

**Tunneintervention yhteys muutokseen työn imussa ja
psykologisessa turvallisuudessa**

Emilia Tilli

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2020

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Tilli, Emilia. 2020. Tunneintervention yhteys muutoksiin työn imussa ja psykologisessa turvallisuudessa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 38 sivua.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työn imun ja psykologisen turvallisuuden pysyvyyttä tunneintervention kontekstissa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaista työn imua ja psykologista turvallisuutta tunneinterventioon osallistuneet ja ei-osallistuneet teknisen alan vastaajat raportoivat. Lisäksi tutkittiin, tapahtuiko vastaajien kokemassa työn imussa ja psykologisessa turvallisuudessa muutosta seurantajakson aikana.

Tutkimuksessa käytettiin Jyväskylän yliopiston *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -hankkeessa kerättyä kyselyaineistoa (N=54). Hankkeessa kehitettiin tunteiden tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen liittyvää tunneinterventiota, johon osallistui Tampereen Tilapalvelut Oy:n henkilöstöä syksyllä 2018. Sähköinen kysely toteutettiin kolmena ajankohtana: ennen, jälkeen ja kuusi kuukautta intervention päättymisen jälkeen. Vastaajista puolet (n=27) osallistui tunneinterventioon. Aineistoa analysoitiin määrällisillä menetelmillä käyttäen Friedmanin testiä ja Mann-Whitneyn U-testiä tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden työn imun ja psykologisen turvallisuuden tarkastelussa.

Keskeisinä tuloksina havaittiin, että vastaajat raportoivat korkeaa työn imua ja myös melko korkeaa psykologista turvallisuutta jo ennen interventiota. Työn imussa ei tapahtunut seurantajakson aikana tilastollisesti merkitsevää muutosta. Sekä interventioon osallistuneiden että ei-osallistuneiden arviot työn imusta olivat samanlaisia. Psykologisessa turvallisuudessa havaittiin tilastollisesti merkitsevää muutosta ensimmäisen ja toisen mittauskerran välillä kaikilla vastaajilla. Tulosten mukaan muutos oli sekä vahvistumista että heikentymistä, mutta ei ollut erilaista interventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneiden välillä.

Tulokset vahvistivat aiempaa tutkimustietoa siitä, että työn imu on ajallisesti melko pysyvä ilmiö. Psykologisen turvallisuuden osalta tulokset loivat uutta tietoa työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta, sillä sitä on tutkittu Suomessa toistaiseksi vielä vähän. Tutkimus antaa viitteitä, että työn imua ja psykologista turvallisuutta on mahdollista tukea tunneintervention avulla.

Asiasanat: työn imu, psykologinen turvallisuus, tunneinterventio, pitkittäistutkimus

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Työn imu..	5
1.2 Psykologinen turvallisuus	7
1.3 Tunteiden merkitys työyhteisössä.....	9
1.4 Tutkimuskysymykset	11
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	12
2.1 Tutkimuskonteksti.....	12
2.2 Aineistonkeruu ja osallistujat.....	13
2.3 Aineiston analyysi.....	15
2.4 Eettiset ratkaisut.....	16
3 TULOKSET	18
3.1 Työn imu ja siinä tapahtuneet muutokset.....	18
3.2 Psykologinen turvallisuus ja siinä tapahtuneet muutokset.....	20
4 POHDINTA	24
4.1 Tutkimustulosten tarkastelua	24
4.2 Tutkimuksen arviointi.....	26
4.3 Jatkotutkimushaasteet	28
LÄHTEET	29
LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, ja organisaatiot etsivät jatkuvasti keinoja, kuinka tukea työntekijöidensä hyvinvointia näissä muutoksissa. Esimerkiksi kunta-alalla on viime vuosina koettu suuria organisaatiomuutoksia ja Työterveyslaitoksen vuosina 2016–2017 toteuttamassa tutkimuksessa kuntahenkilöstön työhyvinvointi olikin heikentynyt usealla osa-alueella (Seppälä & Hakanen, 2018). Organisaation näkökulmasta henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat tutkitusti tuottavampia (Ilmarinen, 2015). Työssä koettu hyvinvointi myös ennustaa yleistä hyvinvointia pitkällä aikavälillä (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Muutoksia läpikäyvän organisaation tulisi kiinnittää huomiota työntekijöidensä kokemaan työn imuun, sillä työssä tapahtuneiden muutosten on tutkittu olevan yhteydessä työn imun muutoksiin (Hakanen & Perhoniemi, 2008). Työn imu on tutkimuksissa ollut myönteisessä yhteydessä työhön sitoutumiseen (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Hakanen, Schaufeli & Bakker, 2008) ja vähäisiin aikeisiin vaihtaa työpaikkaa (Schaufeli & Bakker, 2004). Työntekijöiden sitoutuminen onkin tärkeää muutoksen onnistumiseksi. Työn imua kokevat ihmiset suhtautuvat positiivisesti muutokseen ja ovat myös valmiita käyttämään resurssejaan tukeakseen organisaatiomuutoksia (Mäkikangas, Mauno, Selenko & Kinnunen, 2019).

Yksi työhyvinvoinnin mittari ja myös organisaatiomuutoksen onnistumiselle tärkeä osa-alue on henkilöstön kokema psykologinen turvallisuus, joka kuvaa jaettua ymmärrystä työyhteisön turvallisuudesta ilmapiiristä (Edmondson, 1999). Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus johtaa käyttäytymiseen, joka auttaa tiimejä ja organisaatioita muutoksessa (Edmondson, 2019). Se on tutkitusti myönteisessä yhteydessä myös suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, oppimiseen sekä parempaan tiedonjakamiseen (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017; Newman, Donohue & Nathan, 2017).

Hyvinvoinnin osa-alueita tuetaan työelämässä usein erilaisten interventioiden avulla. Nämä ovatkin tutkimuksissa osoittautuneet usein tehokkaiksi keinoiksi sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä (ks. esim. Ikävalko, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2020; Knight, Patterson & Dawson, 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn imua ja psykologista turvallisuutta muutosta läpikäyvässä organisaatiossa, jossa työhyvinvointia tuetaan *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -hankkeessa kehitetyn tunneintervention avulla (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020). Tutkimuksessa selvitetään, millaista muutosta vastaajien raportoimassa työn imussa ja psykologisessa turvallisuudessa tapahtuu ennen tunneinterventiota, sen jälkeen sekä kuusi kuukautta intervention päättymisestä tehtyjen kyselyjen aikana.

1.1 Työn imu

Työn imu on positiivisen työhyvinvoinnin tila, jota luonnehditaan kolmen ulottuvuuden - tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen - avulla (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, 74). Hakanen (2009) on kuvaillut työn imua kokevan työntekijän lähtevän mielellään töihin, nauttivan työstään ja kohtaavan vastoinkäymiset sinnikkäästi. Tutkimukset osoittavat sen olevan melko pysyvä hyvinvoinnin tila (Hakanen & Schaufeli, 2012; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Seppälä ym., 2009), vaikka myös lyhyen aikavälin vaihtelua on havaittu (Bakker, 2014; Sonnentag, 2003). Seppälän ja muiden (2015) tutkimuksessa työn imun vaihtelusta kolmasosa oli muutoksille altista, kun taas kaksi kolmasosaa oli ajallisesti pysyvää.

Hakasen (2009) mukaan työn imua mahdollisesti vahvistavia tekijöitä ovat työn voimavarat, työasemassa tapahtuvat muutokset, työn imun tarttuminen ihmisten välillä, yksilölliset voimavarat, palautuminen, kodin voimavarat sekä positiiviset interventiot. Näistä työn voimavaroihin on kiinnitetty paljon huomiota tutkimuksissa. Työn voimavarat on määritelty "fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi tai organisationaalisiksi työn ulottuvuuksiksi, jotka

a) vähentävät työn vaatimuksia ja siihen liittyviä fyysisiä tai psykologisia kustannuksia, b) toimivat työn tavoitteiden saavuttamisessa ja c) stimuloivat yksilöllistä kasvua, oppimista ja kehitystä” (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001, 501). Voimavarat, kuten ystävällisyys, päätöksentekoon osallistuminen ja myönteinen ilmapiiri, voidaan jakaa työn järjestelyä, vuorovaikutusta, tehtävää ja organisatorista tasoa koskeviin voimavaroihin (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004.) Seppälän (2013) mukaan erityisesti työn psykososiaalisilla voimavaroilla, kuten autonomialla, yhteisön tuella, innovatiivisuudella ja positiivisella tiimin ilmapiirillä, voidaan vahvistaa työn imua. Voimavaroilla voi tutkitusti olla pitkäaikaisia vaikutuksia työn imuun (Airila ym., 2014). Työn imun ja työn voimavarojen on tutkittu muodostavan positiivisen kehän: työn imu ennustaa työn voimavarojen kasvua, mikä taas lisää työn imua (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009).

Tiimin työn imun tasoa vahvistaakseen organisaation tulisi edistää tiimin kannustavaa ilmapiiriä, koordinoitua ja tiimityöskentelyä. Kannustavaa ilmapiiriä voidaan edistää tukemalla psykologista turvallisuutta ja palkitsemalla rakentavan kritiikin antamisesta sekä ratkaisemalla ihmissuhdeongelmia siten, että johtajan havaitaan huolehtivan alaisistaan. (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012, 111.) Rahmadani kollegoineen (2020) huomauttaa tutkimuksessaan, että tiimin jäsenten välinen avoin ja positiivinen vuorovaikutus on välttämättömyys yksilöiden lisäksi tiimille, ja se voi lisätä tiimin jäsenten työn imua ja suoriutumista. Tutkimuksissa on huomattu, että myönteinen (Perhoniemi & Hakanen, 2013) ja tiivis vuorovaikutus (Bakker & Xanthopoulou, 2009) sekä osapuolten kyky eläytyä toisen näkökulmaan (Bakker & Demerouti, 2009) voivat edistää työn imun siirtymistä ihmisestä toiseen. Työn imua voidaankin edistää myös valmentamalla työntekijöitä muun muassa ilmaisemaan myönteisiä tunteita, jakamaan onnistumisia ja antamaan palautetta (Perhoniemi & Hakanen, 2013).

Työn imua on tutkittu erilaisissa interventiotutkimuksissa. Pitkään työelämässä olleisiin työntekijöihin kohdistuneen tutkimuksen tulokset

osoittivat, että työn imua voidaan lisätä vahvistamalla työntekijöiden voimavaroja ryhmävalmennuksen avulla (Vuori, Wallin & Kirves, 2017). Myös aiemmin on saatu viitteitä ryhmäintervention myönteisistä vaikutuksista työn imuun (Vuori, Toppinen-Tanner & Mutanen, 2012). Tutkijoiden mukaan intervention tulee olla joko merkittävä yksittäinen teko, kuten ylennys, tai jatkuva, pienempi ja jokapäiväinen toimintatapa, aiheuttaakseen merkittäviä poikkeamia työn imun tavanomaiseen tasoon (Seppälä, Hakanen, Mauno, Perhoniemi, Tolvanen & Schaufeli, 2015). Seppälä kollegoineen (2015) huomauttaa myös, että interventioiden tulisi sisältää sekä yksilölliset resurssit (esim. minäpystyvyys, itsetunto) että työhön liittyvät tekijät vaikuttaakseen tehokkaasti työn imuun.

1.2 Psykologinen turvallisuus

Edmondson (1999, 354) on määritellyt psykologisen turvallisuuden ”tiimin jäsenten jaetuksi uskomukseksi siitä, että tiimi on turvallinen ihmisten välisten riskien ottoon”. Psykologista turvallisuutta kuvaa yhteinen luottamus siitä, että tiimi ei häpäise, hylkää tai rankaise jäseniään asioiden esille tuomisesta (Edmondson 1999). Psykologinen turvallisuus on mekanismi, joka auttaa selittämään, miten rakenteelliset tekijät vaikuttavat käyttäytymiseen ja suoriutumiseen (Edmondson, 1999). Vaikka psykologinen turvallisuus on jo pitkään ollut organisaatiotutkimuksen kiinnostuksen kohteena, tutkittua tietoa sen pysyvyydestä tai alttiudesta muutoksille on toistaiseksi vielä vähän (Edmondson & Lei, 2014). Edmondsonin ja Mogelofin (2006) tutkimuksessa tiimien kokemassa psykologisessa turvallisuudessa ei tapahtunut suuria muutoksia seurantajakson aikana.

Psykologisella turvallisuudella on tutkimuksissa todettu olevan monia positiivisia seurauksia niin yksilölle, tiimille kuin myös koko organisaatiolle. Psykologista turvallisuutta pidetään tärkeänä tekijänä tiimin oppimiselle ja sitä kautta tiimin suoriutumiselle. Se on tutkimusten mukaan välttämätöntä informaation ja tiedon jakamiselle tiimissä. (Edmondson & Lei, 2014.) Johtajan

osallisuuden on todettu ennustavan psykologista turvallisuutta (Nembhard & Edmondson, 2006).

Vuorovaikutusta pidetään merkittävänä osana psykologisen turvallisuuden luomisessa. Tiimin sisäisillä korkealaatuisilla suhteilla on todettu olevan tärkeä merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden kehittymiselle (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009; Brueller & Carmeli, 2011). Korkealaatuisia suhteita määrittävät kolme osa-alue: 1) kyky ilmaista positiivisia ja negatiivisia tunteita, 2) kyky toimia vaihtelevissa olosuhteissa ja palautua vaikeuksista sekä 3) voimakas yhteys, jolle on ominaista tuottavuus, avoimuus uusille vaikutteille sekä kyky poiketa käytöksestä, joka voi lopettaa tuottavat prosessit (Dutton & Heaphy, 2003). Tuotanto- ja palvelualalla tehdyn tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus lisäsi vuorovaikutuksen tiheyttä, mikä taas oli yhteydessä korkeampaan psykologiseen turvallisuuteen (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand, 2009). Frazier kollegoineen (2017) tuo esiin, että työntekijöiden koulutuksessa tulisi keskittyä tiimityöhön ja tehokkaiden suhteiden kehittämiseen, sillä sosiaalisella tuella on positiivinen vaikutus käsityksiin psykologisesta turvallisuudesta.

Psykologista turvallisuutta kuvaavaa ilmiötä on tutkittu myös psykososiaalisen turvallisuusilmaston käsitteen kautta. Vahvalla psykososiaalisella turvallisuusilmastolla on tutkimusten mukaan monia seurauksia kuten työtyytyväisyys ja vähentynyt aikomus vaihtaa työpaikkaa (Dollard, 2012) sekä vähentyneet sairauspoissaolot (Dollard & Bakker, 2010). Psykososiaalisen turvallisuusilmaston on todettu olevan negatiivisessa yhteydessä työn vaatimuksiin ja psykologisiin terveysongelmiin (Idris, Dollard, Coward & Dormann, 2011) sekä positiivisessa yhteydessä voimavaroihin ja työn imuun, minkä vuoksi se olisi tehokas kohde interventioille (Law, Dollard, Tuckey & Dormann, 2011; Idris, Dollard & Winefield, 2011). Edistämällä psykososiaalista turvallisuutta voidaan siis tukea myös työhyvinvoinnin muita osa-alueita. Dollardin (2012) mukaan korkea psykososiaalinen

turvallisuusilmasto on erittäin tärkeä osa-alue intervention onnistumisessa ja matala psykososiaalinen turvallisuus voi johtaa intervention epäonnistumiseen.

Vaikka psykologisen turvallisuuden ja työn imun yhteyttä on tutkittu melko vähän, erityisesti Suomessa, ne ovat kuitenkin keskenään hyvin läheisiä ilmiöitä. Kansainvälisissä tutkimuksissa psykologinen turvallisuus on ollut myönteisessä yhteydessä työn imuun (esim. Frazier ym., 2017; May, Gilson & Harter, 2004). Psykologisen turvallisuuden on todettu välittävän organisaation oikeudenmukaisuuden (Lyu, 2016) sekä johdon ja tiimin luottamuksen (Chughtai & Buckley, 2013) vaikutuksia työn imuun. Psykososiaalista turvallisuusilmastoa koulussa tarkastelevassa tutkimuksessa huomattiin, että mitä turvallisemmaksi koulun työilmasto koettiin, sitä enemmän työntekijät kokivat työn imua (Garrick ym., 2014). Useissa tutkimuksissa on huomattu, että korkeaa psykologista turvallisuutta kokevat työntekijät ilmaisevat mielipiteitään ja ajatuksiaan työpaikalla muita useammin (Edmondson & Lei, 2014), minkä on myös tutkittu edistävän heidän työn imuaan (Ge, 2020). Ilmiöt ovat keskenään hyvin samankaltaisia, sillä sekä psykologinen turvallisuus että työn imu kuvaavat henkilön omakohtaista, tunneperäistä kokemusta.

1.3 Tunteiden merkitys työyhteisössä

Myös tunteilla on merkittävä osa työn imun ja psykologisen turvallisuuden, sekä laajemmin työhyvinvoinnin, kokemisessa. Positiivisten tunteiden kokemisen on tutkittu olevan myönteisessä yhteydessä työn imun kokemiseen ja välittävän esimiehen tuen ja työn imun välistä yhteyttä (Gloria & Steinhardt, 2017). Positiivisten tunteiden on todettu olevan epäsuorassa yhteydessä myös päivittäiseen työn imun kokemiseen (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli & van Wijhe, 2012). Myös psykologinen turvallisuus on tutkitusti yhteydessä siihen, miten ihmiset tuntevat ja toimivat suhteessa toisiinsa (Carmeli ym., 2009). Molempia ilmiöitä onkin aiempien tutkimusten perusteella mahdollista tukea tunteiden ja vuorovaikutuksen avulla (Perhoniemi & Hakanen, 2013; Brueller & Carmeli, 2011).

Tunteet ymmärretään tässä tutkimuksessa Butlerin ja Grossin (2009) määritelmän mukaisesti sekä yksilön subjektiivisina kokemuksina että sosiaalisesti rakentuvina kategorioina. Ne vaikuttavat muun muassa yksilön päätöksentekoon, sosiaalisuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020). Harjun (2002) mukaan tunteet ohjaavat päätöksentekoa, yhteistyötä ja sitkeyttä jatkaa hankalinakin hetkinä. Positiiviset tunteet vaikuttavat positiivisesti tiimin suorituskykyyn: tunneilmasto voi selittää jopa 71 prosenttia tiimin tuloksellisuudesta (Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002). Myös negatiivisten tunteiden ilmaiseminen ja käsittely on tärkeää, sillä negatiivisista tunteista puhuvissa tiimeissä ratkaistaan monimutkaisia ongelmia paremmin, jaetaan tietoa sekä ollaan lojaaleja (NWO, 2010).

Organisaation henkilöstön yhdessä kokemista ja ilmaisemista tunteista muodostuu organisaation tunneilmasto, joka parhaimmillaan tuottaa yritykselle merkittävää kilpailuetua (Rantanen ym., 2020). Tunneilmasto vaikuttaa muutosta läpikäyvän organisaation menestymiseen. Vakkalan (2012) mukaan organisaatiot, jotka ovat avoimia, myönteisiä ja ratkovat ongelmia, sopeutuvat nopeammin muutokseen ja ovat tyytyväisempiä muutosprosessiin.

Tunteilla on siis tutkitusti suuri rooli niin työntekijöiden hyvinvoinnissa kuin organisaation menestyksessä. Tästä syystä *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -tutkimus- ja kehittämishankkeessa on kehitetty tunneinterventio, jolla pyritään tukemaan organisaation henkilöstöä työpaikalla vallitsevien tunteiden ilmaisemisessa, tunnistamisessa ja huomioimisessa (Hökkä ym., 2020). Näitä taitoja kutsutaan yleisesti tunnetaidoiksi (Rantanen ym., 2020). Tunteiden tunnistamiseen ja ilmaisemiseen liittyviin taitoihin viitataan usein myös tunneälyn käsitteellä (ks. esim. Goleman, 1997), jolla on tutkitusti monia positiivisia yhteyksiä työhyvinvointiin. Useissa tutkimuksissa on huomattu tunneälyn olevan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi, 2020). Työntekijät, joilla on korkea tunneäly, kokevat korkeampaa työtyytyväisyyttä sekä organisaatioon sitoutumista, ja

heidän aikomuksensa vaihtaa työpaikkaa on vähäisempi (Miao, Humphrey & Qian, 2017).

Aiemmissä tutkimuksissa interventiot ovat osoittautuneet tehokkaaksi keinoksi yksilön tunnetaitojen kehittämisessä (ks. esim. Schutte, Malouff & Thorsteinsson, 2013). Ikävalko kollegoineen (2020) osoittaa tutkimuksessaan, että myös työyhteisön tunnetaitoja työpaikan arjen käytännöissä voidaan kehittää intervention avulla. Erilaisten positiivisten ja negatiivisten tunteiden tunnistamisella ja niiden ilmaisemisen harjoittelulla onkin TUNTO-hankkeen tunneinterventiossa pyritty sekä yksilön että koko työyhteisön tunnetaitojen vahvistamiseen.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa työn imusta ja psykologisesta turvallisuudesta sekä niiden pysyvyydestä tai muuttumisesta tunneintervention kontekstissa. Tarkoituksena on tutkia millaista työn imua ja psykologista turvallisuutta tunneinterventioon osallistuneet ja ei-osallistuneet työntekijät raportoivat seurantajakson aikana eli ennen interventiota, sen jälkeen ja kuuden kuukauden kuluttua intervention päättymisestä. Lisäksi tarkastellaan, tapahtuuko työn imussa ja psykologisessa turvallisuudessa muutosta ja onko mahdollinen muutos erilaista osallistuneilla ja ei-osallistuneilla. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista muutosta tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien raportoimassa työn imussa tapahtuu seurantajakson aikana?
2. Millaista muutosta tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien raportoimassa psykologisessa turvallisuudessa tapahtuu seurantajakson aikana?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimuskonteksti

Tämä itsenäinen tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston vuosina 2018-2020 toteuttamaa Työsuojelurahaston rahoittamaa *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -tutkimus- ja kehittämishanketta (Hökkä ym., 2020). Hankkeen yhtenä yhteistyöorganisaationa oli Tampereen Tilapalvelut Oy, joka on keskikokoinen teknisen alan asiantuntijaorganisaatio. Organisaatio tuottaa rakennushanke- ja ylläpitopalveluita.

Organisaatiossa oli ennen intervention aloittamista toteutettu iso organisaatiomuutos, jossa kaupungin oma liikelaitos yhtiöitettiin osakeyhtiöksi. Yhtiöittäminen toi monia käytännön työtehtävien muutoksia henkilöstölle, sillä tilaomaisuuden hallinnointi jäi kaupungin vastuulle, uuden osakeyhtiön keskittyessä palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen. TUNTO-hankkeeseen ja tunneinterventioon osallistuminen oli yksi toimenpiteistä, joilla organisaatiossa pyrittiin tukemaan muutoksen aikaista ja sen jälkeistä työhyvinvointia.

Osa organisaation henkilöstöstä osallistui syksyllä 2018 TUNTO-hankkeen järjestämään tunneinterventioon. Tunneintervention aluksi henkilöstö määritteli itse, millaista tunneilmastoa he organisaatiossaan tavoittelevat. Osallistujille järjestettiin puolen vuoden aikana kuusi 2,5 tunnin työpajaa, joissa harjoiteltiin valmentajien johdolla erilaisia tunteiden tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja ilmaisemiseen liittyviä taitoja. Jokainen työpaja järjestettiin kolmelle eri ryhmälle, jotta ryhmäkoot pystyttiin pitämään tarpeeksi pieninä (8-20 henkilöä). (Nordling, Hökkä, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen, 2020.)

Työskentelyssä keskityttiin tiiviiseen dialogiin valmentajien ja osallistujien välillä sekä ryhmäkeskusteluihin, joissa osallistujat pääsivät peilaamaan käsiteltäviä aihepiirejä omaan työhönsä (Nordling ym., 2020). Valmentajat toimivat työpajoissa ohjaavassa roolissa ja kannustivat osallistujia pohtimaan erilaisia ratkaisuja ilman että antoivat oikeita vastauksia esittämiinsä

kysymyksiin (Berner & Sorsa, 2020). Lisäksi osallistujat tekivät myös työpajojen välillä erilaisia tunteisiin liittyviä tehtäviä, kuten työpaikan tunneilmaston tarkkailua, omien tunteiden avointa ilmaisua, toisen työpanoksen arvokkuuden osoitusta ja avun pyytämistä hankalaksi koetulta henkilöltä. Kokemukset välitehtävistä jaettiin yhteisesti aina seuraavan työpajan alussa. (Nordling ym., 2020.)

2.2 Aineistonkeruu ja osallistujat

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä kyselynä, joka suunnattiin organisaation koko henkilöstölle. Kysely toteutettiin kaikkiaan kolmena ajankohtana: ennen tunneintervention aloittamista (T1), heti intervention jälkeen (T2) sekä kuusi (6) kuukautta intervention päättymisen jälkeen (T3). Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 109 henkilöä. Toiseen kyselyyn vastasi 87 henkilöä, joista 37 oli osallistunut interventioon. Kolmanteen kyselyyn vastasi 94 henkilöä, joista interventioon osallistuneita oli 44.

Tämän tutkimuksen aineistossa ovat mukana ne vastaajat (N = 54), jotka ovat vastanneet kyselyyn kaikkina kolmena ajankohtana. Heistä puolet (n = 27) osallistui tunneinterventioon, puolet ei. Tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien taustatiedot on esitelty taulukossa 1.

Interventioon osallistuneet ja ei-osallistuneet vastaajat olivat taustatiedoiltaan pääosin samankaltaisia. Molemmissa ryhmissä oli enemmistö miehiä (n = 17, 63%) ja molemmat ryhmät koostuivat pääosin työntekijöistä, esimiehiä oli osallistuneissa 6 (22,2%) ja ei-osallistuneissa 3 (11,1%). Ikäjakauma oli samankaltainen (29-61v. ja 30-62v.) molemmissa ryhmissä. Molemmissa ryhmissä oli sekä pitkään organisaatiossa työskennelleitä että lyhyen aikaa työyhteisöön kuuluneita. Ryhmät olivat melko samankaltaisia myös koulutustasoltaan: molemmissa oli eniten (n = 18, 66,7%) opisto- ja alemman korkeakouluasteen koulutuksen suorittaneita. Ei-osallistuneiden ryhmässä ei kuitenkaan ollut yhtään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanutta.

TAULUKKO 1. Tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien taustatiedot (N = 53-54).

Taustatiedot		Osallistuneet (n = 27)		Ei-osallistuneet (n = 27)	
		n	%	n	%
Sukupuoli (n=54)	Mies	17	63	17	63
	Nainen	10	37	7	25,9
	Muu/ En halua sanoa	0		3	11,1
Ikäryhmä (n=53)	20-29 vuotta	3	11,1	0	
	30-39	5	18,5	4	15,4
	40-49	10	37	4	15,4
	50+	9	33,3	18	66,7
Koulutustaso (n=53)	Matala ^a	2	7,4	8	29,6
	Keski ^b	18	66,7	18	66,7
	Korkea ^c	7	25,9	0	
Työkokemus (n=54)	0-9 vuotta	15	55,6	8	29,6
	10-19	8	29,6	6	22,2
	20+	4	14,8	13	48,1
Asema (n=54)	Esimies	6	22,2	3	11,1
	Työntekijä	21	77,8	24	88,9

^aammattillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto; ^bopistoasteen ammatillinen tutkinto, ammattikorkeakoulututkinto tai alempi yliopistotutkinto; ^cylempi ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto

Kyselylomakkeella selvitettiin kysyjien taustatietojen lisäksi työhyvinvointiin ja muutokseen liittyviä aihepiirejä valmiiden mittareiden ja avointen kysymysten avulla. Kyselylomake oli jokaisella kerralla sama. Ennen interventiota tehdyssä kyselyssä ei kuitenkaan ollut mukana tunneinterventioon osallistumiseen liittyviä kysymyksiä. Liitteessä 1 on esitetty kyselylomakkeen työn imua ja psykologista turvallisuutta koskevat kysymykset.

Työn imua mitattiin validoidulla UWES-3 (*Utrecht Work Engagement Scale Ultra Short*) -mittarilla (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2017). Mittari on lyhyt ja käyttäjäystävällinen versio alkuperäisestä 17 väittämän työn imu -mittarista (Schaufeli ym., 2002), ja se on todettu validiksi työn imun kolmen ulottuvuuden mittaamisessa. UWES-3 mittarissa jokaista työn imun ulottuvuutta kohden on yksi väittämä, jonka yleisyyttä vastaajat arvioivat asteikolla 1 (= ei koskaan) - 7 (= päivittäin). Tarmokkuutta mitattiin väittämällä *”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”*, omistautumista väittämällä *”Olen innostunut työstäni”* ja uppoutumista väittämällä *”Olen täysin uppoutunut työhöni”*. Väittämistä muodostettiin kullekin mittauskerralle keskiarvosummamuuttujat, joiden reliabiliteettia eli luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla (Metsämuuronen, 2011). Cronbachin alfat olivat $\alpha = .80$ (T1), $\alpha = .83$ (T2) ja $\alpha = .83$ (T3). Jokaisen mittauskerran summamuuttujien reliabiliteetti oli hyvä ($>.60$) (Metsämuuronen, 2011).

Psykologista turvallisuutta mitattiin Edmondsonin (1999) kehittämän mittarin suomennetulla versiolla. Mittari koostui seitsemästä väittämästä (esim. *”Tämän tiimin jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita”*, *”Tämän tiimin jäseniltä on vaikea pyytää apua”*), joita vastaajat arvioivat asteikolla 1 (=täysin eri mieltä) - 7 (=täysin samaa mieltä). Tiimillä tarkoitettiin kyselyssä niitä työkavereita, joiden kanssa vastaaja tekee yhteistyötä. Väittämät 1, 3 ja 5 olivat negatiivimuotoisia, ja ne käännettiin sisällön yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi (Metsämuuronen, 2011, 112). Väittämistä muodostettiin kullekin mittauskerralle keskiarvosummamuuttujat, ja niiden luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfat olivat: $\alpha = .82$ (T1), $\alpha = .81$ (T2) ja $\alpha = .77$ (T3), joten summamuuttujien reliabiliteetti oli hyvä jokaisella mittauskerralla.

2.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin SPSS 26 -ohjelman avulla. Koska aineisto oli pieni ($N = 54$) ja muuttujien jakaumat vinoja, analyysissä päädyttiin käyttämään

parametrittomia testejä. Parametrittomat menetelmät ovat hyvä valinta silloin, kun kyseessä on pieni aineisto tai normaalijakaumaoletus ei toteudu (Metsämuuronen, 2004).

Kaikkien vastaajien sekä tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden arvioita työn imusta ja psykologisesta turvallisuudesta ennen interventiota, sen jälkeen sekä kuuden kuukauden kuluttua tarkasteltiin tilastollisten tunnuslukujen avulla (mediaanit, keskiarvot ja keskihajonnat). Arvioissa mahdollisesti tapahtuneita muutoksia intervention alkamisesta seurantajakson loppuun analysoitiin Friedmanin testillä. Sitä voidaan Metsämuuronen (2004) mukaan pitää parametrittomana vastineena toistomittausten varianssianalyysille ja se sopii hyvin tilanteisiin, jossa tehdään pitkittäistutkimusta samoilla havaintoyksiköillä. Mikäli vastaajien arvioissa todettiin tilastollisesti merkitsevää muutosta, käytettiin parittaisia Friedmanin testejä ns. post hoc -menettelyä selvittämään tarkemmin, millä aikavälillä muutosta tapahtui (Metsämuuronen, 2004).

Tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajaryhmien välisiä psykologisen turvallisuuden arvioiden eroja tarkasteltiin muodostamalla jokaisen kolmen mittauskerran väliset erotusmuuttujat. Erotusmuuttujat eivät olleet normaalijakautuneita, joten muuttujien välisten erojen merkitsevyyttä tarkasteltiin Mann-Whitneyn *U*-testillä, joka on parametriton vastine kahden riippumattoman otoksen *t*-testille (Metsämuuronen, 2004). Työn imun osalta erotusmuuttujien tarkastelua ei tehty, sillä arvioissa ei havaittu muutosta.

2.4 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin TUNTO-hankkeessa, ja hankkeen tutkijat ovat tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä vastanneet tutkimuseettisistä ratkaisuksista ja käytännöistä. Sekä hankkeessa että tässä tutkimuksessa on noudatettu tieteelliselle tutkimukselle asetettuja hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Tutkimuksesta on laadittu asianmukainen tietosuojainformaatio, ja vastaajilta on kysytty

suostumus tutkimukseen osallistumisesta ennen jokaiseen kyselyyn vastaamista (Liite 2). Tutkimusryhmä on myös saanut organisaatiolta luvan aineiston luovuttamiseen tämän pro gradu -tutkielman tekijälle. Aineisto luovutettiin poikkeustilan aikana salatulla sähköpostilla ja luovuttamiseen liittyvät sopimukset allekirjoitettiin sähköpostitse.

Tässä tutkimuksessa on käytetty osa-aineistoa, joka koostuu niistä vastaajista, jotka vastasivat kaikkiin kolmeen kyselyyn. Tätä aineistoa on säilytetty salasanasuojatussa kansiossa, ja se hävitetään tutkielman valmistumisen jälkeen. Yhteistyöorganisaatio Tampereen Tilapalvelut Oy on osallistunut TUNTO-hankkeeseen omalla nimellään, ja organisaatio on antanut luvan nimen käyttöön myös tässä pro gradu -tutkielmassa. Aineisto ja tutkimuksen tulokset on kuvattu tutkimusraportissa rehellisesti ja huolellisesti, mutta kuitenkin niin, ettei yksittäistä vastaajaa tai heidän vastauksiaan pysty tunnistamaan.

3 TULOKSET

3.1 Työn imu ja siinä tapahtuneet muutokset

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millaista työn imua tunneinterventioon osallistuneet ja ei-osallistuneet raportoivat ennen interventiota (T1), heti intervention jälkeen (T2) sekä kuusi kuukautta intervention päättymisen jälkeen (T3). Lisäksi tutkittiin, tapahtuuko työn imun arvioissa tilastollisesti merkitsevää muutosta. Työn imua kuvailevat tunnusluvut on esitetty oheisessa taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Työn imun mediaanit (Md.), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) (N = 54).

Työn imu ^a	Kaikki (N = 54)		Osallistuneet (n = 27)		Ei-osallistuneet (n = 27)	
	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)
T1	6,00	5,72 (1,14)	6,00	5,72 (1,17)	6,00	5,73 (1,13)
T2	6,00	5,83 (1,14)	6,33	5,88 (1,11)	6,00	5,78 (1,20)
T3	6,00	5,73 (1,17)	6,00	5,77 (0,95)	6,00	5,73 (1,38)

^a vastausasteikko 1 (= ei koskaan) – 7 (= päivittäin)

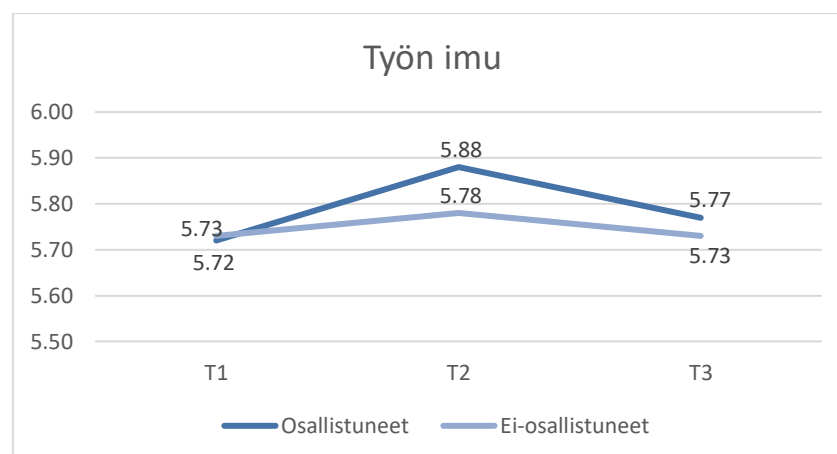
T1 = ennen interventiota, T2 = intervention jälkeen, T3 = 6 kk kuluttua

Kaikkien vastaajien raportoiman työn imun keskiarvoja tarkastelemalla havaittiin, että vastaajat kokivat ennen intervention alkua korkeaa työn imua ($ka = 5,72$, $kh = 1,14$). Arviot pysyivät korkeina myös heti intervention jälkeen ($ka = 5,83$, $kh = 1,14$) sekä kuusi kuukautta intervention jälkeen ($ka = 5,78$, $kh = 1,17$) tehdyissä kyselyissä. Kaikkien vastaajien raportoiman työn imun keskiarvo oli intervention jälkeen tehdyssä kyselyssä hieman suurempi kuin ensimmäisessä kyselyssä. Työn imun mediaani (Md. = 6,00) oli kuitenkin sama jokaisella vastauskerralla, joten työn imussa ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta seurantajakson aikana ($\chi^2(2) = .580$, $p = .761$). Muutosta ei tapahtunut

myöskään ryhmätasolla tarkasteltuna interventioon osallistuneilla ($\chi^2(2) = 2.387$, $p = .311$) tai ei-osallistuneilla ($\chi^2(2) = .737$, $p = .708$).

Vastaajien arvioita työn imusta tarkasteltiin myös erikseen työn imun ulottuvuuksien - tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen - osalta. Työn imun ulottuvuuksien mediaanit, keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty liitteessä 1. Lähes kaikissa ulottuvuuksissa mediaani oli sama ($Md = 6,00$) sekä koko vastaajaryhmän että interventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden kohdalla. Koko vastaajaryhmän kohdalla vain omistautumisen mediaani oli hieman korkeampi ($Md. = 6,50$) ennen interventiota tehdyssä kyselyssä (T1). Omistautumisessa ei kuitenkaan tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta ($\chi^2(2) = 1.600$, $p = .457$).

Työn imun ulottuvuuksien keskiarvot (Liite 2) osoittivat, että vastaajat arvioivat kokevansa omistautumista enemmän kuin tarmokkuutta tai uppoutumista (ka 5,87 - 6,02). Kaikkien ulottuvuuksien kohdalla arviot vahvistuivat intervention jälkeen tehdyssä kyselyssä. Kuuden kuukauden kuluttua arviot tarmokkuudesta olivat pysyneet samalla tasolla kuin intervention jälkeen tehdyssä mittauksessa. Arviot omistautumisesta ja uppoutumisesta olivat palanneet lähes samalle tasolle kuin ennen interventiota tehdyssä mittauksessa.



KUVIO 1. Tunneinterventioon osallistuneiden ($n = 27$) ja ei-osallistuneiden ($n = 27$) työn imun keskiarvot kolmen mittauskerran seurantajaksolla (vastausasteikko 1-7).

Yllä olevassa kuviossa 1 on kuvattu työn imun keskiarvoja interventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla ennen (T1), jälkeen (T2) ja kuusi kuukautta intervention päättymisestä (T3). Keskiarvot olivat molemmilla vastaajaryhmillä korkeita (*ka* 5,72 – 5,88) eli vastaajat arvioivat kokevansa työn imua muutaman kerran viikossa. Keskiarvojen tarkastelu osoitti, että molemmat vastaajaryhmät raportoivat hieman ensimmäistä kyselyä (T1) korkeampaa työn imua heti intervention jälkeen tehdyssä kyselyssä (T2). Interventioon osallistuneilla ero ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä oli hieman suurempi. Interventioon osallistuneet raportoivat alkumittausta korkeampaa työn imua myös kuusi kuukautta intervention jälkeen tehdyssä mittauksessa (T3). Erot olivat kuitenkin hyvin pieniä, eivätkä tilastollisesti merkitseviä.

Vastaajaryhmiä tarkasteltiin myös työn imun ulottuvuuksien keskiarvojen avulla (Liite 2). Interventioon osallistuneet raportoivat hieman matalampaa omistautumista ja tarmokkuutta kuin ei-osallistuneet ennen interventiota (T1) tehdyssä kyselyissä. Interventioon osallistuneet raportoivat hieman matalampaa omistautumista kuin ei-osallistuneet myös intervention jälkeen (T2) tehdyssä kyselyssä. Uppoutumista interventioon osallistuneet raportoivat hieman enemmän kuin ei-osallistuneet ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä, mutta kuuden kuukauden kuluttua (T3) tehdyssä kyselyssä interventioon osallistuneet arvioivat kokevansa uppoutumista harvemmin kuin ei-osallistuneet. Erot olivat kuitenkin pieniä, ja molemmilla vastaajaryhmillä tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen oli korkeaa (*ka* yli 5,5).

3.2 Psykologinen turvallisuus ja siinä tapahtuneet muutokset

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millaista psykologista turvallisuutta tunneinterventioon osallistuneet ja ei-osallistuneet vastaajat raportoivat ennen interventiota (T1), sen jälkeen (T2) ja kuusi kuukautta intervention päättymisen jälkeen (T3). Lisäksi selvitettiin, tapahtuuko psykologisessa turvallisuudessa muutosta ja onko mahdollinen muutos erilaista

interventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla. Psykologisen turvallisuuden kuvailevat tunnusluvut on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Psykologisen turvallisuuden mediaanit (Md.), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) (N = 54).

Psykologinen turvallisuus ^a	Kaikki (N = 54)		Osallistuneet (n = 27)		Ei-osallistuneet (n = 27)	
	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)
T1	5,43	5,18 (1,11)	5,71	5,39 (1,10)	4,71	4,97 (1,91)
T2	5,36	5,35 (1,04)	5,86	5,48 (1,11)	5,14	5,22 (0,97)
T3	5,57	5,20 (1,01)	5,57	5,28 (1,11)	4,71	5,12 (0,91)

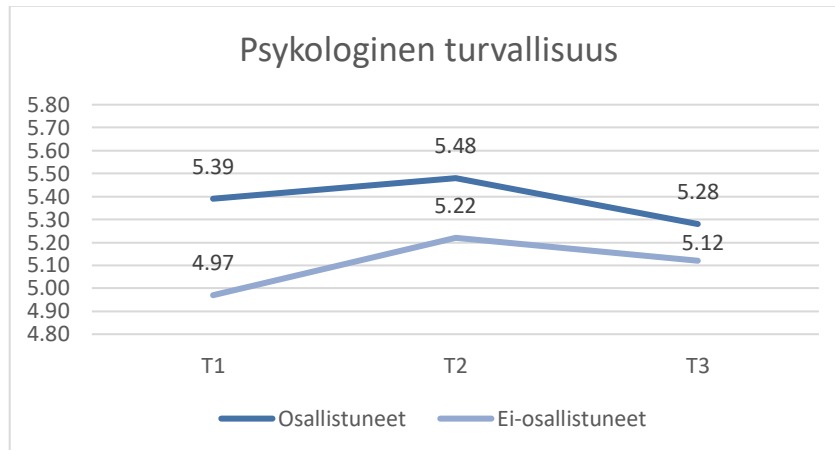
^a vastausasteikko 1 (=täysin eri mieltä) – 7 (=täysin samaa mieltä)

T1 = ennen interventiota, T2 = intervention jälkeen, T3 = 6 kk kuluttua

Keskiarvoja tarkastelemalla havaittiin, että kaikki vastaajat kokivat jo ennen tunneintervention alkua (T1) melko korkeaa ($ka = 5,18$, $kh = 1,11$) psykologista turvallisuutta. Vastaajat raportoivat tunneintervention jälkeen (T2) vielä korkeampaa psykologista turvallisuutta, joka palasi lähes interventiota edeltävälle tasolle kuusi kuukautta intervention päättymisen jälkeen tehdyssä kyselyssä (T3). Kokonaisuutena vastaajat raportoivat koko seurantajakson ajan melko korkeaa psykologista turvallisuutta (ka yli 5).

Mediaaneja analysoimalla havaittiin, että kaikkien vastaajien raportoimassa psykologisessa turvallisuudessa tapahtui tilastollisesti merkitsevää muutosta seurantajakson aikana ($\chi^2(2) = 6.874$, $p = .031$). Tarkempi ajankohtien välinen tarkastelu osoitti, että vastaajien arviot psykologisesta turvallisuudesta erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi vain ennen interventiota (T1) ja sen jälkeen (T2) tehtyjen kyselyjen välillä ($\chi^2(1) = 5.667$, $p = .024$). Mediaaneissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa toisen ja kolmannen kyselyn ($\chi^2(1) = 3.449$, $p = .085$) tai ensimmäisen ja kolmannen kyselyn ($\chi^2(1) = .0556$, $p = .551$) välillä.

Tarkempi tunnuslukujen tarkastelu osoitti, että ennen interventiota ja sen jälkeen raportoidussa psykologisessa turvallisuudessa tapahtui kahdenlaista muutosta. Keskiarvoja vertaamalla todettiin, että vastaajien psykologinen turvallisuus vahvistui, sillä intervention jälkeen keskiarvo ($ka = 5,35$, $kh = 1,04$) oli korkeampi kuin vastaajien raportoima keskiarvo ($ka = 5,18$, $kh = 1,11$) ennen interventiota. Mediaanien tarkastelu kuitenkin osoitti, että intervention jälkeen psykologisen turvallisuuden mediaani ($Med. = 5,36$) oli pienempi kuin ennen interventiota ($Med. = 5,43$). Osa vastaajista siis koki vähemmän psykologista turvallisuutta, mutta osa myös raportoi huomattavasti korkeampaa psykologista turvallisuutta, mikä nosti keskiarvoa. Kuusi kuukautta intervention jälkeen kaikkien vastaajien raportoiman psykologisen turvallisuuden keskiarvo ($ka = 5,20$, $kh = 1,10$) oli hieman ensimmäisen kyselyn keskiarvoa korkeammalla tasolla. Mediaanit eivät kuitenkaan eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.



KUVIO 2. Tunneinterventioon osallistuneiden ($n = 27$) ja ei-osallistuneiden ($n = 27$) psykologisen turvallisuuden keskiarvot kolmen mittauskerran seurantajaksoilla (vastausasteikko 1-7).

Kuviossa 2 on kuvattu interventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden raportoiman psykologisen turvallisuuden keskiarvoja. Kuten kuviosta huomataan, interventioon osallistuneet raportoivat koko seurantajakson ajan hieman korkeampaa psykologista turvallisuutta kuin ei-osallistuneet. Erot olivat

kuitenkin pieniä eivätkä tilastollisesti merkitseviä. Molemmat ryhmät raportoivat intervention jälkeen (T2) korkeampaa psykologista turvallisuutta kuin ennen interventiota (T1). Kuusi kuukautta intervention jälkeen tehdyssä kyselyssä (T3) interventioon osallistuneet vastaajat raportoivat ensimmäistä ja toista kyselyä matalampaa psykologista turvallisuutta. Ei-osallistuneet raportoivat ensimmäistä kyselyä korkeampaa, mutta toista kyselyä matalampaa psykologista turvallisuutta.

TAULUKKO 4. Psykologisesta turvallisuudesta muodostetut erotusmuuttajat (N = 54).

	Osallistuneet (N=27)		Ei-osallistuneet (N=27)		<i>U</i>	<i>p</i>
	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)		
T2-T1	.14	.09 (.90)	.14	.25 (.82)	343.000	.734
T3-T2	-.29	-.21 (.84)	-.14	-.10 (.62)	362.500	.983
T3-T1	-.14	-.12 (.92)	.00	.15 (.89)	304.000	.306

T1 = ennen, T2 = jälkeen, T3 = 6kk kuluttua

Interventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden psykologisessa turvallisuudessa tapahtunutta muutosta vertailtiin mittauskertojen välisten erotusmuuttujien avulla. Tarkoituksena oli selvittää, oliko tapahtunut muutos erilaista interventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla. Mittauskertojen välisten erotusmuuttujien tilastolliset tunnusluvut on esitetty yllä olevassa taulukossa 4. Erotusmuuttujien mediaanien vertailu osoitti, että muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevästi erilaista tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien välillä.

4 POHDINTA

4.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Tampereen Tilapalvelut Oy:n henkilöstön kokemaa työn imua ja psykologista turvallisuutta. Tutkimusajankohtana organisaatiossa toteutettiin osana TUNTO-hanketta tunneinterventio, jolla pyrittiin tukemaan henkilöstöä tunteiden tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista työn imua ja psykologista turvallisuutta tunneinterventioon osallistuneet ja ei-osallistuneet vastaajat raportoivat ennen interventiota, sen jälkeen sekä kuusi kuukautta intervention päättymisen jälkeen. Lisäksi tarkasteltiin, tapahtuiko tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden raportoimassa työn imussa ja psykologisessa turvallisuudessa muutosta seurantajakson aikana ja oliko mahdollinen muutos erilaista tunneinterventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa lisää tutkimustietoa työn imun ja psykologisen turvallisuuden pysyvyydestä työyhteisössä sekä antaa tutkimuksen kohteena olleelle organisaatiolle tietoa henkilöstön raportoimasta työhyvinvoinnista.

Työn imu. Tutkimuksen tulosten mukaan vastaajien raportoima työn imu oli korkeaa koko seurantajakson ajan. Kun verrataan tässä tutkimuksessa saatuja keskiarvoja Hakasen (2009, 31, 41) kokoamiin työn imun keskiarvoihin Suomessa, tämän tutkimuksen vastaajat kokivat keskimääräistä korkeampaa työn imua. Vastaajien raportoima korkea keskiarvo (keskiarvo yli 5,5) tarkoittaa, että vastaajat kokivat työn imua muutaman kerran viikossa. Hakasen (2011) mukaan aidosti kukoistava työntekijä kokee työn imua useammin kuin kerran viikossa. Tämän tutkimuksen vastaajat ovat siis aidosti hyvinvoivia työntekijöitä. Tämän tutkimuksen vastaajat kokivat työn imun ulottuvuuksista yleisimmin omistautumista, kuten useimmissa töissä koetaan (Hakanen, 2011).

Tulokset osoittivat, että työn imun tasossa ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta seurantajakson aikana, vaan se pysyi korkeana myös

intervention jälkeen tehdyissä kyselyissä. Tulos vastaa aiemmissä tutkimuksissa (esim. Hakanen & Schaufeli, 2012; Mauno ym., 2007; Seppälä ym., 2009; Seppälä ym., 2015) saatuja tuloksia siitä, että työn imun tasossa ei useinkaan tapahdu suuria muutoksia. Toisaalta tässä tutkimuksessa molempien vastaajaryhmien arvioiden keskiarvot kohosivat jonkin verran tunneintervention jälkeen tehdyissä mittauksissa, joten tunneinterventio on toiminut ainakin työn imua tukevana ja ylläpitävänä tekijänä organisaatiossa. Puolen vuoden jälkeen tehdyssä kyselyssä arviot työn imusta olivat kuitenkin palautuneet lähes ensimmäisen mittauksen tasolle, eli yksittäisen tunneintervention antama tuki ei ole ollut kovin pysyvää.

Psykologinen turvallisuus. Tulosten mukaan tämän tutkimuksen vastaajat raportoivat kokevansa melko korkeaa (keskiarvo yli 5) psykologista turvallisuutta koko seurantajakson ajan. Psykologista turvallisuutta ei ole juurikaan tutkittu aiemmin suomalaisissa organisaatioissa tai työyhteisöissä, joten vertailukohtaa aiempiin tutkimuksiin ei ole. Aiemmissä kansainvälisissä tutkimuksissa johtajan osallisuuden on todettu ennustavan psykologista turvallisuutta (Nembhard & Edmondson, 2006). Tämän tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa tunneinterventio oli osa strategista muutostyötä, jossa koko työyhteisö – työntekijöistä ylimpään johtoon – osallistettiin muutoksen läpivientiin.

Vastaajien raportoimassa psykologisessa turvallisuudessa tapahtui muutosta ennen tunneinterventiota ja sen jälkeen tehtyjen kyselyjen välillä. Tarkempi keskiarvojen ja mediaanien analyysi osoitti, että osalla vastaajista psykologisen turvallisuuden kokemus vahvistui kun taas osalla heikentyi. Tutkimus loi uutta tietoa työorganisaation henkilöstön kokemasta psykologisen turvallisuuden muuttumisesta/pysyvyydestä organisaatiomuutoksen kontekstissa, sillä sitä ei juurikaan ole tutkittu Suomessa. Myös kansainvälisesti psykologisen turvallisuuden pitkittäistutkimus on ollut poikittaistutkimusta vähäisempää (ks. Edmondson & Lei, 2014).

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että työyhteisön psykologista turvallisuutta on mahdollista tukea tunneintervention avulla. Tästä tutkimuksesta ei kuitenkaan voi päätellä, mitkä ovat ne mekanismit, joilla psykologinen turvallisuus vahvistui seurantajakson aikana, sillä ne eivät olleet tutkimuksen kohteena. Aiemmissä tutkimuksissa psykologista turvallisuutta vahvistaviksi tekijöiksi on nähty esimerkiksi korkealaatuiset suhteet (Carmeli ym., 2009; Brueller & Carmeli, 2011) ja tiheä vuorovaikutus (Siemsen ym., 2009).

Vaikka muutos psykologisessa turvallisuudessa ei tämän tutkimuksen mukaan ollut erilaista tunneinterventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla, on mahdollista, että tunneinterventio on kehittänyt työyhteisön vuorovaikutusta ja korkealaatuisia suhteita ja siten vahvistanut myös psykologisen turvallisuuden kokemista. Interventioon osallistuneet työntekijät harjoittelivat tunnetaitoja myös työpajojen välillä arkipäivän tilanteissa, joten interventiossa opitut käytänteet ovat tulleet osaksi kaikkien työyhteisön jäsenten arkea. Tunneinterventio tarjosi mahdollisuuden keskustella ja olla vuorovaikutuksessa, mikä on voinut lisätä keskustelua myös työpaikan ilmapiiristä ja koetusta psykologisesta turvallisuudesta.

4.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää pitkittäistutkimusasetelmaa, joka mahdollisti työn imun ja psykologisen turvallisuuden arvioiden tarkastelun samoilla vastaajina eri ajankohtina. Erityisesti psykologista turvallisuutta on tutkittu pitkittäistutkimuksissa vain vähän (ks. Edmondson & Lei, 2014). Myös työn imusta on tehty suhteellisen vähän vähintään kolmen mittauskerran pitkittäistutkimuksia (ks. esim. Mäkikangas, Kinnunen, Feldt & Schaufeli, 2016).

Tämä tutkimus loi myös täysin uutta tietoa molemmista ilmiöistä työyhteisön tunneintervention kontekstissa. Vaikka tutkimus toteutettiin vain yhdessä organisaatiossa, tutkimuksen luotettavuutta lisää moneen kertaan validoidut mittarit, joiden käyttö mahdollistaa myös mahdollisten jatkotutkimusten tulosten tarkastelun suhteessa tämän tutkimuksen tuloksiin.

Luotettavuutta lisää myös se, että tunneinterventioon osallistuneita ja ei-osallistuneita oli aineistossa saman verran ($n = 27$).

Merkittävin tutkimuksen rajoittava tekijä on melko pieni aineisto ($N=54$). Kysely suunnattiin koko organisaation henkilöstölle kaikilla kolmella kerralla ja tähän aineistoon on valittu vastaajista ne, jotka vastasivat kyselyyn kaikkina kertoina. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi kaikkiaan 109 työntekijää, joista alle puolet vastasi myös kahteen seuraavaan kyselyyn. On siis mahdollista, että vastaajiksi on valikoitunut motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät, joilla on ollut aikaa ja kiinnostusta vastata kyselyyn jokaisella kolmella kerralla.

Vastaajien vähäisestä määrästä johtuen tutkimuksessa päädyttiin käyttämään parametrittomia menetelmiä, jotka käyttävät analyysissä mediaaneja keskiarvojen sijaan. Suurempi aineisto mahdollistaisi parametristen menetelmien käytön. Ne käyttävät analyysissä keskiarvoja, joten muutos ilmiöiden tasossa voisi näyttäytyä erilaisena tai vahvempana. Esimerkiksi työn imun mediaaneissa ei tässä aineistossa esiintynyt vaihtelua, vaikka keskiarvoissa eroja olikin.

Vaikka tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koskemaan muita muutoksen keskellä olevia organisaatioita, tutkimuksen kohteena olleelle organisaatiolle tämä tutkimus tuotti merkittävää tietoa siitä, millaisena henkilöstö kokee työn imun ja psykologisen turvallisuuden organisaation muutosprosessissa. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että korkea työn imu (Mäkikangas ym., 2019) ja psykologinen turvallisuus (Edmondson, 2019) ovat tärkeässä osassa organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Muutosta läpikäyväälle organisaatiolle tutkittu tieto henkilöstön hyvinvoinnista onkin hyvin arvokasta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen vastaajat ovat hyvinvoivia organisaatiomuutoksesta huolimatta. Tutkitun tiedon lisäksi organisaatio sai tunneinterventioon osallistumisen myötä käytännön työkaluja, joilla lisätä tunnetaitoja ja sitä kautta tukea hyvinvointia työyhteisön arjessa.

4.3 Jatkotutkimushaasteet

Vaikka tässä tutkimuksessa tunneintervention oletettu yhteys työn imun ja psykologisen turvallisuuden muutoksiin jäi pieneksi, tutkimustulokset antavat viitteitä, että tunneinterventiolla voidaan tukea työn imua ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Tutkimusta tunneintervention vaikutuksesta työhyvinvoinnin osa-alueisiin tarvitaankin lisää. Kuten jo aiemmin on todettu, työyhteisöjen psykologista turvallisuutta on tutkittu Suomessa vielä vähän, joten jatkossa olisi tärkeää selvittää psykologisen turvallisuuden kokemusta laajemmin eri organisaatioissa ja toimialoilla. Jatkossa isommalla aineistolla tehtävä tutkimus mahdollistaisi myös tiimitason tarkastelun ja eri tiimien vertailun saman organisaation sisällä.

Myös työn imun ja sen ulottuvuuksien pysyvyyden tarkastelu organisaatiomuutoksen kontekstissa vaatii lisää tutkimusta. Mielenkiintoinen kysymys on, olisiko tunneinterventiolla mahdollista vahvistaa työn imua organisaatiossa, jossa työn imua koetaan lähtötilanteessa vain harvoin tai ei koskaan? Usein asiantuntijatyössä ja korkeassa sosioekonomisessa asemassa koetaan enemmän työn imua (Hakanen, 2009, 25), joten hyvä tutkimuskohde voisi olla matalapalkkainen suorittavan työn ala, kuten siivousala.

Jatkossa olisi tärkeää tutkia myös psykologisen turvallisuuden ja työn imun keskinäistä suhdetta tunneintervention kontekstissa, sillä aiemmissa tutkimuksissa (esim. Frazier ym., 2017; May, Gilson & Harter, 2004; Garrick ym., 2014) on saatu viitteitä näiden kahden toisilleen läheisen ilmiön yhteydestä. Ilmiöiden välisen yhteyden tarkastelussa olisi hyvä käyttää mahdollisimman laajaa aineistoa, jotta tulokset olisivat yleistettävissä laajemmin eri organisaatioiden hyödynnettäväksi. Jatkuvasti muutoksien keskellä olevassa työelämässä on yhä tärkeämpää tunnistaa keinoja ja mekanismeja, joilla yksilöiden ja organisaatioiden tunnetaitoja ja hyvinvointia voidaan tukea.

LÄHTEET

- Bakker, A. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236.
<http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A, Demerouti, E. & Verbeke W. (2004). Using the job demand-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. & Demerouti. E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236. doi:10.1108/02683940910939313
- Bakker, A. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. doi:10.1037/a0017525
- Brueller, D. & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455–477. doi:10.1002/hrm.20435
- Berner, M. & Sorsa, I. (2020). Vuorovaikutus tunneinterventiossa. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 18–28). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Butler, E. & Gross, J. (2009). Emotion and emotion regulation: Integrating individual and social levels of analysis. *Emotion Review*, 1(1), 86–87.
 doi:10.1177/1754073908099131
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
 doi:10.1002/sres.932

- Chughtai, A. & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. *Personnel Review*, 42(4), 396–421. doi:10.1108/PR-06-2011-0097
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Dollard, M. (2012). Psychosocial safety climate: A lead indicator of workplace psychological health and engagement and a precursor to intervention success. Teoksessa C. Biron, M. Karanika-Murray & C. Cooper (toim.) *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context* (s. 77–101). London: Routledge .
- Dollard, M. & Bakker, A. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. doi:10.1348/096317909X470690
- Dutton, J. & Heaphy, E. (2003). The power of high-quality connections at work. Teoksessa K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (toim.) *Positive organizational scholarship* (s. 263–278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 23–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A. & Mogelof, J. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. Teoksessa L. Thompson & H. Choi (toim.) *Creativity and innovation in*

organizational teams (s. 109–136). NY: Taylor & Francis.

<https://doi.org/10.4324/9781410615732>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vrancea, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165. doi:10.1111/peps.12183
- Garrick, A., Mak, A., Cathcart, S., Winwood, P., Bakker, A. & Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(4), 694–714. doi:10.1111/joop.12069
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality, 48*(3), 1-7. doi:10.2224/sbp.8907
- Gloria, T. & Steinhardt, A. (2017). The direct and mediating roles of positive emotions on work engagement among postdoctoral fellows. *Studies in Higher Education, 42*(12), 2216–2228. doi:10.1080/03075079.2016.1138938
- Goleman, D. (1997). *Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva.* (suom. J. Kankaanpää). Helsinki: Otava.
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders 141*(2-3), 415–424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä. *Työelämän tutkimus, 6*(1), 30-43.

- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513.
doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Paloniemi, S. (2020). Emotions in learning at work: A literature review. *Vocations and Learning, 13*(1), 1-25.
doi:10.1007/s12186-019-09226-z
- Idris, M., Dollard, M. & Winefield, A. (2011). Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model: A study amongst Malaysian workers. *South African Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1–11.
doi:10.4102/sajip.v37i2.851
- Idris, M., Dollard, M., Coward, J. & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science, 50*(1), 19–28.
doi:10.1016/j.ssci.2011.06.005
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change*.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0024>
- Ilmarinen. (2015). Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun. Haettu 11.5.2020 osoitteesta
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyohyvinvointi/>
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 348–372.
doi:10.1080/1359432X.2019.1588887
- Law, R., Dollard, M., Tuckey, M. & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident*

Analysis & Prevention, 43(5), 1782–1793.

<https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>

- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1359–1370. doi:10.2224/sbp.2016.44.8.1359
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T. & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46–70. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>
- Mäkikangas, A., Mauno, S., Selenko, E. & Kinnunen, U. (2019). Toward an understanding of a healthy organizational change process: A three-wave longitudinal study among university employees. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 204–212. doi: 10.1037/str0000059
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 70(1), 149–171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Metsämuuronen, J. (2004). *Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp.
- Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. doi:10.1111/joop.12167
- Nembhard, I. & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. doi: 10.1002/job.413
- Newman, A., Donohue, R. & Nathan, E. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27(3), 521–535. doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001

- Nordling, A., Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2020).
Tunneintervention toteutus ja tutkimuksen eteneminen. Teoksessa P.
Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim).
Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä (s. 18–28). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- NWO (Netherlands Organization for Scientific Research). (6.12.2010). "A team
with a shared lousy temper is better at mental tasks." ScienceDaily. Haettu
24.7.2020 osoitteesta
www.sciencedaily.com/releases/2010/11/101115161722.htm
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. & van Wijhe, C. (2012). Good morning,
good day: A diary study on positive emotions, hope, and work
engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129–1154.
doi:10.1177/0018726711429382
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen
työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88–101.
[https://www.researchgate.net/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ys
tavallisuuden_siirtyminen_tyopareilla](https://www.researchgate.net/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ystavallisuuden_siirtyminen_tyopareilla)
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How Leaders influence
the impact of affective events on team climate and performance in R&D
teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561–581. doi:10.1016/S1048-
9843(02)00144-3
- Rahmadani, V., Schaufeli, W., Stouten, J. Zhang, Z. & Zulkarnain, Z. (2020).
Engaging leadership and its implication for work engagement and job
outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal
study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*,
17(3), 776. doi:10.3390/ijerph17030776
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta
työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4). doi:10.1027/1015-5759/a000430
- Schaufeli, W., Bakker, A. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30(7), 893–917. doi:10.1002/job.595
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schutte, N., Malouff, J. & Thorsteinsson, E. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56–72.
- Seppälä, P. (2013). Work engagement: Psychometrical, psychosocial, and psychophysiological approach (väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5301-0>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2018). Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia. Uutta ARTTU2-ohjelmasta. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja, 7. Haettu osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/328495502>
- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 360–375. doi:10.1080/1359432X.2014.910510

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481. doi:10.1007/s10902-008-9100-y
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447. doi:10.1287/msom.1080.0233
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu 22.5.2020 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä (väitöskirja, Lapin yliopisto). Haettu osoitteesta <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/40/2/henkilos.pdf>
- Vuori, J. Toppinen-Tanner, S. & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286. doi:10.1037/a0025584
- Vuori, J., Wallin, M. & Kirves, K. (2017). Työn imua uran seniorivaiheeseen: Kenttäkokeellinen interventiotutkimus 17 työorganisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-734-7%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-734-7%20(PDF))

Liite 2. Työn imun ulottuvuuksien mediaanit (Md.), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) (N = 54).

Työn imun ulottuvuudet ^a						
	Kaikki (N = 54)		Osallistuneet (n = 27)		Ei-osallistuneet (n = 27)	
	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)	Md.	ka (kh)
Tarmokkuus						
T1	6,00	5,63 (1,23)	6,00	5,59 (1,22)	6,00	5,67 (1,28)
T2	6,00	5,70 (1,36)	6,00	5,85 (1,23)	6,00	5,56 (1,48)
T3	6,00	5,70 (1,34)	6,00	5,81 (0,96)	6,00	5,59 (1,65)
Omistautuminen						
T1	6,50	5,89 (1,45)	6,00	5,81 (1,57)	7,00	5,96 (1,34)
T2	6,00	6,02 (1,17)	6,00	6,00 (1,24)	6,00	6,04 (1,23)
T3	6,00	5,87 (1,40)	6,00	5,93 (1,17)	6,00	5,81 (1,62)
Uppoutuminen						
T1	6,00	5,65 (1,36)	6,00	5,74 (1,51)	6,00	5,56 (1,48)
T2	6,00	5,76 (1,44)	6,00	5,78 (1,31)	6,00	5,74 (1,58)
T3	6,00	5,67 (1,35)	6,00	5,56 (1,40)	6,00	5,78 (1,31)

^a vastausasteikko 1 (= ei koskaan) – 7 (= päivittäin)

T1 = ennen interventiota, T2 = intervention jälkeen, T3 = 6kk kuluttua