



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Veera Virkorinne

Psykologinen turvallisuus ja sen edistäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2022

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Veera Virkorinne

Työn nimi: Psykologinen turvallisuus ja sen edistäminen

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 81

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ohjelmistoalalla toimivalle Futurice Oy:n Tampereen yksikölle. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta. Yhteiset sanat ja käsitteet lisäävät ihmisten välistä ymmärrystä ja auttavat tunnistamaan psykologiseen turvallisuuteen liittyvät osatekijät ja kokemukset, siten mahdollistaen myös niiden kehittämisen.

Psykologisen turvallisuuden ajankohtaisuutta korostaa työn laajanmittainen murros, jonka myötä työympäristöt ovat aiempaa monimutkaisempia, työtä tehdään yhä enemmän yhteistyössä muiden ihmisten kanssa ja osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti. Keväällä 2020 alkanut koronapandemia kiihdytti entisestään digitalisaatiota ja lisäsi monipaikkaista työntekemistä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa menestymiseen tarvittavat nopean oppimisen, ketterän sopeutumisen ja hedelmällisen yhteistyön.

Johtajat ja esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden luomisessa ja kehittämisessä. Nykyajassa toimivan, vastuullisen johtajan ja esihenkilön työkalupakkiin kuuluu vuorovaikutus- ja tunnetaitoja, jotka mahdollistavat psykologisen turvallisuuden synnyttämisen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään psykologisen turvallisuuden ilmiöön, sen osatekijöihin sekä merkitykseen yksilön, tiimin ja organisaation osalta sekä keinoihin, joilla erityisesti johtajat ja esihenkilöt voivat edistää psykologista turvallisuutta omassa työyhteisössä. Teemaa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön toiminnallisena tuotoksena syntyi kohdeorganisaatiolle psykologista turvallisuutta käsittelevä video. Tuotoksen vaikuttavuutta ja psykologisen turvallisuuden kokemuksia kohdeorganisaatiossa mitattiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen pohjalta laadittiin kohdeorganisaatiolle jatkokehittämisehdotukset.

¹ Asiasanat: psykologinen turvallisuus, työilmapiiri, organisaatiokulttuuri, johtaminen, tiimityö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Veera Virkorinne

Title of thesis: Psychological safety and its promotion

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2022

Number of pages: 81

Number of appendices: 1

This functional thesis was commissioned by Futurice Oy's Tampere unit. The Company operates in the software industry. The aim of the thesis study was to increase an understanding of psychological safety. Shared words and concepts increase understanding among people and help identify the elements and experiences related to psychological security, thus also enabling their development.

The topicality of psychological safety is underlined by the large-scale transformation of work. Work environments are now more complex than ever before, working is collaborative, and the requirements for competence are changing rapidly. The ongoing coronavirus pandemic, which began in the spring of 2020, further accelerated digitalization and increased multi-locational work. Psychological security is essential for success. It enables rapid learning, agile adaptation, and fruitful collaboration.

Leaders and supervisors play a key role in creating and developing psychological security. The toolkit of the modern leader includes interaction and emotional skills to create psychological security.

The theoretical part of the study examines the phenomenon of psychological safety, its elements and significance for the individual, the team and the organization, as well as the ways in which managers and supervisors in particular can promote psychological safety in their own work community. The theme is examined from the perspective of expert organizations.

As the functional output of the thesis, a video about psychological safety was created for the target organization. The effectiveness of the output and the experiences of psychological safety at the target organization were measured by means of a quantitative survey. As a result of the study, suggestions for improvement were prepared for the target organization.

¹ Keywords: psychological safety, work atmosphere, organizational culture, management, teamwork

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	8
1.2 Kohdeorganisaatio	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	10
2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	11
2.1 Inhimillinen tarve psykologiselle turvallisuudelle.....	13
2.2 Psykologisen turvallisuuden elementit.....	15
2.3 Psykologisen turvallisuuden merkitys työntekijälle	19
2.4 Psykologinen turvallisuus organisaation kilpailuedun lähteenä	22
2.4.1 Psykologinen turvallisuus oppimisen edistäjänä	23
2.4.2 Psykologinen turvallisuus hedelmällisenä maaperänä innovaatioille	26
2.4.3 Psykologinen turvallisuus monimuotoisen työyhteisön voimavarana	28
2.4.4 Psykologinen turvallisuus virtuaalisissa työympäristöissä.....	29
2.4.5 Psykologinen turvallisuus tiimien todellisen potentiaalin vapauttajana.....	31
3 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN	35
3.1 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen.....	37
3.2 Psykologista turvallisuutta tukevat rakenteet.....	40
3.3 Johtajat psykologisen turvallisuuden rakentajina.....	41
3.4 Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden edistämiseen.....	44
3.4.1 Odotusten muokkaaminen	44
3.4.2 Kutsumaan osallistuminen	47
3.4.3 Rakentava vastaaminen	49
3.5 Tiimiläisten keinot psykologisen turvallisuuden edistämiseen	49
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	53

4.1	Metodit	53
4.1.1	Toiminnallinen metodi	53
4.1.2	Kvantitatiivinen metodi	54
4.2	Tutkimuksen prosessit.....	55
4.2.1	Kehittämistyön prosessi	55
4.2.2	Kvantitatiivinen tutkimusprosessi	58
4.2.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	61
4.3	Tutkimustulokset	62
4.3.1	Kohderyhmän kokemus psykologisesta turvallisuudesta	62
4.3.2	Toiminnallisen tuotoksen vaikuttavuus.....	69
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
5.1	Pohdinta	73
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	81

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden syntyminen kehämäisessä prosessissa	16
Kuvio 2. Organisaation virhekäsityksen vaikutus	25
Kuvio 3. Ilmapiiirin vaikutus innovaatioiden syntyyn.	28
Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden ja suoriutumiselle asetettujen tavoitteiden suhde.....	32
Kuvio 5. Psykologisen turvallisuuden keskeiset hyödyt yksilölle, tiimeille ja organisaatioille.	34
Kuvio 6. Muutoksen toimeenpanon osat ja roolit	37
Kuvio 7. Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden edistämiseen	44
Kuvio 8. Kehittämistyön prosessi	56
Kuvio 9. Informatiivisen videon rakenne	57
Kuvio 10. Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessi.....	59
Kuvio 11. Ensimmäisen väittämäkysymyksen vastaukset	63
Kuvio 12. Toisen väittämäkysymyksen vastaukset	64
Kuvio 13. Kolmannen väittämäkysymyksen vastaukset.....	65
Kuvio 14. Neljännen väittämäkysymyksen vastaukset.....	66
Kuvio 15. Viidennen väittämäkysymyksen vastaukset.....	67
Kuvio 16. Kuudennen väittämäkysymyksen vastaukset.....	68
Kuvio 17. Seitsemännen väittämäkysymyksen vastaukset.....	68

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee psykologista turvallisuutta sekä sen merkitystä ja edistämistä työyhteisöissä. Ymmärtämällä paremmin psykologisen turvallisuuden merkitystä ja sitä edistäviä tekijöitä, on mahdollista luoda parempi työyhteisö ihmisille sekä lisätä työn tuloksellisuutta (Pekonen & Ruokonen 2021).

Sosiaalisten havaintojen tekeminen on ihmiselle evoluutiopsykologinen välttämättömyys, jonka seurauksena ihmiset tekevät kaikilla elämän osa-alueilla jatkuvia arvioita ihmisistä sekä ilmiöistä (Aro 2018, 130). Työn kontekstissa psykologinen turvallisuus tarkoittaa ryhmän, esimerkiksi tiimin, jakamaa kokemusta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä, kuten ilmaista omia ajatuksiaan tai esiintyä aitona, omana itsenään (Ratsula & Viljanen 2020).

1960-luvulla organisaatiotutkijat tunnistivat psykologisen turvallisuuden ilmiöksi, jolla on kriittinen vaikutus yksilön ja organisaation oppimiseen (Edmondson & Lei 2014, 23–24). Sittemmin ilmiön tutkimiseksi on tehty paljon empiiristä ja käsitteellistä tutkimusta. 1990-luvun alkupuolelle saakka psykologinen turvallisuus ymmärrettiin yksilötason ilmiönä, mutta 1990-luvun loppupuolelta lähtien sitä on tarkasteltu, erityisesti Amy Edmondsonin tutkimusten myötä, ryhmätason ilmiönä (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30).

2010-luvulla psykologinen turvallisuus nousi työelämäkeskusteluun, kun teknologiayritys Google julkisti tiimejä tarkastelleen tutkimuksensa tuloksia. Laajamittaisen, Projekt Aristoteleeksi nimetyn tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaus kysymykseen mikä tekee joistakin tiimeistä muita menestyvämmän? Tutkimus osoitti, että yhteinen nimittäjä erinomaisesti menestyvien tiimien välillä oli psykologinen turvallisuus. Sellaiset tiimit, joissa psykologisen turvallisuuden taso oli korkea, muun muassa jakoivat tietoa tehokkaasti, oppivat nopeasti ja toivat projekteille haitalliset virheet esille herkemmin. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 67.)

Psykologinen turvallisuus osoittautui Googlen tutkimuksessa jopa merkittävämmäksi menestystekijäksi, kuin tiimin jäsenten muodollinen osaaminen, kokemus, älykkyydosamäärä, persoonallisuuden piirteet tai tiimin toimintaikä (Duhigg 25.2.2016). Vastaavan havainnon on tehnyt sittemmin omissa tutkimuksissaan muun muassa toinen teknologiajätti Microsoft (Freese [viitattu 27.10.2021]).

Aiheen tekee erityisen ajankohtaiseksi työn laajamittainen muutos, jota vuoden 2020 keväällä alkanut koronapandemia on kiihdyttänyt. Muutos ja epävarmuus, monimutkaisten ongelmien ratkominen yhteistyössä sidosryhmien kanssa, nopeasti päivittyvät osaamisvaatimukset sekä rutiinien katoaminen kuuluvat verkostomaisissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien ihmisten arkeen, ja kasvattavat psykologisen turvallisuuden tarvetta aivan erityisellä tavalla. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 29–31.)

Psykologisen turvallisuuden ollessa korkealla tasolla ryhmä kykenee kohtamaan rakentavasti muutoksen, oppimisen, erilaisuuden ja haasteet (Freese [viitattu 27.10.2021]). Psykologisesti turvallinen työilmapiiri mahdollistaa avoimen ajatustenvaihdon ja rakentavan erimielisyyden, sekä ristiriitatilanteiden hyödyntämisen niin, että erilaisista näkökulmista opitaan yhdessä (Työterveyslaitos, [viitattu 20.8.2021]). Sen on tunnistettu edistävän muun muassa yksilöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon, sekä tiimien innovatiivisuutta, vuorovaikutusta, oppimista ja suoriutumista (Edmondson 2019, 20).

Psykologisen turvallisuuden käsite ei siis ole uusi ja ilmiön painoarvo työyhteisön menestykselle ja hyvinvoinnille on tunnistettu laajalti (Vainikka 29.03.2021). Kiinnostus ilmiötä kohtaan on kasvanut, kun muutosten tahti työelämässä on voimistunut (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 29). Suomessa ilmiötä on kuitenkin tutkittu varsin vähän ja käsitteeseen liitetään vielä virheellisiä mielikuvia (mts. 30, 32).

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Psykologinen turvallisuus valikoitui tämän opinnäytetyön aiheeksi opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen mielenkiinnon perusteella. Tekijän havaintojen mukaan psykologinen turvallisuus nousee merkittävydestään huolimatta hyvin heikosti esille työelämäkeskustelussa ja siitä on yleisesti varsin vähän tietoa työpaikoilla. Rinteen (2021, 266) mukaan yhteisö tarvitsee yhteiset sanat ja käsitteet abstraktin aiheen käsittelemiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijä näkee, että psykologista turvallisuutta ei voida huomioida työpaikoilla riittävällä tavalla työilmapiirin kehittämisessä ja johtamisessa aihetta koskevan ymmärryksen ja sanojen puutteesta johtuen.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on ohjelmistoalalla toimivan Futurice Oy:n Tampereen yksikkö. Futurice on kehitysorientoitunut organisaatio, jossa henkilöstön ja työilmapiirin kehittäminen nähdään tärkeäksi aihealueeksi. Futuricella on organisaation arvojen ohjaamina panostettu useisiin psykologisen turvallisuuden osatekijöihin, kuten luottamukseen. Organisaatiossa koetaan, että psykologisen turvallisuuden ymmärtäminen paremmin olisi hyödyllistä työyhteisölle.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus oli suunnitella ja toteuttaa informatiivinen, psykologista turvallisuutta käsittelevä video. Video on osa kohdeorganisaation esihenkilöiden työn kehittämistä, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muun henkilöstön perehdyttämisessä aiheeseen. Opinnäytetyön tavoite on lisätä ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta ja sen edistämisestä työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä on psykologinen turvallisuus?
- Mikä on psykologisen turvallisuuden merkitys yksilöille, tiimeille ja organisaatioille?
- Miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää organisaatioissa?

Psykologisen turvallisuuden teemaan perehdytään tässä opinnäytetyössä asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta.

1.2 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Futurice Oy:n Tampereen yksikkö. Suomessa vuonna 2000 perustettu Futurice Oy työllistää noin 650 asiantuntijaa 47:stä eri kansallisuudesta. Toimistot sijaitsevat Tampereella, jossa työskentelee noin 100 henkilöä, Helsingissä, Tukholmassa, Berliinissä, Münchenissä, Stuttgartissa ja Lontoossa. Ohjelmistoalalla toimiva yritys on erikoistunut digitaalisten palveluiden tuottamiseen, asiakkaiden liiketoimintaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseen sekä yrityskulttuurin kehittämiseen teknologian, datan ja designin avulla. (Futurice, [viitattu 13.10.2021].)

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat megatrendejä, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi ohjelmistoalan voimakkaaseen, edelleen jatkuvaan kasvuun. Markkinat ovat globaalit ja ne kasvavat digitalisaation lisääntyessä. Ohjelmistoyritykset toteuttavat muiden organisaatioiden digitalisaatiohankkeita ja kehittävät samalla omia älykkäitä palveluja ja tuotteita esimerkiksi syntyvän datan haltuunottoon ja hyödyntämiseen liittyen. Toimialan haasteena on työvoimapula ja osavista työntekijöistä kilpaillaan yritysten välillä. (Ek 2020, 24, 46.)

Futurice on tunnettu omasta yrityskulttuuristaan, jonka ytimessä ovat arvot huolenpito, luottamus, läpinäkyvyys ja parantaminen (Futurice, [viitattu 13.10.2021]). Eskolan (2017) mukaan Futurice lukeutuu niin sanottuihin edelläkävijäorganisaatioihin, joita yhdistää uudenlaiset organisoitumisen ja työn tekemisen tavat, korkea tuottavuus sekä avoin yrityskulttuuri. Futuricella on luovuttu perinteisistä johtamistavoista, minkä seurauksena valta ja vastuu on pitkälti hajautettu itseohjautuville tiimeille ja asiantuntijoille itselleen. Johtaminen toteutuu yrityksessä näkyvimmin fasilitoimisena ja suotuisien rakenteiden luomisena.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta, toiminnallisesta osiosta ja empiirisestä osiosta.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa perehdytään psykologisen turvallisuuden ilmiöön, sen osatekijöihin sekä merkitykseen yksilön, tiimin ja organisaation osalta. Toisessa teorialuvussa käsitellään keinoja, joilla erityisesti johtajat ja esihenkilöt, voivat edistää psykologista turvallisuutta omassa työyhteisössä.

Tutkimusosiossa esitellään työssä käytetyt menetelmät ja prosessit. Toiminnallinen tuotos, eli psykologista turvallisuutta käsittelevä video, toteutettiin yksinkertaisen kehittämisprosessin vaiheiden mukaan. Toiminnallisen tuotoksen vaikuttavuutta ja psykologisen turvallisuuden kokemuksia kohdeorganisaatiossa mitattiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista metodologiaa, kvantitatiivisen ollessa päämetodi.

Johtopäätöksissä esitellään tutkimuksen pohjalta laaditut jatkokehittämisehdotukset.

2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Tässä kappaleessa määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet lyhyesti. Keskeisiä käsitteitä ovat psykologinen turvallisuus, työilmapiiri, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja tiimityö.

Psykologinen turvallisuus on yksilön kokemus, mutta ryhmätasoinen ilmiö (Freese [viitattu 27.10.2021]). Amy Edmondson on 1990-luvulta alkaen tutkinut systemaattisesti psykologisen turvallisuuden vaikutusta tiimityöskentelylle ja tehnyt tunnetuksi määritelmän, jonka mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa ”tiimin jäsenten jakamaa uskomusta siitä, että siinä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä” (Duhigg 25.2.2016).

Nykypäivän työyhteisössä riskien ottaminen tarkoittaa muun muassa oman vajavaisuuden osoittamista, avun pyytämistä ja eriävien näkemysten, kysymysten tai viimeistelemättömien ajatusten esittämistä (Sitomo, [viitattu 1.9.2021]). Niiden negatiivisia seurauksia voivat olla esimerkiksi vähättely, sivuuttaminen, nolaaminen, naurunalaiseksi joutuminen tai muutoin rangaistuksi tuleminen (Aro 2018, 130). Psykologisen turvallisuuden vallitessa näitä seurauksia ei tarvitse pelätä (Työterveyslaitos, [viitattu 20.8.2021]).

Psykologisen turvallisuuden kokemus ei ilmennä yksilön persoonaa, vaan koskettaa kaikenlaisia persoonallisuuksia introverteista ekstrovertteihin (Edmondson 2019, 16). Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita, että työyhteisössä ei ilmenisi lainkaan ristiriitoja, ongelmia, painetta tai stressiä (Sitomo, [viitattu 1.9.2021]). Psykologisen turvallisuuden vallitessa ihmiset kuitenkin kokevat voivansa olla omia itsejään, jakaa keskeneräisiäkin ajatuksia, ilmaista ideoita ja mielipiteitä, pyytää ja antaa palautetta, hyödyntää kykyjään sekä oppia virheistä (Ruutu 2020, 41–42).

Psykologisen turvallisuuden käsitteellä viitataan ryhmässä vallitsevaan ilmapiiriin (Ruutu 2020, 40). Viitala (2021, 175) huomauttaa, että ilmapiiri on ilmiönä hauras ja monisyinen, koska se perustuu ihmisten yksilöllisiin kokemuksiin ja tunteisiin. Hänen mukaansa (s. 47) työilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, millaista kyseessä olevassa organisaatiossa työskentely on ja millaisia tunteita se herättää. Työilmapiiri voidaan kokea myönteisenä, esimerkiksi turvallisena ja innostavana, tai negatiivisena, esimerkiksi turvattomana ja lannistavana. Työilmapiirin laatu vaikuttaa huomattavasti työtyytyväisyyteen, motivaatioon,

yhteistyön sujuvuuteen ja tiedon siirtymiseen. Rauhala (2011, 132) kuvaa työilmapiiriin olevan enemmän kuin yhteisön jäsenten toiminnan ja olemuksen summa.

Organisaation kulttuuri on ilmapiiriä laajempi käsite. Se kuvaa kokonaisuutta, joka muodostuu organisaation vakiintuneista toimintamalleista, normeista ja arvoista sekä ajattelutavoista. Puhekielessä organisaatiokulttuuriin viitataan usein ”talon tapoina”. Työpaikan ilmapiiri on samanaikaisesti sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että seurausta siitä, koska se ohjaa ihmisten toimintaa. (Viitala 2021, 47.)

Aron (2018, 130) mukaan organisaation kulttuurilla on vaikutus siihen, miten ilmapiiriä arvioidaan. Myönteisessä ja kannustavassa kulttuurissa huomio kiinnittyy oppimiseen, onnistumisiin ja voimavaroihin, kun taas kielteisessä ja latistavassa kulttuurissa virheisiin, epäonnistumisiin ja epäkohtiin.

Johtamista tapahtuu, organisaation rakenteista riippuen, ylhäältä alas, horisontaalisesti sekä alhaalta ylös, ja tiimijohtamisen mallissa vastuuta on jaettu koko tiimille, jolloin johtaminen nähdään yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena (Sydänmaalakka 2015). Johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön psykologiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, suoriutumiseen, tiimin tehokkuuteen sekä johtoon kohdistuvaan luottamukseen (Viitala 2021, 50).

Työelämän moninaistuvien vaatimusten keskellä ihmisten johtamisesta on tullut keskeinen organisaation menestystekijä, ja huomio kohdentuu nyt siihen, miten ihmisiä johdetaan ja kohdellaan (Järvinen 2020, 18). Johtajilla ja esihenkilöillä on keskeinen rooli myös ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja kehittämisessä; sen lisäksi, että heistä katsotaan esimerkkiä, he voivat luoda edellytyksiä psykologisesti turvalliselle ilmapiirille (Freese [viitattu 27.10.2021]).

Nykypäivän kompleksisessa työelämässä korostuu yhteistyön merkitys ja työtä tehdään enenevässä määrin tiimeissä. Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsenet täydentävät toistensa osaamista, kokevat yhteisvastuuta suorituksistaan ja ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Tiimeistä on tullut työyhteisöjen tärkeimpiä osaamisen ja suoriutumisen

yksikköjä ja niiden osaaminen on tarpeen erityisesti silloin, kun käsitellään laajoja asiakokonaisuuksia ja ratkotaan monimutkaisia ongelmia. (Sydänmaalakka 2015.)

2.1 Inhimillinen tarve psykologiselle turvallisuudelle

Ihmisen historian ja evoluution ymmärtäminen auttaa ymmärtämään psykologisen turvallisuuden ilmiötä. Ihminen on laumaeläin, jolle ryhmään kuuluminen on aikojen alusta tarkoittanut pienempää kuoleman ja huono-osaisuuden riskiä. Toisin sanoen, ryhmien apu ja turva on merkinnyt parempia mahdollisuuksia elää ja menestyä. Ihmisellä onkin syvä tarve pyrkiä säilyttämään paikkansa ryhmässä ja välttää sellaisten ihmisten välisten riskien ottamista, jotka voisivat johtaa ryhmän ja sen luoman turvan ulkopuolelle sulkemiseen. Negatiiviset seuraukset välttääkseen ihminen tarkkailee sosiaalista ympäristöään ja sen signaaleja hyvin herkästi, joskin usein tiedostamatta sitä itse. (Aro 2018, 126.)

Ihmisen aivoissa on limbinen järjestelmä, joka muun muassa ohjaa tahdosta riippumattomia toimintoja, mielentiloja ja motivaatiota. Osa limbistä järjestelmää on amygdala eli mantelilumake. Molemmissa aivopuoliskoissa on yksi amygdala. Amygdalan tehtäviin kuuluu sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden prosessointi tunteiden näkökulmasta; se tekee johtopäätöksiä ärsykkeistä ja aiheuttaa elimistössä niistä viestivän reaktion. Amygdalaa kutsutaan pelkokeskukseksi, koska se on erikoistunut uhkaan liittyviin signaaleihin. Nykytiedon mukaan amygdalalla on merkittävä myös vaikutus oppimisprosessiin, aistihavaintojen lajitteluun merkittäviin ja vähemmän merkittäviin ja se osallistuu tunnemuistojen sekä käyttäytymismallien säilömiseen. (Lehto 2021.)

Amygdalan ja pelon aktivoitumisesta seuraavia fysiologisia reaktioita ovat muun muassa stressihormoni kortisolin ja adrenaliinin erityys, verenpaineen kohoaminen ja hengitystahdin tiheneminen. Ne valmistavat ihmistä taistelemaan tai pakenemaan. Samalla pelko ikään kuin ottaa vallan aivoista ja ihminen kohdentaa energiansa itsensä suojelemiseen. Pelko muun muassa estää puolustautumista häiritsevän analyttisen ajattelun, kaventaa ajattelua ja vähentää halukkuutta yhteistyöhön. Pelon tunne väistyy vasta, kun ihminen kokee jälleen turvaa. (Lehto 2021.)

Amygdala aktivoituu, kun ihmisen olemassaolo tai hyvinvointi on jollain tavalla uhattuna. Uhka voi olla fyysinen tai sosiaalisissa suhteissa ilmenevä, jotain mikä voisi vaarantaa yhteyden omaan ryhmään. Se voi kummuta myös ihmisen sisäisestä maailmasta, uskomuksista, ajatusvinoumista ja kokemuksista. Usein jo muutoksiin itsessään, niiden laadusta riippumatta, liittyy epävarmuus ja pelko. (Sitomo, [viitattu 1.9.2021].)

Pelolle on siis evoluutiobiologinen peruste. Sen myötä ihmiselle on kehittynyt sosiaalinen itsesuojeluvaisto, joka ohjaa välttämään tarpeettomia riskejä. Kuitenkin ihmisen kehittymistä on ohjannut aina myös uteliaisuus ja rohkeus – ne ovat mahdollistaneet kehittymisen. Ilman uteliaisuutta ja rohkeutta ihminen ei olisi päätenyt kokeilemaan uusia työkaluja tai varoittanut laumaa uhkaavasta vaarasta. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Clark (2020) yhdistää inhimilliset tarpeet psykologisen turvallisuuden määritelmäänsä. Hänen mukaansa turvallisuus on tila, jossa ihminen voi toteuttaa inhimillisiä tarpeita ilman pelkoa nolatuksi, syrjityksi tai rangaistuksi tulemisesta. Clarkin porrasmallissa on neljä tasoa, joista jokainen rakentuu edellisen varaan. Portailta ihminen:

- 1) kokee osallisuutta ja kuuluvuutta ryhmään,
- 2) kokee olonsa turvalliseksi oppia,
- 3) kokee olonsa turvalliseksi osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti ryhmän toimintaan sekä
- 4) kokee turvalliseksi haastaa vallitsevia toimintatapoja.

Clarkin tutkimusten mukaan yli 75 % ihmisistä kokee tarpeen tuntea yhteyden muihin ryhmän jäseniin ennen, kuin uskaltautuu heittäytyä oppimaan. Haastaminen puolestaan koetaan suurinta pelkoa aiheuttavaksi tasoksi. Se edellyttääkin suurinta haavoittuvuuden tasoa. On myös pieni osa ihmisiä, jotka kykenevät toimimaan rohkeasti pelosta huolimatta, tai eivät muustasyystä koe tarvetta muodostaa yhteyttä muihin ihmisiin. Clarkin arvion mukaan tähän ryhmään kuuluu noin 20 % ihmisistä. Toisin sanoen 80 % ihmisistä, kulttuurista ja ihmisen taustoista riippumatta, on tarve käydä kaikki tasot läpi järjestyksessä ja kokea turvallisuutta ennen kuin uskaltautuvat haastamaan muita ihmisiä, rakenteita ja toimintamalleja. (Rinne 2021, 33–35.)

Työelämässä on paljon tekijöitä, jotka haastavat psykologisen turvallisuuden. Salmivaaran, Martelan ja Heikkilän (2020, 188) mukaan suurimpiin haasteisiin kuuluu luottamuksen synnyttäminen ajassa, jossa organisaatioiden verkostomainen rakenne, töiden projektimainen luonne, lyhyet määräaikaiset työsuhteet, irtisanomiset ja työpaikkojen vaihtaminen lyhyellä syklillä ovat lisääntyneet ja yhteistyö ulkoisten asiakkaiden kanssa tapahtuu usein tilapäisissä tiimeissä.

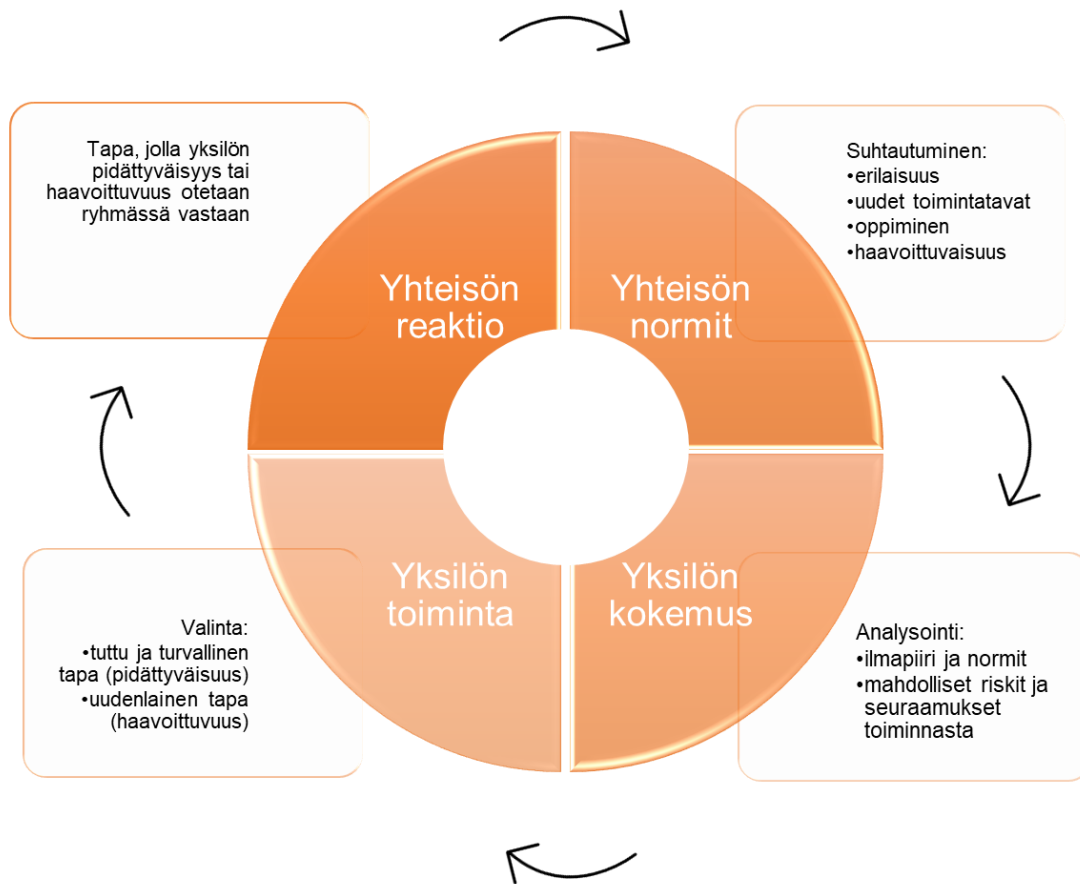
Asiantuntijatyö kasvattaa psykologisen turvallisuuden tarvetta erityisellä tavalla. Asiantuntijatyön luovan luonteen vuoksi työ muotoutuu käsillä olevan työn ja asiakkaan tarpeiden mukaan, joten muutos on jatkuvasti läsnä. Työnteon rutiininomaisten tehtävien vähäisyys, työn nopeatahtisuus, keskinäisriippuvaisuuksien lisääntyminen sekä työskenteleminen virtuaalisissa ympäristöissä voimistavat tarvetta entisestään. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 29–31.)

2.2 Psykologisen turvallisuuden elementit

Psykologinen turvallisuus on monitasoinen ilmiö, joka rakentuu useasta, toisiinsa yhteydessä olevasta osatekijästä eli elementistä. Psykologista turvallisuutta voidaan ymmärtää ja kehittää näiden elementtien kautta. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Aihetta käsittelevissä kirjoituksissa ja määritelmässä toistuvat seuraavat elementit: vuorovaikutus, luottamus, avoimuus, arvostus, tuttuus, sitoutuminen, riskien ottaminen, oppiminen ja virheiden salliminen.

Freese [viitattu 27.10.2021] tarkastelee psykologista turvallisuutta alati muuttuvana kehämäisenä prosessina (Kuvio 1). Siinä prosessin osia ovat yksilön kokemus, yksilön toiminta, ryhmän reaktio ja ryhmän normit. Normit voivat olla yhdessä sovittuja tai tiedostamattomia, ja ne syntyvät usein esimerkin voimalla. Esimerkkiä otetaan erityisesti johtajilta, mutta myös muilta henkilöiltä, joilla katsotaan olevan kokemuksen tai osaamisen kautta auktoriteettiasema. Kehässä ryhmän normit vaikuttavat yksilöiden kokemuksiin ja toimintaan. Normit puolestaan muovautuvat yksilöiden toiminnan seurauksena. Siten psykologinen turvallisuus ilmentää sekä yksilöiden että ryhmien tunteita, uskomuksia ja toimintamalleja, ja muovautuu jatkuvasti ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.



Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden syntyminen kehämäisessä prosessissa (soveltaen Freese [viitattu 27.10.2021]).

Jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtainen asennoituminen ja motivaatio sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot muovaavat tiimin ilmapiiriä ja vaikuttavat sen toimintaan (Työturvallisuuskeskus [viitattu 8.11.2021]). Johtajana tai esihenkilönä toimiessaan ihminen kuitenkin on aina erityisen huomion kohteena (Järvinen 2020, 19). Esihenkilö voi viestiä tiimilleen turvasta muun muassa olemalla avoin ja helposti lähestyttävä (Sitomo, [viitattu 1.9.2021]).

Vuorovaikutuksen kannalta oleellista on määrän lisäksi sen laatu, ja esihenkilöt voivat parantaa vuorovaikutuksen laatua muun muassa kehittämällä keskustelukulttuuria omissa tiimeissään (Martela & Jarenko 2017, 121–122). Kommunikaation näkökulmasta turvattomia tiimejä yhdistää johtajakeskeisyys, vähäinen kommunikaatio ja yhteisen näkemyksen puute, kun taas turvallisessa tiimissä vallitsee voimakas koheesio, eli yhteenkuuluvuus, ja kommunikaatiota on enemmän (Aro 2018, 128–129).

Luottamusta käytetään usein virheellisesti synonyyminä psykologiselle turvallisuudelle. Aro (2018, 123) selventää, että luottamus koetaan yksilötasolla kahden ihmisen välillä, itseluottamus kohdistuu yksilöön itseensä. Psykologinen turvallisuus puolestaan kattaa ryhmässä jaetun kokemuksen keskinäisestä luottamuksesta. Haapakosken ym. (2020, 67) mukaan luottamuksen voi nähdä ehtona psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Silloin ihminen voi ilmaista itseään ja ajatuksiaan ilman pelkoa siitä, että sillä on negatiivisia vaikutuksia hänen omakuvalleen, statukselle tai uralle.

Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 68) mukaan psykologisen turvallisuuden ohella voidaan puhua yhteisluottamuksesta, joka on kollektiivinen vastine itseluottamukselle. Se on ryhmän uskoa ja tunnetta siitä, että ryhmä yhdessä kykenee fokusoitumaan kohti oikeita asioita, organisoitumaan vahvuuksien mukaan ja saavuttamaan yhteiset päämäärät. Yhteisluottamuksen taso on korkea silloin, kun kaikki ryhmässä jakavat uskon. Tällainen kollektiivinen visio vaikuttaa myönteisesti muun muassa ryhmän motivaatioon, ongelmanratkaisukykyyn ja sitoutumiseen.

Luukka (2019, 170–174) kuvaa luottamuksen tarkoittavan kokemusta turvasta, ja huomauttaa, että luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus, vaan pelko. Tiimissä luottamuspuhasta aiheutuva pelko ohjaa yksilöt vaistonvaraisesti suojaamaan itseään, ajamaan omaa etuaan ja vastustamaan uutta. Se ilmenee muun muassa vaikenemisena, tyytymättömyytenä, vastuun välttelynä ja siiloutumisena. Pelko toimii tiimiä hajottavana ja muutosta hidastavana elementtinä.

Tunne turvasta toimii ryhmää yhteen sitovana elementtinä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ei ole tarvetta pitää toisiin etäisyyttä itseään suojellakseen eikä erilaisuutta tai muiden ihmisten vahvuuksia koeta uhkana itselle, vaan ne nähdään jaettuina vahvuuksina. Se tarkoittaa myös sitä, että hyväksytään muiden lähtökohdat, puutteet ja rajoitteet osana ihmistä. (Van den Brink 2015, 86–87.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita miellyttämisen ilmapiiriä, ainaista yhdenmielisyyttä tai sitä, että kaikki ovat ystäviä keskenään (Sitomo, [viitattu 1.9.2021]). Psykologisen turvallisuuden vallitessa vuorovaikutus on kuitenkin avointa ja kunnioittavaa, ja kaikki jäsenet kokevat, että heillä on yhtä suuri oikeus itsensä ilmaisemiseen (Edmondson 2019, 15–16).

Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita negatiivisten tunteiden kieltämistä työpaikalla. Päinvastoin tunteiden tukahduttamisen on todettu aiheuttavan psykologista etäisyyttä, epävarmuutta ja epäluottamusta ryhmien sisällä ja siten heikentävän psykologista turvallisuutta. Kaikki tunteet ovat siis sallittuja, mutta niiden ilmaisemiseen on olemassa yhteiset rajat ja pelisäännöt. (Åhman 2012, 85.)

Huttunen (2018, 97–98) tuo esille, että työyhteisöissä on paljon asioita ja tilanteita eli ärsykejä, jotka herättävät ihmisissä tunteita. Ulkoisten ärsykkeiden, esimerkiksi tiimin jäsenen sanojen, lisäksi ihmisen oma sisäinen maailma tuottaa ärsykejä, eli ajatuksia ja uskomuksia, jotka aiheuttavat jonkin tunteen aktivoitumisen. Ihmiset tulkitsevat ärsykejä hyvin eri tavoin ja tulkintaan vaikuttaa ärsykkeen merkitys itselle siten, että itselle merkityksellisillä asioilla on suurempi painoarvo. Siihen liittyy siis se, kuinka paljon esimerkiksi kyseistä tiimin jäsentä henkilökohtaisesti arvostaa. Huttunen (s. 98) esittää, että kollegan viesti on helppo ohittaa vähäpätöisenä ja se jää kuulematta, jos ihminen ei aidosti koe kollegansa mielipiteitä ja ajatuksia arvokkaiksi ja merkityksellisiksi. Palmun (2011, 258) mukaan psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä kaikkien yksilöllisiin ominaisuuksiin, taustoihin ja osaamiseen suhtaudutaan arvostavasti ja kunnioittavasti.

Arvostus on jonkin tai jonkun arvon ja merkityksen tunnustamista, positiivisen tunnesiteen muodostamista arvostuksen kohteeseen sekä sen esiin tuomista. Arvostuksen on todettu edistävän luottamuksen syntyä ja sitoutumista sekä vahvistavan ammatti-identiteettiä. Työyhteisössä arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemus syntyy jokaisen jäsenen yhteisvaikutuksella. (Adler & Fagley 2005, 80–82.)

Arvostukseen liittyy tuttuus. Ihmisillä on taipumus kokea joidenkin ihmisten kuuluvan niin kutsuttuun sisäryhmään, ja joidenkin ulkoryhmään. Sisäryhmään kuuluviin liitetään enemmän positiivisia oletuksia ja hyväntahtoisuutta, kun taas ulkoryhmäläiset kohdataan ennakkoluuloisemmin. Toisten tunteminen edesauttaa arvostuksen syntymistä, luottamuksen muodostamista ja omana itsenä esiintymistä. Psykologisen turvallisuuden syntymisen ja vahvistamisen vuoksi kaikkien tulisi kokea kuuluvansa samaan sisäryhmään. Tätä kokemusta voidaan edistää tutustumisella ja yhteisen vision kirkastamisella. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Sitoutuminen on työntekijän henkilökohtainen, psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän työskentelee (Viitala 2021, 45). Tähän suhteeseen voidaan viitata myös käsitteellä psykologinen sopimus. Työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen suhteen laatu määrittelee osittain työntekijän kokeman työtyytyväisyyden ja arvostuksen organisaatiota kohtaan sekä halun pysyä sen palveluksessa. Sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä ja kehittyvänsä sen tukemana. Työntekijän kokema sitoutuminen voi olla välineellistä, eli esimerkiksi rahan tai aseman synnyttämää sitoutumista, tai tunneperäistä, eli arvostuksen, luottamuksen ja kehittymisen synnyttämää sitoutumista. Tunneperäistä sitoutumista pidetään palkitsevampana molemmille osapuolille. Työnantaja voi osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan viestimällä luottamuksesta, antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ja hyödyntää kykyjään sekä kehittyä työssään.

Psykologisen turvallisuuden ydintä on suhtautuminen virheisiin ja oppimiseen. Turvallisessa ilmapiirissä ajatuksia, ideoita ja virheitä voidaan tuoda vapaasti esille. Virheisiin suhtaudutaan väistämättömänä osana ihmisten toimintaa ja mahdollisuuksina oppia, joten niiden esille tuomiseen kannustetaan. Psykologinen turvallisuus edistää avointa viestintää ja tiedon jakamista, jotka edesauttavat oppimista. Se myös mahdollistaa erimielisyyksien hyödyntämisen ongelmien ratkaisussa, koska turvallisessa ilmapiirissä muiden erilaisia ajatuksia tai mielipiteitä ei koeta uhkana itselle. (Työterveyslaitos, [viitattu 20.8.2021].)

2.3 Psykologisen turvallisuuden merkitys työntekijälle

Työn kuormittavuustekijät voidaan jaotella fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin (Viitala 2021, 157–158). Sosiaalisiin kuormitustekijöihin kuuluvat huono ilmapiiri, ihmissuhdeongelmat työyhteisössä, kokemus epätasa-arvosta tai epäoikeudenmukaisuudesta, huono tiedonkulku ja yksin työskentely. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa jatkuvat muutokset, pitkäkestoinen epävarmuus, palautteen ja arvostuksen puute, epäselvät tavoitteet sekä se, että kehittymiseen tai uuden oppimiseen ei ole mahdollisuutta.

Työhön liittyy myös monia myönteisiä piirteitä eli voimavaroja, joiden edistäminen vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. Ihmisten yksilöllisten ominaisuuksien osalta voimavaroja ovat esimerkiksi optimisimi, joustavuus ja hyvä itsetunto. Työyhteisöstä kumpuavia

voimavaroja ovat arvostus, vuorovaikutus, esihenkilön ja työyhteisön tuki sekä oikeudenmukaisuus ja palautteen vaihtaminen. (Työturvallisuuskeskus [viitattu 8.11.2021].)

Tunteet ja uskomukset vaikuttavat ihmisten tekemiin havaintoihin ja päätöksiin. Psykologista turvallisuutta kokevat mieltävät ilmapiirin myönteiseksi. Se edistää positiivisten ja neutraalien kokemusten muistiin tallentumista ja lyhentää aikaa, joka menee kielteisistä tunnekokemuksista palautumiseen. Myönteiset ajatukset ja tunnetilat vähentävät oppimisahdistusta ja edesauttavat luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Ne herättävät aivoissa runsaammin miellelyhtymiä, parantavat neuvottelutilanteita ja auttavat näkemään yhteyksiä irrallisten asioiden välillä. Ihmiset ovat siten avoimempia uusille näkökulmille, muilta oppimiselle ja oivallusten syntymiselle. (Åhman 2014, 87, 92.)

Tutkimuksissa psykologista turvallisuutta kuvaillaan usein tunteeksi siitä, että ihminen on arvostettu ja hyväksytty omana itsenään ja omine kykyineen. Läsnä on myös tunne siitä, että muille toivotaan hyvää. Psykologinen turvallisuus ilmenee ryhmissä ihmisten välisenä kunnioituksena, luottamuksena, avoimuutena ja hyväntahtoisuutena. (Sitomo [viitattu 1.9.2021].)

Åhmanin (2014, 92–94) mukaan on täysin luonnollista, että alakulo ja suru näkyvät työyhteisössä. Myös muille negatiivisiksi mielletyille tunteille on paikkansa ja ne voivat joskus ohjata parhaaseen ratkaisuun siinä missä myönteisiksi mielletyt tunteet. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä tunteiden moninaisuus hyväksytään. Kielteinen ajattelu voi parhaimmillaan auttaa huomaamaan riskejä ja virheitä, lisätä valppautta toimia analyttisesti ja auttaa kaventamaan ajattelua, jos tarve uudenlaisen ratkaisun löytämiseen lakkaa. Sekä myönteiselle että kielteiselle ajattelulle on siis paikkansa ja niitä tulisi sallia ja hyödyntää sopivissa määrin. Tiimissä toimiessa tulisi aina varmistaa, että myönteistä vuorovaikutusta on enemmän kuin kielteistä.

Älykkyys on kykyä käyttää hyödyksi osaamista ongelmien ratkaisussa tai valita tilanteeseen sopiva toimintatapa (Sydänmaalakka 2015). Ruutu (2020, 43) huomauttaa, että älykkyys aktivoituu eri tavoin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. On havaittu, että ihmiset ovat kognitiivisesti älykkäämpiä sellaisissa tilanteissa, joissa tunneilmapiiri on myönteinen ja turvallinen. Se lisää ihmisten välistä hyväntahtoisuutta, joustavuutta ja auttamista, ja mieli on avoimempi erilaisille mielipiteille ja näkökulmille.

Myös itseluottamuksella on yhteys kognitiivisen toiminnan laatuun. Oman työyhteisön ja erityisesti esihenkilön osoittama luottamus ja kannustus kasvattavat yksilön kokemaa itseluottamusta eli uskoa omaan kykyihin ja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen. Itseensä luottavien ihmisten kognitiivinen toiminta on selvästi monipuolisempaa, hioutuneempaa ja sinnikkäämpää kuin sellaisten, jotka eivät luota itseensä. (Rauhala ym. 2013, 45–47.)

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myös fysiologiseen toimintaan, kyvykkyyteen ja hyvinvointiin. Sen synnyttämät positiiviset tunteet vaikuttavat esimerkiksi visuaalisen tarkkaavaisuuden laajenemiseen. Kun ihminen kokee positiivisia tunteita, niin silmän liikkeet osoittavat laajempia hakumalleja ja ne kohdistuvat useammin tilanteen kannalta oleellisiin ärsykkeisiin. (Robertson & Cooper 2011, 47–49.)

Työyhteisössä tyytyväisyyttä kokevien ihmisten vastustuskyky on korkeampi, he kokevat useammin uhat selätettävänä haasteina sekä säilyttävät paremmin toimijuutensa lamaantumisen sijaan. Lisäksi jotkin myönteisessä ilmapiirissä esiintyvät tunteet, kuten ilo, leikkisyys, tyytyväisyys ja välittäminen, voimistavat työntekijöiden palautumiskykyä, kasvattavat sinnikkyyttä ja tunnetta selviytymisestä. Psykologinen turvallisuus näkyykin työntekijöiden alhaisempina sairaspöissaolomäärinä. (Ruutu 2020, 44.)

Venäläinen (25.3.2021) kuvaa turvattoman ilmapiirin olevan työyhteisön henkinen käsi-jarru. Paitsi että se on haaste avoimelle vuorovaikutukselle ja viestinnälle, se myös estää flow-tilan syntymisen. Flow on optimaalisen tietoisuuden tila, jossa vallitsee täydellinen ja vaivaton keskittyminen käsillä olevaan asiaan. Työn tekeminen flow-tilassa voi moninkertaistaa työn tuottavuuden. Pelko estää tilan syntymisen ja kokemus turvasta puolestaan mahdollistaa sen. Kun työpaikan ilmapiiri on turvallinen, mahdollistuu ajatusten ja toiminnan tehokas virtaaminen yksilöissä ja tiimeissä.

Edmondsonin ja Lein (2014, 24–25) mukaan psykologinen turvallisuus mahdollistaa ihmisen kokemuksen turvasta ja siten mahdollistaa kasvun, kehittymisen sekä suoriutumisen muutosten keskellä. Ruutu (2020, 42) tähdentää, että psykologisella turvallisuudella on sekä henkisiä että fysiologisia hyötyjä työntekijöille, jolloin se kytkeytyy vahvasti yksilöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sekä työn tuloksellisuuteen. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, vireyteen, oppimishalukkuuteen, innovatiivisuuteen

sekä kokemukseen omasta kyvykkyydestä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissa ihmisten oppimista tapahtuu ja osaaminen pääsee esille, koska psyykkistä energiaa ei kulu oman aseman turvaamiseen.

Salmivaaran ym. (2020, 188) tutkimus antaa viitteitä siitä, että vahva kokemus psykologisesta turvallisuudesta jättää ihmiseen pysyvän jäljen muovaamalla ihmisen arvoja ja sen myötä toimintatapoja. Tutkimuksen kohteena olleen väliaikaisen tiimin jäsenet kuvasivat kokeneensa olonsa ryhmässä vapaiksi ja arvostetuiksi. Sen myötä he kokivat suurempaa luottamusta muihin ihmisiin sekä suurempaa uskoa itseilmaisun tärkeyteen. Tämä herättää pohtimaan. Onko niin, että kerran psykologista turvallisuutta kokeneet pyrkivät siihen aktiivisesti jatkossakin? Rakentavatko nämä ihmiset psykologista turvallisuutta niissä tiimeissä ja työyhteisöissä, joissa ovat myöhemmin osallisena työelämässä sukkuloidessaan?

2.4 Psykologinen turvallisuus organisaation kilpailuedun lähteenä

Yksi henkilöstöjohtamisen teoreettisia kulmakiviä on resurssiperustainen teoria, jossa henkilöstö nähdään kilpailuetua tuovana tekijänä. Sen mukaan menestymisen edellytyksiä parannetaan tehokkaimmin henkilöstöön vaikuttavalla johtamisella. Teoria nojaa vahvasti resurssi-perustaiseen strategia-ajatteluun, jonka mukaan yrityksen menestys riippuu sen resursseista ja niiden hyödyntämisestä. (Viitala 2021, 17–18.)

Rauhalan ym. (2013, 53–56) mukaan osaavat työntekijät ja heidän huippuluokan tietotaito eivät riitä takaamaan organisaation menestystä. Organisaatiolla on oltava myös rakennepääomaa, joka koostuu työilmapiiristä, arvoista, päätöksentekomalleista ja erilaisista prosesseista. Näistä tekijöistä muodostuu organisaatiokulttuuri, jota ihmisten tunteet ja mielialat muovaavat. Tutkimusten mukaan tuloksellisimmat yrityskulttuurit kiinnittävät aktiivisesti huomiota luottamuksen ilmapiirin johtamiseen.

Psykologinen turvallisuus ymmärretään nykyisin tärkeänä osana henkilöstön hyvinvointia sekä tiimien menestystä ja tuottavuutta (Freese [viitattu 27.10.2021]). Psykologinen turvallisuus auttaa ymmärtämään, miksi työntekijät muun muassa jakavat tietoa, osaamista ja luovuutta, sitoutuvat organisaatioon, tuovat esille organisaatiota kehittäviä aloitteita ja innovoivat uusia tuotteita ja toimintamalleja, eli luovat edellytyksiä organisaation menestymiselle

(Edmondson & Lei 2014, 23–24). Psykologisen turvallisuuden voidaan katsoa olevan organisaatiolle merkittävä voimavara ja mahdollisuus synnyttää strategista kilpailuetua (Vainikka 29.3.2021).

2.4.1 Psykologinen turvallisuus oppimisen edistäjänä

Tulevaisuudessa se millä tavalla työtä tehdään, tulee olemaan tärkeämpää, kuin itse tuotos; tuote voi olla kopioitavissa, mutta työteon tavat ja sitä ohjaavat syvät inhimilliset kyvykkydet eivät ole. Nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa maailmassa ihmisten oppiminen ja muutoksensietokyky ovat kriittisiä menestystekijöitä. Muutoksessa pärjääminen edellyttää yrityksiltä uudenlaista suhtautumista osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Yksi tämänhetkinen työelämän trendi on oletus, että työntekijät omaksuvat aiempaa aktiivisemmän roolin työssään ja osaamisensa kehittämisessä, ja siksi organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, mikä kannustaa ihmisiä riskinottamiseen ja oman energian investoimiseen (Salmivaara ym. 2020, 201). Solatie ja Mäkeläinen (2013, 20–21) huomauttavat, että kilpailuilla markkinoilla edes markkinajohtaja ei voi levätä laakereillaan ja tuudittautua johtavaan asemaan, vaan sen tulee aktiivisesti kehittyä, kasvattaa markkinoita ja luoda uutta. Siihen tarvitaan osaavia ihmisiä. Kasvavalla ohjelmistoalalla kilpailu parhaista työntekijöistä onkin kovaa. Puttosen, Hasun ja Pahkinin (2016, 6) mukaan panostaminen ihmisten hyvinvointiin, kehittämiseen ja uuden luomiseen lisää organisaation houkuttelevuutta työnantajana ja edesauttaa osaamisen hankkimista organisaatioon.

Ohjelmistoala kuuluu liike-elämän sisällä niin sanottuihin osaamisintensiivisiin palveluihin. Se tarkoittaa, että alan yritykset tarjoavat tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluja muille yrityksille ja organisaatioille. Niiden toiminta pyrkii tiedon luomiseen, kartuttamiseen ja jakamiseen. Ohjelmistoalalla osaamisvaatimusten muuttuminen on erityisen nopeaa, koska teknologiat kehittyvät nopeasti. (Ek 2020, 12.)

Vuorisen (2013, 177–182) tuo esille, että oppimisen esteeksi ei yleensä tule prosessikuvausten, ohjeiden tai suunnittelun puute, vaan työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio. Muutosten keskellä menestyäkseen organisaatioiden on omaksuttava oppimiseen kannustava

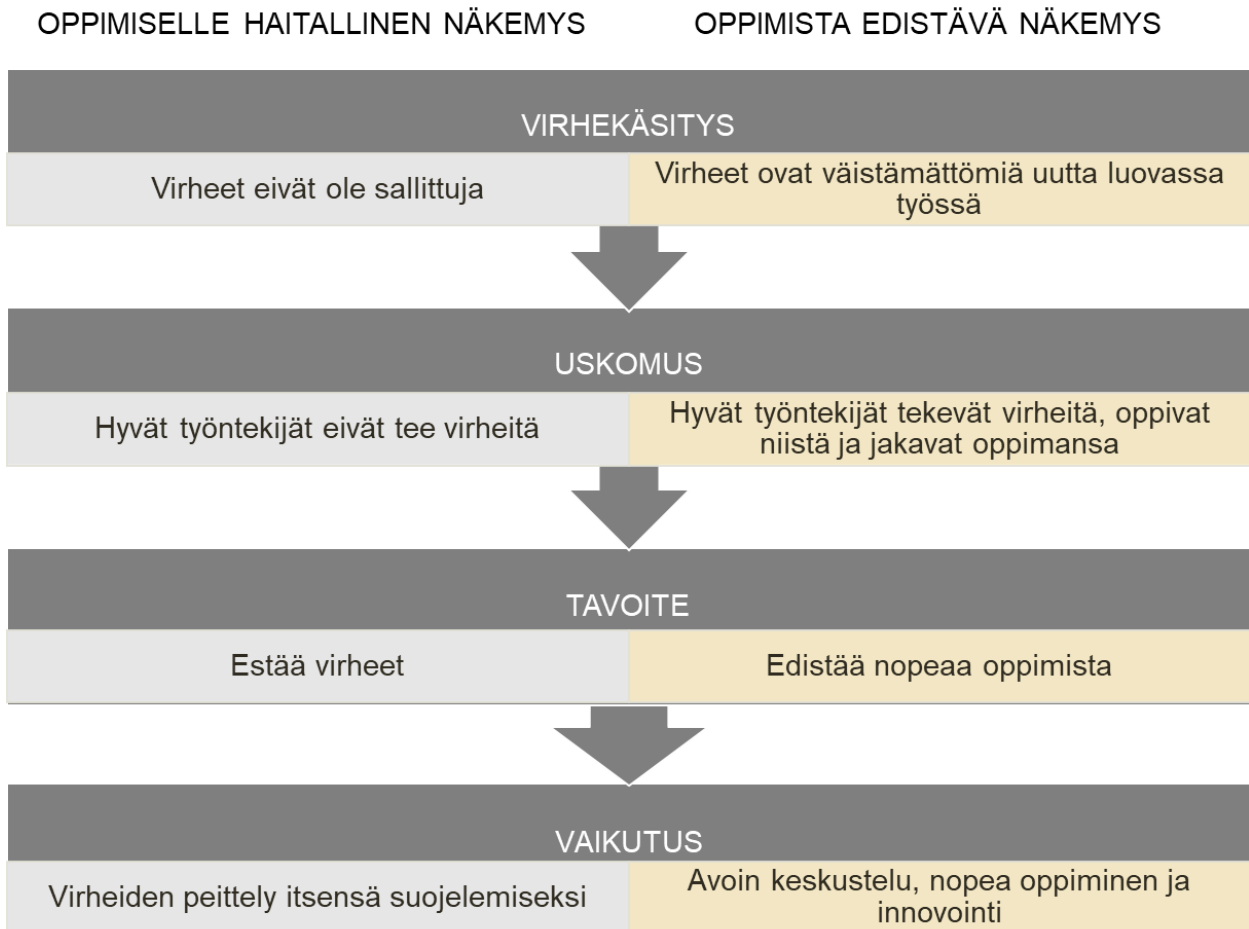
kulttuuri. Oppivaksi organisaatioksi voidaan kutsua sellaista organisaatiota, joka on fokusoitunut edistämään jäsentensä oppimista, samalla jatkuvasti kehittäen ja muuttaen itseään. Oppivaa organisaatiota hallitaan ensisijaisesti systeemiajattelun ja jaetun vision avulla. Systeemissä ajattelussa kiinnitetään huomiota ilmiöiden keskinäisriippuvuuksiin ja nähdään toisiinsa kytköksissä olevien osien kokonaisuus suurempana kuin osiensa summa (Uusikylä 2021, 8).

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat motivoitunut, sitoutunut ja kasvuhaluikas henkilöstö, tehokkaat rakenteet ja järjestelmät, kannustava ja avoin kulttuuri, luottamuksellisuus, tehokas tiedonkulku ja kokemuksista ja erilaisista toimintatavoista oppiminen. Oppimiskulttuurissa fokusoidutaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomiseen, yhteistyöhön yli organisaatorajojen ja virheiden sallimiseen. (Vuorinen 2013, 177–182.)

Amy Edmondson, psykologisen turvallisuuden pitkän linjan tutkija, ei keskittynyt tutkimuksissaan alun perin psykologiseen turvallisuuteen, vaan oppivaan organisaatioon, tarkemmin lääkintävirheiden ja oppimisen suhteeseen. Hän osoitti hypoteesin ”parhaat tiimit tekevät vähemmän virheitä” paikkaansa pitämättömäksi. Tutkimuksessa arvoitiin yksikön suorituskykyä, yksikön henkilöstön välisiä ihmissuhteita ja johtavan sairaanhoitajan käyttäytymistä. Parhaat arviot saivat ne tiimit, jotka tekivät eniten virheitä. (Edmondson 1996, 78–79.)

Lisäselvityksissä havaittiin, että ero selittyi virheiden raportoinnilla; parhaat tiimit eivät tehneet virheitä sen enempää, kuin muut tiimit, vaan raportoivat niistä avoimemmin. Tästä syntyneen päätelmän mukaan menestymiseen vaikutti ennen kaikkea yksilöiden avoimuus. Sittenkin sen on ymmärretty olevan osa laajempaa ryhmätason ilmiötä eli psykologista turvallisuutta. (Edmondson 1999, 350–353.)

Kuviossa 2 vertaillaan kahta erilaista suhtautumista virheisiin. Vasemmanpuoleisessa, eli niin sanotusti perinteisessä suhtautumistavassa, virheet pyritään eliminoimaan kokonaan. Sen myötä ihmiset kokevat virheet häpeällisinä ja niitä pyritään peittelemään. Oikeanpuoleinen sarake edustaa suhtautumista, jossa virheet nähdään väistämättömänä osana ihmisen tekemää työtä. Sen myötä virheet eivät aiheuta häpeää eikä niiden esiintuomista koeta sosiaalisena riskinä.



Kuvio 2. Organisaation virhekäsityksen vaikutus (Työterveyslaitos, [viitattu 20.8.2021]).

Vertailu tuo selvästi esille sen, kuinka vahvasti uskomukset ohjaavat ihmiset toimintaa työpaikoilla. Rinteen (2021, 208–211, 115) mukaan organisaatioissa olisikin tärkeää oppia ymmärtämään, miten jo pelkkä pelko häpeästä vaikuttaa ihmisiin työyhteisöissä. Yleisiä häpeältä suojaavia toimintamalleja ovat vetäytyminen, mielistely ja hyökkäys. Häpeä ilmenee vaikene misena, kiertelynä ja välttelynä, kyynisyytenä ja kritisointina, kontrollointina, tarpeena sanoa viimeinen sana sekä aggressiivisena käytöksenä ja lamaantumisena. Häpeä kaventaa yksilöiden ajattelua ja heikentää tiimien yhteistyötä ja oppimista.

Organisaation menestymisen kannalta tiimien nopea ja tehokas oppiminen on tärkeämpää, kuin yksilöiden oppiminen. Se mahdollistaa muun muassa uusien menetelmien ja käytäntöjen ketterän käyttöönoton. Tiimeistä onkin tullut organisaatioiden tärkein osaamis- ja oppimisyksikkö. Tiedon jakaminen tiimien sisällä ja välillä on keskeistä koko organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.)

Voiko oppivaa ja menestyvää organisaatiota olla ilman psykologista turvallisuutta? Asiaa voidaan tarkastella siltä kannalta, että mitä psykologisen turvallisuuden puutteesta seuraa. Jos ilmapiiri ei ole turvallinen, niin läsnä on pelko. Pelon ilmapiirissä tietoa jaetaan vähemmän ja kysymysten sijaan tehdään olettamuksia. Pelko vähentää virheiden esiin tuomista, heikentää vaihtoehtojen näkemistä ja päätöksentekokykyä ja rajoittaa kokeiluja. Psykologisen turvattuuden seurauksena organisaation kyky oppia surkastuu ja työntekijöiden sitoutuminen ja suoriutuminen laskee. Silloin organisaatio ei ole oppiva. (Sitomo [viitattu 1.9.2021].)

2.4.2 Psykologinen turvallisuus hedelmällisenä maaperänä innovaatioille

Sydänmaalakka (2015) kuvaa, että luova ajattelu on ihmettelevää ja kyseenalaistavaa; luovuus on lähtökohtaisesti aina uutta etsivää. Viitalan (2021, 48) mukaan luovuus tarkoittaa yksilön kykyä ajatella uudella tavalla ja pyrkimystä ratkaisujen löytämiseen. Leskelä (2019, 322) esittää sen olevan moniulotteinen työkalu työtehtävien ja prosessien organisointiin. Se on työtehtäviin liittyvien asioiden ratkomista ja asioiden organisointia kokonaisuuteen sopivalla tavalla, sekä tärkeä työelämätaito, jota kaikki, työnkuvasta riippumatta, voivat hyödyntää.

Luovan ajattelun tuotokset eli innovaatiot toteutuvat usein ryhmissä. Nämä lisäarvoa synnyttävää tuotteet, palvelut tai menetelmät mahdollistavat menestymisen muuttuvassa maailmassa (Viitala 2021, 48). Teknologia-alalla innovaatiolla voidaan tarkoittaa kykyä uusien, innovatiivisten teknologioiden luomiseen tai kykyä muiden kehittämien teknologioiden soveltamiseen (Solatie & Mäkeläinen 2013, 31). Psykologisen turvallisuuden tiedetään edistävän tiimin suoriutumista erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan yhteistyötä ja luovuutta (Edmondson & Lei 2014, 36).

Innovaatioprosessiin kuuluu virheiden tekeminen; niistä opitaan mikä toimii, mikä ei, ja miksi näin on. Suuri osa innovaatioista on syntynyt määrätietoisen työskentelyn ja kymmenien, satojen tai jopa tuhansien virheiden kautta. Ne sulkevat pois huonot vaihtoehdot ja lopulta osoittavat hyvät. Innovaatioihin tähtäävissä tiimeissä tulisi aktiivisesti pyrkiä poistamaan virheisiin liittyvä pelko ja häpeä. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 42.)

Psykologinen turvallisuus perustuu ihmisen tarpeeseen kokea ryhmän hyväksyntää. Pelon ilmapiirissä ihmiset eivät halua asettaa itseänsä alttiiksi arvostelulle, kyseenalaistaa muiden

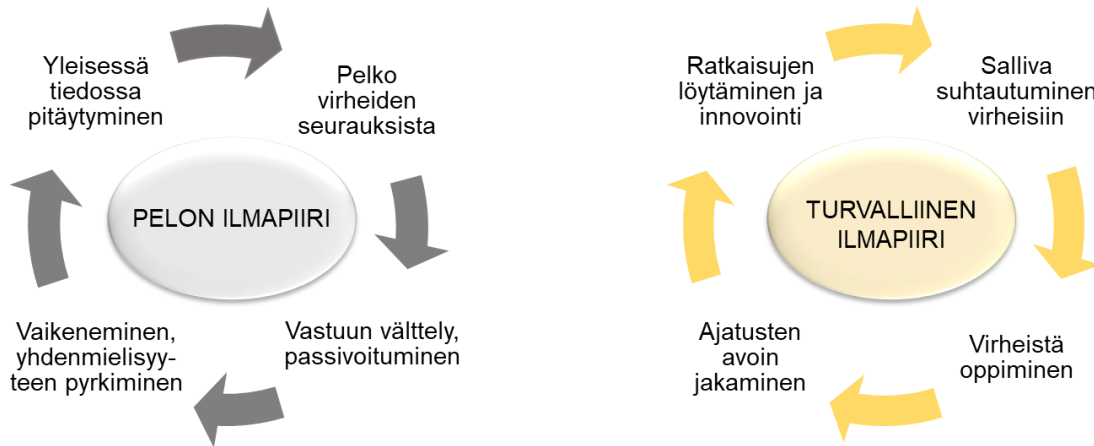
toimintaa tai pyytää heiltä apua, koska pelkäävät muiden näkevän heidät epäpätevinä tai muutoin huonoina (Edmondson 1999, 355). Freese [viitattu 27.10.2021] näkee, että pelko ohjaa ihmisiä sensuroimaan itseään ja omia ajatuksiaan; mitä enemmän ihmiset pelkäävät, mitä muut ihmiset heistä ajattelevat, sitä todennäköisemmin he vaikenevat

Edmondson (2019, 30) kutsuu hiljaisuuden epidemiaksi tilannetta, jossa asioita ei uskalleta sanoa ääneen, vaikka ihminen uskoisi niiden sanomisesta olevan huomattavaa hyötyä organisaatiolle tai henkilölle itselleen. Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 29–32) mukaan syyt siihen ovat riskien välttely ja avoimuuden heikkeneminen. Niiden on todettu heikentävän myös sellaisten asioiden jakamista, joita ei välttämättä mielletä varsinaisesti häpeällisiksi. Esimerkiksi uusien ideoiden tai omien näkemysten esittäminen koetaan riskiksi, jos psykologinen turvallisuus ei ole läsnä.

Luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edistää niiden näkyvällä arvostamisella ja aktiiviseen osallistumiseen ja keskusteluun innostavalla johtamisella (Viitala 2021, 48). Huttusen (2018, 161) mukaan nopeat ja joustavat kokeilut lisäävät rohkeutta työyhteisöön. Kokeilupohjainen toimintatapa kannustaa tarttumaan itsenäisesti ja rohkeammin uusiin asioihin ja niiden eteenpäin viemiseen. On tärkeää huomata, että kokeilemisen tulee olla linjassa organisaation muun toiminnan kanssa ja että kokeilukulttuurikin tarvitsee tuekseen tavoitteet ja suunnan.

Rauhalan ym. (2013, 97) mukaan innovaatioiden syntyyn voidaan vaikuttaa onnistumiskokemusten johtamisella. Ihmisten itseluottamus rakentuu onnistumiskokemusten varaan ja ilman tunnetta onnistumisista itseluottamus romahtaa. Tiimin kollektiivisen itseluottamuksen ja innovaatioiden syntymisen vuoksi on tärkeää, että organisaatioissa nähdään onnistumisten olevan tilannesidonnaisia; ne toteutuvat erilaisin tavoin ja monen tasoisin. Onnistumisten johtamisessa tavoite ei siis ole lineaarisessa etenemisessä ja virheettömydessä, vaan siinä, että virheet havaitaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Silloin niiden syyt voidaan korjata mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tai hylätä idea ja siirtyä seuraavaan. Oppiminen ei siis pääty virheeseen, vaan on jatkuva prosessi. Tällainen ajattelumaailma on vallalla erityisesti teknologia-alalla.

Kuvion 3 kehäkaaviot kuvaavat ilmapiirin vaikutusta ratkaisujen löytämiseen ja innovaatioiden syntyymiseen.



Kuvio 3. Ilmapiirin vaikutus innovaatioiden syntyyn.

Ihmiset jakavat ideoita, myöntävät virheitä, pyytävät apua ja antavat palautetta auliimmin silloin, kun kokevat riskin ottamisen turvalliseksi (Edmondson & Lei 2014, 36). Uusia innovaatioita ei siis synny itsestään psykologinen turvallisuuden myötä, mutta se on keino varmistaa, ettei pelko estä oppimista ja on hedelmällinen maaperä innovaatioiden syntymiselle.

2.4.3 Psykologinen turvallisuus monimuotoisen työyhteisön voimavarana

Menestyminen monimutkaisessa ja nopeatahtisessa työympäristössä riippuu lopulta ihmisten kyvystä ottaa riskejä ja olla haavoittuvainen muiden edessä. Organisaatioiden monimuotoistuminen kasvattaa niiden tarvetta kehittää yhteiseen ymmärrykseen tähtäävää vuorovaikutusta ja psykologista turvallisuutta (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32).

Monimuotoisuus eli diversiteetti tarkoittaa ihmisten yksilöllisten ominaisuuksien ja demografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen ja etnisyyden, kirjoa. Inklusiivisuus on ikään kuin diversiteetin toimeenpano; kaikkien osallistamista, avoimuutta ja yksilöiden kunnioittamista. Inklusiivisessa organisaatiossa ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet huomioidaan johtamiskäytännöissä. (Hämäläinen 2021, 45–47.)

Ihmisillä on luontainen tapa ajautua huomaamattaan yhdenmielisyyteen, koska se on keino saada hyväksyntää muilta. Uudistavaan toimintaan tähtäävien tiimien olisi kuitenkin hyvä rakentua henkilöistä, joilla on erilainen koulutus, työkokemus ja tapa ajatella, koska se edesauttaa uudenlaisen ajattelun syntymistä ryhmässä. Jos ihmiset ovat kopioita toisistaan, ei uuden

luomisen mahdollistavaa jännitettä synny. Erilaisuus on siis vahvuus organisaatiolle, mutta monella tavalla haaste ryhmässä toimiselle. Oma itsenään esiintyminen, eriävien mielipiteiden esiin tuominen ja muiden haastaminen vaatii ihmisiltä rohkeutta, hyvää itseluottamusta ja ammatillista asennetta. (Järvinen 2020, 108–109.)

Freese [viitattu 27.10.2021] painottaa, että psykologinen turvallisuus ei tarkoita ympäristöä, jossa ei ilmene jännitteitä, vaikeita tunteita, haastavia tilanteita tai virheitä. Jos tavoite on poistaa ne, niin kielletään ihmisten tunteet ja luodaan ympäristö, joka ei ole pidemmän päälle palkitseva eikä kannusta ihmisiä kehittymiseen.

Aro (2018, 152) kuvaa rakentavien konfliktien olevan tiimiä ja sen kehittymistä edistävä voima. Liiallinen harmoniahakuisuus ja muiden mielipiteiden myötäily voivat johtaa tilanteeseen, jossa totuutena pidetään vain sellaisia käsityksiä, joista vallitsee yksimielisyys. Tällainen ajattelutapa estää kehittymisen ja on haitallinen ympäristössä, joka edellyttää muutokset-teryttä ja uudistumista. Konfliktit myös synnyttävät luottamusta, jos havaitaan, että ne eivät aiheuta jakaantumista ryhmän sisällä.

Edmondson (2019, 43) kuvaa psykologisen turvallisuuden olevan ylimääräinen ainesosa, joka joko vahvistaa tai heikentää olemassa olevia suhteita, ja joka voi auttaa vahvistamaan ryhmien monimuotoisuutta voimavarana. Delizonnan (2017) mukaan psykologista turvallisuutta syntyy, kun tiimissä kyetään kohtaamaan ihmiset ihmisinä, suhtautumaan uuteen uteliaisuudella, vaihtamaan palautetta ja käsittelemään konfliktit rakentavasti.

Ihmisiä kunnioittava ja diversiteettiä arvossa pitävä vuorovaikutuskulttuuri on hedelmällinen maaperä psykologisesti turvalliselle ja innostavalle työnteolle, ja johtaa usein parempiin tuloksiin asiantuntijatyössä. Tutkimukset osoittavat, että organisaation inklusiivisuus ja tiimien monimuotoisuus lisäävät liiketoiminnan kehitystä ja innovointikykyä ja nopeuttavat organisaation kasvua. (Salmivaara ym. 2020, 201.)

2.4.4 Psykologinen turvallisuus virtuaalisissa työympäristöissä

Megatrendi digitalisaatio näkyy kaikkialla yhteiskunnassa, mutta erityisen voimakkaasti työelämässä; toimintoja automatisoidaan, tuotantoja hajautetaan ja vuorovaikutus

tapahtuu yhä useammin fyysisesti erillään, virtuaalisissa ympäristöissä (Dufva 2020, 38). Franssila ja Siekkinen (2021, 20, 26) toteavat, että koronapandemian myötä digitaalisesta ympäristöstä tuli asiantuntijaorganisaatioissa kantava voima. Sen avulla työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta ja tiimien jäsenet voivat toimia tiiviissä yhteistyössä jopa eri mantereilta käsin. He näkevät, että digitaalisen työympäristön merkitys tulee kasvamaan vielä nykyisestä ja sen käyttötavat muuttumaan ja monipuolistumaan.

Nyt eletäänkin aikaa, jolloin luodaan toimintamalleja työn monipaikkaisuudelle ja digitaalisille työympäristöille. Uusia toimintamalleja luodessa tulee huomioida uuden teknologian tuomien etujen lisäksi sen synnyttämät haasteet (Dufva 2020, 39).

Yli-Kaitala ja Toivanen (2021, 32) painottavat, että psykologisella turvallisuudella on yhtä suuri vaikutus työssä viihtymiseen, tehokkuuteen ja työn tuloksellisuuteen siitä riippumatta, että tapahtuuko työn tekeminen fyysisesti läsnä vai etänä. Toimivien käytänteiden löytäminen organisaatioissa on tärkeää, koska tiedetään, että psykologisen turvallisuuden muodostaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen on digitaalisessa ympäristössä haasteellisempaa kuin fyysisessä. Jos muutoksista halutaan rakentaa kestäviä, niin psykologinen turvallisuus täytyy huomioida suunnittelussa.

Toisten ihmisten läsnäolo ja tuki ovat psykologisia perustarpeita ihmiselle. Virtuaalisessa ympäristössä toimiminen johtaa lähes väistämättä kommunikaatiovajeeseen ja aiheuttaa luottamushäiriöitä ja väärinkäsityksiä ihmisten välille. Tutkimukset osoittavat, että luottamukseen panostaminen on erityisen tärkeää sellaisille tiimeille, jotka työskentelevät pääasiassa fyysisesti erillään. Jos tiimin luottamusta rakennetaan ja kehitetään, niin virtuaalinen tiimityö voi olla hyvin tuloksekasta. (Aro 2018, 129)

Salmivaaran ym. (2020, 189) mukaan tilapäisten ja fyysisesti erillään toimivien tiimien kriittinen menestystekijä on niin kutsuttu ketterä luottamus. Se ei edellytä muiden tiimin jäsenten tuntemista vuosien ajalta, vaan sitä syntyy tiimin keskinäisen käyttäytymisen myötä. Ketterän luottamuksen saavuttamiseksi ryhmä ohjataan käyttäytymään kuin luottamus olisi läsnä, vaikka he olisivat todellisuudessa vieraita toisilleen. Tutkimustieto viittaa siihen, että ketterän luottamuksen syntymistä edesauttavat selkeät yhdessä määritellyt pelisäännöt sekä tiimin jäsenten välistä dialogia ja kanssakäymistä tukeva johtaminen.

Luottamukseen, vuorovaikutukseen, avoimuuteen ja tuttuuteen kytkeytyviä ongelmia ovat, että virtuaalisissa ympäristöissä toimiessa viestintää on määrällisesti vähemmän, se on usein eriaikaista ja siinä häviää tärkeää ei-sanallista viestintää sekä tunneviestintää. Muita havaittuja ongelmia ovat yksinäisyyden tunne, ulkopuolisuuden kokemus sekä multitaskauksesta, eli monen asian samanaikaisesta tekemisestä, seuraava läsnäolon puute. (Työterveyslaitos [viitattu 20.8.2021].)

Etätyön myötä fyysisen työpaikan merkitys työtä koordinoivana tekijänä pienentyy merkittävästi. Esihenkilöille se voi aiheuttaa hallinnan tunteen heikkenemistä, joka liittyy sekä kontrolliin että tuen antamiseen. (Franssila ja Siekkinen 2021, 26.)

Haasteista huolimatta digitaalisuus on keskeinen osa nykyajan työtä ja on hedelmällisempää keskittyä sen positiivisiin puoliin. Ilman virtuaalisia ympäristöjä yhteisöllisyys ja luottamuksen rakentaminen ei olisi ensinnäkään mahdollista etätyöaikana.

Joillekin ihmisille virtuaalinen ympäristö voi myös olla mielekkäämpi ja turvallisempi kuin fyysinen. Se voi sopia hyvin esimerkiksi sellaiselle ihmiselle, joka kokee luontevammaksi keskustella tai osallistua palaveriin jonkin teknisen apuvälineen kautta, tai ihmiselle, joka vaikkapa kulttuuritaustansa vuoksi kokee fyysisen läheisyyden ja silmiin katsomisen kiusallisena. Etäyhteys voi myös häivyttää riskinottamisen mahdollisia negatiivisia seurauksia ja siten rohkaista niiden ottamiseen matalammalla kynnyksellä. (Center for Creative Leadership 2020.)

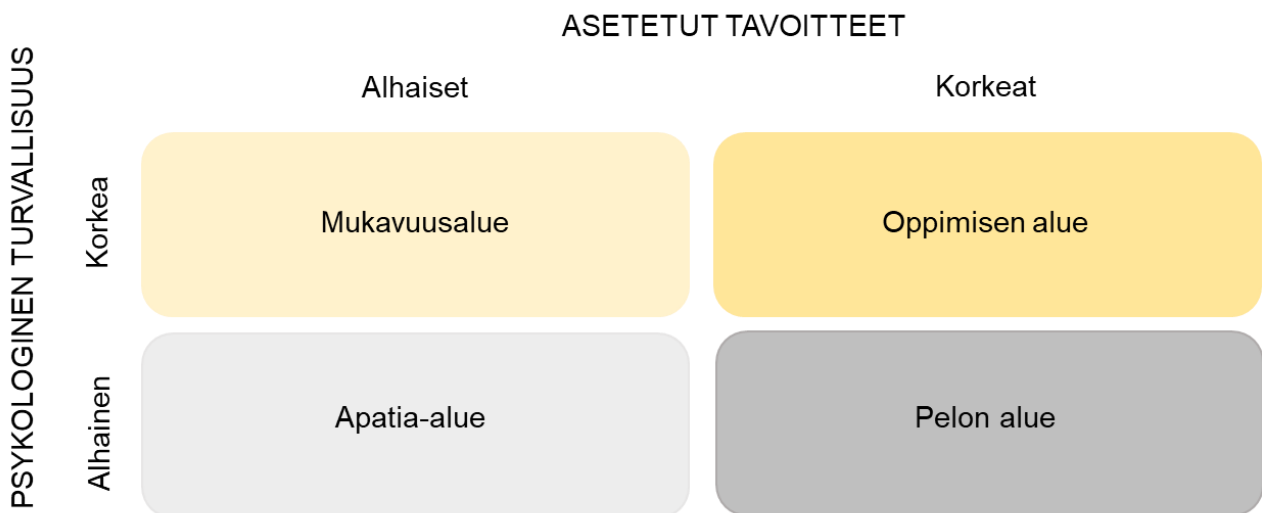
2.4.5 Psykologinen turvallisuus tiimien todellisen potentiaalin vapauttajana

Google herätti laajaa mielenkiintoa psykologisen turvallisuuden ilmiötä kohtaan, kun se nosti tutkimustuloksissaan psykologisen turvallisuuden kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi tiimin menestymisen kannalta (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30). Muita tutkimuksessa havaittuja avaintekijöitä olivat luottamus, rakenteiden selkeys, merkityksellisyys ja vaikuttavuus (Duhigg 25.2.2016).

Psykologiseen turvallisuuteen ja tuottavuuteen liittyen on olemassa kahta eri koulukuntaa. Osa tutkijoista esittää, että positiivinen vaikutus syntyy oppimista edistävästä ilmapiiristä. Joissain linkitys puolestaan on suora; psykologinen turvallisuus itsessään vaikuttaa

positiivisesti tuottavuuteen. Koulukunnasta riippumatta, tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että psykologisesti turvallisissa tiimeissä vuorovaikutus on avoimempaa, virheet tuodaan esiin herkemmin ja varhaisemmassa vaiheessa, ja ryhmän oppiminen on tehokkaampaa. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 31) mukaan psykologiseen turvallisuuteen liitetään usein virheellinen käsitys siitä, ettei suorituksia voisi johtaa ja etteivät tavoitteet voisi olla korkeat. He näkevät psykologisen turvallisuuden ja työlle asetetut tavoitteet omina ulottuvuuksinaan, jotka toisiinsa keskinäisriippuvaisessa suhteessa vaikuttavat tiimin suoriutumiseen. Amy Edmondsonin luoma nelikenttä auttaa ymmärtämään psykologisen turvallisuuden suhdetta suoriutumiseen asetettuihin tavoitteisiin (Kuvio 4).



Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden ja suoriutumiseen asetettujen tavoitteiden suhde (Edmondson 2019, 18).

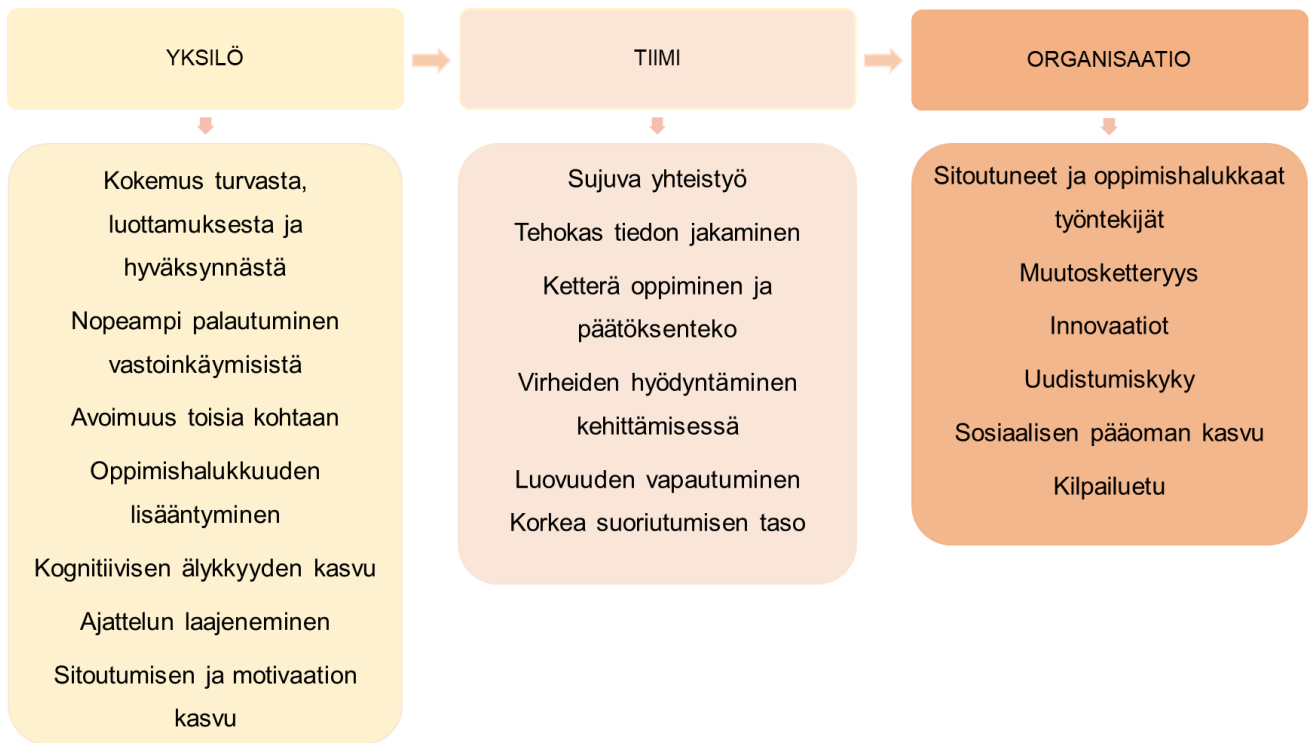
Edmondsonin (2019, 15–18) mukaan kaikkein huolestuttavin ja myös valitettavan yleinen tilanne on pelon ja ahdistuneisuuden alue (oikea alalohko), jossa tavoitteet ovat korkealla tasolla ja psykologisen turvallisuuden aste alhaalla. Alue on haitallinen, koska pelon ilmapiiri heikentää ihmisen kykyä toimia joustavasti ja ketterästi. Myös kokemus työn tekemisestä voi olla ihmisille epämiellyttävä, jos työyhteisössä ei voi tuoda esille omia ajatuksia, ideoita ja huolia. Jos organisaatio toimii ympäristössä, jossa läsnä ovat epävarmuus, kompleksisuus ja jossa rutiininomaiset tehtävät eivät takaa menestymistä, on pelon alue suuri riskitekijä organisaatiolle.

Psykologisen turvallisuuden asteen ja työn tavoitteiden ollessa alhaiset, työstä muodostuu niin kutsuttu apatia-alue (vasen alalohko), jossa ihmiset päätyvät pidättyväiseen toimintaan sen sijaan, että tekisivät parhaansa. Mukavuusalueella (vasen ylälohko) tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus on avointa ja toimivat hyvin yhdessä, mutta työ ei ole haastavaa. Organisaatioiden tulisi pyrkiä oppimisen ja korkean suoriutumisen alueelle (oikea ylälohko). Silloin sekä psykologisen turvallisuuden aste että tavoitteet ovat korkealla, tiimin jäsenten yhteistyö on sujuvaa, ihmiset oppivat toisiltaan, kykenevät innovaatioihin ja voivat suoriutua korkealla tasolla.

Sosiaalisten riskien ja mahdollisuuksien välillä tasapainoilu kuluttaa tarpeettomasti työyhteisöjen henkisiä resursseja. Työympäristössä, jossa ihmisten välisiä riskejä joutuu ottamaan jatkuvasti, ja työssä, jota tehdään aivoilla, on äärimmäisen epäoptimaalista, että pelko aktivoituu. Silloin arvokasta aivokapasiteettia valuu hukkaan. Psykologinen turvallisuus vähentää ristiriidasta aiheutuvaa jännitettä ja mahdollistaa ihmisille luontaisen vastuun ottamisen, uteliaisuuden ja luovuuden. Sillä on merkittävä vaikutus tiimien kykyyn oppia, kehittyä ja suoriutua muuttuvassa ympäristössä. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Luottamuksellisessa ilmapiirissä tiimin jäsenet ovat halukkaampia työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen (Huggings & Scheepers 2019). Tiimin jäsenten korkea usko toisten kykyihin ja potentiaaliin edistää tiimin tehokkuutta. (Edmondson 1999, 376). Psykologinen turvallisuus lisää tiimin resilienssiä eli kykyä toimia mukautuvasti ja ketterästi yllättävissäkin tilanteissa (Salmivaara ym. 188). Yli-Kaitala ja Toivanen (2021, 29) esittävät, että psykologinen turvallisuus vapauttaa tiimin todellisen potentiaalin. Rinteen (2021, 13) mukaan psykologinen turvallisuus on organisaation näkökulmasta edellytys menestymiselle muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa.

Kuvioon 5 on tiivistetty tässä teorialuvussa mainittuja psykologisen turvallisuuden keskeisiä hyötyjä yksilöille ja tiimeille, joiden myötä organisaation on mahdollista saavuttaa strategista kilpailuetua.



Kuvio 5. Psykologisen turvallisuuden keskeiset hyödyt yksilölle, tiimeille ja organisaatioille.

3 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN

Kämäräisen (2011) mukaan työilmapiirissä ja -hyvinvoinnissa ei ole kyse vain haittojen puuttumisesta, vaan organisaation tulee myös huolehtia hyvinvoinnin edellytyksien luomisesta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Freese [viitattu 27.10.2021] painottaakin, että psykologinen turvallisuus ei ole staattinen tila, vaan alati muuttuva ja muovautuva prosessi. Vaikka psykologinen turvallisuus olisi juuri nyt vahva, se ei tarkoita, etteivätkö organisaation sisäiset tai ulkoiset tekijät voisi heikentää sitä nopeasti.

Muutostilanteet ovatkin aina erityisen riskialttiita ilmapiirin heikkenemiselle, koska ne horjuttavat ihmisten turvallisuuden tunnetta. Organisaatioiden tulisi kiinnittää aivan erityistä huomiota psykologiseen turvallisuuteen yhteistoimintaneuvottelujen, fuusioiden, omistajavaihdosten ja esihenkilö- ja johtajavaihdosten yhteydessä. (Sitomo [viitattu 1.9.2021].)

Viljanen ja Purokiuru (12.2.2019) kuvaavat, että psykologinen turvallisuus kasvaa ihmisten välisistä suhteista ja dynamiikasta, eli samoista aineksista kuin organisaatiokulttuuri. Siksi sitä ei voi kehittää irrallaan organisaation muusta toiminnasta. Heidän mukaansa psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tarvitaan hyvän johtamisen lisäksi myös systeemistä ymmärrystä.

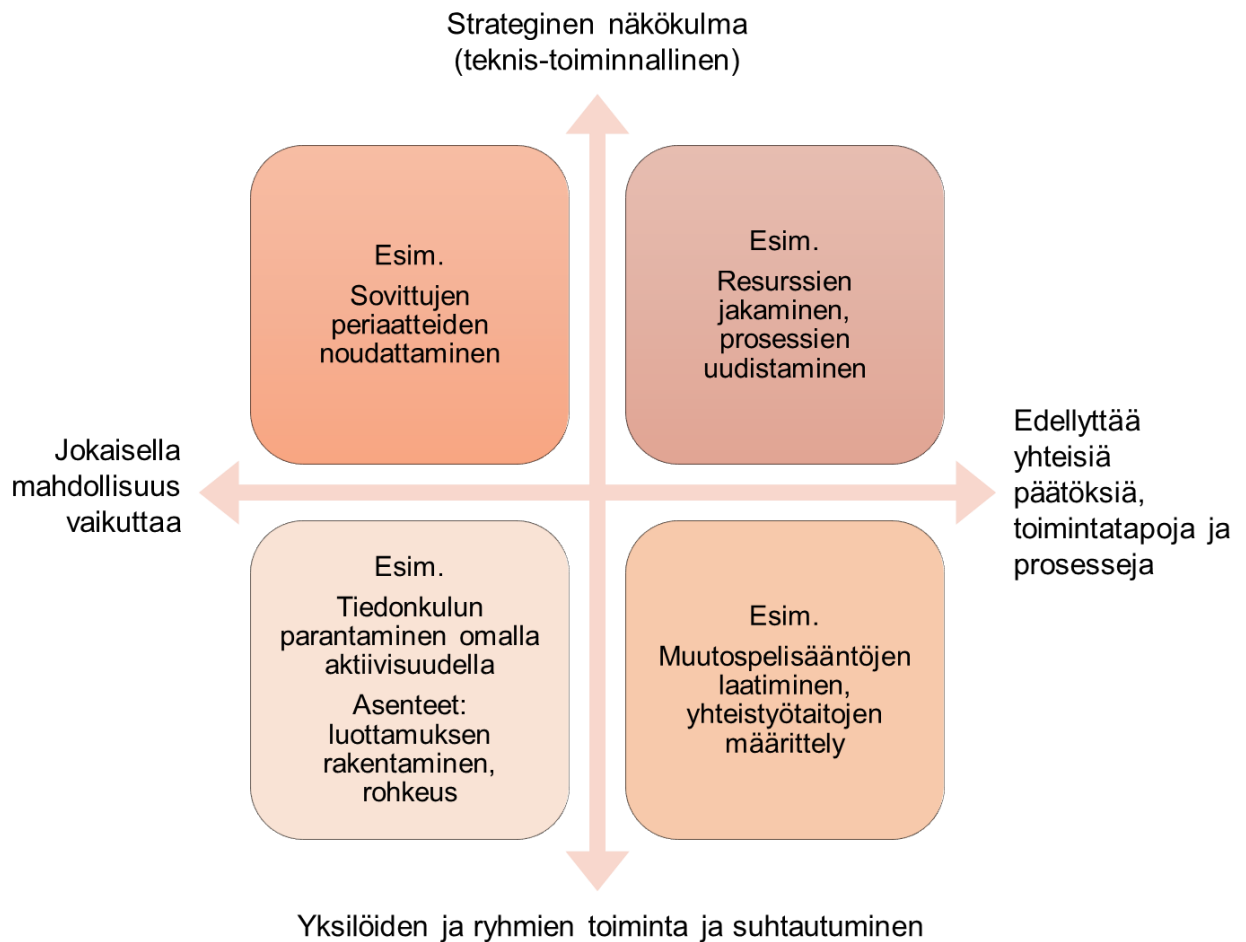
Uusikylä (2010, 10–12) näkee, että organisaatiotason muutoksia tavoitellessa keskitytään usein liikaa käytännön toiminnan näkyviin ilmiöihin, eli sääntöihin tai tavoitteisiin, systeemisen muutoksen, eli toimintamallien ja rakenteiden sekä näiden vuorovaikutusten samanaikaisen muutoksen, sijaan. Uusikylä kehottaa kohdentamaan huomion muutoksen todellisiin edellytyksiin eli ihmisten ajattelu- ja toimintamalleihin ja vuorovaikutukseen, koska niihin vaikuttamalla voidaan luoda edellytykset kestäväälle muutokselle.

Freese [viitattu 27.10.2021] tähdentää, että psykologista turvallisuutta itsessään ei ole mahdollista osoittaa, mitata tai kehittää. Sen sijaan täytyy ymmärtää ja kehittää sen eri elementtejä organisaation kaikilla tasoilla. Kehittämisenkin tulee kohdentua vuorovaikutusprosessin jokaiseen osaan, eli yksilön kokemukseen ja toimintaan sekä yhteisön reaktioihin ja normeihin samanaikaisesti. Muutoin kehitys pysähtyy muuttumattomaan osaan.

Työturvallisuuskeskus ([viitattu 8.11.2021]) kehottaa hyödyntämään sisäisten ja ulkoisten asiantuntijatahojen, kuten henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon erityisosaamista ilmapiirin kehittämisenä. Aro (2018, 142) huomauttaa, että ulkopuolisia asiantuntijoita voidaan käyttää avuksi esimerkiksi tiedon keräämiseen, workshopin vetämiseen tai muutosprosessin kannatteluun. Ilmapiirin varsinaista kehittämistä ei kuitenkaan ole mahdollista ulkoistaa, koska sen kohteena ovat työyhteisö, johtaminen ja työ.

Huttunen (2018, 144) huomauttaa, että joskus organisaatioissa voidaan lähteä toteuttamaan kehittämistä ja uudistamista ikään kuin muodon vuoksi, siksi, että monelta suunnalta tulee painetta ja vaateita muutokselle. Silloin on vaarana, että toimenpiteisiin kiirehditään ilman, että pohditaan, miksi organisaatioon tarvitaan muutosta, mitä muutos vaatii ja mitä tuo tullessaan. Huttusen (s. 161) mukaan kokeilukulttuuria voidaan soveltaa myös organisaatiomuutokseen. Kokeilukulttuuri auttaa hahmottamaan, miten ideat tai muutosaihiot toimisivat tai eivät toimisi käytännössä. Kokeilujen avulla voidaan kerätä arvokasta tietoa monimutkaisista kokonaisuuksista ennen muutosten toimeenpanoa. Samalla niistä kertyy tietoa jatkokehittämisen tueksi.

Muutoksen toimeenpanoon liittyy organisaation sisällä paljon erilaisia rooleja ja tehtäviä. Huttusen (2018, 162) ajatuskehikko valottaa niitä käytännön esimerkkien kautta (Kuvio 6). Vasen alalohko kuvaa toimia, jotka jokainen voi positiosta riippumatta huomioida ja siten edistää muutosta; jokainen voi sitoutua toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan ja pyrkiä näkemään muutokset positiivisessa valossa, olemaan aktiivinen ja ottamaan asioista selvää. Oikeanpuoleiset lohkot kuvastavat muutosta edistävää toimintaa, joka edellyttää yhteisiä linjauksia ja päätöksiä ennen kuin niitä voidaan toteuttaa. Osa toimista on organisaatiotason strategioihin pohjaavia määrittelyjä ja edellyttävät laajempia valtuuksia. Esimerkiksi resursien määrittämiseen osallistuu yleensä esihenkilö. Pelisäännöt puolestaan tulisi määritellä yhteistyössä kaikkien asianomaisten kanssa.



Kuvio 6. Muutoksen toimeenpanon osat ja roolit (Huttunen 2018, 162).

3.1 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen

Organisaatioissa vallitseva kulttuuri ja ilmapiiri ovat yksilöllisiä. Vaihtelua voi olla myös organisaation sisällä; tiimien sisällä ja välillä voi ilmetä suuriakin eroja siinä, millä tavalla ihmiset kokevat ilmapiirin. (Viitala 2021, 175).

Huonosta työilmapiiristä viestivät muun muassa korkea poissaolojen määrä, henkilöstön vaihtuvuus, tiedonkulun ongelmat, ryhmittymien syntyminen, vastuun välttely sekä yleinen kielteisyys ja lannistuneisuus (Kämäräinen 2011). Myös asiakastyytyväisyyden heikkeneminen, avoimuuden puute, voimakkaat ristiriidat ja syyttely voivat toimia mittareina, joiden perusteella aloitetaan ilmapiirin tutkiminen. (Sitomo ([viitattu 1.9.2021]).)

Aron (2018, 133) mukaan työilmapiiritutkimuksia tehdessä on kriittisen tärkeää selventää henkilöstölle, miten ja miksi tutkimusta tehdään. Lähtökohdaksi valitaan joko tilannekatsaus tai kehittämistyö. Jos tutkimusta tehdään vain tiedon hankkimiseksi, niin se tulisi perustella, koska yleisesti esimerkiksi kyselyyn vastaaminen herättää vastaajassa odotuksen siitä, että esiin tuotuihin epäkohtia ryhdytään ratkomaan määrätietoisesti.

Säännöllisellä rytmillä toteutettavat, esimerkiksi vuosittaiset henkilöstö-, työyhteisö- ja ilmapiirikyselyt toimivat hyvänä pohjana lähtötilanteen muodostamisessa. (Viitala 2021, 175). Rinne (2021, 261) huomauttaa, että työhyvinvointikyselyä ei kuitenkaan pidä sekoittaa psykologisen turvallisuuden mittaamiseen, koska se ei yleensä kata psykologista turvallisuutta. Lähtötaso voidaan todentaa määrällisellä tai laadullisella, mieluiten molemmilla tutkimuksilla. Haastattelut auttavat luomaan realistisen kuvan.

Psykologisen turvallisuuden mittaaminen ei ole yksioikoista, mutta ei mahdotontakaan. Edmondson (2019, 20) käyttää psykologisen turvallisuuden tilan kartoittamisessa seitsemää väittämäkysymystä. Ne voidaan esittää esimerkiksi seuraavasti:

1. Jos tiimin jäsen tekee virheen, se kääntyy usein häntä vastaan.
2. Tiimissä voi tuoda esille vaikeitakin asioita.
3. Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä.
4. Tiimissä voi ottaa riskejä.
5. Tiimissä on vaikeaa pyytää apua muilta.
6. Tiimissä kukaan ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia.
7. Tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään jokaisen ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä.

Väittämät voidaan esittää eri sanoin ilmaistuna, kunhan kysymyksellä mitataan samaa teki-
jää. Psykologisen turvallisuuden kannalta on parempi, jos väittämien 2, 4, 6 ja 7 vastaus on myönteinen ja väittämien 1, 3 ja 5 kohdalla kielteinen. Jos väittämien asettelu käännetään toisin päin, niin se tulee huomioida vastausten tulkitsemisessa. (Edmondson 2019, 20.)

Rinteen (2021, 261–266) mukaan kehittämistyötä ohjaa tavoitekuva eli määrittely siitä, mitä muutoksella tavoitellaan omassa organisaatiossa.

Lähtötason ja tilannekuvan määrittelyn jälkeen on hyvä aloittaa työyhteisössä keskustelu psykologisesta turvallisuudesta. Tehokas tapa on järjestää tulosten purkamiseen työpajoja, joissa pyritään keskustelun kautta saamaan parempi käsitys siitä, millaisia ajatuksia tulokset herättävät, mistä tarvitaan enemmän tietoa ja mikä lisää ihmisten turvallisuuden tunnetta. Rinteen mukaan ensimmäisen mittauksen purkaminen on avainasemassa muutoksen kannalta. Se auttaa tarkentamaan tavoitteita ja lisää keskinäistä ymmärrystä. Keskustelut purkutilaisuudessa ja sen jälkeen antavat työyhteisölle sanoja ja käsitteitä, joita se tarvitsee asian käsittelemiseksi, auttavat muotoilemaan pelisääntöjä, lisäävät mittausten vaikuttavuutta ja vahvistavat yksilöiden sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin. Pidemmällä aikavälillä yhteinen kieli muuntaa toimintakulttuuria.

Venäläinen (25.3.2021) kehottaa pureutumaan tutkimuksissa ihmisten välisiin kitkoihin. Hänen mukaansa tiedon keruun tavalla tai sillä, ovatko kitkaa aiheuttavat kokemukset todellisia vai uskomuksia, ei ole väliä. Tärkeintä on saada kitkat ja epävarmuuksia aiheuttavat tekijät tietoon, jotta niitä voidaan käsitellä. Aluksi siihen täytyy varata reilusti aikaa ja tilaa. Myöhemmin, kun luottamusta ja turvallisuuden tunnetta on saatu rakennettua, on kitkoja mahdollista ratkoa nopeammin.

Uusikylä (2021, 11) ohjeistaa seuraamaan ja arvioimaan muutoksia lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Rinteen Viitalan (2021, 175–176) mukaan tiimien tai muiden yksiköiden hyvinvoinnista ja ilmapiiristä voidaan piirtää kuvaa kohdennetuilla pulssikyselyillä, joilla tilannetta ja sen kehitystä mitataan muutaman kysymyksen avulla, lyhyellä syklillä. Viitala myös painottaa, että varsinainen hyöty mittauksista syntyy aina vasta, kun tulosten perusteella ryhdytään toimenpiteisiin.

Rinteen (2021, 265–267) mukaan psykologisen turvallisuuden pitkäjänteinen mittaaminen tekee muutokset näkyväksi ja kannustaa sen kehittämiseen. Mittaustulosten vertaaminen muihin avainmittareihin, kuten työhyvinvointiin, innovaatioihin, sitoutumiseen ja tuottavuuteen, tekee näkyväksi muun muassa sen, kuinka paljon ihmisten tunteet ja uskomukset vaikuttavat näkyviin asioihin organisaatiossa.

3.2 Psykologista turvallisuutta tukevat rakenteet

Lahtinen (13.8.2018.) näkee perinteisten organisaatioiden heikkoudeksi sen, että niiden staattiset ja jäykät rakenteet ovat haaste maailman muutoksissa mukana pysymiselle ja kulttuuri ohjaa vaalimaan vanhaa uuden luomisen sijaan, jättäen vain vähän tilaa väistämättömälle muutokselle. Nykyaikainen organisaatio rakentuu joustavien rakenteiden varaan, jotka mahdollistavat paitsi uuden tiedon hankkimisen, myös oppimisen sen pohjalta. Silloin muutos ei tule ulkoapäin tai organisaatiossa ylhäältä päin annettuna, vaan se on osa luonnollista kehittymistä ja luo organisaatiolle elinvoimaa. Rinne (2021, 101) ohjeistaa varmistamaan, etteivät organisaation rakenteet hankaloita tai estä yhteistyötä ja toteaa, että muutos edellyttää lähes aina muutoksia organisaation rakenteissa.

Psykologisen turvallisuuden synnyn kannalta matala organisaatorakenne on todettu otollisemmaksi kuin perinteinen hierarkkinen rakenne (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32). Salmivaaran ym. (2020, 201) mukaan kaikki sellaiset ympäristöt, joissa ihmisten on mahdollista toimia itseohjautuvasti ilman vahvaa, ylhäältä alas suuntautuvaa ohjausta, luovat tilaa psykologiselle turvallisuudelle.

Itseohjautumisen ilmiön yhteydessä tulee erottaa sen kaksi tasoa. Itseorganisoitumisessa on kyse ryhmän ominaisuudesta; se on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä valmiina annetut rakenteet on minimoitu ja toiminta perustuu toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuudessa puolestaan on kyse yksilön ominaisuudesta; itseohjautuvat tiimin jäsenet ovat motivoituneita, heillä on selkeä tavoite toiminnalle sekä tarvittava osaaminen päämäärien saavuttamiseksi (Salmivaara ym. 2020, 188).

On myös sellaisia organisaatioita, joissa henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa, vaikka organisoitumisen rakenteet ovat perinteisemmät ja ylhäältä annetut. Tällaisessa organisaatiossa on onnistuttu luomaan kulttuuri, jossa ihmiset toimivat omaehtoisesti ja kokevat saavansa tilaa toteuttaa työtään haluamallaan tavalla. Ihmisillä on esimiehensä, joille he raportoivat, mutta nämä esimiehet eivät ota perinteisen kontrolloivaa roolia, vaan toimivat enemmän valmentajina, kannustajina ja mahdollistajina. Tätä kutsutaan osallistavaksi kulttuuriksi. (Martela & Jarenko 2017 15–16.)

Lahtinen (13.8.2018) huomauttaa, että jokainen organisaatio on lähtökohdiltaan itseohjautuva ja oppiva, koska ne koostuvat ihmisistä, joilla on oma tahto ja pyrkimys vaikuttaa toimintaan jollain tavalla. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmisten toiminta olisi automaattisesti organisaatioiden tavoitteiden mukaista. Tämä korostaa tarvetta kohdentaa ihmiset yhteisiä tavoitteita kohti ja poistaa esteet tuloksellisen yhteistoiminnan tieltä.

Järvinen (2020, 77) esittää, että vaikka organisaatiossa korostuisi itseohjautuvuus, tarve johtamiselle ei poistu, vaan johtamisen tapojen täytyy muuttua. Sen sijaan, että johtaja jakaisi ohjeita ja neuvoja, hänen tehtävänsä on luoda rakenteet, joiden sisällä toimiminen mahdollistuu turvallisesti ja tehokkaasti. Lahtisen (13.8.2018) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen tulisi olla dialogista, osallistavaa ja rohkeaa johtajuutta, ja johtamisella tulisi pyrkiä ensisijaisesti yhteisen tietouden ja ymmärryksen kasvattamiseen. Näin toimimalla johtaja kasvattaa organisaation sosiaalista pääomaa.

Rinteen (2021, 44, 98) mukaan organisaatioiden tulisi perehtyä monimuotoisuuden ymmärtämiseen, panostaa oppimiskulttuurin kehittämiseen, virheiden normalisoimiseen, yhteishengen vaalimiseen, avoimuuden lisäämiseen, arvoista viestimiseen sekä kirkkaisiin tavoitteisiin. Rinne (s. 101) osoittaa johdon tehtäväksi varmistaa, että muun muassa käytettävät mittarit, tavoitteidenasetanta ja palkitseminen tukevat yhteistyötä strategian tarkoittamalla tavalla sekä edistävät luottamusta organisaatiossa. Rakenteet eivät saa tulla psykologisen turvallisuuden kehittämisen esteeksi.

3.3 Johtajat psykologisen turvallisuuden rakentajina

Johtajat ovat aina erityisen huomion kohteena työyhteisössä ja heistä otetaan esimerkiksi myös ilmapiiriä muovaavien normien osalta (Freese [viitattu 27.10.2021]). Aron (2018, 137) mukaan ilmapiirin kehittämisessä tärkeintä onkin johdon aito kiinnostus ja konkreettiset toimet; johtajat voivat omalla toiminnallaan osoittaa, että kehitettävä asia on merkityksellinen.

Strategisessa johtamisessa keskiöön on noussut muutoksen johtaminen. Perinteiseen ”management”-johtamiseen liitettävät keinot, kuten suunnittelu, budjetointi ja kontrollointi, ovat tehokkaimmillaan vakiintuneilla toimialoilla ja vakaan kasvun yhteydessä. Aloilla, joilla toimintaympäristöt ja teknologiat muuttuvat nopeasti, kuten ohjelmistoalalla, menestymiseen

vaikuttaa enemmän organisaation kyky toimia uudella tavalla. Silloin "leadership"-johtamisen teemojen, kuten henkilöstön sitouttamisen ja motivoinnin, merkitys kasvaa. (Vuorinen 2013, 138–139.)

Järvinen 2020, 97) huomauttaa, että muutosta johtaessa johtajat ovat myös itse jatkuvan muutoksen kohteena. Muutostilanteissa johtaja joutuukin usein toimimaan ja johtamaan muita ihmisiä tietämättä itse mitä tulevaisuus tuo tullessaan tai miten muutoksesta selvittää. Näissä tilanteissa korostuu hyvän reflektiokyvyn merkitys; jotta johtaja kykenee säilyttämään tyyneyden ja toimintakyvyn haastavissa tilanteissa, täytyy hänen kyetä tunnistamaan muutoksen herättämät tunteet ja ajatukset itsessään.

Myös Huttunen (2018, 100–101) korostaa johtajan tarvetta tunnistaa ensin omat tunteensa sekä niistä kumpuava toiminta, koska tunteet ja käyttäytymismallit tarttuvat herkästi työyhteisössä. Parhaimmillaan tunteet lisäävät työyhteisössä vireyttä ja positiivista asennoitumista, saavat innostumaan, auttamaan toisia ja tekemään parhaansa. Pahimmillaan ne kuluttavat henkisiä resursseja, lisäävät pessimismia, negatiivista kriittisyyttä ja kyynisyyttä. Silloin ajautuu itse huonontamaan ilmapiiriä ja hidastamaan muutoksia. Itsetuntemus auttaa tunnistamaan erilaisten ärsykkeiden aiheuttamat reaktiot, ajatukset, tunteet ja toimintatavat itsessä. Tunteista ääneen puhuminen muille keventää usein huolia, selkiyttää ajatuksia ja lisää omaa ja muiden ymmärrystä omasta toiminnasta. Hyvä itsetuntemus edesauttaa empatian, eli kyvyn asettaa itsensä toisen asemaan, sekä tunneällyn kehittymistä. Kun oppii itsereflektion avulla tunnistamaan omia reaktioita, voi mallintaa erilaisia vaihtoehtoja: jos toimin tällä tavalla, niin se voi herättää muissa tällaisia reaktioita. Tunneäly auttaa navigoimaan elävässä työyhteisössä.

Psykologista turvallisuutta heikentävät epäreilut käytänteet, valtapelit, tarpeeton kontrollointi, liiallinen auktoriteettiuskoko sekä ryhmäpaine. Johtajan on tärkeää kannustaa henkilöstöä eroon liiallisesta auktoriteettiuskosta sekä sallia kysymykset, kyseenalaistaminen ja vaikeistakin asioista puhuminen. (Åhman 2014, 95–96.)

Työterveyskeskuksen [viitattu 8.11.2021] kuvauksen mukaan hyvän johtajan tunnuspiirteitä ovat arvostava vuorovaikutus, aitous, oikeudenmukaisuus päätöksenteossa ja ihmisten kohtelussa, johdonmukaisuus sekä läpinäkyvyys. Hyvän johtajan toimintatapoihin kuuluu

keskustelemalla ja kysymällä johtaminen, kiittäminen, yhteistyön rakentaminen, tuen ja kannustuksen tarjoaminen, tavoitteiden kirkastaminen sekä oman myönteisen mielialan ja kehittymisen ylläpitäminen.

Huttusen (2018, 156) mukaan kuunteleminen ja osallistaminen ovat nykyaikaisen organisaatiokulttuurin ja jaetun johtamisen ydintä, sekä arvokkaita työkaluja kehittämis- ja muutoshankkeissa. Huttusen (s. 79) näkemyksen mukaan tämän hetken ihannejohtaja osallistaa, sparraa, auttaa hahmottamaan rajat ja antaa vapauden toimia niiden sisällä, uskaltaa olla haavoittuva ja huomioi erilaisuutta. Mikromanageeraamista johtajien tulisi Huttusen (s. 89) mukaan välttää, koska se viestii muille epäluottamuksesta. Antamalla suorittaa tehtävät itsenäisesti, viestii luottamuksesta: vallitsee luottamus siihen, että kaikki tekevät parhaansa.

Åhman (2014, 298) on esittänyt vuonna 2014, että johtajien soveltuvuusarvioinnissa huomiota tulisi kiinnittää erityisesti tunnetajuun. Hänen mukaansa keskeisiä kriteereitä hyvälle ihmisten johtajalle ovat taito osoittaa arvostusta, kyky luoda tunnesiteitä virtuaalimaailmassa, inhimillisten arvojen säilyttäminen kovassakin paineessa sekä kääntönopeus myönteisyyttä ja ratkaisuja kohti. Näiden kriteerien täytyessä johtajalla on hyvät edellytykset synnyttää psykologista turvallisuutta jatkuvien muutosten ajassa. Järvinen (2020, 18) kehottaa varmistamaan, että johtajakandidaatilla on paitsi kyky johtaa ihmisiä, myös motivaatio siihen.

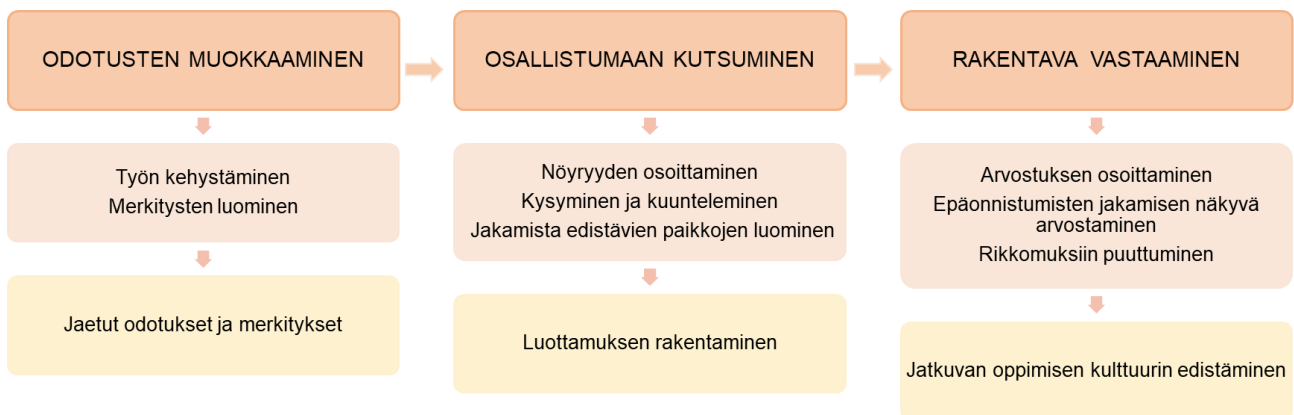
Huttunen (2018, 78–79) toteaa, että johtamisen kannalta on suuri haaste, että ihmiset toimivat hyvin eri tavoin ja käyttäytymistä on vaikeaa, joskus mahdotontakin ennustaa. Esimerkiksi, siinä missä osa ihmisistä on parhaimmillaan saadessaan ohjautua itsenäisesti, niin osa kaipaa vahvempaa ohjausta, nauttii rutiineista ja kokee tarkat raamit työntekoa helpottavana. Tasapainon löytäminen erilaisten ihmisten ja toimintatyylien välillä vaatii johtajilta valppautta ja herkkyyttä. Johtajien työtä helpottaa oman henkilöstönsä tunteminen ja näkee heidän yksilölliset tarpeiden ja tapojen tunnistaminen.

Collin ja Lemmetty (2019, 339) tähdentävät, että vastuullinen johtaminen näkyy ja tuntuu henkilöstön arjessa tukena, kiinnostuksena ja arvostuksena. Se edellyttää lähijohtamistyöltä aikaa sekä tukea muilta organisaation toiminnoilta.

3.4 Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden edistämiseen

Aro (2018, 129) esittää, että psykologisen turvallisuuden ollessa tuottavuuden, innovatiivisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tiimien tärkein ominaisuus, esihenkilöiden tärkeimmäksi tehtäväksi osoittautuu psykologisen turvallisuuden vahvistaminen.

Edmondson (2019, 159) on tiivistänyt esihenkilön tärkeimmät keinot psykologisen turvallisuuden edistämiseksi kolmiosaiseen työkalupakkiin (Kuvio 7). Siihen kuuluvat odotusten muokkaaminen, osallistumaan kutsuminen ja rakentava vastaaminen.



Kuvio 7. Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden edistämiseen (Edmondson 2019, 159).

3.4.1 Odotusten muokkaaminen

Työkalupakin ensimmäisen osion eli odotusten muokkaamisen tarkoitus on luoda ryhmän jäsenten välille jaettuja odotuksia ja merkityksiä. Siihen kuuluu työn kehystäminen ja merkitysten luominen. Työn kehiksestä voidaan rakentaa psykologisesti turvallinen osoittamalla sallivaa suhtautumista virheisiin. Esihenkilön on hyvä tuoda esille se, että virheet ovat lähes väistämättömiä, kun työ tapahtuu muuttuvassa tai epävakaaassa ympäristössä ja painottaa, että niiden jakaminen on turvallista. Virheistä kertominen on kaikille kuuluvan tiedon jakamista ja mahdollisuus oppimiseen. Virheiden lisäksi esihenkilön tehtävä on kannustaa ottamaan riskejä myös muilla tavoin, kuten jakamaan ideat, huolet ja ongelmat. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33–34.)

Rauhala ym. (2013, 57) huomauttavat, että ihmiset tarkkailevat sanallisen viestinnän lisäksi sanatonta viestintää. Esihenkilön pelon tai kyynisyyden sävyttämä viestintä herättää samoja tunteita alaisissa, ja epäilevä äänenpaino tai ihmettelevä ilme kasvoilla palaverissa voi lisätä epävarmuutta omien ajatusten esille tuomiseen. Pienet asiat voivat vaikuttaa ihmisten uskoon ja sitä kautta toimintaan.

Merkityksiä luodaan viestimällä avoimesti keskinäisistä riippuvaisuuksista. Jokaisen ryhmän jäsenen on tärkeää tietää miten työ vaikuttaa muihin, eli ketä oma toiminta koskettaa ja millä tavalla. Tiimissä jokaisen onnistuminen on riippuvainen toisten onnistumisesta. Myös tavoitteet luovat merkitystä. Kun tavoitteet koetaan yhteisiksi ja ne ovat korkealla, niin niiden esteeksi tulevat asiat tuodaan herkemmin esille. (Työterveyslaitos [viitattu 20.8.2021].)

Roolien kirkkaus on yksi tiimin psykologista turvallisuutta edistävä tekijä, ne auttavat määrittelemään kunkin vapaudet ja vastuut työssä. Rooleja voi hyödyntää myös väliaikaisesti, esimerkiksi niin, että osa tiimistä keskittyy vain projektin virheiden ja heikkojen argumenttien osoittamiseen. Kun epäkohdat havaitaan, ne voidaan korjata nopeasti ja palata muihin rooleihin. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

Salmivaaran ym. (2020, 197) mukaan itseohjautuvassa tiimissä roolijaon ja toimintamallien voi antaa muodostua luonnollisesti ryhmässä, sen jäsenten kautta. Ihmisen mahdollisuus määrittellä roolinsa itse ja olla mukana tehtävien, vastualueiden ja tavoitteiden määrittelyssä vahvistaa osaamisen tunnetta sekä omistajuutta omasta toiminnasta, ja siten tukee psykologisen turvallisuuden rakentumista.

Virheitä on eritasoisia. Joissakin töissä virheet voivat olla kohtalokkaita ja silloin niiden merkitystä täytyy painottaa. Jokaisessa työyhteisössä on myös tilanteita, joissa kaikkien on tärkeää toimia samalla tavalla, riippumatta siitä kuinka he luontaisesti olisivat taipuvaisia toimimaan. Näiden tilanteiden varalle on oltava pelisäännöt ja suorat määräykset, joihin kaikki sitoutuvat. (Järvinen 2020, 21.)

Huttusen (2018, 91–93) mukaan pelisäännöt lisäävät ennustettavuutta ja tekevät toiminnasta läpinäkyvää kaikille. Pelisäännöt ovat usein organisaation arvoja kuvastavia periaatteita ja kohdentuvat monenlaisiin- ja tasoisiin, usein vuorovaikutuksellisiin asioihin, kuten

työprosesseihin, viestintään, käyttäytymiseen ja yleisiin toimintatapoihin. Tiimissä pelisääntöjen laatiminen tapahtuu yhdessä esihenkilön ja tiimin kanssa – esihenkilö ei siis yksin sanele niitä. Keskusteleminen pelisäännöistä lisää ymmärrystä toisten ajatuksista, toiveista ja toiminnan painotuksista. Tiimin omiin pelisääntöihin voi kuulua esimerkiksi sovituista aikatauluista kiinnipitäminen, avun tarjoaminen työkavereille oma-aloitteisesti, kameroiden pitäminen auki virtuaalisissa palavereissa, rakentava palautteen vastaanottaminen ja viikoittainen rytmi esihenkilön ja tiiminjäsenten kahdenkeskisille tapaamisille.

Rinteen (2021, 186–187) mukaan keskustelu vuorovaikutuksen pelisäännöistä on hyvä aloittaa siitä, millainen vuorovaikutus tukee ryhmän toimintaa ja millaisia yksilöllisiä tarpeita ryhmässä on. Sitten voidaan siirtyä konkretiaan, eli siihen, millä tavoin ihmisten toivotaan toimivan. Pelisäännöt voivat koskea esimerkiksi kollektiivista vastuuta, tulkintojen tekemistä hyvän kautta ja kunnioittavaa kohtaamista. Tarkemmin: kaikki jakavat vastuun ristiriitojen ennakoinnista ja ratkaisemisesta, muihin ei kohdisteta negatiivisia ennakoasenteita eikä epäilyksiä esitetä selän takana, vaan ihmiselle suoraan, ja rakentavaa dialogia pidetään yllä kaikissa tilanteissa.

Pelisääntöihin ja toleranssirajoihin liittyvän viestinnän tulee olla selkeää ja johdonmukaista. Kaikkien tulee ymmärtää mikä on organisaatiossa tai tiimissä hyväksyttävää ja mitä seurauksia pelisääntöjen rikkomisesta aiheutuu. (Åhman 2014, 95–96.)

Joskus yksittäisen ihmisen negatiivinen käytös voi pilata jopa koko työyhteisön ilmapiirin ja silloin esihenkilön tulee noudattaa määrätietoista varhaisen puuttumisen mallia (Viitala 2021, 177). Työturvallisuuskeskuksen [viitattu 8.11.2021] mukaan varhaista puuttumista kutsutaan myös ennakoivaksi toimintatavaksi. Sitä voidaan soveltaa paitsi häirintään ja epäasialliseen kohteluun, myös keskustelukulttuurin kehittämiseen. Esihenkilön tehtävä on kannustaa tiimin jäseniä ilmaisemaan tunteensa, joita keskustelut tai tilanteet työpaikalla herättävät. Ihanteellista on, että jokainen uskaltaa kertoa kokemuksestaan välittömästi tilanteessa, jossa kokee epämiellyttäviä tunteita. Esihenkilö käsittelee ristiriitatilanteet ihmisten kanssa, jotka liittyvät niiden syntymiseen ja voivat vaikuttaa niiden ratkaisemiseen.

Tiimin jäseniä on hyvä rohkaista tuomaan epäkohtia esille myös silloin, jos huomaa epäasiallisen käytöksen kohdistuvan toiseen tiimin jäseneseen. Usein moni muu työyhteisössä on

havainnut ongelmat ennen, kuin se tavoittaa esihenkilön. Varhainen puuttuminen ei siis ole yksin johtajan vastuulla, vaan se on jaettu oikeus ja velvollisuus. Yhteisisistä pelisäännöistä sopiminen ja epätoivottujen toimintatapojen sanoittaminen madaltaa kynnystä tuoda ne esiin. (Aro 2018, 153–154.)

Tavoitteiden tarkkuus voi vaihdella käsillä olevasta työstä riippuen. Salmivaaran ym. (2020, 197) tutkimustuloksista selviää, että tutkimuksessa havainnoidulla väliaikaisella tiimillä ei ollut aluksi selkeitä tavoitteita tai konseptia, eikä siten myöskään määritelmiä menestymiselle ja epäonnistumiselle. Tutkijat tulkitsivat, että se edisti ryhmän tunnetta turvallisesta riskin ottamisesta. Jälkikäteen osallistujat kokivat suurimmaksi saavutukseksi projektin toteutumisen eivätkä nähneet epäonnistumisia merkittävänä osana sitä, vaikka sen vaiheisiin mahtui myös vastoinkäymisiä.

3.4.2 Kutsumaan osallistuminen

Työkalupakin toisen osion eli osallistumaan kutsumisen tarkoitus on lisätä luottamusta siihen, että jokaisen ryhmän jäsenen ääntä halutaan kuulla. Esihenkilön työssä se toteutuu nöyryyden osoittamisena, kysymisenä, kuuntelemisena ja jakamista edistävien paikkojen luomisena. Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden edistämiseen. (Edmondson 2019, 159.)

Riskien ottamisen yhteydessä, epävarmuuden vallitessa ja emotionaalisen suojattomuuden hetkissä ihmiset kokevat haavoittuvuutta, josta käsin toimiminen vaatii rohkeutta (Sitomo, [viitattu 1.9.2021]). Järvisen (2020, 19) mukaan esihenkilönä toimiminen vaatii itsensä likoon laittamista ja omien heikkouksien hyväksymistä. Täytyy voida hyväksyä se, että tehtävässä ei ole mahdollista täyttää kaikkia siihen liittyviä moninaisia ja monilta tahoilta asetettuja toiveita ja vaatimuksia.

Esihenkilön esiintyminen kaikkitietävänä ja kaikkivoipana heikentää muiden halukkuutta riskien ottamiseen. Jos esihenkilö kykenee hyväksymään oman vajavaisuutensa, ei ole tarvetta pitää yllä mielikuvaa erehtymättömästä johtajasta. Se kannustaa muita yhteisön jäseniä toimimaan samoin ja rohkaisee riskien ottamiseen. (Sitomo, [1.9.2021].)

Esihenkilö voi osoittaa nöyryyttä kertomalla neutraaliin sävyyn omista epäonnistumisista ja puutteistaan ja pyytämällä palautetta muilta. Palaverissa esihenkilö voi todeta, että hänellä ei ole käsillä olevasta asiasta riittävästi tietoa tai että aihe on hänellekin täysin uusi, esittää tarkentavia kysymyksiä, varmistaa onko ymmärtänyt oikein ja pyytää apua muilta. Se kannustaa kaikkia osallistumaan keskusteluun tasavertaisina ja antamaan oman panoksensa. Keskusteluun kannustavien paikkojen luominen, tarkkaavainen kuunteleminen ja palautteen pyytäminen viestivät, että kaikkien äänet ovat yhtä arvokkaita. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34.)

Rinteen (2021, 164) mukaan palautekulttuuri, jossa palautetta annetaan hierarkiassa vain ylhäältä alaspäin ei kuulu nykyaikaiseen organisaatioon. Hänen mukaansa palautteen antaminen on kaikkien yhteinen oikeus ja vastuu, sillä sen tavoite on kehittää yhteistyötä paremmaksi ja toimintaa yhteisten tavoitteiden mukaiseksi.

Collin ja Keronen (2019, 318–319) tuovat esille yleisen ongelman, joka on haaste psykologiselle turvallisuudelle. Organisaation nopean kasvun tai esimerkiksi fuusion seurauksena yksittäisen esihenkilön johdettavien määrä kasvaa usein niin suureksi, että esihenkilö ei tunne kaikkia alaisiaan. Henkilöstön tuen tarve on kuitenkin pysyvä ja siksi on tärkeää varmistaa, että kaikki saavat tarvitsemansa huomion työpaikalla. Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, että kaikkien ääni ja tarpeet tulevat kuulluksi, myös niiden, jotka eivät ole yleensä ensimmäisenä äänessä.

Googlen tutkimuksessa havaittiin, että parhaiten onnistuvissa tiimeissä puheenvuorot eivät jakautuneet tasaisesti jokaisen tehtävän tai palaverin kohdalla, mutta yhteenlaskettuna päivän tai tehtävän päätteeksi jokainen tiimin jäsen oli saanut olla äänessä suunnilleen yhtä paljon. Parhaissa tiimeissä jäsenet myös kuuntelevat toisiaan ja osoittavat herkkyyttä toisten tunteille ja tarpeille. Se edellyttää tiimiläisiltä kykyä toisten tunnetilojen lukemiseen ja taitoa reagoida niihin rakentavasti. Google onkin kannustanut työntekijöitään avoimiin, tunteita käsitteleviin keskusteluihin ja teknologiayrityksen datakeskeisessä ympäristössä toimivaksi keinoksi on havaittu keskusteleminen tunteista datan kautta. Ihmisten, joiden on haastavaa puhua omista tunteistaan työpaikalla, voi olla helpompi lähestyä asiaa tilastojen ja numeroiden kautta. (Duhigg 25.2. 2016.)

3.4.3 Rakentava vastaaminen

Työkalupakin kolmas osio on rakentava vastaaminen. Siinä korostuvat arvostuksen osoittaminen, kannustava suhtautuminen virheiden esille tuomiseen ja selkeisiin rikkomuksiin puuttuminen. (Edmondson 2019, 159.)

Esihenkilöt voivat viestiä arvostuksesta kiittämällä ja antamalla tunnustusta muilla tavoin. Pyytämällä apua ja palautetta omasta toiminnastaan esihenkilö osoittaa arvostavansa muiden osaamista. (Pekonen & Ruokonen 2021.)

Sen lisäksi, että kiitetään tehdystä työstä, kiitetään myös virheiden ja epäkohtien esiin tuomisesta. Se vahvistaa kokemusta psykologisesta turvallisuudesta, lisää riskien ottamista ja kumoaa hiljaisuuden haittavaikutuksia. Samalla selvitetään mistä virheet johtuvat. Jos ne aiheutuvat esimerkiksi puutteellisista ohjeistuksista, niin ohjeistukset korjataan ja varmistetaan toimivaksi. Jos virheet johtuvat tahallisesta sääntöjen rikkomisesta tai organisaation arvojen vastaisesta toiminnasta, niihin tulee puuttua määrätietoisesti. Kun säännöt, toleranssirajat ja seuraukset ovat olleet kaikkien tiedossa, niin rikkomuksiin puuttuminen oikeudenmukaisella tavalla vahvistaa ryhmän psykologista turvallisuutta. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34–35.)

Rakentavalla vastaamisella esihenkilö kehittää jatkuvan oppimisen kulttuuria, joka ilmenee tiimin valmiutena jatkuvaan oppimiseen (Pekonen & Ruokonen 2021).

On tärkeää huomata, että jos työyhteisössä on syvää epäluottamusta ihmisten välillä tai vaikea konflikti käynnissä, niin psykologisesta turvallisuuden edistämisen työkalut eivät ole riittäviä. Silloin niiden ratkaisemiseen tarvitaan erityisiä konfliktinratkaisumenetelmiä. (Freese [viitattu 27.10.2021].)

3.5 Tiimiläisten keinot psykologisen turvallisuuden edistämiseen

Organisaation kulttuuria ja työilmapiiriä johdetaan ensisijaisesti ylhäältä päin ja esimerkin voimalla, mutta johtajat ja esihenkilöt eivät toimi roolissaan tyhjiössä, vaan vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa. He tarvitsevat siis ympärilleen yhteisön, joka auttaa heitä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Työturvallisuuskeskuksen [viitattu 8.11.2021] mukaan hyvää työyhteisöä kuvaa toimiva vuorovaikutus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, muiden tukeminen, osaamisen jakaminen, sekä kannustava, vapautunut, hyväksyvä ja luottamusta herättävä ilmapiiri. Jokaisen tiimin jäsenen asennoituminen, motivaatio ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot muovaavat sen ilmapiiriä ja vaikuttavat sen toimintaan. Salmivaaran ym. (2020, 191) mukaan yksilöiden merkitys ja vastuu korostuu itseohjautuvissa tiimeissä, joissa johtaminen on jaettava. He näkevät, että itseohjautuvissa tiimeissä jokaisella tiimin jäsenellä on ratkaiseva rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa.

Rauhalan mukaan jokaisen ryhmän jäsenen on kannettava oma kortensa kehoon ja pyrittävä rakentamaan luottamusta yhä uudelleen ja kaikissa tilanteissa, myös vaikeissa (2011, 139). Haastetta luo muun muassa se, että ihmiset reagoivat haastaviin tilanteisiin eri tavoin, ja paineen alla toimintatyylit usein muuttuu totutusta, lisäten tunnetta ennakoimattomuudesta (s. 134). Rinne (2021, 174) huomauttaa kiireen olevan huomattava haaste työyhteisöille, koska se vähentää empatiaa, heikentää viestintää ja lisää paikkoja väärinkäsityksille.

Järvisen (2020, 105) mukaan on selvää, että ryhmässä toimiessa ilmenee väärinkäsityksiä ja erimielisyyksiä ja tarvitaan kompromisseja. Ratkaisujen löytäminen edellyttää kaikilta osapuolisilta vuorovaikutustaitoja, rakentavaa suhtautumista, neuvottelutaitoja sekä pitkämielisyyttä, koska ongelmien ratkaisu vie usein aikaa.

Freese [viitattu 27.10.2021] kehottaa yksilöitä tarkastelemaan ryhmän normeista kumpuavia uskomuksia ja niiden suhdetta omaan toimintaan. Syy-seuraus -suhteen voi saada näkyväksi kysymällä itseltään, miksi jossain tilanteessa valitsee pidättyväisyyden ja sensuroi omaa toimintaa, sekä muistuttamalla itseään riskien ottamisen ja haavoittuvaisuuden tuomista eduista. Freese myös kehottaa hankkimaan oma-aloitteisesti tietoa psykologisen turvallisuuden eduista ja jakamaan sitä työyhteisössä.

Rinne (2021 44) kannustaa kehittämään kykyä tunnistaa omia ennakoasenteita, joita ihmisenä väistämättä kohdistaa muihin, sekä kykyä kohdata ja hyväksyä omat epävarmuutensa ja kääntää haasteet oppimiseksi. Rinteen (s. 99) mukaan ryhmässä toimimiseen tarvittavaa rohkeutta voi kehittää taitona juuri itsereflektion kautta. Hän kehottaa tarkastelemaan erityisesti omaa suhdettaan itseluottamukseen, haavoittuvuuteen, arvoihin ja merkityksellisyyteen.

Pohdinnan tukena voi käyttää kysymyksiä, kuten: Uskonko, että selviän myös mahdollisesta epäonnistumisesta? Uskonko, että saavutan enemmän haavoittuvuudella? Onko omien arvojen mukaista toimia? Onko tämä asia tai toiminta itselleni merkityksellistä? Työn merkityksen tulee kytkeytyä tiimin tai organisaation merkitykseen, jotta se kääntyy rohkeudeksi toimia.

Delizonna (2017) kehottaa tarkkailemaan omia reaktioitaan erityisesti ristiriita- ja konfliktitilanteissa. Pelon triggeröimän taistele tai pakene -menteliteetin tunnistaessaan on hyvä rauhoittaa tilannetta asettumalla toisen asemaan ja suhtautumalla tilanteeseen uteliaisuudella sekä pyrkiä näkemään se mahdollisuutena oppimiseen. Kun ilmapiiri on turvallinen, keskustelua on mahdollista käydä kunnioittavalla ja arvostavalla tavalla, myös konfliktitilanteissa. Kuuluksi tuleminen on psykologisen turvallisuuden kannalta edellytys, mutta se ei tarkoita, asiat menevät aina sillä tavalla, miten itse toivoisi.

Psykologisen turvallisuuden asteeseen voidaan vaikuttaa organisaatiossa kehittämällä ryhmien sisäisiä normeja (Rinne 2021, 153–154). Freesen [viitattu 27.10.2021] mukaan normeja muovaavat esimerkiksi ryhmässä jaetut kokemukset ja tarinat. Ohimennen lausutut huomiot ja kommentit voivatkin saada tahattoman suuren painoarvon, jos ne synnyttävät kuulijassa tunteen siitä, että ei ole arvostettu tai hyväksytty ryhmässä. On tärkeää muistaa sensitiivisyys ja tuoda avoimesti esille omat kipupisteet, jotta muut voivat huomioida ne. Toiminnan kautta yksilöt voivat edistää psykologista turvallisuutta myös kysymällä eriäviä mielipiteitä ja pyytämällä palautetta, tutustumalla muihin syvemmin, pyytämällä apua ja asettumalla oppijan asemaan sekä näyttämällä haavoittuvaisuutensa. Ryhmän reaktioihin yksilöt voivat vaikuttaa välittämällä arvostavan ja uteliaan suhtautumisen muiden ajatuksia ja ehdotuksia kohtaan, antamalla usein vahvistavaa palautetta, pysähtymällä kuuntelemaan ja osoittamalla empatiaa.

Huttunen (2018, 89) muistuttaa, että yhteydenpito lisää tuttuutta ja kasvattaa luottamusta; mitä paremmin toisen tuntee, sitä helpompi luottamusta on rakentaa. Etätyötä tekeviä hän kannustaa oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen, ottamaan itse rohkeasti yhteyttä muihin, esittämään kysymyksiä, pyytämään ja antamaan palautetta sekä järjestämään tapaamiset kasvotusten aina, kun se on mahdollista. Työterveyslaitos [viitattu 20.8.2021] ohjeistaa virtuaalisilla alustoilla toimivia osoittamaan muille korostetusti, että on läsnä tilanteessa ja kiinnostunut muiden ajatuksista. Etätyötä tekevillä kokousten epäviralliset osuudet, kahvitteletukset ja kohtaamiset käytävällä jäävät usein pois tai ainakin vähemmälle, vaikka niillä on tärkeä

roolin luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden kehittymisessä sekä tiedon jakamisessa. Jokainen voi osaltaan varmistaa, että kuulumisten vastavuoroiselle vaihtamiselle on tilaisuuksia ja paikkoja siinä missä niitä olisi fyysisellä toimistollakin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tässä opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien ominaispiirteet, päämäärät ja toteutustavat sekä esitellään tutkimuksen tulokset.

4.1 Metodit

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen tutkimus. Toiminnallista osiota edustaa informatiivisen videon suunnittelu ja toteuttaminen Futurice Oy:n Tampereen yksikölle. Opinnäytetyön toteutukseen kuuluu myös kohdeorganisaatiossa toteutettu kyselytutkimus. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista metodologiaa, kvantitatiivisen ollessa päämetodi. Metsämuurosen (2008, 14) mukaan tutkimusprosessissa on hyvä valita päämenetelmä, koska menetelmät eroavat paljon toisistaan.

4.1.1 Toiminnallinen metodi

Toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtia ovat työelämälähtöisyys ja kehittämiseen pyrkiminen. Se tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjestämistä tai järjeistämistä ammatillisessa kentässä. Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu produktista eli tuotoksesta, joka voi olla esimerkiksi ohjeistusvideo, -kansio tai -tilaisuus, sekä raportista. Siten siinä yhdistyy käytännön kokemus ja siitä tutkimusviestinnän keinoin raportoiminen. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallista opinnäytetyötä voidaan kuvailla myös tutkimukselliseksi kehittämistyöksi. Siihen kuuluu uusien ideoiden, toimintamallien, palvelujen tai muiden tuotosten toteuttamista ja sille ominaista on pyrkiä viemään asioita eteenpäin käytännössä, kuvailun tai selittämisen sijaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai muutoshalukkuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on ymmärryksen lisäämisen psykologisesta turvallisuudesta sekä sen edistämistä informatiivisen. Vilka ja Airaksinen (2003, 7–8) tuovat esille sanoittamisen merkitystä: ihmiset tarvitsevat sanoja ja käsitteitä, jotta toiminnasta syntyvän tiedon jakaminen muiden kanssa mahdollistuu. Ilmiöiden ja kokemusten sanallistaminen tekee

näkyväksi ne asiat, joita halutaan tarkastella. Ymmärtäminen siis mahdollistaa kehittämisen. Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osion tuotos on psykologista turvallisuutta käsittelevä video. Video valikoitui toteutustavaksi, koska se on tehokas keino välittää tietoa uudesta aiheesta sitomatta katsojaa aikaan tai paikkaan.

4.1.2 Kvantitatiivinen metodi

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmetodi lähestyy tutkittavaa aihetta numeroiden ja tilastojen kautta vastaten kysymyksiin, kuten kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Koppa 23.4.2015). Heikkilä (2014, 8) toteaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää vallitseva tilanne, mutta ei sen takana olevia syitä. Niiden selvittämiseksi tarvitaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Ojasalo ym. (2014, 40.) mukaan menetelmien moninaisuus on eduksi kehittämistyössä. Monipuolisen aineiston avulla saadaan enemmän tietoa ja näkökulmia tutkittavasta aiheesta, kuin vain yhtä menetelmää käyttäessä.

Vilka ja Airaksinen (2003, 40) tuovat esille, että tutkimuksen kohderyhmää voi hyödyntää myös tutkijan kehittymisen kannalta tärkeän palautteen saamiseen. Palautetta voi pyytää tuotoksesta esimerkiksi asiasisällön selkeyden ja ammatillisen merkittävyyden osalta.

Tässä tutkimuksessa haluttiin kerätä tietoa ja palautetta toiminnallisen osion tuotoksen vaikuttavuudesta sekä kartoittaa psykologisen turvallisuuden kokemuksia kohdeorganisaatiossa.

Edmondson ja Lei (2014, 39) ovat tuoneet esille, että psykologista turvallisuutta tulisi tutkia lisää laadullisin menetelmin, koska se auttaisi ymmärtämään ihmisten kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta syvällisemmin. Tämän opinnäytetyön yhteydessä laadulliset menetelmät, kuten haastattelut, eivät olleet resurssien rajallisuuden vuoksi mahdollisia, mutta eivät myöskään tarkoituksenmukaisia, koska psykologisen turvallisuuden määrätietoinen kehittäminen vaatii tuekseen laajempia tutkimuksia ja selvityksiä. Psykologista turvallisuutta tutkimalla haluttiin tässä tapauksessa ensisijaisesti herättää kohderyhmää pohtimaan psykologisen turvallisuuden tilaa työyhteisössä ja antaa sysäys sen määrätietoisen kehittämiseen.

Määrällinen lähestymistavan avulla oli mahdollista kerätä tutkittaviin kysymyksiin monipuolisesti vastauksia lyhyessä ajassa ja vastaajilla oli matalampi kynnyks vastata niihin rehellisesti omien kokemusten mukaisesti. Lisäksi havaintoaineisto haluttiin esittää visuaalisesti taulukkomuodossa.

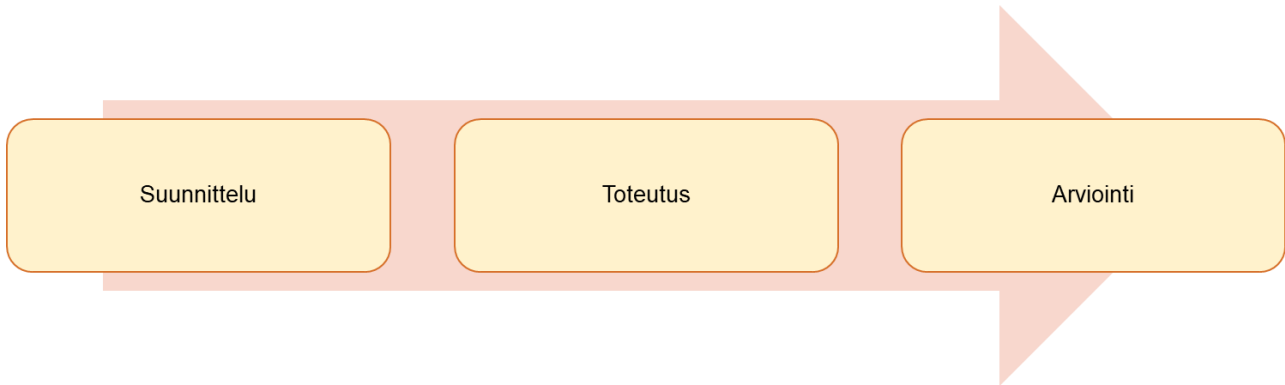
4.2 Tutkimuksen prosessit

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valitsemisella ja siihen perehtymisellä sekä kohdeorganisaation etsimisellä. Opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä Futuricen Tampereen yksikköön, koska yrityksen edistyksellinen organisaatiokulttuuri oli herättänyt hänen mielenkiintonsa.

Kohdeorganisaatiossa nähtiin, että psykologiseen turvallisuuteen perehtyminen tukisi organisaatiokulttuurin jatkuvaa kehittämistä. Sovittiin, että opinnäytetyön tekijä suunnittelee ja toteuttaa psykologista turvallisuutta käsittelevän videon sekä kyselytutkimuksen yhdessä sovittavan aikataulun puitteissa. Toteutuksen suhteen kädet olivat vapaat.

4.2.1 Kehittämistyön prosessi

Ojasalon ym. (2014, 22–23) mukaan kehittämistyön kuvaaminen prosessina auttaa työntekijää toimimaan järjestelmällisesti ja huomioimaan kuhunkin vaiheeseen kuuluvat asiat ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tässä raportissa on kuvattu videon toteuttamisprosessi yksinkertaisen muutostyön prosessin vaiheiden mukaan (Kuvio 8). Ensimmäisessä, eli suunnitteluvaiheessa, selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja laaditaan suunnitelma tavoitteiden saavuttamiselle. Toinen vaihe on suunnitelman toteuttamista käytännössä. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan sitä, miten kehittämistyössä on onnistuttu.



Kuvio 8. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23).

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on vaikuttaa kohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittämällä tai parantamalla (Koppa 23.4.2015). Vilka ja Airaksinen (2003, 40) toteavat, että tuotokselle valittu kohderyhmä määrittää tuotoksen sisällön rajaamalla mahdollisten vaihtoehtojen joukon ja auttaa valitsemaan sisällän kannalta sopivimman vaihtoehdon. Selkeän kohderyhmän puuttuminen on haaste.

Videon tavoitteena oli lisätä ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta. Kohderyhmä tarkentui kohdeorganisaation puolelta ja liittyi Tampereen yksikön esihenkilötyön kehittämiseen. Kohderyhmään kuului 12 esihenkilöä Futuricen Tampereen yksiköstä. Esihenkilöiden tietotaso psykologiseen turvallisuuteen liittyen ei ollut tiedossa etukäteen. Videon tarkoitus oli lisätä tietoa psykologisesta turvallisuudesta esihenkilöiden keskuudessa ja tarjota heille keinoja psykologisen turvallisuuden edistämiseen.

Vilka ja Airaksinen (2003, 53) korostavat lähdekritiikin merkitystä, kun laaditaan oppaita, käsikirjoja, tietopaketteja ja ohjeistuksia. Videon sisältö pohjautuu opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tiedonhaussa etsiessä hyödylliseksi osoittautui niin sanottu snowballing-tekniikka, jossa tutkija pääsee käsiksi tietolähteisiin tarkastelemalla muiden, jo olemassa olevien lähteiden tarjoamaa tietoa. Käytännössä tietolähteitä löytyi tutustumalla julkaisujen lähdeluetteloihin.

Tietopohjaa rakennettiin tutustumalla psykologista turvallisuutta käsittelevään aineistoon mahdollisimman monipuolisesti. Pohja muodostui psykologista turvallisuutta käsittelevistä tutkimuksista ja tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävistä vertaisarvioituista artikkeleista. Pohjan päälle muodostettiin ilmiöstä kattavampi kuva ilmiötä käsittelevän kirjallisuuden sekä aiheeseen perehtyneiden asiantuntijoiden kirjoittamien blogikirjoitusten ja oppaiden avulla.

Videon rakentaminen alkoi sisällysluettelon hahmottelulla. Siihen hahmoteltiin keskeisiä aiheita kuvaavat otsikot, joiden alle valittiin sopiva sisältö. Videon sisältöä suunnitellessa haasteeksi osoittautui ilmiön laajuus sekä se, että kohderyhmän tietotaso ei ollut tarkkaan tiedossa. Opinnäytetyön tekijä koki tärkeäksi varmistaa, että videon katsojat ymmärtävät ilmiön laajuuden ja merkityksen, ja päätyi siksi rajaamaan videon sisällön niin sanotusti perusasioihin. Futuricen esihenkilöt voivat kuitenkin paremmin huomioida psykologisen turvallisuuden omissa tiimeissään, kun he tunnistavat siihen vaikuttavat elementit ja ymmärtävät mikä vaikutus niillä on heidän tiimeissään toimivien ihmisten tunteisiin, uskomuksiin ja toimintaan.

Sisällön rajauksiin vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekemisen yhteydessä video oli vain kohderyhmän katsottavissa, mutta se jää toimeksiantajan vapaaseen käyttöön opinnäytetyön valmistuttua. Toimeksiantaja voi siis hyödyntää videota myös muun henkilöstön kanssa. Opinnäytetyön teoriaosuus täydentää videota ja tarjoaa yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta.

Video sisältää kuusi osiota, joista neljä käsittelee psykologista turvallisuutta asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta. Kuviossa 9 on esitelty videon sisällöllinen rakenne.



Kuvio 9. Informatiivisen videon rakenne.

Toteutusvaiheessa videota varten tehtiin yhtenäinen ja teemaan sopiva PowerPoint-esitys. Diojen lisäksi videolle tehtiin ääniraita. Lopuksi video leikattiin. Videon kestoksi tuli 50 minuuttia. Se tallennettiin YouTubeen ja jaettiin kohdeorganisaatiolle linkin avulla.

Ojasalon ym. (2014, 26) esittämän yksinkertaistetun kehittämistyön prosessin viimeinen vaihe on kehittämistyön arviointi, vaikka sitä käytännössä tehdäänkin koko prosessin ajan. Viimeisen vaiheen arvioinnin kohteena ovat kehittämisprosessi sekä sen tuotokset.

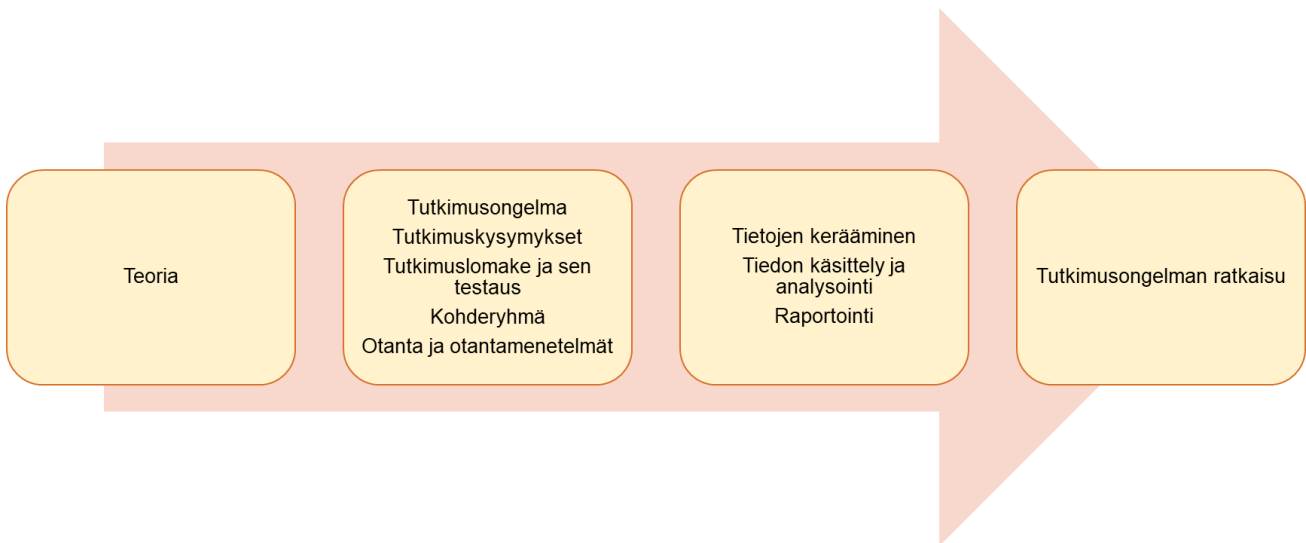
Tämän kehittämistyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa video, joka lisäisi ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta. Yhtenä tuotoksen arvioinnin mittarina käytettiin videon vaikuttavuutta, jonka mittaamisessa hyödynnettiin kyselytutkimusta. Tulokset käsitellään kappa-leessa 4.3.2.

Tuotoksen toteutukseen liittyen liittyvä selkeä kehityskohde on äänenlaatu. Ääniraidalla äänen laatu ja voimakkuus vaihtelee. Videon katsojalle olisi miellyttävämpää, jos vaihtelua ei olisi. Parempi lopputulos olisi saavutettu tutkimalla etukäteen, että vaikuttaako äänittämiseen käytettävä laitteisto ääneen ja varmistamalla, että saatavilla on sopivat laitteet.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kehittämistyö ja sen tuotos olivat onnistuneet, koska ne lisäävät kohdeorganisaation tietoa psykologisesta turvallisuudesta ja sen edistämisestä. Kehittämistyön päätyttyä kohdeorganisaatio voi edelleen hyödyntää videota.

4.2.2 Kvantitatiivinen tutkimusprosessi

Kananen (2010, 74–75) jakaa kvantitatiivisen tutkimusprosessin neljään vaiheeseen, jossa edetään tarkasti vaihe ja tehtävä kerrallaan (Kuvio 10). Koko prosessin pohjana toimii tutkittavaa ilmiötä koskeva teoria. Varsinainen tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää muun muassa tutkimuslomaketta, esimerkiksi kyselylomaketta. Lomakkeen rakentaminen edellyttää tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä siihen vaikuttavista muuttujista. Lomakkeen toimivuus tulee myös testata, koska sitä ei voi muokata tiedonkeruuvaiheen jälkeen. Kohderyhmän valinnassa tulee huomioida resurssit ja tehdä valinta otannasta, jos kyselyä ei ole mahdollista osoittaa koko populaatiolle. Seuraavassa vaiheessa kerätään tietoa, käsitellään ja analysoidaan sitä, tehdään johtopäätökset ja raportoidaan tulokset. Pohdintojen kirjaaminen auttaa lukijaa tutkimuksen tarpeen, tarkoituksen ja tulosten ymmärtämisessä. Prosessin tuloksena saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan.



Kuvio 10. Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessi (Kananen 2010, 74).

Tässä opinnäytetyössä haluttiin kartoittaa psykologisen turvallisuuden tasoa sekä mitata videon vaikuttavuutta kohderyhmän keskuudessa. Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui kohderyhmälle osoitettu anonyymi verkkokysely.

Heikkilä (2014, 17–18) näkee verkkokyselyssä hyviä ja huonoja puolia. Hyviin puoliin lukeutuu se, että vastausten kerääminen on verrattain nopeaa ja vaivatonta, kyselyn tulokset ovat käytettävissä reaaliajassa ja vastaukset voidaan helposti siirtää tilasto-ohjelmiin jatkotarkastelua varten. Anonyymi verkkokysely mahdollistaa myös mahdollisesti arkaluonteiseksi koettavien kysymysten esittämisen, koska vastauksia ei yhdistetä vastaajiin. Huonoja puolia ovat se, että verkkokyselyjen yhteydessä vastausten tarkkuus voi olla hankala määrittää, väärinymmärrysten riski on suuri eikä lisähavaintojen tekemiseen ole mahdollisuutta.

Ojasalon ym. (2014, 130–131) mukaan kehittämistyön tavoitteet ovat avainasemassa, kun suunnitellaan kyselylomaketta. Hätköidysti tehty lomake voi johtaa siihen, että kyselyllä ei saada työn tavoitteiden mukaisia vastauksia ja jotain oleellista voi jäädä kysymättä. Lomakkeen pituudella ja selkeydellä on yhteys vastaamishalukkuuteen ja siksi lomaketutkimuksissa pyritään kehittämistehtävän tavoitteiden kannalta kattavaan, mutta riittävän yksinkertaiseen aseteluun.

Kysely toteutettiin Webropolin verkkopohjaisen kyselytyökalun avulla. Kysely haluttiin pitää melko lyhyenä ja rakenne suunniteltiin johdonmukaisesti eteneväksi, jotta vastaajat kokisivat

vastaamisen helpoksi ja mielekkääksi. Kyselylomakkeessa tuotiin esille kyselyn tarkoitus, tietosuojaan liittyvät seikat sekä tutkimuksen tekijä yhteystietoineen.

Psykologisen turvallisuuden mittaamiseen käytettiin seitsemää strukturoitua väittämäkysymystä, jotka kuuluvat Amy Edmondsonin validoimaan mittaristoon. Sen avulla voidaan kartoittaa muun muassa luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen kokemuksia työyhteisössä. (Edmondson 2019, 20.) Asteikkona toimi Likertin 5-portainen asteikko.

Vaikuttavuutta mitattiin kahdella strukturoidulla ja yhdellä avoimella kysymyksellä. Kanasen (2010, 38) mukaan laadullinen tutkimus on yksinkertaisimmillaan sitä, että kysytään asianomaisilta mitä ajatuksia tai tunteita aihe herättää. Se antaa vastaajalle mahdollisuuden kuvata asiaa tai kokemusta omin sanoin. Ojanen ym. (2014, 132) avoimiin kysymyksiin ei saa aina vastausta tai ne voivat jäädä puutteellisiksi. Vastausten saanti on riippuvainen vastaajien aktiivisuudesta. He kuitenkin painottavat (emt.), että avointen kysymysten vastaukset ovat hyvin antoisia.

Lomakkeen tekninen toimivuus testattiin kolmella henkilöllä ja kolmella erilaisella laitteella ennen kyselyn julkaisemista. Esihenkilöiden työn kehittämisestä vastaava henkilö välitti esihenkilöille etukäteen tietoa tutkimuksesta ja opinnäytetyön tekijä kävi tapaamassa kohderyhmää, ja sai tilaisuuden kertoa psykologisesta turvallisuudesta ja tutkimuksen toteuttamisesta. Kohderyhmälle jaettiin myöhemmin sähköpostilla linkit videoon ja kyselyyn. Kyselyyn ohjeistettiin vastaamaan videon katsomisen jälkeen.

Vastausaika oli sekä opinnäytetyön tekijän että kohdeorganisaation aikatauluista johtuen lyhyt. Molemmat linkit oli tarkoitettu kohderyhmän saataville 10.11.–17.11.2021 eli viikon ajaksi, mutta kohdeorganisaation aikataulumuutosten johdosta ne olivat esihenkilöiden saatavilla 12.11.-17.11.2021 eli viiden päivän ajan. Esihenkilöille lähetettiin sähköpostilla muistutuksen videon katsomiseksi ja kyselyn täyttämiseksi päivää ennen kyselyajan umpeutumista.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2006, 209) mukaan tutkimuksen ydintä on tutkimusaineiston analysointi sekä tulkintojen ja johtopäätösten tekeminen. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto koottiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaan visuaaliseksi havaintomatriisiksi.

Psykologista turvallisuutta käsittelevien kysymysten tulokset analysoitiin Amy Edmondsonin mittariston avulla.

Kanasen tutkimusprosessissa ei erikseen mainita tulosten hyödyntämistä, mutta se on luonnollinen jatkumo prosessille. Tämä kyselytutkimus kannusti kohderyhmää refleктоimaan omia kokemuksiaan ja antaa kohdeorganisaatiolle osviittaa psykologisen turvallisuuden kokemuksista sekä tilaisuuden käynnistää keskustelu niihin liittyen.

4.2.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kananen (2010, 128–129) ohjeistaa, että tutkimuksen luotettavuuden varmennuksessa tulee huomioida reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti ilmaisee pysyvyyttä, eli sitä, että saadanko tutkimuksesta samat tulokset, jos tutkimus toistetaan, sekä miten tarkasti ilmiötä mitattiin. Sen tarkoitus on varmistaa, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetistä tutkimuksesta saadaan tarkkoja tuloksia ja se voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Kananen huomauttaa, että jos tutkimus toistetaan, niin tutkimus itsessään on voinut vaikuttaa tutkittaviin ja sitä kautta tuloksiin. Siten sitä ei ole aina mahdollista varmentaa toistamalla.

Määrällisen tutkimuksen yhteydessä validiteetti kuvaa pätevyyttä. Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008, 34) mukaan validiteettia arvioidessa voidaan tarkastella sisältövaliditeettia, eli sitä, miten hyvin valittu tutkimusmenetelmä ja käytetyt mittarit vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Kanasen (2010, 95, 129) mukaan validiteetissa onkin kyse siitä, että tutkitaan oikeita asioita. Silloin, kun tietoa on tarkoitus kerätä tietoa kaikilta asianomaisilta, on kyseessä kokonaistutkimus, eikä ulkoisesta validiteetista, eli yleispätevyydestä, tarvitse huolehtia. Vastausprosentti kuitenkin vaikuttaa validiteettiin. Lähtökohtana tutkimuksille on, että vastaukset saadaan kaikilta asianomaisilta, mutta se toteutuu vain harvoin. Jos vastausprosentti on alhainen, niin se vastausten tulkinnassa noudatetaan varovaisuusperiaatetta eikä validiteetti ole kovin korkea.

Tämän opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan selkeällä tutkimusongelmalla ja hyvällä tutkimussuunnitelmalla. Ne huomioitiin myös kyselylomakkeen rakentamisessa. Psykologisen turvallisuuden mittareina käytettiin sellaisia mittareita, joita on hyödynnetty aikaisemmissa tutkimuksissa ja joiden toimivuus on todennettu. Kysely muotoiltiin mahdollisimman lyhyeksi, jotta siihen vastattaisiin pienemmällä kynnyksellä, ja vastauksia kertyisi

enemmän. Kysymysten ohessa annettiin ohjeita vastausvaihtoehtoihin liittyen, jotta vastaaminen olisi helppoa ja väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Lisäksi tutkimuksen tekijä välitti kohderyhmälle etukäteen tietoa opinnäytetyöstä ja kävi esittäytymässä heille kasvotusten. Muistutus lähetettiin ennen vastaamisajan umpeutumista. Näiden toimien tarkoitus oli saada kohderyhmä kiinnostumaan aiheesta ja järjestämään aikaa videon katsomiselle ja kyselyyn vastaamiselle. Vastausprosenttia olisi voinut nostaa se, että vastaamiseen olisi ollut enemmän aikaa.

Kohderyhmään kuului 12 henkilöä, joista kyselyyn vastasi kuusi. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui siten 50 %. Psykologisessa turvallisuudessa on kyse ryhmän jakamasta kokemuksesta. Kohderyhmän ollessa verrattain pieni ja vastausprosentin 50 %, vastausten ei voida kuvastavan luotettavasti koko kohderyhmän kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta.

4.3 Tutkimustulokset

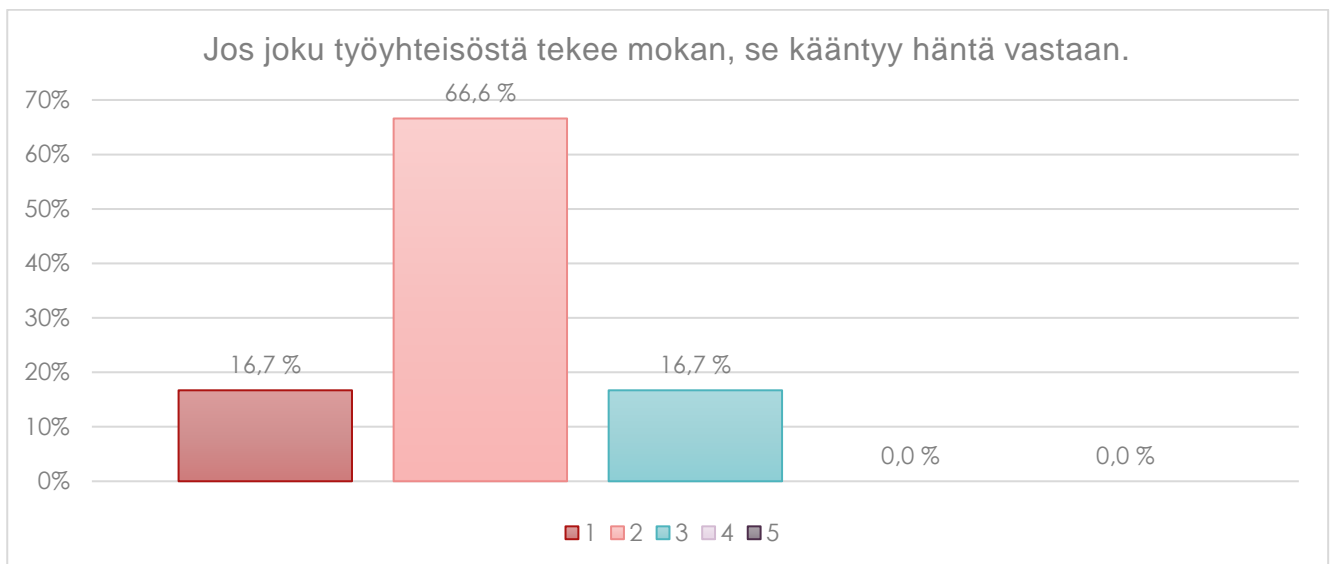
Tässä alaluvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset. Verkkokyselyyn vastasi kuusi henkilöä kahdestatoista, joten vastausprosentiksi muodostui 50 %. Kysely on tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

4.3.1 Kohderyhmän kokemus psykologisesta turvallisuudesta

Kyselylomake sisälsi seitsemän psykologisen turvallisuuden tilan kartoittamiseen tarkoitettua väittämäkysymystä, joihin vastaaminen oli pakollista. Vastaajia ohjeistettiin refleктоimaan omia kokemuksia nykyisessä työyhteisössä väittämäkysymysten kautta ja valitsemaan kokemusta parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Vaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = joksseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = joksseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Psykologisen turvallisuuden kannalta on merkityksellistä, että ilmeneekö vastauksissa enemmän ääripäitä kuin keskilukua. Siksi tuloksissa tuodaan esille keskiarvon lisäksi kaikkien vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet.

Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä virheisiin suhtaudutaan sallivasti ja niiden kertomiseen kannustetaan, koska silloin niitä voidaan hyödyntää oppimiseen ja ongelmien

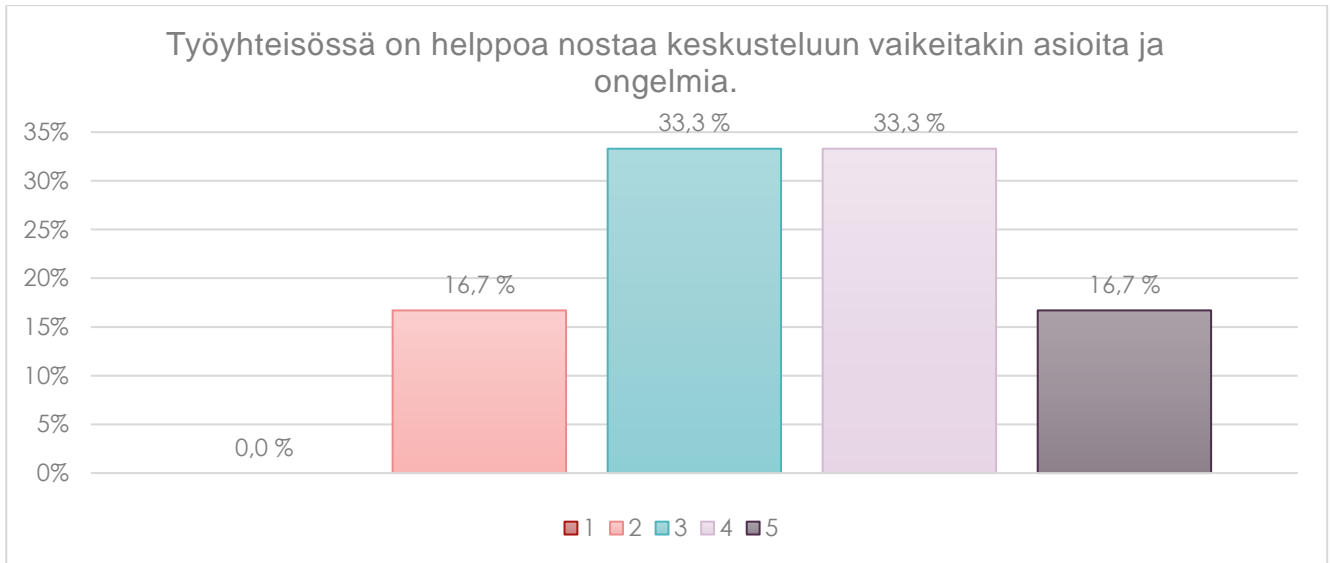
ratkaisemiseen (Työterveyslaitos, [viitattu 20.8.2021]). Ensimmäisen väittämän tarkoitus oli kartoittaa kokevatko vastaajat, että heidän tekemiään virheitä käytetään heitä vastaan (Kuvio 11).



Kuvio 11. Ensimmäisen väittämäkysymyksen vastaukset.

Tämän väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 1 (täysin eri mieltä) kuin lukua 5 (täysin samaa mieltä). Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 66,6 % ja täysin eri mieltä 16,7 %. Samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 2,0. Vastaajien kokemusten mukaan virheitä ei siis yleensä käytetä työyhteisössä muita vastaan.

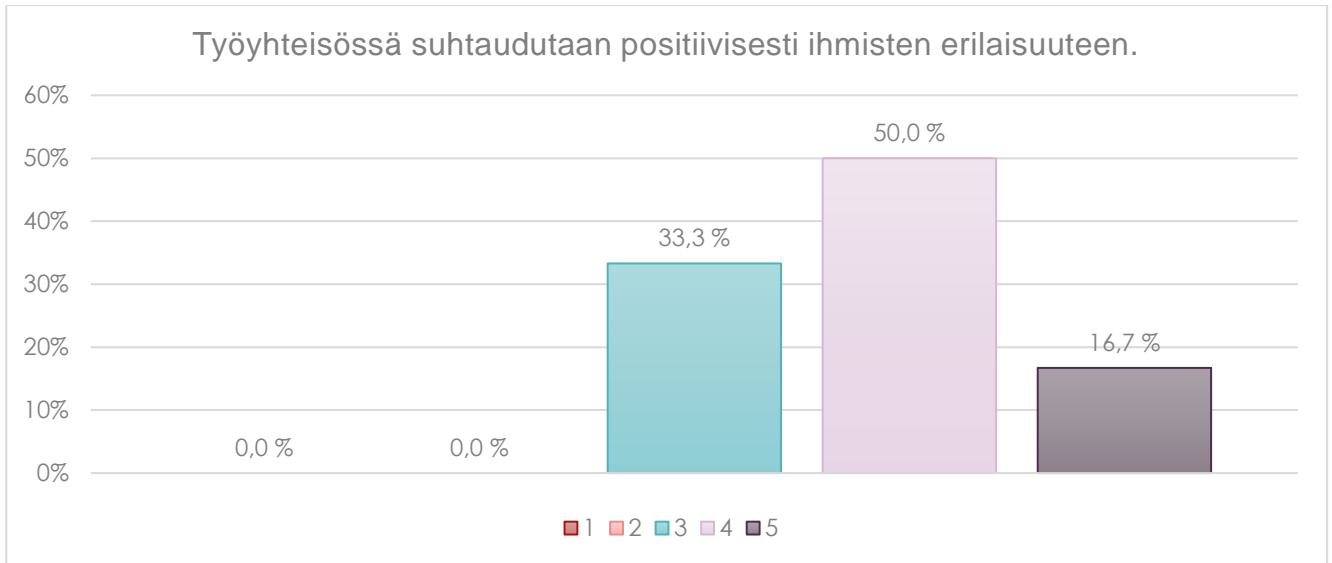
Psykologisen turvallisuuden puute voi estää ihmisiä kertomasta eriävistä mielipiteistä, huolistista, ongelmista ja epäonnistumisista, ja johtaa vaikenemiseen ja tunteiden tukahduttamiseen (Edmondson 2019, 15–16). Toisen väittämän tarkoitus oli selvittää, voidaanko työyhteisössä nostaa keskusteluun vaikeitakin asioita (Kuvio 12).



Kuvio 12. Toisen väittämäkysymyksen vastaukset.

Väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). Tämän väittämän vastauksissa oli eniten hajontaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa, mutta 16,7 % oli jokseenkin eri mieltä. 33,3 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 16,7 % täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Voidaan sanoa, että työyhteisössä koetaan melko turvaliseksi nostaa esiin vaikeitakin asioita, mutta myös avoimuuden puutteesta on kokemuksia.

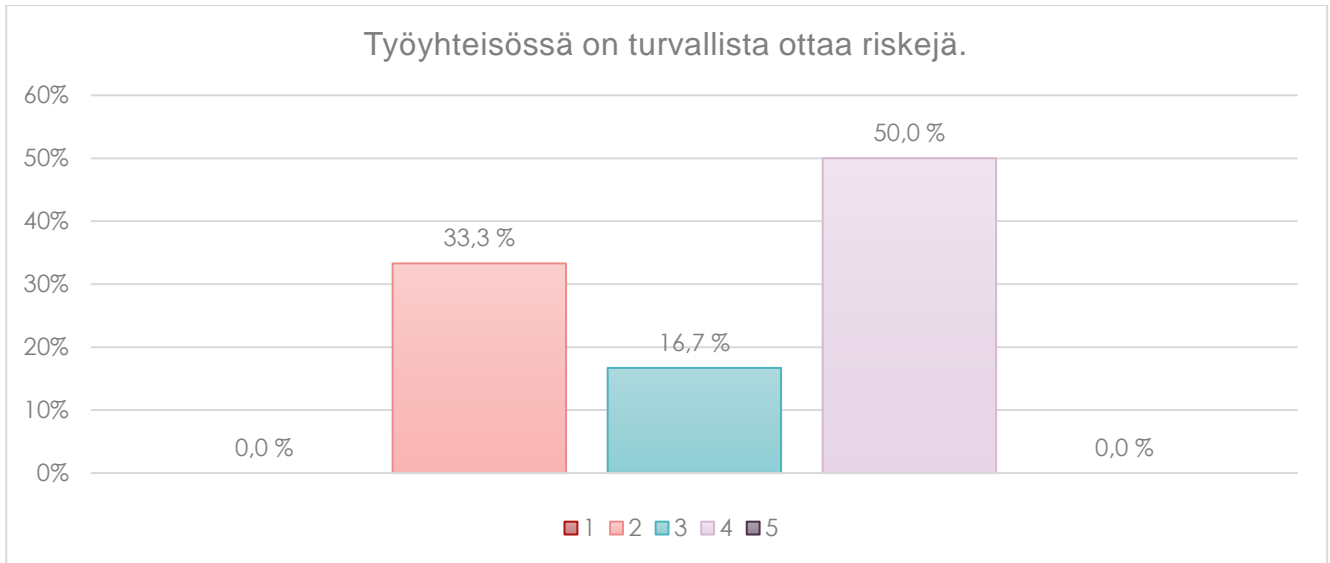
Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihmisten erilaisuuteen suhtaudutaan arvostavasti kunnioittavasti, kaikkien ääntä pidetään arvossa ja eriävätkin mielipiteet sallitaan (Palmu 2011, 258). Kolmannella väittämällä kartoitettiin suhtautumista erilaisuuteen (Kuvio 13).



Kuvio 13. Kolmannen väittämäkysymyksen vastaukset.

Tämän väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). 50 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 16,7 % täysin samaa mieltä. Kukaan ei ollut eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,8. Voidaan sanoa, että työyhteisön jäsenet kokevat, että erilaisuuden suhtaudutaan jokseenkin positiivisesti ja eriäviä mielipiteitä voidaan ilmaista.

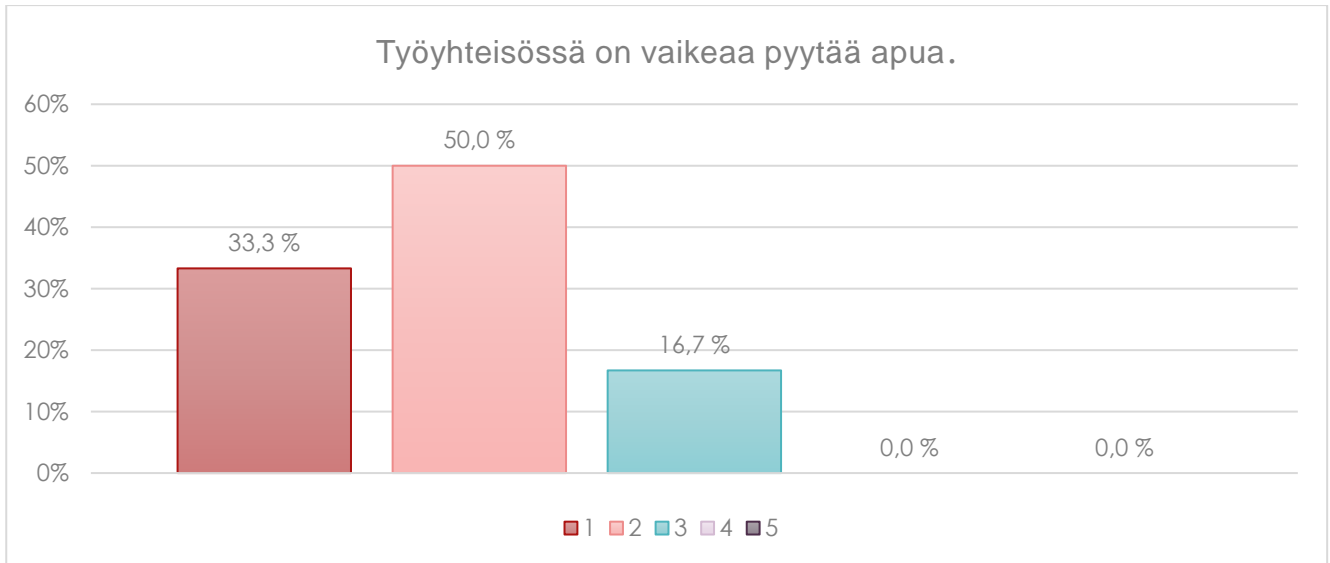
Ihminen arvioi jatkuvasti sosiaalista ympäristöään uhkien varalta (Freese ([viitattu 27.10.2021])). Neljäs väittämä kartoitti sitä, koetaanko riskien ottaminen turvalliseksi (Kuvio 14).



Kuvio 14. Neljännen väittämäkysymyksen vastaukset.

Väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). Tämän kysymyksen kohdalla on hyvä huomioida, että vastaajat ovat voineet tulkita riskin ottamista eri tavoin. Se on voitu liittää esimerkiksi normien vastaisiin toimintatapoihin tai ideoiden esittämiseen. 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 33,3 % jokseenkin eri mieltä. Ääripäitä ei esiintynyt vastauksissa lainkaan. Vastausten keskiarvo oli 3,2. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työyhteisön ilmapiiri on jokseenkin salliva riskien ottamisen suhteen, mutta siellä esiintyy myös kokemuksia siitä, että ilmapiiri ei kannusta riskien ottamiseen.

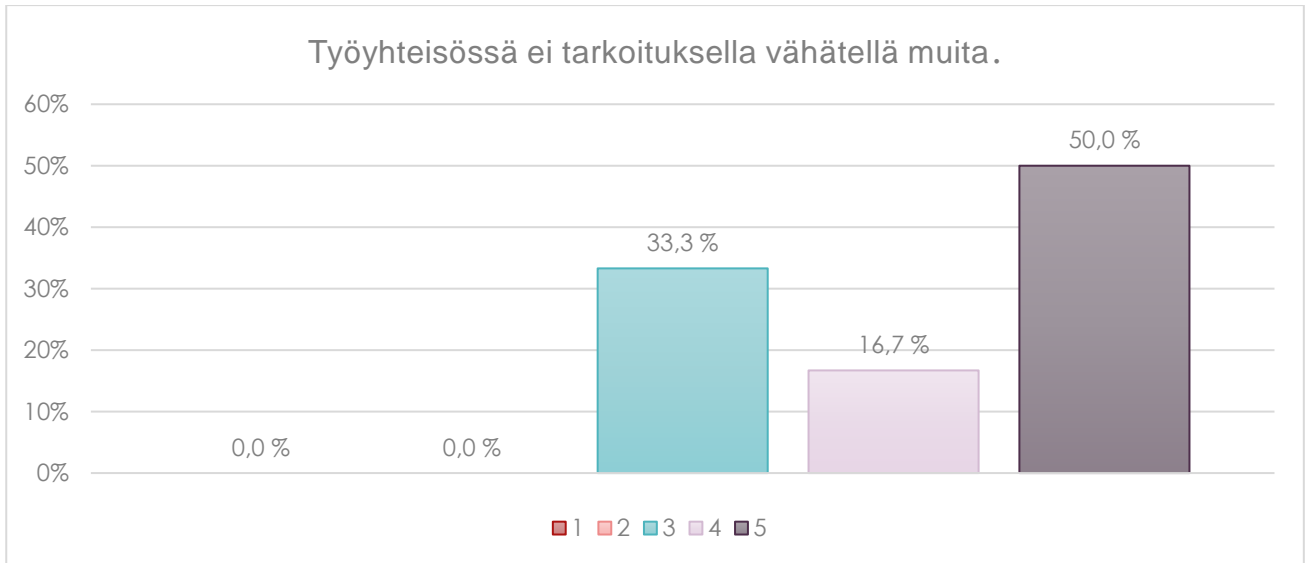
Psykologisen turvallisuuden vallitessa avun pyytäminen on helppoa, koska muita ei koeta uhaksi, ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä (Edmondson 2019, 18). Viidennessä väittämässä kartoitettiin, että uskalletaanko työyhteisössä pyytää apua muilta (Kuvio 15).



Kuvio 15. Viidennen väittämäkysymyksen vastaukset.

Tämän väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 1 (täysin eri mieltä) kuin lukua 5 (täysin samaa mieltä). 50 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 33,3 % täysin samaa mieltä. Kukaan ei ollut eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 1,8. Voidaan siis sanoa, että avunpyytäminen koetaan työyhteisössä melko helpoksi.

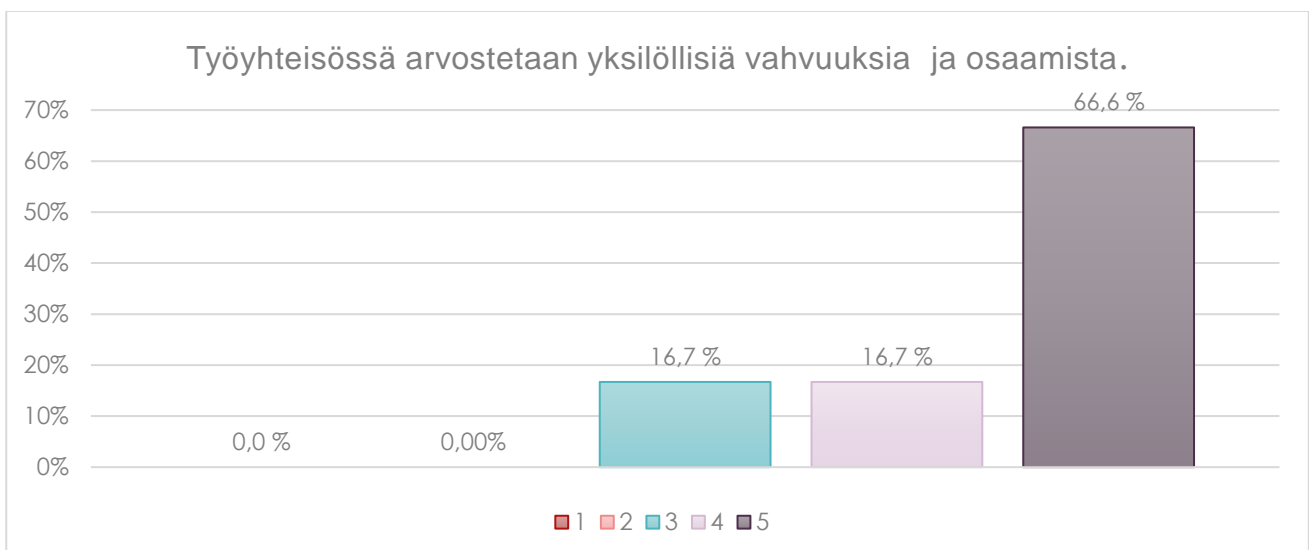
Työyhteisössä keskinäisen luottamuksen puute johtaa usein oman edun tavoitteluun toisten kustannuksella (Freese ([viitattu 27.10.2021])). Kuudennella väittämällä kartoitettiin, että ovatko vastaajat havainneet työyhteisössä vähättelyä tai toimintaa, jolla pyrittäisiin heikentämään muiden suorituksia (Kuvio 16).



Kuvio 16. Kuudennen väittämäkysymyksen vastaukset.

Tämän väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). 50 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 16,7 % jokseenkin samaa mieltä. Kukaan ei ollut eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Vastaajat siis kokevat, että työyhteisössä toimitaan muita vähättelevällä tavalla varsin vähän.

Työyhteisössä koettu arvostus lisää työntekijöiden sitoutumista, ongelmanratkaisukykyä ja suorituskkyä (Edmondson 2019, 183). Viimeisellä väittämällä kartoitettiin, että arvoste- taanko työyhteisössä ihmisten yksilöllisiä vahvuuksia ja osaamista (Kuvio 17).



Kuvio 17. Seitsemännen väittämäkysymyksen vastaukset.

Tämän väittämän kohdalla oli psykologisen turvallisuuden kannalta parempi, jos vastaus oli lähempänä lukua 5 (täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (täysin eri mieltä). 66,6 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 16,7 % jokseenkin samaa mieltä. Kukaan ei ollut eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,5. Voidaan sanoa, että työyhteisön jäsenet kokevat, että jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia ja osaamista arvostetaan.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että vastaajien kokemusten mukaan työyhteisössä ei yleensä käytetä virheitä ihmisiä vastaan, erilaisuuteen ja erilaisiin näkemyksiin suhtaudutaan positiivisesti, avunpyytäminen on melko helppoa, vähättely ei ole yleistä ja yhteisön jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia ja osaamista arvostetaan. Kyselyssä tuli ilmi, että vastaajilla on kokemuksia työyhteisön avoimuudesta, mutta myös sen puutteesta ja siitä, että ilmapiiri ei aina kannusta riskien ottamiseen.

4.3.2 Toiminnallisen tuotoksen vaikuttavuus

Kyselyllä haluttiin mitata myös videon vaikuttavuutta ja kerätä palautetta opiskelijan kehittymisen tueksi. Kaksi videota käsittelevää kysymystä olivat pakollisia ja kolmas vapaaehtoinen.

Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä kysyttiin, oliko psykologisen turvallisuuden teema vastaajalle tuttu ennen videon katsomista. Vastausvaihtoehdot olivat: Ei, kuulin siitä ensimmäistä kertaa, Olin kuullut siitä, mutta minulla ei ollut tarkkaa käsitystä mistä on kyse sekä Kyllä, tämä oli minulle tuttua asiaa.

Vastausten mukaan 50 prosentilla vastaajista oli jonkinlainen käsitys psykologisesta turvallisuudesta. Voidaan sanoa, että näille vastaajille video on tarjonnut sekä täysin uutta tietoa, että syventänyt olemassa olevaa tietoa. 50 % vastasi, että asia oli entuudestaan tuttua. Tälle ryhmälle video ei todennäköisesti tuonut paljon täysin uutta tietoa, mutta on voinut toimia hyödyllisenä kertauksena, tarjota uusia näkökulmia ja lisätä kiinnostusta aiheeseen.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka motivoituneita vastaajat olivat kehittämään psykologista turvallisuutta omassa yhteisössään videon katsottuaan. Motivaatiota pyydettiin arvioimaan numeroasteikolla 0–10. Asteikolla numero 0 tarkoitti, että vastaaja ei koe asiaa lainkaan merkitykselliseksi eikä aio huomioida sitä omassa toiminnassaan, numero 5, että

suhtautuminen on neutraali, ja numero 10, että vastaaja kokee asian erittäin merkitykselliseksi ja aikoo oma-aloitteisesti osallistua eri elementtien kehittämiseen.

Alhaisin motivaatiota kuvastava luku oli 8 ja korkein 9. Keskiarvoksi muodostui 8,3. Voidaan sanoa, että kohderyhmän motivaatio psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on ollut melko korkealla tasolla videon katsomisen jälkeen.

Viimeinen kysymys oli avoin. Siinä kehoitettiin kertomaan, mitä ajatuksia tai tunteita videon katsominen herätti ja antamaan palautetta kehittymisen tueksi. Aiemmista kysymyksistä poiketen, kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta kaikki kuusi vastaajaa vastasivat myös siihen.

Palautteissa tuotiin esille, että korona-aika on muovannut työyhteisöä. Yhdessä palautteessa todettiin, että työyhteisön lienee tarpeellista *”luoda nahkaa myös psykologisen turvallisuuden osalta, ettemme ainakaan pitäisi sitä itsestään selvyytenä”*. Opinnäytetyön tekijä pitää tätä huomiota tärkeänä, koska se osoittaa, että vastaaja on sisäistänyt sen, että psykologinen turvallisuus ei ole staattinen tila. Psykologista turvallisuutta tulee pitää yllä ja vaalia erityisesti muutostilanteissa.

Vastaaja, jolle psykologinen turvallisuus oli entuudestaan tuttu, kertoi videon vahvistaneen käsitystä psykologisen turvallisuuden merkityksestä Futuricen kaltaisessa yrityksessä, jossa *”itseohjautuvuus, matala hierarkkia ja asiantuntija-/tietotyö kohtaavat ja jossa yhteisöllä on suuri merkitys firman identiteetille ollen samalla myös kilpailuvaltti”*. Videolla psykologista turvallisuutta käsitellään yleisesti asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta, mutta tämän vastauksen perusteella vastaaja on linkittänyt sen merkityksen omaan organisaatioon. Siitä voidaan päätellä, että videolla onnistuttiin kuvaamaan psykologisen turvallisuuden kokonaisvaltaista merkitystä asiantuntijaorganisaatioille.

Vastaajalle, jolla oli ennen videon katsomista ollut pintapuolisempi kuva psykologisesta turvallisuudesta, *”video antoi lisää ajateltavaa ja käytännön neuvoja”*. Toinen vastaaja kertoi videon katsomisen olleen *”yllättävän silmiä avaavaa”* ja koki tärkeäksi, että videossa tuotiin esille, että psykologinen turvallisuuden tulisi olla koko organisaation tavoite, koska *”se voi*

välillä unohtua". Näiden vastausten perusteella ymmärrystä psykologisesta onnistuttiin lisäämään videon avulla.

Yksi vastaaja toi esille, että jäi pohtimaan käytännön esimerkkejä työarjesta ja ehdotti, että videolla voisi esitellä yhdestä kolmeen tosielämän case studya, jotka lisäisivät videon vaikuttavuutta tarinallisuuden kautta. Avoimen kysymyksen palautteissa tuli esille myös videolla näytetyssä kuvaajassa ollut virhe. Näiden palautteiden ansiosta kuvaajan virhe tuli heti korjatuksi ja korjattu versio on näkyvillä teoriaosuudessa.

Vastaajamäärän osalta voidaan vielä todeta, että videon katsomiselle ja kyselyyn vastaamiselle olisi ollut hyvä varata pidempi aika, jotta ne olisivat tavoittaneet useamman kohderyhmään kuuluvan parantaen vaikuttavuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Psykologisen turvallisuuden positiiviset vaikutukset korostuvat Futuricen kaltaisessa, kompleksisessa ympäristössä toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa uuden luomiseen tähtäävää työtä tehdään tiimeissä, ja jossa oppimisen täytyy olla nopeaa.

Futuricella on nähtävissä useita psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä: organisaation matala rakenne ja itseohjautuvuuteen kannustava kulttuuri luovat tilaa psykologiselle turvallisuudelle, organisaatiota ohjaavista arvoista huolenpito, luottamus ja läpinäkyvyys tukevat psykologisen turvallisuuden elementtejä, ja parantamisen arvo koskee työn lisäksi organisaatiokulttuuria. Psykologisen turvallisuuden kannalta haasteita Futuricella ovat rutiinien vähäisyys, työn monipaikkaisuus ja vuorovaikutuksen painottuminen digitaalisille alustoille. Niiden tiedetään lisäävän todennäköisyyttä luottamushäiriöihin, väärinkäsityksiin ja tuttuuden heikentymiseen. Lisäksi edelleen jatkuva koronapandemia haastaa väistämättä ihmisten turvallisuuden tunnetta, lisäten epävarmuutta ja pelkoa.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettiin kyselytutkimus, jolla kartoitettiin Futuricen Tampereen yksikön esihenkilöiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta. Kyselyn tuloksia tulkitessa on pidettävä mielessä se, että 12 hengen ryhmästä vastauksia saatiin vain kuudelta, ja että he kaikki toimivat organisaatiossa esihenkilöinä. Vastaukset kuvaavat vain heidän kokemuksiaan ja muun henkilöstön kokemukset voivat poiketa niistä.

Psykologista turvallisuutta itsessään ei voida mitata tai kehittää, vaan ne tapahtuvat elementtien kautta. Vastausten perusteella työyhteisössä voidaan nähdä esiintyvän psykologisen turvallisuuden elementteihin kuuluvia luottamusta, arvostusta ja sallivaa virhekäsitystä. Avoimuuden ja riskien ottamiseen kannustamisen osalta esiintyi kokemuksia, jotka voivat vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen heikentävästi.

Psykologinen turvallisuus kytkeytyy vahvasti johtamiseen ja esihenkilötyöhön, koska näissä rooleissa toimivat ihmiset vaikuttavat keskeisesti psykologisen turvallisuuden syntymiseen. Kyselyn avulla selvisi, että esihenkilöiden ymmärrys psykologisesta turvallisuudesta ja sen edistämisen keinoista vaihtelee.

Yhteenvetona kyselyn tuloksista voidaan sanoa, että työyhteisössä ilmenee psykologista turvallisuutta, mutta ymmärryksen lisääminen ja elementtien kehittäminen vahvistaisi työyhteisöä ja siten koko organisaatiota. Jatkokehittämiseksi suositellaan kyselyn tulosten purkamista kohderyhmän kanssa, ja että tilaisuutta hyödynnetään keskustelun käynnistämiseen, yhteisen käsitteistön luomiseen ja työyhteisön tavoitetilän määrittämiseen psykologisen turvallisuuden osalta. Lisäksi suositellaan, että psykologisen turvallisuuden taso kartoitetaan koko organisaatiossa, ja että tutkimuksessa hyödynnetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä kokemusten ymmärtämiseksi. Myöhempi säännöllinen mittaaminen, esimerkiksi pulssikyselyiden avulla, auttaa työyhteisöä ja johtoa näkemään muutokset sekä kannustaa kehittämiseen.

Kyselytutkimuksen avulla mitattiin myös tämän opinnäytetyön toiminnallisen osion tuotoksen vaikuttavuutta ja kerättiin palautetta. Sekä määrällisistä vastauksista että laadullisesta voidaan päätellä opinnäytetyön tavoitteen täyttyneen, koska informatiivisen videon avulla onnistuttiin lisäämään ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta kohdeorganisaatiossa. Kokonaisuutta ajatellen voidaan katsoa, että opinnäytetyön teoriaosuus täydentää videon puutteita; video ja teoriaosuus ja yhdessä muodostavat kattavan katsauksen psykologiseen turvallisuuteen, sen merkitykseen yksilöille, tiimeille ja organisaatioille, sekä sen edistämiseen.

5.1 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle halusta ymmärtää paremmin psykologisen turvallisuuden ilmiötä sekä havainnosta, että tiedonpuutteesta johtuen psykologista turvallisuutta ei huomioida riittävästi työpaikoilla. Johtoajatuksena toimi sanallistamisen merkitys: yhteiset sanat ja käsitteet lisäävät ihmisten välistä ymmärrystä ja auttavat tunnistamaan psykologiseen turvallisuuteen liittyvät osatekijät ja kokemukset, siten mahdollistaen myös niiden kehittämisen.

Opinnäytetyön teoriaosuutta rakentaessa nousi esille, että työyhteisön psykologisella turvallisuudella on merkittävän positiivinen vaikutus muun muassa yksilöiden työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen, tiimien oppimiseen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Huomionarvoista on se, että vaikka psykologisen turvallisuuden ydin on niin sanotuissa pehmeissä arvoissa, siinä, että ihminen kohdataan hyväksyen ja arvostaen, niin samaan aikaan se on

ilmiö, joka mahdollistaa organisaation menestymisen niin sanotusti kovilla mittareilla. Jokainen organisaatio voi hyötyä psykologisen turvallisuuden kehittämisestä.

Vastuullisen johtajan ja esihenkilön työkalupakkiin kuuluu vuorovaikutus- ja tunnetaitoja, jotka mahdollistavat psykologisen turvallisuuden synnyttämisen. Tarvitaan myös motivaatiota psykologisen turvallisuuden määrätietoiselle ylläpitämiselle ja kehittämiselle, koska, kuten koronapandemia on osoittanut, psykologinen turvallisuus voi laskea yllättävistä ja organisaation ulkopuolisista tekijöistäkin johtuen. Kehittämistä hidastavia tekijöitä lienevät epätietoisuus edistävistä toimista, epäsuotuisat organisaatorakenteet sekä mittaamiseen liittyvät haasteet. Tämä vahvistaa ajatusta, siitä, että psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tarvitaan lisää tutkimusta ja käytännönläheistä keskustelua, sekä tutkijoiden keskuudessa että työpaikoilla.

Keskustelua ja ymmärrystä tarvitaan lisää myös oppilaitoksiin, joista valmistuu tulevaisuuden johtajia, esihenkilöitä ja tiimien jäseniä. On kuvaavaa, että opinnäytetyöprosessin alkaessa kesällä 2021, opinnäytetöiden tietokantana toimivasta Theseuksesta löytyi vain kolme psykologista turvallisuutta työn otsikkotasolla käsittelevää, liiketalouden alan amk-tasoista opinnäytetyötä. Tähän peilaten, tällä opinnäytetyöllä voi olla merkitystä alan opiskelijoiden ymmärryksen lisäämisessä.

Opinnäytetyön tekemisessä ilmeni joitakin haasteita. Tiedonhaussa kävi ilmi, että psykologista turvallisuutta käsittelevää tutkimustietoa ja tietokirjallisuutta on saatavana vielä varsin vähän suomen kielellä. Ilmiön ymmärtämisessä auttoi sujuva englannin kielen taito ja perehtyminen niihin elementteihin, joista psykologinen turvallisuus rakentuu. Se kuitenkin toi mukaan uuden haasteen, joka liittyy aiheen rajaamiseen ja tutkimuskysymysten asettamiseen; ilmiön laajuus meinasi viedä mennessään ja kirjoittaessa piti ottaa välillä askelia taaksepäin. Tarkempi rajaaminen olisi auttanut erottamaan työn kannalta relevantin tiedon kaiken informaation keskeltä.

Haasteeksi muodostui myös aikataulujen yhteensovittaminen. Tutkimuksen ja tuotoksen vaikuttavuuden kannalta oli epäsuotuisaa, että video ja kysely olivat kohderyhmän saatavilla suunniteltua lyhyemmän ajan. Tuloksia voidaan siitä huolimatta hyödyntää keskustelun ja jatkotutkimusten käynnistämiseen organisaatiossa. Kohdeorganisaatio osoitti ymmärrystä

silloin, kun opinnäytetyön valmistumisen tavoitetta lykättiin opiskelijan aikataulumuutosten vuoksi.

Kyselytutkimuksen palautteet auttoivat ymmärtämään, että videon vaikuttavuutta olisi voitu lisätä esimerkeillä ja tarinallisuudella. Videon sisältö olisi myös voitu kohdentaa tarkemmin juuri esihenkilöille, jolloin siinä olisi voitu käsitellä tarkemmin käytännön esimerkkejä esihenkilöiden näkökulmasta. Siinä tapauksessa olisi ollut hyödyllistä selvittää etukäteen esihenkilöiden tietämyksen taso aiheesta ja huomioida sekin sisällön suunnittelussa. Tämän opinnäytetyön yhteydessä palautteita ei voida enää huomioida tuotoksessa, mutta ne tukevat opinnäytetyön tekijän ammatillista kehittymistä.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Merkityksen tunnetta on tuonut kehittämistyön tekeminen, jolla on merkitystä myös kohdeorganisaatiolle. Psykologisen turvallisuuden ilmiöön tutustuminen on herättänyt refleктоimaan omaa roolia työyhteisöjen jäsenenä. Psykologisen turvallisuuden ja sen elementtien ymmärtäminen antaa lisää valmiuksia työelämässä, kollegan tai esihenkilön roolissa, toimimiseen.

LÄHTEET

- Adler, M. & Fagley, N. 2005. Appreciation: Individual differences in finding value and meaning as a unique predictor of subjective well-being. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Personality* 73(1), 79–114. [Viitattu 19.8.2021]. doi: 10.1111/j.1467-6494.2004.00305.x
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri Kuntoon. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 27.8.2021]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Center for Creative Leadership. 31.8.2020. What Is Psychological Safety at Work? [Verkkoartikkeli]. CCL.[Viitattu 1.12.2021]. Saatavana: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-psychological-safety-at-work/>
- Clark, T. R. 2020. The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Collin, K. & Keronen, S. 2019. Eettiset toimintatavat työntekijöiden tukena muutostilanteessa. Teoksessa: K. Collin & S. Lemmetty. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 315–319.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Lopuksi: Miksi siedätystä johtamisallergiaan tarvitaan?. Teoksessa: K. Collin & S. Lemmetty. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 317–321.
- Delizonna, L. 2017. High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. [Verkkolehtiartikkeli]. *Harvard Business Review*. [Viitattu: 13.11.2021]. Saatavana: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sitra. [Viitattu 23.11.2021]. Sitran selvityksiä 162. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Duhigg, C. 25.2.2016. What Google learned from its quest to build the perfect team. [Verkkojulkaisu]. *The New York Times Magazine*. [Viitattu 20.8.2021]. Saatavana: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>
- Edmondson, A. 1996. Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*. doi: org/10.1177/0021886396321001
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi: org/10.2307/2666999

- Edmondson, A., 2019. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. [Verkkolehtiartikkeli]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1 (1), 23-43. [Viitattu 19.8.2021]. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Ek, J. 2020. Ohjelmistoala 2020. Toimialaraportti 6/2020. [Verkkójulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 1.11.2011.] Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-493-8>
- Eskola, A. 2017. Kuinka paljon on liikaa? Asiantuntijaorganisaatiot voivat oppia paljon edelläkävijöiltä. [Verkkolehtiartikkeli]. Finnish Business Review. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavana: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2341-9938-23>
- Freese, P. Ei päiväystä. Psykologinen turvallisuus – Mitä se on ja miten se rakentuu. [Blogikirjoitus]. Psykologi Pekka Freese. [Viitattu 27.10.2021]. Saatavana: <https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus/>
- Furice. Ei päiväystä. Your journey shapes our culture. [Verkkosivu]. Furice Oy. [Viitattu 13.10.2021]. Saatavana: <https://furice.com/careers/welcomehome>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä E. 2020. Läsä etänä. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 19.8.2021]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heikkilä, T 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita publishing Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Huggings, R. & Scheepers, C. 2019. An integration team's diagnosing of context, spanning boundaries and creating psychological safety within a multiteam system. Team Performance management: An International Journal, 25(5/6), 279–298.
- Huttunen, J. 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kaupakamari.
- Hämäläinen, J. 2021. Näin edistät monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta työpaikallasi – HR-asiantuntijan täsmäneuvot. Työn tuuli (1), 45–48. [Viitattu 13.10.2021]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 13.10.2021]. Saatavana Alma Talent Bisnes-kirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koppa. 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. [Verkkosivu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 14.10.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kämäräinen, M. 2011. Työsuojelun perusteet. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 27.8.2021]. Saatavana: <https://www.koulunterveyskirjasto.fi/aihe/opettajalle-ja-opiskeluhuollolle/tyosuojelun-perusteet?teos=true>
- Lahtinen, E. 13.8.2018. Hyödynnä itseohjautuvuuden luontaista liikevoimaa – tai kärsi siitä aiheutuvasta kitkasta. [Blogikirjoitus]. Filosofian Akatemia Oy. [Viitattu 1.11.2021]. Saatavana: <https://filosofianakatemia.fi/kirjoittaja/eero-lahtinen/page/2/>
- Lehto, P. 25.1.2021. Amygdala eli manteliumake on tunteiden tulkki. [Verkkosivu]. Mielentietotalo Evermind. [Viitattu 4.12.2021]. Saatavana: <https://www.evermind.fi/amygdala-eli-manteliumake-on-tunteiden-tulkki/>
- Leskelä, H. 2019. Jaettu tieto ja yhdessä tekemisen kulttuuri luovan toiminnan tukijana muotoilualan organisaatiossa. Teoksessa: K. Collin & S. Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 315–319.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 19.8.2021]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 19.10.2021]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Opimateriaalit.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Palmu, A-L. 2011. Luottamusjohtaminen – tie 2000-luvun luovuuteen, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Teoksessa A. Pohjola & R. Särkelä (toim.) Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry., 249–262.

- Pekonen, A-E. & Ruokonen, M. 25.10.2021. Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani? [Verkojulkaisu]. Tampereen Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 26.10.2021]. Saatavana: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/miten-voin-edistaa-psykologista-turvallisuutta-organisaatiossani-anna-elina-pekonen-ja-maria-ruokonen/>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 27.8.2021]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rauhala, I. 2011. Uskalla! Nainen työelämässä. Helsinki: Otava.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being: Productivity and Happiness at Work. Palgrave Macmillan.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 20.8.2021]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 20.8.2021]. Saatavana: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pe-lotta_toissa%E2%80%9393psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä J-P. 2020 Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon Tutkimus (3), 188–204. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6954>
- Solatie, J. & Mäkeläinen M. 2013. Ideasta innovaatioksi: Luovuus hyötykäyttöön. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Sitomo. Ei päiväystä. Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön. [Verkojulkaisu]. Valmennustoimisto Sitomo Oy. [Viitattu 1.9.2021]. Saatavana: <https://sitomo.fi/opas-rohkea-organisaatio/>. Vaatii kirjautumisen.

- Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Työturvallisuuden perusteet. [Verkkosivusto]. Työturvallisuuskeskus ry. [Viitattu 8.11.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet#fb80aa63
- Uusikylä, P. 2010. Sukellus systeemiajattelun syvään päätyyn. [Verkkolehtiartikkeli]. Työn tuuli (1), 7–12. [Viitattu 13.10.2021]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf
- Vainikka, D. 29.3.2021. Psykologinen turvallisuus kohentaa oppimista, tehokkuutta ja innovaatiota. [Blogikirjoitus]. Hyvinvointivalmennus Hälsa Oy. [Viitattu 26.10.2021]. Saatavana: <https://halsa.fi/blog/psykologinen-turvallisuus-kohentaa-oppimista-tehokkuutta-ja-innovaatiota/>
- Van den Brink, M. 2015. Muuntuvat ihmiset ja organisaatiot – Seitsemän askelta henkisessä kehityksessä. Helsinki: Kirjokanta.
- Venäläinen, J. 25.3.2021. Onko työyhteisössäsi mentaaliset käsijarrut päällä? [Blogikirjoitus]. Flow Akademia Oy. [Viitattu 26.10.2021]. Saatavana: <https://www.flow-akademia.fi/blogi/onko-tyoyhteisossasi-mentaaliset-kasijarrut-paalla>
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viljanen, O. & Purokiuru, V. 12.2.2019. Miten kehittää työyhteisön psykologista turvallisuutta? [Blogikirjoitus]. Humap Consultation Oy. [Viitattu 16.12.2021]. Saatavana: <https://www.humap.com/blogi/2019/02/miten-kehittaa-tyoyhteison-psykologista-turvallisuutta/>
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 13.10.2021]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Yli-Kaitala, K. 28.4.2021. Psykologinen turvallisuus. [Ppt-tiedosto]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 20.8.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/files/7760/Psykologinen_turvallisuus.pdf
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalain. [Verkkolehtiartikkeli]. Työn tuuli (1), 29–36. [Viitattu 13.10.2021]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf
- Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Tämä kysely on osa psykologista turvallisuutta käsittelevää opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoitus on kartoittaa psykologisen turvallisuuden kokemuksia Futuricella sekä mitata aihetta käsitelleen videon vaikuttavuutta. Vastaaminen on anonyymia.

Alla olevan linkin kautta pääset tutustumaan kyselyn tietosuojaselosteeseen.

[Tietosuojaseloste \(SeAMK Webropol\)](#)

1. Väittämäkysymysten avulla kartoitetaan psykologisen turvallisuuden tasoa.

Reflektoi omia kokemuksiasi nykyisessä työyhteisössä ja valitse kokemuksesta parhaiten kuvaava vaihtoehto seuraavalta asteikolta:

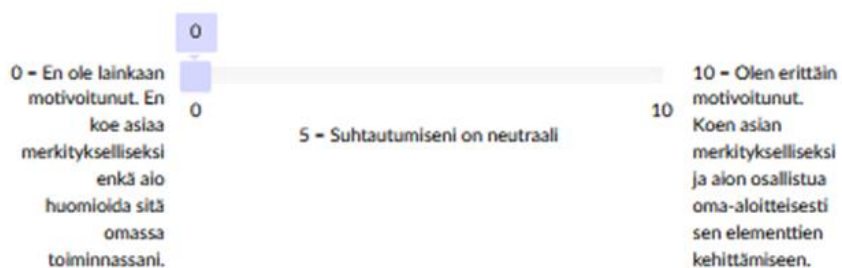
- 1= täysin eri mieltä
 2=jokseenkin eri mieltä
 3=ei samaa eikä eri mieltä
 4=jokseenkin samaa mieltä
 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Jos joku työyhteisöstä tekee mokan, se kääntyy häntä vastaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on helppoa nostaa keskusteluun vaikeita asioita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä suhtaudutaan positiivisesti ihmisten erilaisuuteen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on turvallista ottaa riskejä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on vaikeaa pyytää apua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä ei tarkoituksella vähätellä muita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä arvostetaan yksilöllisiä vahvuuksia ja osaamista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Oliko psykologisen turvallisuuden teema sinulle tuttu ennen videon katsomista? *

- Ei, kuulin siitä ensimmäistä kertaa.
- Olin kuullut siitä, mutta minulla ei ollut tarkkaa käsitystä mistä on kyse.
- Kyllä, tämä oli minulle tuttua asiaa.

3. Kuinka motivoitunut olet kehittämään psykologista turvallisuutta omassa yhteisössäsi? Liikuta valitsin sen numeron kohdalle, joka kuvastaa parhaiten motivaatiosi tasoa juuri tällä hetkellä. *



4. Kertoisitko vielä lyhyesti mitä ajatuksia tai tunteita videon katsominen herätti sinussa? Palautetta sisällöstä, koitko aiheen merkitykselliseksi, jatkojalostusideoita... Sana on täysin vapaa!