

## Psykologisen turvallisuuden voima organisaation muutoksessa

Miten jalkauttaa psykologinen turvallisuus osaksi  
muuttuvan organisaation työkuultuuria?

Kehittämishankkeen loppuraportti

2023

CoHumans Oy & Diakonia-ammattikorkeakoulu



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonten  
The Finnish Work Environment Fund

<b>Tiivistelmä</b>	<b>3</b>
<b>1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen</b>	<b>4</b>
<b>2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle</b>	<b>5</b>
<b>3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija</b>	<b>6</b>
Asiantuntijakumppanina CoHumans	7
<b>4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen</b>	<b>7</b>
Miten hanke eteni?	7
Hankkeen aikajana	7
<b>5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset</b>	<b>11</b>
Kehitetyt työkalut	12
<b>6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet</b>	<b>14</b>
<b>7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä</b>	<b>15</b>
<b>8. Kirjallisuus</b>	<b>17</b>

## Tiivistelmä

Psykologisen turvallisuuden voima organisaation muutoksessa -hanke todistaa, kuinka tärkeää myös hyvinvoivassa yhteisössä on vahvistaa psykologisesti turvallista toimintakulttuuria, joka lisää oppimista, luottamusta sekä hyvinvointia.

Diakin strategian toteuttaminen onnistuneesti vaatii toimintakulttuurilta mukautumista ja uudistumista. Osana strategista kehittämistä nähtiin merkitykselliseksi psykologisen turvallisuuden tukeminen. Asiantuntijana toimi inhimillisesti kestävä työelämän kehittämiseen erikoistunut CoHumans. Keskeisenä kehittämismenetelmänä olivat yhteiskehittämisen metodit. Hankkeessa sovellettiin tuoreinta sekä psykologista turvallisuutta koskevaa että organisaatioiden kehittämiseen liittyvää tutkimustietoa.

Hankkeen kohderyhmänä oli koko Diakin henkilöstö, mukaan lukien esihenkilöt ja johtajat eli yhteensä noin 260 henkilöä kaikista Diakin kampuksilta ja toimipisteistä. Koko henkilöstölle tarjotun sisällön lisäksi esihenkilöille tarjottiin oma kehittämisspolku: tietosisältöjä, yhteistä työskentelyä ja konkreettisia yhteiskehitettyjä toimintamalleja kehittämistyön edistämiseen omissa tiimeissä.

Hankkeessa vuorottelivat yhteiskehittämiseen painottuvat kehittämisryhmät, ns. ateljeet, (osallistujia yli tiimi/tulosalue/paikkakuntarajojen) ja työskentely oman tiimin kanssa. Hankkeeseen kuului myös koko organisaatiolle suunnattuja kehittämistapahtumia sekä VR-laseilla vuorovaikutustilanteiden simulointia. Työskentelyalusta Howspace toimi dynaamisena ja eriaikaisen työskentelyn välineenä koko kohderyhmälle. Esihenkilöillä oli lisäksi oma Howspace-alusta keskinäiseen työskentelyyn.

Hankkeen aikana järjestettiin useita koko organisaation läpileikkaavia tilaisuuksia, joissa jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Yhteiskehittäminen ja harjoitteet vahvistivat ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vastuullisesta tukemisesta itse ja yhdessä. Hankkeessa onnistuttiin säilyttämään hyvä psykologisen turvan taso muutosten keskellä ja vahvistamaan sen edellytyksiä. Hankkeen tuloksena nousi myös uusia kehittämiskohteita, joihin tulevaisuudessa panostetaan.

Hanke on silloittanut uudella tavalla tutkimusta ja käytäntöä psykologisen turvallisuuden teemassa. Psykologista turvallisuutta tarvitaan innovaatioissa ja innovatiivisessa työssä, joille Suomessa osaamisvaltaisena työelämäympäristönä on tarvetta. Hankkeessa kehitettiin konkreettisia toimintamalleja psykologisen turvallisuuden edistämiseen ja kokeiltiin uutta VR-menetelmää vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Opit, menetelmät ja työkalut kootaan julkiseksi kehittämisoppaaksi syksyllä 2023

## 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Psykologista turvallisuutta tarvitaan erityisesti muutostilanteissa.

Psykologinen turvallisuus on varmuuden tunnetta siitä, ettei töissä tiimi nolaa, hylkää tai rankaise jäsentään näkemysten esille tuomisesta (Edmondson 1999; Edmondson & Lei 2014). Teeman yhteys mm. oppimiseen, työn imuun, työtyytyväisyyteen ja muihin laadukkaan työelämän elementteihin on varmistunut tutkimuksessa (Frazier ym. 2017), mikä on lisännyt työelämän käytännön kehittäjien kiinnostusta ilmiöön.

Tämän hankkeen kohdeorganisaatiossa, Diakonia-ammattikorkeakoulussa (Diak) oli hankkeen alla ja sen aikana käynnissä useita muutosprosesseja. Käynnissä oli organisaatiomuutos, jossa kampusrakenteeseen ja työn tekemisen tukirakenteisiin tehdään suuria muutoksia, jotka vaikuttavat arkisen työn järjestymiseen. Diakin strateginen suunta ja tavoitteet lähivuosille varmistavat toiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta digitaalisilla ja rakenteellisilla kehittämistoimenpiteillä. Strategiaa toteutetaan OKR-mallin avulla strategisten ohjelmien kautta. Hankeaikana uusi kampusrakenne on otettu käyttöön, uusia toiminnan konsepteja on kehitetty ja ne ovat valmiina käyttöönotettaviksi. Kaikki nämä suuret muutokset ovat vaikuttaneet organisaation kulttuuriin ja tapaan toimia. Uudistuminen ja kehittäminen vaatii organisaatiolta kykyä ajatella tulevaisuutta ja arvioida muutosten vaikutuksia omaan ja yhteiseen työhön. Toimintakulttuuri nähdään strategisten tavoitteiden toteutumisen mahdollistajana. Toimintakulttuurin kehittäminen kuuluu kiinteästi jokaiseen tavoitteeseen ja sen kehittäminen on tärkeää jatkuvuuden kannalta. Organisaation toimintakulttuurin uudistamiseen lähdettiin tavoitteellisesti vuoden 2022 alussa yhdessä muiden strategisten ohjelmien kanssa.

Samaan aikaan käynnissä oli Covid-19 –pandemian kiihdyttämä etätyön ja hybridityön murros, joka koski paitsi kohdeorganisaatiota, myös koko yhteiskuntaa ja Diakin globaalia yhteistyöverkostoa. Työelämän murros, joka oli alkanut jo ennen koronapandemiaa, nosti pintaan kysymyksiä, jotka aiemmin vielä olivat työelämässä melko marginaalisia. Miten huomaan, jos kollega on avun tarpeessa? Huomaanko, jos en olekaan enää hyvä työkaveri? Miten innostua ja ideoida uutta, kun emme koskaan tapaa? Säilyykö kokemus työyhteisöön kuulumisesta myös etänä työskennellessä? (Ks. esim. Seppänen ym. 2020, Syvänen & Loppela 2022.) Tuoreissa suomalaisissa tutkimuksissa onkin osoitettu etätyön haasteellisuus esimerkiksi psykologisen turvallisuuden ja oman työn johtamisen kannalta. (Esim. Kyrönlähti et al. 2022.)

Sekä organisaation muutos että työelämän murros tutkitusti haastavat psykologista turvallisuutta. Organisaatiomuutoksen tutkimuksessa tunnistettuja uhkia psykologiselle turvallisuudelle ovat esimerkiksi eriytyminen, katkeroituminen ja epäluottamus. (Lucas & Kline 2018) Digivälitteinen viestintä taas haastaa turvallisen vuorovaikutuksen tapoja (Bailenson 2021). Hybridityön käytäntöjen luominen tuo työyhteisöihin jännitteisiä, henkilökohtaisia työnteon preferenssejä koskevia keskusteluita. Ne voivat heikentää

psykologista turvallisuutta, jos johtajat eivät systemaattisesti pidä huolta psykologisen turvallisuuden elementeistä. (Edmonson & Mortensen 2021)

Hanketta aloitettaessa todettiin, että näistä haastavista tekijöistä huolimatta – tai oikeastaan niiden takia – Diakin työkuultuuriin kannattaa panostaa: organisaatorakenteen muutoksen ja hybridityön tuoma taite on mahdollisuus uudenlaisen, aiempaa turvallisemman kulttuurin luomiseen.

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Kehittämishankkeella tavoiteltiin tulevaisuuteen tähtäävää psykologisesti turvallista työyhteisökulttuuria ja toimintamalleja, jotka lisäävät oppimista, haastamista, onnistumista, läpinäkyvyyttä, luottamusta sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tavoitteena oli tunnistaa, mitä psykologinen turvallisuus diakilaisille merkitsee, löytää yhteisesti toimintatapoja mm. turvalliseen ja luottamukselliseen kommunikointiin, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä läpinäkyvyyteen. Esihenkilötyöhön sekä johtamiseen tavoiteltiin psykologista turvallisuutta lisäävien käytänteiden näkökulmien integrointia.

Hankkeessa kehitettiin toimintamalli, jolla edistetään psykologisen turvallisuuden toteutumista organisaation muutostilanteessa. Hankkeessa luotujen käytäntöjen avulla psykologinen turva nivoutuu osaksi muutoksessa muodostuvaa uutta toimintakulttuuria. Hankkeessa vuorottelivat yhteiskehittämiseen painottuvat kehittämissryhmät, ns. ateljeet, (osallistujia yli tiimi/tulosalue/paikkakuntarajojen) ja työskentely oman tiimin kanssa. Hankkeeseen kuului myös koko organisaatiolle suunnattuja kehittämistapahtumia. Esihenkilöiden kanssa toteutettiin pilottikokeilu, jossa kehitetään menetelmiä psykologisen turvan johtamisen tueksi. Toteutusmuotona on hybriditoteutus, sisältäen lähi- ja etämoduuleja. Keskeisiä menetelmiä ovat yhteiskehittämisen lisäksi monimuotoinen oppiminen (myös 3D-virtuaalitoteutukset) sekä tutkimustiedon ja arjen kokemusten dialogi sekä psykologista turvallisuutta synnyttävien vuorovaikutustapojen harjoittaminen. Howspacea tai vastaavaa digialustaa hyödynnetään yhteiskehittämisen tukena. Hanke tavoittaa kaikki Diakin työntekijät (260 hlöä, joista 18 hlöä esihenkilöitä). Vaikutukset ulottuvat myös sidosryhmiin.

Hanke on ollut CoHumansille arvokas mahdollisuus luoda psykologisesti turvallisen työkuultuurin kehittämismenetelmiä. Se, että koko Diakin henkilöstö osallistuu hankkeeseen, loi kehittämistyölle erityisen hyvän perustan. Ennen tätä hanketta TSR:n rahoittamassa tutkimushankkeessa CoHumans tarkasteli psykologisen turvan johtamisen keinoja ja myötätunnon roolia siinä. Tutkimushankkeen tulosten perusteella voidaan todeta, että psykologisesti turvallisen toimintakulttuurin rakentamiseksi pelkkä johtajuuden kehittäminen ei riitä. Edellytykset rakennetaan koko organisaatiossa;

tarvitaan myös alaistaitojen vahvistamista. Valmiita kehittämiskeinoja tähän ei kuitenkaan ole, myöskään kansainvälisesti. Niiden luominen tässä hankkeessa on ollut keskeistä, jotta psykologisesti turvallisen työkuulttuurin positiivisista vaikutuksista päästään hyötymään laajalti suomalaisissa työyhteisöissä.

Hankkeessa rakennettu kehittämismalli psykologisesti turvallisen työkuulttuurin luomiseksi on jatkossa keskeinen osa CoHumansin palvelutarjoamaa. Se nivoutuu osaksi muita kuulttuurinmuutokseen tähtääviä palveluita. Sitä voidaan myös tarjota jatko-osana psykologisen turvan johtamiseen keskittyviin tai muuhun johtamisteemoihin painottuviin asiakasprojekteihin.

### 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa on sovellettu sekä eksplisiittisesti psykologista turvallisuutta koskevaa tutkimusta, että yleisemmin organisaatioiden kehittämiseen liittyvää tutkimustietoa.

Psykologinen turvallisuus on varmuuden tunnetta siitä, ettei töissä tiimi nolaa, hylkää tai rankaise jäsentään näkemysten esille tuomisesta. (Edmonson 1999.) Psykologista turvallisuutta kokeva ihminen uskaltaa työssään ottaa sosiaalisia riskejä: työyhteisön jäsenet kokevat kuuluvansa ja heidän on turvallista oppia, kontribuoida ja haastaa (Clark 2020). Teeman yhteys mm. oppimiseen, työn imuun, työtyytyväisyyteen ja muihin laadukkaan työelämän elementteihin on varmistunut tutkimuksessa (Frazier ym. 2017)-mikä on lisännyt työelämän käytännön kehittäjien kiinnostusta ilmiöön. Googlea työyhteisönä koskeneessa tutkimuksessa analysoitiin menestyvimpien tiimien ominaisuuksia, ja ps.turvallisuuden selitysvoima oli yliverlainen. Psykologinen turva edistää organisaatioissa etenkin resilienssiä, organisaation oppimista ja tiedonvaihtoa, luovuutta ja innovatiivisuutta, sitoutuneisuutta ja tehokkuutta sekä puheeksi ottamista ja avointa keskustelukuulttuuria. (Frazier ym. 2017; Newman ym. 2017)

Suomalaisessakin tutkimuskentässä on kuitenkin todettu, että psykologisessa turvassa on pitkälti kyse vuorovaikutuksesta. Psykologinen turvallisuus ilmenee esimerkiksi vuorovaikutuksen avoimuutena, kunnioittavana kohteluna, sujuvana yhteistyönä sekä rohkeutena ottaa riskejä ja tehdä virheitä. (Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä 2021.)

Aikaisemman tutkimuksen mukaan psykologista turvallisuutta selittäviä tekijöitä on neljä: a) laadukkaat sosiaaliset suhteet, b) ihmisiä huomioivat johtamistyyli (mm. palveleva johtajuus), c) luottamus ja d) työyhteisön roolien selkeys. (Ks esim. Newman et al. 2017.) Myös työyhteisön yhteiset tavoitteet, yhteiset ja jaetut tiedot sekä vastavuoroinen arvostus lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta. (Carmeli & Gittel 2008: 709, 722.)

Psykologisen turvallisuuden metatutkimukset (Edmonson & Lei 2014; Newman ym. 2017) eivät kuitenkaan suoraan anna vastausta siihen, millä käytännön toimilla psykologisen

turvan kulttuuria on mahdollista rakentaa organisaatioissa. Kehittämistyö nojaakin CoHumansin toteuttamaan tutkimushankkeeseen, joka selvitti, miten psykologista turvaa voidaan edistää myötätuntotaitoja ja -käytänteitä kasvattamalla. (esim. Lilius ym. 2011) Myötätunnon yhteys on ilmeinen meta-analyyseissa vahvistettuihin psykologisen turvallisuuden ennakkoehtoihin. Tutkimushankkeen tulosten perusteella myötätunnon johtamisella on vaikutusta koettuun psykologiseen turvaan. Tutkimuslöydöstä konkretisoitiin kehittämishankkeessa käytännön toimenpiteiksi: miten saada psykologisesti turvallinen työkuultuuri juurrutettua kokonaiseen organisaatioon – sekä myötätunnon että myös muiden mekanismien kautta.

## Asiantuntijakumppanina CoHumans

Inhimillisesti kestävä työelämän tutkimusperustaiseen kehittämiseen erikoistunut **CoHumans** toimi hankkeessa Diakin asiantuntijakumppanina. Hankkeen vahvana perustana on CoHumansin tuntemus uusimmasta alaa koskevasta tutkimuksesta. Hanke pohjaa myös CoHumansin aikaisemmalle kokemukselle toimintakulttuurin kehittämishankkeista, sekä psykologisen turvan johtamista käsittelevälle tutkimushankkeelle: CoHumans on toteuttanut TSR:n rahoittamana kahdessa kuntaorganisaatiossa tutkimushankkeen psykologisen turvan johtamisen keinoista myötätunnon avulla. Tässä nyt raportoitavassa kehittämishankkeessa CoHumans integroi tutkimustiedon käytännön kehittämismenetelmiin.

### Tiimin jäsenet (CoHumans Oy):

TT, dos Jenni Spännäri: tutkimusjohtaja, tutkijatohtori (UEF, ÅA, JYU)

TT, eetikko Anna Seppänen: toimitusjohtaja, väitöskirjatutkija (HY) (väitteli tohtoriksi hankkeen aikana)

VTM Anni Heliste: inhimillisen kestävyuden asiantuntija, väitöskirjatutkija (Turun yliopisto)

TT, dos. Anne Birgitta Pessi: vaikuttavuusjohtaja, professori (HY)

## 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

### Miten hanke eteni?

Hankkeessa vuorottelivat yhteiskehittämiseen painottuvat kehittämisryhmät, ns. ateljeet, (osallistujia yli tiimi/tulosalue/paikkakuntarajojen) ja työskentely oman tiimin kanssa. Hankkeeseen kuului myös koko organisaatiolle suunnattuja kehittämistäpahtumia. Hankkeen aikajana on näkyvillä oheisessa taulukossa

### Hankkeen aikajana

	2022												2023						
	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	

Kokonaisuuden suunnittelu																						
Kickoff																						
Ateljeet ja jalkauttaminen		1. kierros							*		3. kierros											
Esihenkilöiden track																						
Wrap-up																						
Muutosoppaan laatiminen																						
Vaikuttavuuden arviointi																						
Raportointi																						

\*=koko organisaation kehittämispäivä, jonka yhteydessä järjestettiin toinen ateljeekierros

Hanke käynnistyi Diakin henkilöstön kanssa 31.3.2022 suunnitellusti. Hanke aloitettiin psykologisen turvallisuuden tilaa ja kehittämistyöhön kohdistuvia odotuksia luotaavalla kyselyllä. Ensimmäiset yhteiskehittämisen työpajat käynnistyivät aikataulun mukaan ja jatkuvat toukokuun loppuun, yhteensä neljä kertaa. Esihenkilöiden työskentely käynnistyi 3.5. 2022, ja siinä lanseerattiin johtamiseen suunnitellut työvälit ja kevään aikana toteutettavat työpajat. Palveluntarjoaja CoHumans ja toimeksiantaja Diak suunnittelivat ja toteuttivat alkuvuoden ajan tulevan ajan työskentelyä ja tavanneet säännöllisesti viikoittain.

Kevään 2022 aikana toteutettiin koko henkilöstön ja esihenkilöiden työpajojen ensimmäinen kierros. Yhteiskehittämiseen tässä vaiheessa osallistui noin 250 diakilaista. Kesä-lokakuun aikana on jatkettiin koko henkilöstön yhteisiä kokeiluita ja kehittämistä joka kuukausi Howspacea. Yhteiskehittämisen myötä syntyneet mallit jokainen osallistuja jalkautti omilla tulosalueillaan ja seurasi niiden vaikutuksia. Työskentelyalusta Howspace toimi dynaamisena ja eriaikaisen työskentelyn välineenä koko kohderyhmälle. Esihenkilöillä oli tämän lisäksi oma Howspace-alusta keskinäiseen työskentelyyn. Tällä alustalla heille jaettiin fasilitointimateriaaleja ja tukea psykologisen turvallisuuden edistämiseen omissa tiimeissään.

Syksyllä 2022, Diakin koko henkilöstön kehittämispäivillä, järjestettiin hankkeeseen liittyvää työskentelyä livenä noin 270 henkilön voimin neljän tunnin ajan. Hankkeessa edetään tässä kohtaa vaiheeseen kaksi, eli toiselle yhteiskehittämisen kierrokselle. Tälle toiselle yhteiskehittämisen kierrokselle otettiin mukaan aiemmasta suunnitelmasta poiketen myös virtuaalilaseilla tehtävä vaikuttavien vuorovaikutustilanteiden simulointi. Tämä osuus mahdollistuu CoHumansin hakeman koulutusmenetelmän kehittämiseen liittyvän projektin ansiosta, jossa Diakilla on omavaraisuusosuutta noin 5000 euroa. Tätä varten kerättiin henkilöstöltä kuvauksia heidän työssään kokemista vaativista ja vaikuttavista vuorovaikutustilanteista. Niiden pohjalta luotiin arkkityyppisiä vuorovaikutustilannekuvauksia, jotka käsikirjoitettiin näyteltäviksi tilanteiksi. Tilanteet kuvattiin 360-kameralla ja niistä luotiin POV-näkökulmasta koettava virtuaalielämys. Koko henkilöstölle toimitettiin kokeiltava virtuaalielämys, ja halukkaat pääsivät testaamaan sitä myös VR-laseilla paikan päällä. Käytössä oli 9kpl VR-laseja ja joitakin tietokoneita heille, jotka eivät laseja voineet tai halunneet käyttää. Samalla testattiin myös koulutusmenetelmään kuuluvaa



ryhmäkeskusteluaktiiviteettia, jossa osallistujat pääsivät fasilitoidusti, kampusrajat ylittävissä pienryhmissä luomaan omia psykologista turvallisuutta luovia toimintamalleja vaativiin vuorovaikutustilanteisiin.

Kevään 2023 aikana järjestettiin alkuperäisen suunnitelman mukaan yhteiskehittämisen foorumit koko Diakin henkilöstölle 27.3. ja 12.4.2023. Näihin tilaisuuksiin osallistui yhteensä noin 200 diakilaista kehittämään tapaa puhua psykologisen turvallisuuden tilasta Diakissa yhdenmukaisesti, säännöllisesti, osana työn arkea ja ratkaisukeskeisesti.

Esihenkilöiden kanssa 30. ja 31.3.2023 järjestetyissä kokeiluissa testattiin kohtaamiset mahdollistavaa 3D-ympäristöä sekä VR-laseilla Helsingin kampuksella että (jos tämä ei ollut mahdollista) omilla tietokoneilla tai laitteilla eri kampuksilla. Kokeiluihin osallistui sekä Diakin esihenkilöitä, johtoa että hallinnon keskeisiä työntekijöitä. Kokeiluissa otettiin haltuun VR-ympäristön toimintoja ja luodattiin muun muassa sitä, miten VR-maailman kaltaiset digitaaliset ratkaisut voivat olla luomassa hyvää työelämää. Kokeilun yhteydessä kerättiin dataa 3D-alustalla ja toteutettiin osallistujille kysely. Esihenkilöiden kanssa edettiin kevään aikana psykologisen turvallisuuden johtamisen teemassa yhteiskehittämisen alustalla Howspacessa sekä yhteisessä tapaamisessa 11.4.2023.

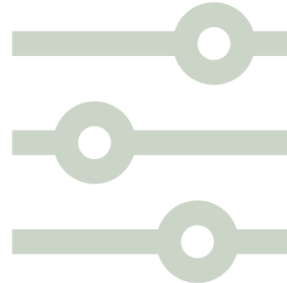
Hankkeen loppuvaiheessa toistettiin kysely psykologisen turvallisuuden tilasta, kartoitettiin kokemuksia kehittämishankkeesta ja kysyttiin myös toiveita tulevaisuuden kehittämistyölle. Hankkeen päätöstilaisuus järjestettiin 8.6. koko henkilöstölle. Tilaisuudessa esiteltiin hankkeen tuotoksia ja annetaan eväitä tulevaisuuteen.

Ateljeissa toteutetut työskentelyt liittyivät tiimien ja työyhteisön arkipäiväiseen toimintaan: sen havainnointiin, pohtimiseen ja matalalla kynnyksellä toteutettavissa oleviin muutoksiin. Viimeisellä ateljeekierroksella eräs oppimistehtävistä oli psykologisen turvallisuuden 'tuntosarvien' kehittäminen: tarkoituksena oli luoda toimintamalli, jolla psykologisen turvan tilaa ja sen parantamiseksi tarvittavia toimenpiteitä voitaisiin luontevasti luoda työn arjessa. Ateljeissa pohdittiin yhdessä kysymyksiä psykologisen turvallisuuden luotaamiseen, kysymyksistä muodostettiin yhteinen listaus, ja ateljeen jälkeen siitä keskusteltiin omissa tiimeissä tai työkavereiden kanssa.

Alla on esimerkkinä oppimistehtävistä juuri tämän tehtävän tehtävänanto.

## Ateljeetyöskentelyssä pohdittiin:

Millainen kysymys  
sinulle kertoisi  
psykologisen  
turvallisuuden tilasta  
työyhteisössäsi?  
Keksi vapaasti!



Vastaus asteikolla: 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa – 5= pitää täysin paikkansa

### Ateljeetyöskentelyn pohjalta kootut kysymykset:

- Voiko meillä turvallisesti ilmaista, että on jostakin asiasta eri mieltä?
- Voiko meillä turvallisesti sanoa, että ei tiedä tai osaa jotain työhön liittyvää asiaa?
- Voiko meillä kertoa rehellisesti, mitä itselle kuuluu – ovat kuulumiset sitten väsymystä tai innostusta?
- Uskallammeko tuoda esiin ongelmia ja epäkohtia?
- Voimmeko olla työssä oma itsemme?
- Tiedämmekö, miten voimme itse kukin vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen?



## Toimintaohje: keskustele kysymyksistä tiimin tapaamisessa tai työkaverin kanssa kahvilla

Sopikaa, kuka kirjoittaa keskustelusta [Howspaceen](#)

1. Miettikää, mitkä listan kysymyksistä ovat erityisen hyviä, mitkä huonompia ja mitä lisäisitte listaan.
2. Kuvitelkaa, että työyhteisöön tulisi uusi jäsen, joka ei kokisi psykologista turvaa ja vastaisi kaikkiin listan kysymyksiin 'ei'. Mitä voisitte yhdessä tehdä, että hän voisikin alkaa vastata 'kyllä'?



Kirjoittajaa keskustelusta [Howspaceen](#), jotta muutkin saavat tietää ajatuksistanne!

Kehittämishankkeen suunnitelma hankeajalle toimi etenemisen runkona hyvin ja suuria muutoksia siihen ei tarvinnut tehdä hankkeen edetessä. Suunnitellut toimenpiteet toteutuivat ja niihin suunniteltu aika riitti toteutukseen. Toteutuksen työnjako toimi myös suunnitellulla tavalla. Yhteistyökumppani CoHumans suunnitteli ja toteutti yhteistyössä Diakin yhteyshenkilön kanssa sopivaksi katsotut toimet ja muutoksiin pystyttiin reagoimaan joustavasti yhteistyössä. Roolit ja vastuut olivat selkeät, yhteyshenkilöt molemmilta osapuolilta tiesivät tehtävänsä ja sopivat vastuista tilanteen mukaisesti. Yhteistyökumppanin raportointi tarjoamastaan asiantuntijapalvelusta oli riittävää ja perusteltua. Hankkeen edetessä konsultoitiin ja tehtiin yhteistyötä laajemmin eri asiantuntijoiden kanssa niin Cohumanseilta kuin Diakistakin.

Suunnitelman suurin poikkeavuus oli yhden työvaiheen toteuttaminen laajemmin koko henkilöstön kehittämispäivässä. Tilaisuus laajeni suunnitellusta ja sai myös uusia näkökulmia virtuaalikokeilujen muodossa. Vahva etätoteutusten aika osoitti myös, että matkustamisen tarvetta ei ollut siinä määrin, kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli ajateltu.

### 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeelle asetetut tavoitteet toteutuivat. Kehittämishankkeen aikana vahvistettiin yhteiskehittämisen keinoin toimintamalleja, jotka tukevat yhteisön toimintakulttuurin kehittämistä ja uudistumista. Kehittämishankkeen aikana etsittiin ja löydettiin tapoja

lisätä luottamuksellista ja avointa kommunikointia turvallisesti ja vahvistettiin käytännön työkaluilla johtamisen tukea psykologisen turvallisuuden toteutumiseksi. Diakille kehittämishanke oli tärkeä strateginen panostus: psykologisesti turvallisen toimintakulttuurin kehittäminen nähdään osana organisaation kehittämisen strategista ohjelmaa. Hankkeen myötä Diak on profiloitunut psykologisen turvan edelläkävijänä ja houkuttelevana työnantajana.

Hankkeen päätteeksi toteutetussa kyselyssä havaittiin, että psykologista turvallisuutta koskeva ymmärrys ja sen sanoitustavat olivat organisaatiossa yhdenmukaistuneet. Tämä on jatkokehittämisen kannalta erittäin tärkeää: on mahdotonta saada otetta ilmiöstä, jos eri ihmiset ja tahot puhuvat toistensa ohi. Määrällisillä mittareilla ei havaittu suuria muutoksia psykologisen turvallisuuden tasossa. Lähtötaso oli jo valmiiksi korkea, ja sen säilyttäminen organisaation muutoksissa oli hankkeelta jo hyvä saavutus.

Osallistujat kuvasivat loppupalautteessa hanketta muun muassa näin:

*"Ehkä tärkeintä, mitä Diakissa on vuosiin tehty yhteisen kehittämisen saralla. Todella tärkeää ja keskeistä, kun pyrimme olemaan paras kohtaamisen korkeakoulu. Reflektoiua ja yhteisöllisyyttä vahvistava työskentely on elintärkeää meille, paitsi em. tavoitteen, myös henkilöstön pitkän aikavälin hyvinvoinnin kannalta. Vain hyvinvoiva ja aidosti psykologisesti turvallinen yhteisö pystyy saamaan esille parhaimman potentiaalista kehittämisen ja kilpailukyvyistä huolehtimisen teoissa. Toivon todella, että saamme jatkaa arvokasta kehittämistyötä psykologisen turvallisuuden äärellä!"*

*"Teemasta on ollut hyvä puhua ja keskustelut sekä työskentelyt ovat olleet voimaannuttavia. Tämä on nähdäkseni toki tiimimme vahvuusalueita johtuen koulutusala-stamme ja tiimin jäsenistä, mutta yhteinen puhe ja pohdinta on ollut hyödyllistä. Työskentelyt ovat olleet pedagogisesti ajateltuja turvallisia kokonaisuuksia."*

CoHumansin osalta hankkeen tuloksena oli merkittävää uutta kehittämisosaamista työelämän inhimillisen kestävyuden kasvattamiseksi. Hankkeen myötä CoHumans voi kasvattaa palveluvalikoimaansa psykologisen turvallisuuden tutkimuspohjaisessa kehittämisessä.

## Kehitetyt työkalut

Hankkeen tuloksena tullaan julkaisemaan myös avoimesti saatavilla oleva Psykologisesti turvallisen työkuulttuurin muutosopas. Opas sisältää keskeisiä hankkeen aikana syntyneitä havaintoja siitä, mikä kulttuurinmuutosprosesseissa on oleellista. Muutosopas sisältää myös konkreettisia toimintamalleja ja työkaluja, jotka hankkeen aikana havaittiin erityisen hyödyllisiksi.

Nämä työkalut on kehitetty yhdessä Diakin henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa, ja ne edustavat vahvasti CoHumansin design-ajattelua: parhaat ja jalkautettavimmat käytänteet luodaan yhdessä organisaatioiden kanssa, tiiviissä yhteydessä työn arkeen.

Työkalut ja havainnot perustuvat myös tutkimukseen: sekä CoHumansin itse toteuttamaan psykologisen turvallisuuden johtamisen tutkimushankkeeseen, mutta myös muuhun tutkittuun ymmärrykseen työyhteisöjen kehittämisestä ja psykologisesta turvallisuudesta. Muutosopas julkaistaan kokonaisuudessaan avoimesti saatavilla olevana pdf-julkaisuna käyttöohjeineen. Oppaan julkaisun yhteydessä järjestetään myös tilaisuus ja tehdään muita viestintätoimia, joilla tavoitetaan erityisesti suomalaisia HR-ammattilaisia.

Ohessa on näyte yhdestä muutosoppaan työkalusta, joka hankkeessa kehitettiin: Työkalu psykologisesti turvallisiin etäkohtaamisiin. Työkalua voi hyödyntää sekä yksilö- että ryhmäreflektion tukena nostamaan esiin niitä monimuotoisia tarpeita, joita etäkohtaamisiin liittyy ja oivalluttamaan sekä yksilöitä että tiimejä yhteisestä vastuusta työkalun kehittämässä myös etäkohtaamisissa.

Näyte: Työkalu psykologisesti turvallisiin etäkohtaamisiin



## Työkalun tarkoitus

Tämän työkalu tarjoaa Diakin tiimeille ideoita siitä, miten etä- ja hybridikohtaamisissa rakennetaan psykologista turvallisuutta. Materiaali on tehty Diakin työyhteisön psykologisen turvallisuuden [kehittämishankkeessa](#), jossa [CoHumans](#) on ollut toteuttavana asiantuntijana. Materiaalia ideoitiin esihenkilöiden valmennuksessa huhtikuussa 2023, ja CoHumans toteutti työkalun yhteisen ideoinnin pohjalta.

Kehittämishankkeen yksi havainto on, että hybridikontekstin ja psykologisen turvallisuuden yhteys ei ole suoraviivainen. Usein vaikkapa kameran kiinni pitäminen voi nakertaa psykologisen turvallisuuden kokemusta. Joskus mahdollisuus olla avaamatta kameraa kuitenkin tuo turvaa. Elämä – myös hybridityöelämä! – on monimutkaista. Siksi tämä materiaali ei koostu absoluuttisista toimintaohjeista, vaan pohdintakysymyksistä.

Työkalun ehdottamien kysymysten pohtiminen auttaa tulemaan tietoisiksi oman toiminnan vaikutuksista etä- ja hybridikohtaamisten psykologiseen turvallisuuteen.

§HUMANS

## KUUSI KYSYMYSTÄ psykologisesti turvallisiin etäkohtaamisiin



Miten rakennan turvalliset raamit antavan kokousagendan?



Milloin on oikea hetki pitää kameraa auki?



Miten pidän puheenvuoron, joka kutsuu muitakin osallistumaan keskusteluun?



Milloin tarvitaan aikaa tauoille?



Millaisin keinoin varmistan, että kaikki osallistujat kokevat tulevansa huomioiduiksi?



Miten teen sanoin ja teoin näkyväksi arvostusta?

§HUMANS

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanketta voidaan pitää varsin onnistuneena.

Kehittämishankkeella tavoiteltiin tulevaisuuteen tähtäävää psykologisesti turvallista työyhteisökulttuuria ja toimintamalleja, jotka lisäävät oppimista, haastamista, onnistumista, läpinäkyvyyttä, luottamusta sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tavoitteena oli tunnistaa, mitä psykologinen turvallisuus diakilaisille merkitsee, löytää yhteisesti toimintatapoja mm. turvalliseen ja luottamukselliseen kommunikointiin, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä läpinäkyvyyteen. Esihenkilötyöhön sekä johtamiseen tavoiteltiin psykologista turvallisuutta lisäävien käytänteiden näkökulmien integrointia.

Nämä tavoitteet toteutuivat. Kehittämishankkeen aikana vahvistettiin yhteiskehittämisen keinoin toimintamalleja, jotka tukevat yhteisön toimintakulttuurin kehittämistä ja uudistumista. Kehittämishankkeen aikana etsittiin ja löydettiin tapoja lisätä luottamuksellista ja avointa kommunikointia turvallisesti ja vahvistettiin käytännön työkaluilla johtamisen tukea psykologisen turvallisuuden toteutumiseksi.

Diakissa kehitetään jatkossa edelleen toimintakulttuuria vastaamaan strategian tarpeita ja sen tueksi. Psykologinen turvallisuus nousee osaksi toimintakulttuuria ja sitä pidetään yllä hankkeen aikana kehitetyillä työkaluilla ja menetelmillä. Hankkeen loppupuolella yhteiskehittämisen tilaisuuksissa pohdittiin henkilöstön kanssa sosiaalisia riskejä yksilön näkökulmasta ja sen teeman jatkotyöskentely nähdään tarpeellisena organisaatiossa. Sosiaalisten riskien avaaminen ja niiden työstäminen voisi

parhaimmillaan tuoda lisätietoa organisaation johtamisesta ja yhteisön sanomattomista toimintatavoista sekä esteistä, jotka ovat psykologisesti turvallisen toimintakulttuurin toteutumisen haasteina.

Kehittämishankkeeseen nivoutuu jatkotoimena TSR-rahoitteinen koulutusmenetelmän kehittämishanke 'Vaativat ja vaikuttavat vuorovaikutustilanteet turvallisessa virtuaaliympäristössä'. Siinä sovelletaan tässä nyt raportoitavassa hankkeessa kehittyntä ymmärrystä, kokemuksia ja palautetta, ja muotoillaan niiden pohjalta innovatiivinen VR-pohjainen koulutusmenetelmä työyhteisöjen kehittämiseen.

Tutkimushankkeen pohjalta on syntynyt mahdollisuuksia hyödyntää interventiona toiminutta valmennuskokonaisuutta eri työyhteisöissä, muun muassa teknologia-alalla.

Hanke on myös nostanut esiin uusia kehittämis- ja tutkimustarpeita. Yksi tutkimustarpeista on tarkastella eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä turvallisuuden ja turvallisuudentunteen välillä. Objektiiivisesti arvioitavat asiointilat, ihmisten tai organisaatioiden toiminnan intentiot ja toiminnan kohteina olevien kokemukset eivät aina ole keskenään linjassa.

Yksi keskeisiä hankkeessa havaittuja kehittämistarpeita liittyy sosiaalisten riskien ja sosiaalisen rohkeuden teemoihin. Psykologisen turvallisuuden määritelmään kuuluu, että sosiaalisia riskejä on olemassa ja että niitä voidaan rohkeasti ottaa. Sosiaalisia riskejä ei siis voida työyhteisöissä poistaa. Hankkeessa havaittiin, että työyhteisöön on ensin luotava riittävä psykologisen turvallisuuden taso, että koetuista sosiaalisista riskeistä voitaisiin edes puhua. Tulevaisuudessa olisi syytä kehittää kohdennettuja menetelmiä sosiaalisten riskien ymmärtämiseen ja sosiaalisen rohkeuden kehittämiseen työyhteisöissä.

## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestittiin laajasti sekä Diakin että CoHumansin tiedotuksen kautta.

Diakissa sisäisesti hankkeesta on uutisoitu intranetissä blogina ja uutisina. Myös organisaation Teams-kanavaa on käytetty uutisoinnin tukena. Hankkeen sisäistä viestintää on liitetty myös OKR-tiimityökirjaan (sisältää tertiilitavoitteet ja avaintulokset) Hankkeesta on raportoitu johdolle ja hallitukselle, sekä julkaistut OKR blogi-kirjoitus intrassa. Lisäksi hankkeesta on aktiivisesti tuotettu sisältöä ja viestitty hankkeen etenemisestä Howspacessa koko henkilöstölle ja esihenkilöille. Howspacen työtilassa ovat mm. kaikki yhteisten tilaisuuksien materiaalit ja esitykset sekä yhteiskehittämisen tilaisuuksissa kerätyt osallistujien vastaukset ja tuotokset. Nämä jäävät Diakin käyttöön myös tulevaisuutta varten.

Diakin ulkoisissa kanavissa julkaistiin hankkeen alkaessa verkkomedia Dialogissa blogikirjoitus aiheesta ja myös mediatiedote hankkeen alkamisesta avoimille verkkosivuille. Mediatiedotetta jaettiin myös Diakin somekanavissa. Myös hankkeen

loppuvaiheessa julkaistiin Verkkomedia Dialogin blogi 'Eettisyys uudistuvassa toimintakulttuurissa'. (<https://dialogi.diak.fi/2023/02/27/eettisyys-uudistuvassa-toimintakulttuurissa/>) Blogia nostettiin esiin Diakin LinkedInissä ja Facebookissa. Myös kehittämispäivistä tehtiin julkaisuja mm. LinkedIniin ja Twitteriin.

Hankkeesta on tiedotettu säännöllisesti myös CoHumansin sosiaalisessa mediassa ja verkostoissa: uutiskirjeessä sekä sosiaalisen median kanavissa (Facebook & LinkedIn). Toukokuussa 2022 toteutettiin CoHumansin järjestämä webinaari, jossa tuotiin esille hankkeen sisältöä ja toimenpiteitä. Webinaarin otsikkona oli 'Työelämän uudet merkitykset – miten muutoksessa voi olla turvallista? Pääpuhujana oli tutkimusjohtaja, TT Jenni Spännäri (CoHumans), ja kommenttipuheenvuoron käytti HR-asiantuntija Eeva Hytönen (Diak). Webinaariin osallistui noin 80 henkilöä, ja siitä toimitettiin kaikille ilmoittautuneille myös tallenne.

Kehittämishankkeen tuloksista ja hankkeen päättymisen tiimoilta järjestettiin koko Diakin organisaatiolle 8.6. tilaisuus, johon osallistui noin 130 henkilöä. Tilaisuudessa CoHumans esitteli kehittämishankkeen vaiheet sekä vaikuttavuutta mittaavan aineiston tuloksia. Samassa tilaisuudessa luotiin kuvaa myös tulevaisuuden kehittämistoimenpiteille. Tilaisuuden materiaali ja tallenne on organisaation intranetissä saatavilla koko henkilöstölle.

Hankkeen tuloksista tiedotetaan laajamittaisemmin julkisuuteen syksyllä 2023, kun Psykologisesti turvallisen työyhteisön kehittämisopas julkaistaan. Tiedotus tapahtuu sekä Diakin että CoHumansin verkostojen kautta, kuin myös sosiaalisessa mediassa. Tällöin järjestetään myös tilaisuus, jolla tavoitetaan erityisesti suomalaisia HR-ammattilaisia sekä työelämäaiheisiin paneutuvia tiedotusvälineitä.

Kehittämishanke todistaa työelämälle, kuinka merkityksellistä myös hyvinvoivassa yhteisössä on vahvistaa psykologista turvallisuutta. Hanke on silloittanut uudella tavalla tutkimusta ja käytäntöä psykologisen turvallisuuden teemassa. Psykologista turvallisuutta tarvitaan juuri innovaatioissa ja innovatiivisessa työssä, joille Suomessa osaamisvaltaisena työelämäympäristönä on erityisesti tarvetta. Hybridi- ja etätyö haastaa turvallista vuorovaikutusta työyhteisöissä: hankkeemme menetelmät hybridityön psykologiseen turvallisuuteen voivat osaltaan paikata koronapandemian aikana syntyneitä työhyvinvointivajetta, ja työyhteisöjen rapautunutta yhteyden kokemusta. Hankkeessa kehitettiin konkreettisia toimintamalleja psykologisesti turvallisempiin etäkohtaamisiin ja kokeiltiin inhimillisiä kohtaamisia virtuaalitodellisuudessa. Nämä työkalut ja kokeiluista saadut opit julkaistaan avoimesti saatavilla olevassa Psykologisesti turvallisen työyhteisön kehittämisoppaassa syksyllä 2023. Ne hyödyttävät laajemmin suomalaista työelämää myös osana CoHumans Oy:n kehittyvää ja uudistuvaa palveluvalikoimaa.

Hyvällä työelämällä ja sen inhimillisellä kestävyydellä on tutkitusti hehkuvaikutus myös muille yhteiskunnan ja yksilöiden elämän alueille. Tässä hankkeessa on otettu huomioon kasvaneen psykologisen turvallisuuden vaikutukset Diak:in sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin, ja psykologisen turvan kulttuurin leviämiseen, niin muihin työympäristöihin kuin yksilöiden elämänsäkin. Hankkeen uutuusarvokkaan ei siis rajoitu



pelkästään suomalaiseen työelämään, vaan myös laajemmin yhteiskuntaan ja esimerkiksi perheisiin.

## 8. Kirjallisuus

Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1).

Carmeli, A. & Gittell, J.H. (2008). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30(6), 709–729.

Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Berrett-Koehler.

Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014) Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Inter-Personal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

Edmonson, A. & Mortensen, M. (2021) What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. *Harvard business review*.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Frazier, M.L., Fainschmidt, S., Klinger, R.L., Pezehkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytical Review and Extension. *Personnel Psychology* 70(1), 113–165.

Kyrölähti, S., Neupane, S., Nygård, C-H., Oakman, J., Juutinen, S. & Mäkikangas, A. (2022) Perceived Work Ability during Enforced Working from Home Due to the COVID-19 Pandemic among Finnish Higher Educational Staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19, 10, 6230.

Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J., Maitlis, S. (2011). Understanding Compassion Capability. *Human Relations*, 64(7).

Lucas, C., & Kline, T.J. (2008). *Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning*. *The Learning Organization*, 15, 277-287.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27(3), 521–535.

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä (2021). Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170> (luettu 20.11.2022).

Seppänen, A & Spännäri, J. & Pessi A. (2020) *Inhimillisestä kestävä etätyö. Keskustelunavaus ja raportti myötätuntoa ja eettisiä haasteita kuvaavasta aineistosta.* Helsinki: CoHumans.

Syvänen, S. & Loppela, K. (2022). Remote and Technology-Based Dialogic Development during the COVID-19 Pandemic: Positive and Negative Experiences, Challenges, and Learnings. *Challenges* 13: 2.

## Tutkimusperustaisia ratkaisuja työelämän inhimillisyyttä vajeeseen

Perustettu 10/2019

**Asiakkaita mm.** Gofore, Diak, Hyria, HUS, Helsingin kaupunki, Careeria, Ammattiliitto Pro, Humak, Senaatti-kiinteistöt

**Aiempia tutkimuskumppaneita mm.** Nordea, MTV, LähiTapiola, Espoon kaupunki

**Akateeminen verkosto mm.** Stanfordin yliopisto, Karolinska Institutet, Il Jaume -yliopisto, Michiganin yliopisto, Edinburghin yliopisto, Floridan yliopisto, Erasmus yliopisto

CoHumans kehittää, valmentaa, konsultoi ja tutkii inhimillistä kestävyttä. Inhimillisesti kestävässä organisaatioissa eletään hyvää työelämää ja rakennetaan parempaa yhteiskuntaa. Miten voimme auttaa sinun organisaatiotasi vahvistamaan inhimillisen kestävyden edellytyksiä? Ota yhteyttä!

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



**Anna Seppänen**  
Eetikko, toimitusjohtaja  
[anna@cohumans.fi](mailto:anna@cohumans.fi)  
040 748 0005



**TT Jenni Spännäri**  
Tutkimusjohtaja  
[jenni@cohumans.fi](mailto:jenni@cohumans.fi)  
040 585 7872



**TT, dos. Anne Birgitta Pessi**  
Vaikuttavuusjohtaja,  
professori (HY)



**Anni Heliste**  
Asiantuntija, inhimillinen  
kestävyys väitöskirjatutkija (UTU)  
[anni@cohumans.fi](mailto:anni@cohumans.fi)