutkittu vähän, lähinnä alakohtaisesti (esim. Malmelin & Virta 2017), eivätkä sattumat ole kuuluneet työelämän ja organisaatiotutkimuksen tavoiteltaviin piirteisiin (Cunha ym. 2015; Helttula 2015; Malmelin & Virta 2017). Myös psykologinen turvallisuus ja sen merkitys uudistumisessa on jäänyt vähäiseksi kansallisessa tutkimuksessa. Hanke toi näin tuoreen tulokulman työelämän tutkimukseen: siinä risteytyi filosofian ja sosiologian perinteestä ponnistava sattuma ja serendipisyys ja psykologista turvallisuutta käsittelevään organisaatiotutkimukseen.

Suomessa myöskään serendipisyys-käsite ole levinnyt yleiseen käyttöön. Voi olla, että käsite ei istu suomalaiseen suuhun, joten paikallaan olisi löytää sille sopiva käänös. Englannin kielessä sana serendipity viittaa sekä tilanteeseen/tapahtumaan (ympäristö) että ominaisuuteen/kykyyn (yksilö) (Björneborg 2017). Suomenkielessä näiden molempien kuvaaminen on haastavaa. Ympäristö voi olla sattumaherkkä tai ehkä sattumuksellinen, yksilöllä taas voi olla sattumatajua. Yksilö voi kohdata onnekkaita sattumia tai onnekkaita löytöjä kuten tässä tutkimuksessa on serendipisyyskokemusten rinnalla puhuttu. Yksilöllä voisi myös olla merkityksellisiä sattumuksellisuuskokemuksia. Toivottavasti tulevaisuudessa löydetään yksi toimiva käsite kuvaamaan tämän kiehtovan ilmiön eri puolia. Ehdoitamme, että sattuma olisi jatkossa tuon kiehtovan ilmiön kantasana, ja johdannaiset olisivat onnekas sattuma, sattumuksellinen, sattumataju ja sattumaherkkä.

Asiantuntijatyöhön kuuluu usein jo lähtökohtaisesti seurata uusia virikkeitä ja asioita ympäriltään, mutta myös serendipisyys on luonnollinen ja olennainen, tosin jossain määrin sivuutettu ja aliarvostettu osa asiantuntijatyötä. Serendipisyys ja sen merkitys jäävät usein

huomaamatta suunnittelun, kontrollin ja rationaalisuuden sekä kiireen kyllästävässä työelämässä. Myös asiantuntijoille itselleen voi olla varsin lohdullista huomata tai tunnistaa oman työn sattumuksellinen puoli. (Toivanen ym. 2021 hyväksyty.)

Yllätykset voivat johtaa uuteen, mutta työelämässä yllätykset koetaan usein kielteisenä, ne keskeyttävät työn, sotkevat suunnitelmia ja voivat kuormittaa. Tämän tutkimushankkeen aikana puhkesi COVID 19-viruksen myötä pandemia maailmalla ja vuonna 2020 se rantautui laajasti myös Suomeen. Sattumalla oli sijansa tämän viruksen leviämässä. Myös työpaikkojen ja työntekijöiden näkökulmasta tämä pandemia ja sen tuomat muutokset tulivat varmasti suurimmalle osalle meistä yllätyksenä. Pääsääntöisesti tämä yllätys oli ikävä, se vaati paljon ihmishenkiä, moni sairastui, menetti työpaikkansa tai kenties joutui laittamaan lapun firmansa luukulle.

Joillekin tämä sattuma sen sijaan kääntyi serendipisyyskokemukseksi. Tämä outo tilanne pakotti katsomaan asioita uudella tavoin, syntyi oivalluksia. Joku keksi yhdistää vaatekaappin ja työskentelytilatarpeen toimivaksi kodin etätyötilaksi, ja toinen sai päähänsä uuden yritysideoita tämän sattuman seurauksena. Moni pysähtyi pitkästä ajasta, löysi lähimetsän ja kenties uuden kulman itsestään.

## LÄHTEET

- Ahtola, A. (2013) Keskitytäänkö oppilashuollossa väärin asioihin? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 96-98. <https://journal.fi/sla/article/view/8566/6351>
- Antonacopoulou, E. & Chiva, R. (2007) The social complexity of organizational learning: The dynamics of learning and organizing. *Management Learning* 38 (3), 277–295. <https://doi.org/10.1177/1350507607079029>
- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009) Exploitation-exploration tension and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20 (4), 696–717.
- Austin, R.D, Devin, L. & Sullivan, E.E. (2012) Accidental innovation: Supporting valuable unpredictability in the creative process. *Organization Science* 23 (5), 1505–1522. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0681>
- Axel, E. (2011) Conflictual cooperation. *Nordic Psychology* 20 (4), 56–78. <https://doi.org/10.1027/1901-2276/a000045>
- Backman, J. (2005) *Omaisuus ja elämä: Heidegger ja Aristoteles kreikkalaisen ontologian rajalla*. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura.
- Björneborn, L. (2017) Three key affordances for serendipity: Toward a framework connecting environmental and personal factors in serendipitous encounters. *Journal of Documentation* 73 (5), 1053–1081. <https://doi.org/10.1108/JD-07-2016-0097>
- Carmeli A. & Gittel J.H. (2009) High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30 (6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24 (3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Cunha, M.P, Clegg, S. & Mendonca, S. (2010) On serendipity and organizing. *European Management Journal* 28 (5), 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.001>
- Cunha, M.P, Rego, A, Clegg, S. & Lindsay, G. (2015) The dialectics of serendipity. *European Management Journal* 33 (1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.001>
- Davidson, J (2016) Embracing synchronicity. Toward a new medical science of meaningful coincidence. *Jung Journal* (10) 3, 90–96. <https://doi.org/10.1080/19342039.2016.1191116>

- De Rond, M. (2014) The structure of serendipity. *Culture and Organization* 20 (5), 342–358. <https://doi.org/10.1080/14759551.2014.967451>
- Denrell, J. & March, J.G. (2001) Adaptation as information restriction: The hot stove effect. *Organization Science* 12 (5), 523–538. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.523.10092>
- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2019) *The Fearless Organization*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Edmondson A.C. & Lei Z. (2014) Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C, Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. (2001) Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly* 46, 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Edwards, A. (2012) The role of common knowledge in achieving collaboration across practices. *Learning, Culture and Social Interaction* 1 (1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2012.03.003>
- Eichinger, U. (2019) What's Up? The possibilities of subject-scientific practice research in social work: A methodological explorative report. *Annual Review of Critical Psychology* 16, 671–684.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of management review* 14 (4), 532–550.
- Elkjaer, B. (2004) Organizational learning: The 'third way'. *Management Learning* 35 (4), 419–434. <https://doi.org/10.1177/1350507604048271>
- Erdelez, S. (1999) Information encountering: It's more than just bumping into information. *Bulletin of the American Society for Information Science* February/March 25–29. <https://doi.org/10.1002/bult.118>
- Fang, C, Lee, J. & Schilling, M.A. (2010) Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science* 21 (3), 625–642. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>
- Fingeld-Connett, D. (2014) Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research* 14 (3), 341–352. <https://doi.org/10.1177/1468794113481790>

- Foster, a. & Ford, N. (2003) Serendipity and information seeking: An empirical study. *Journal of Documentation* 59 (3), 321–340. <https://doi.org/10.1108/00220410310472518>
- Frazier, M. L, Fainshmidt, S., Klinger, R. L, Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017) Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70 (1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Friedel, R. (2001) Serendipity is no accident. *The Kenyon Review* 23 (2), 36–47. <https://www.jstor.org/stable/4338198>
- Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.
- Gupta, A.K, Smith, K.G. & Shalley, C.E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49 (4), 693–706. <https://doi.org/10.2307/20159793>
- Hargadon, A. & Fanelli, A. (2002) Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organizational Science* 13 (3), 290–302. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.290.2772>
- Heinström, J. (2006) Psychological factors behind incidental information acquisition. *Library & Information Science Research* 28 (4), 576–594. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2006.03.022>
- Helttula, J. (2015) Sattuma yhteiskuntaa muokkaavana voimana. Tutkimus sattumien synnystä, olemuksesta ja vaikutuksesta. *Acta Universitatis Tamperensis*, 2024. Tampere: Tampere University Press.
- Hirak R, Peng A.C, Carmeli, A. & Schaubroeck J.M. (2012) Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly* 23 (1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Holzkamp, K. (2013) What Could a Psychology from the Standpoint of the Subject be? Teoksessa E. Schraube & U. Osterkamp (toim.) *Psychology from the Standpoint of the Subject*. Selected Writing of Klaus Holzkamp. Hampshire: Palgrave Macmillan, 46–59.
- Jarenko, K. (2017) Myötätunto, hyvän tahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa A.B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.) *Myötätunnon mulistava voima*. Helsinki: PS-kustannus.
- Johnson, R.B, Onwuegbuzie, A.J. & Turner, L.A. (2007) Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research* 1 (2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>

- Langemeyer, I. (2019) Mindfulness and the psychodynamics in high-reliability-organizations: Critical-psychological considerations for a research on high-tech work. *Annual Review of Critical Psychology* 16, 1237–1257.
- Makri, S. & Blandford, A. (2012a) Coming across information serendipitously – Part 1. A process model. *Journal of Documentation* 68 (5), 684–705. <https://doi.org/10.1108/00220411211256030>
- Makri, S. & Blandford, A. (2012b) Coming across information serendipitously – Part 2. A classification framework. *Journal of Documentation* 68 (5), 706–724. <https://doi.org/10.1108/00220411211256049>
- Makri, S, Blandford, A, Woods, M, Sharpies, S. & Maxwell, D. (2014) “Making my own luck”: Serendipity strategies and how to support them in digital information environments. *Journal of the association for Information Science and Technology* 65 (11), 2179–2194. <https://doi.org/10.1002/asi.23200>
- Malmelin, N. & Virta, S. (2017) Managing for serendipity: Exploring the organizational prerequisites for emergent creativity. *International Journal on Media Management* 19 (3), 222–239. <https://doi.org/10.1080/14241277.2017.1308947>
- Mazmanian, M, Orlikowski, W. & Yates, J.A. (2013) The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science* 24 (5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McBirnle, A. (2008) Seeking serendipity: the paradox of control. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* 60 (6), 600–618. <https://doi.org/10.1108/00012530810924294>
- McCay-Peet, L. & Toms, E.G (2010) The process of serendipity in knowledge work. IliX '10 Proceedings of the third symposium on Information interaction in context, pages 377–382.
- McCay-Peet, L. & Toms, E.G. (2015) Investigating serendipity: How it unfolds and what may influence it. *Journal of the Association for Information Science and Technology* 66 (7), 1463–1476. <https://doi.org/10.1002/asi.23273>
- McCay-Peet, L, Toms, E.G, Kelloway, E. (2015) Examination of relationships among serendipity, the environment, and individual differences. *Information Processing and Management* 51, 391–412. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2015.02.004>
- Minkkinen, J, Mauno, S, Feldt, T, Tsupari, H, Auvinen, E. & Huhtala, M. (2019) Uhkaako työn intensiivistyminen työhyvinvointia? Intensiivistymisen yhteys työuupumukseen ope- tus- ja tutkimustyössä. *Psykologia* 54 (4), 255–273.



- Mirvahedi, S. & Morrish, S. (2017) The role of serendipity in opportunity exploration. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 19 (2), 182–200.  
<https://doi.org/10.1108/JRME-10-2017-0045>
- Mäkelä, M, Seitamaa-Hakkarainen, P. & Huotilainen, M. (2016) Luovuuden reunaehdoja yksilön ja työyhteisön toiminnassa. Teoksessa Ylikangas, M. (toim.) *Mielen salat*. Helsinki: Gaudeamus.
- 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>
- Orlikowski, W.J. (2000) Using Technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science* 11 (4), 404–428.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Orlikowski, W.J. (2002) Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 13 (3), 24–273.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Orlikowski, W.J. & Yates J.A. (2002) It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science* 13 (6), 684–700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Peltola, M. & Suorsa, T. (2020) University studies in the adjacent tab: dimensions of students' agency and everyday life in the rural north of Finland. *Education in the North* 27 (2), 92–105. <https://abdn.ac.uk/education/research/eitn/journal/614/>
- Peltola, M, Suorsa, T, Karhu, J. & Soini, H. (2020) Huoli kytkeytyy osallisuuden rajapintoihin: Ammattilaisen arki oppilashuollon näyttämöillä. *Aikuiskasvatus* 40 (2), 127–138.  
<https://doi.org/10.33336/aik.95453>
- Pentland, B.T. & Feldman, M.S. (2005) Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change* 14 (5), 793–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dth070>
- Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2003) The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review* 28 (1), 89–106.  
<https://doi.org/10.2307/30040691>
- Roberts, R. M. (1998). *Sattuma tieteessä, onnekkaitten oivallusten historiaa*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rosenkopf, L. & McGrath, P. (2011) Advancing the conceptualization and operationalization of novelty in organizational research. *Organization Science* 22 (5), 1297–1311.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0637>

Rozovsky J. (2015) The five keys to a successful Google team. re: Work Blog. November 17, 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> Accessed February 9, 2021.

Smith, A. E., & Humphreys, M. S. (2006) Evaluation of unsupervised semantic mapping of natural language with Leximancer concept mapping. *Behavior research methods* 38 (2), 262–279. <https://doi.org/10.3758/BF03192778>

Soini, H, Rantanen, A. & Suorsa, T. (2012) Ohjaus- ja vuorovaikutustaitoja oppimaan. Konsultatiivinen työote ohjaustaitojen koulutusmenetelmänä. Oulu: Oppilashuollon kehittämisyhteistyö.

Spännäri, J, Juntunen, E. & Stähle, P. (2017) Innovatiivisuuden syvät juuret – myötätunto, myötätunto ja spiritualiteetti. Teoksessa Pessi, A.B, Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Helsinki: PS-kustannus.

Suorsa, A. (2019) Ihmisinä tutkimassa ja päätöksiä tekemässä - Dialogi vuorovaikutteisen tiedon luomisena. Tieto päätöksenteossa -blogisarja, 11.7.2018. Saatavilla osoitteessa: [www.sitra.fi/blogit/ihmisina-tutkimassa-ja-paatoksia-tekemassa/](http://www.sitra.fi/blogit/ihmisina-tutkimassa-ja-paatoksia-tekemassa/)

Suorsa, A, Suorsa, T. and Svento, R. (2019) Materiality and embodiment in collaborative knowledge processes: knowledge creation for a virtual power plant. In Proceedings of the Tenth International Conference on Conceptions of Library and Information Science, Ljubljana, Slovenia, June 16–19, 2019. *Information Research* 24(4), paper colis1930. <http://InformationR.net/ir/24-4/colis/colis1930.html>

Suorsa, T. (2020a) Ohjattu vertaisryhmätyöskentely käytäntöjen kehittämisen tukena. Teoksessa M. Kielinen & R. Kess (toim.) Puheenvuoroja kieli- ja kulttuuritieteisistä varhaiskasvatuksesta. Oulu: Didascalica Universitatis Ouluensis (39–46). <http://urn.fi/urn:isbn:9789526226590>

Suorsa, T. (2020b) Energy, Experience, and Educational Psychology: Changing practices in and beyond Fossil Capitalism. *Nordia Geographical Publications* 48 (6), 31–46. <https://nordiajournal.fi/article/view/90708>

Suorsa, T. (2019) Identifying and analysing personal participation in Finnish pupil welfare work. *Annual Review of Critical Psychology* 16, 1282–1298.

Suorsa, T. (2015) Solution-Focused Therapy and Subject-Scientific Research into the Personal Conduct of Everyday Living. *Outlines. Critical Practice Studies* 16 (2), 126–138. <https://tidsskrift.dk/outlines/article/view/22998>

Suorsa, T. (2014) Todellisinta on mahdollinen. Systeminen ja subjektitieteellinen näkökulma kasvatuspsykologiseen kokemukseen tutkimukseen. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis.

- Suorsa, T, Kosola, M. & Raetsaari, K. (2020) Kaikille sopiva koulu? Kohti monialaista käytäntöjen kehittämistä. Teoksessa M. Takala, A. Äikäs & S. Lakkala (toim.) Mahdoton inkluusio? Tunnista haasteet ja mahdollisuudet (219–236). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Sutela, H, Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019) Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- Taylor, A. & Helfat, C.E. (2009) Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science* 20 (4), 718–739. <https://www.jstor.org/stable/25614689>
- Tjosvold D, Yu, Z. & Hui, C. (2004) Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goal and problem-solving 41 (7), 1223–1245. DOI:10.1111/J.1467-6486.2004.00473.X
- Toivanen, M. (2020) Mistä syntyvät onnekkaat löydöt asiantuntijatyössä? Työelämän tutkimus 18 (4), 305–321. DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.89014>
- Toivanen, M, Känslä, M. & Kalliomäki-Levanto, T. (2021) Serendipisyyskokemuksia asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus (hyväksytty)
- Toivanen, M, Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012) Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa - jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus 10 (1), 3–21.
- Toivanen, M, Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016) Aikamatriiseja asiantuntijatyössä? Työelämän tutkimus 14 (1), 75–92.
- Toivanen, M, Yli-Kaitala, K, Viljanen, O, Väänänen, A, Turpeinen, M, Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016b) Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Van Wijk, G. (2016) Open-ended tasks and time discipline. *Time & Society* 25 (2), 141–168. <https://doi.org/10.1177/0961463X15572175>
- Von Nordenflycht, A. (2010) What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review* 35 (1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012) Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.
- Weick, K. E. (1995) Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.
- Wajcman, J. & Rose, E. (2011) Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies* 32 (7), 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Yaqub, Q. (2018) Serendipity: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy* 47, 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.007>

## LIITTEET

Liite 1

Hankkeen toteutus

Työterveyslaitos:

- Hankkeen vastuullinen johtaja vanhempi asiantuntija Minna Toivanen
- Erikoistutkija Marja Känsälä (vanhampainvapaalla 3.12.2019 – 15.1.2021)
- Erikoistutkija Tiina Kalliomäki-Levanto
- Erikoistutkija Seppo Tuomivaara
- Erityisasiantuntija Kirsi Yli-Kaitala
- Erityisasiantuntija Maria Hirvonen

Oulun yliopisto:

- Yliopistonlehtori Teemu Suorsa
- Yliopistonlehtori Virva Siira

Humap Oy:

- Kehittämiskonsultti Olli Viljanen

Hankkeen ohjausryhmä:

Vantaan kaupunki, Talous- ja hallintopalvelut, kehittämispäällikkö Eeva Honkanummi (31.10.2018 saakka), asiantuntijapalveluiden päällikkö Marika Noso (15.10.2018 alkaen)

Barona Oy, henkilöstöjohtaja Marita Paajaste

Helen Oy, Henkilöstön kehittämispäällikkö Leena Nuutila (31.7.2019 asti), työhyvinvointipäällikkö Niina Mäkelä (1.8.2019 alkaen)

Henry ry, toiminnanjohtaja Marita Salo

Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liitto Loimu, urapalvelupäällikkö Suvi Liikkanen

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY, viestintäpäällikkö Leena Vänni

Työsuojelurahasto, tutkimusasiantuntija Mikael Saarinen

## Yhteensattumia-kyselylomake

Kuinka usein työsi etenee suunnitelmiesi mukaisesti ilman odottamattomia yllättäviä tilanteita?

1. ei koskaan
2. joskus
3. useimmiten
4. aina ei sovi

Kuinka usein kohtaat työssäsi hyödyllistä tietoa, ideoita tai asioita, joita et sinänsä ole ollut etsimässä?

1. ei koskaan/erittäin harvoin
2. vain harvoin
3. joskus
4. melko usein
5. hyvin usein

Jos kohtaat työssäsi yllättäviä yhteensattumia, joiden kautta syntyy uusia ideoita, ajattelutapoja tai ratkaisuja, missä nämä sattumat tapahtuvat?

	ei juuri koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein	ei sovi
Netissä surffaillessa						
Sosiaalisessa mediassa						
Omalla työpaikalla, epämuodollisissa kohtaamisissa tai käytäväkeskusteluissa kollegoiden kanssa						
Omalla työpaikalla järjestetyissä yhteisissä tilaisuuksissa tai tapaamisissa						
Koulutuksissa						
Työpaikan ulkopuolella järjestetyissä tapahtumissa tai seminaareissa						
Työpaikan ulkopuolella: yhteistyötahon tai asiakkaan luona						
Työpaikan ulkopuolella: kahvilassa, kirjastossa tai toimistohotellissa työskennellessä						
Vapaa-ajan tapahtumissa ja kohtaamisissa						
TV:tä katsoessa						
Kirjoja ja lehtiä lukemalla						

Pystytkö kertomaan jonkun tilanteen, jossa tapahtui onnekas yhteensattuma ts. jotain myönteistä tapahtui työssäsi ihan sattumalta (esim. syntyi uusi ajatus, idea, tapa tai ratkaisu)?

[avo]

Miten arvioit omaa toimintatapaasi työssäsi akselilla olemassa oleva-uusi? Seuraavan kysymyksen kohdalla voit kommentoida tai tarkentaa vastaustasi.

0 \_\_\_\_\_ 10, (0= työssäni tukeudun olemassa olevaan 10= tartun uuteen)

Kommentteja?

[avo]

Miten muuten luonnehtisit omaa toimintaasi työssäsi?

---

ei lainkaan	vain harvoin	jossain määrin	melko usein	hyvin usein/ jatkuvasti
----------------	-----------------	-------------------	----------------	----------------------------

---

Olen työssäni avoin uusille asioille

Hakeudun uusiin tilanteisiin tai uusien ihmisten pariin

Pysähdyn seuraamaan epävirallisia keskusteluja ja fyysistä tai virtuaalista työympäristöäni

Työssäni on hetkiä, jolloin annan ajatusteni vaeltaa

Teen asioita mielelläni totutusta poikkeavalla tavoin

Suunnittelen työni etukäteen ja etenen sen mukaisesti

Jos mieleeni tulee uusi idea, tartun siihen heti kun on mahdollista

Pyrin sitomaan uusia ideoita olemassa olevaan

Aikatauluissani on joustoa muutoksia ja ennakoimattomia tapahtumia varten

---

Kun haet työssäsi tietoa verkosta, kuinka usein klikkaat tuloksia, jotka eivät liity alkuperäiseen tehtävään?

1. ei lainkaan
3. vain harvoin
4. jossain määrin
5. melko usein
6. hyvin usein/jatkuvasti

Oletko viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana tehnyt työpaikallasi aloitteita, jotka koskevat

	kyllä	ei
omaa työtäsi		
tuotteita tai palveluita		
työpaikkasi työjärjestelyjä		

Miten arvioisit tiimisi tai lähityöyhteisösi toimintaa?

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei sovi
--	------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	------------

Tiimissämme vallitsee ilmapiiri, jossa uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä

Tiimissämme uskalletaan ottaa riskejä ja tehdä asioita uudella tavalla

Tiimimme jäseniltä on hankala pyytää apua

Kukaan tiimimme jäsenistä ei toimisi tahallisesti väheksyen tai vahingoittaen toistensa toimintaa tai pyrkimyksiä

Työskennellessäni tiimimme jäsenten kanssa, minun kykjäni ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään



Entä miten arvioit työpaikkasi työkuultuuria laajemmin?

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
---------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-------------------	---------------

Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki

Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti

Työpaikkaamme voi luonnehtia kokeilevaksi ja työmenetelmiä uudistavaksi

Miten sijoittaisit työpaikkasi akselille olemassa oleva–uusi? Seuraavan kysymyksen kohdalla voit kommentoida tai tarkentaa vastaustasi.

0 \_\_\_\_\_ 10, (0= työpaikalla tukeudutaan olemassa olevaan 10= tartutaan uuteen)

Kommentteja?

[avo]

Miten arvioit työpaikkaasi oman toiminnan näkökulmasta?

ei lainkaan	vain harvoin	jossain määrin	melko usein	hyvin usein/jatkuvasti
-------------	--------------	----------------	-------------	------------------------

Minulla on mahdollisuus kohdata työssäni uusia ihmisiä

Voin käyttää aikaa uuteen tutustumiseen

Jos saan uuden idean tai ajatuksen työssäni, minun on mahdollista viedä sitä eteenpäin

Onko sinulla mahdollisuus soveltaa uusia ideoita työssäsi?

1. kyllä
7. periaatteessa kyllä, mutta minulla ei useinkaan ole aikaa siihen
8. ei

Millaiset mahdollisuudet sinulla on nykyisessä työpaikassasi

hyvät      jonkinlaiset      heikot

kehittää itseäsi

osallistua oman työorganisaatiosi toiminnan  
kehittämiseen

Miten arvioit työpaikkasi toimintaa yleisesti?

ei      vain      jossain      melko hyvin  
lainkaan harvoin      määrin      usein      usein/  
jatkuvasti

Työpaikkamme strategia on eteenpäin katsova /  
uudistava

Työpaikallamme on tilaa ja paikkoja työntekijöiden  
aloitteellisuudelle ja luovuudelle

Työt on organisoitu siten, että yllätyksille ja  
ennakoimattomille asioille on aikaa

Työpaikallamme asiat tehdään pääsääntöisesti  
totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen mukaan

Työpaikallamme keskustellaan rakentavasti siitä, mikä  
olemassa olevasta on säilyttämisen arvoista ja mikä  
kaipaa uudistamista

Työpaikalla päätöksenteko tapahtuu hierarkian  
ylemmillä tasoilla

Organisaatiossamme tiimeillä on paljon valtaa

Tiimin esimiehet / ryhmän vetäjät päättävät tiimin /  
ryhmän asioista

Työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia  
työhönsä

Kuinka paljon arvioisit, että työpaikan uuden rakentamisen ja luovuuden potentiaalista on tällä hetkellä käytössä?

1. 0-20 %
2. 21-40 %
3. 41-60 %
4. 61-80 %
5. 81-100 %

Arvioitko vielä työsi luonnetta seuraavien väittämien pohjalta.

---

ei            vain    jossain melko hyvin usein/  
lainkaan vähän määrin usein    jatkuvasti

---

Työskentelen pääsääntöisesti yksin

Teen yhteistyötä omassa organisaatiossa vaihtuvissa kokoonpanoissa

Teen yhteistyötä eri organisaatiossa työskentelevien ihmisten kanssa

Työhöni sisältyy laajaa asiantuntemusta vaativia tehtäviä

Työhöni sisältyy uuden luomista

Käytän tietokoneohjelmia, tietoteknisiä sovelluksia tai työkaluja

Olen vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa digitaalisten välineiden ja sovellusten kautta (esim. skype)

Käytän työssäni sosiaalista mediaa osana työtäni

Työskentelen avokonttorissa

---

Jos ajattelet erilaisten digitaalisten välineiden (esim. tietokone, älypuhelin) ja niihin liittyvien sovellusten käyttöä työssäsi, miten niiden käyttö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?

---

vähentynyt selvästi	vähentynyt jossain määrin	pysynyt ennallaan	lisääntynyt jossain määrin	lisääntynyt selvästi	en osaa sanoa
------------------------	---------------------------------	----------------------	----------------------------------	-------------------------	---------------------

---

Työn ennakoitavuus

Muutokset työssä

Tiedon määrä

Luova työ

Rutiiniluonteinen työ

Myönteiset yllätykset työssä

Keskeytykset

Työn hallinta

---

TAUSTATIEDOT: sukupuoli, syntymävuosi, ammatillinen koulutus, työssäkäynti, ammatti, sektori, organisaation koko, työvuodet, työsuhde.

Jotta organisaatio säilyisi elinvoimaisena, sen täytyy aika ajoin uudistua. Asiantuntijatyössä uudistukset ja luovat ratkaisut voivat syntyä sattumien kautta. Millaisia onnekkaita sattumia ja sattuman paikkoja asiantuntijatyöpaikoilla on tunnistettavissa? Mitä voi syntyä sattuman seurauksena? Missä määrin onnekkaita sattumat liittyvät yksilön toimintatapaan ja missä määrin organisaatiokulttuuriin? Entä miltä näyttää tilanne Suomessa sattumaherkän työympäristön ja psykologisen turvallisuuden osalta? Tässä julkaisussa etsitään vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin. Julkaisu pohjautuu Työsuojelurahaston rahoittamaan Yhteensattumia-hankkeeseen (2018–2021), jossa tuotettiin tuoretta tietoa yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä (serendipisyys), sekä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vahvistamisesta asiantuntijatyössä. Tämä tieto tukee työpaikkojen valmiuksia tarttua sattuman tuomiin mahdollisuuksiin, jakaa ideoita ja ongelmia sekä suunnata katse uuden äärelle.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

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

ISBN 978 952 261 951 8 (PDF)

