



Kestävää työelämää rakentamassa

Terveysalan yrityksen henkilöstön kokemuksia
psykologisesta turvallisuudesta

Jonna Päivänurmi

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveysalan edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma
Terveysalan edistäminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Terveystyön edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma

PÄIVÄNURMI, JONNA

Kestävää työelämää rakentamassa

Terveystyön alan yrityksen henkilöstön kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta

Opinnäytetyö 131 sivua, joista liitteitä 21 sivua
Lokakuu 2023

Psykologinen turvallisuus on ollut laaja-alaisen kiinnostuksen kohteena organisaatiotutkimuksessa viime vuosikymmeninä. Terveystyön kontekstissa psykologista turvallisuutta on tutkittu huomattavasti vähemmän siitä huolimatta, että sen merkitys korostuu aloilla, joissa työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuus on toiminnan keskeisin prioriteetti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa terveystyön kontekstissa työskentelevien tiimien psykologisen turvallisuuden kokemuksesta ja sen rakentamiseen vaikuttavista elementeistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuntoutusalan yrityksen henkilöstön psykologisen turvallisuuden nykytilaa tiimeittäin ja kuvata, millaisilla työhön ja työympäristöön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta psykologisen turvallisuuden tunteeseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä yhdistäen. Yksilöiden ja tiimien psykologisen turvallisuuden nykytilaa kartoitettiin aiemmassa tutkimuksessa validoidulla kyselyllä ja laadullinen aineisto kerättiin ryhmäkeskusteluissa. Laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimukseen osallistui 55 kuntoutusalan yrityksen työntekijää ja hallinnon jäsentä. Tietoa kerättiin yhteensä yhdeksästä tiimistä.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen tiimien psykologinen turvallisuus varsin korkealla tasolla. Korkeimmillaan se oli tiimeissä, joissa työhön sisältyy esihenkilö- tai johtotehtäviä. Psykologisen turvallisuuden rakentumisen mahdollisuuksiin vaikuttaa tässä työyhteisössä merkittävimmin kollegoiden välinen tutuus ja käytettävissä olevat resurssit. Edellä kuvatut tekijät voivat joko heikentää tai vahvistaa psykologista turvallisuutta riippuen muuttujien suunnasta. Työyhteisön vahvuutena psykologisen turvallisuuden kannalta on tervetulleeksi toivottava ja erilaisuutta salliva ilmapiiri ja auttamisen kulttuuri. Psykologista turvallisuutta uhkaaviksi tekijöiksi tunnistettiin kiire ja kuormitus.

Tutkimustulosten pohjalta on keskeistä jatkaa psykologisen turvallisuuden vahvistamista tiimikohtaisesti sekä jatkaa systemaattista työskentelyä psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi koko yrityksen tasolla. Lisäksi psykologista turvallisuutta olisi ensiarvoisen tärkeää tutkia suomalaisessa terveystyön kontekstissa työntekijöiden sitoutumisen, toiminnan tarkoituksenmukaisen kohdentamisen ja palveluiden laadun vahvistamiseksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Health Promotion

PÄIVÄNURMI, JONNA

Building Foundations for Sustainable Worklife: The Level and Experiences of Psychological Safety among Health Care Personnel

Master's thesis 131 pages, appendices 21 pages
October 2023

The aim was to gather information about team level psychological safety and experiences of its antecedents among health care personnel. The purpose was to measure the level of psychological safety in each team and to describe the antecedents of psychological safety in teams of the rehabilitation company.

The data were collected through a validated 7-point questionnaire according to psychological safety and using thematic group discussions. The quantitative data were collected from nine teams consisting of 55 members in total. The qualitative data were analyzed using abductive content analysis.

The level of psychological safety in the teams of this company is relatively high. The main antecedents to psychological safety were found to be familiarity among colleagues and work resources which can either strengthen or challenge psychological safety. The main factors fostering psychological safety are inclusiveness, diversity, and willingness to help. Inhibitive factors of psychological safety were related to work resources and found to be excessive workload and lack of time.

Future effort in this company should focus on familiarizing themselves with the concept of psychological safety in team and organizational level. The company would benefit from focusing on how to avoid resource depletion and maintain relatively high levels of psychological safety. The future research should focus on gathering information of PS in different health care settings in Finland to know how to improve PS outcomes such as personnel engagement and quality of health care services and identify appropriate resource investments.

Keywords: psychological safety, health care, team, resource depletion, health care setting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 8	
3	TIEDONHAKU JA KESKEISET KÄSITTEET	9
4	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	10
	4.1 Psykologinen turvallisuus käsitteenä	10
	4.2 Psykologisen turvallisuuden erityispiirteitä terveydenhuollossa ...	13
5	KOHTI PSYKOLOGISESTI TURVALLISTA TYÖYHTEISÖÄ	16
	5.1 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä	16
	5.1.1 Yksilölliset tekijät	16
	5.1.2 Johtamisen käytänteet	17
	5.1.3 Työhön liittyvät rakenteet ja käytännöt	18
	5.1.4 Tukea tarjoava työympäristö	18
	5.2 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollossa	19
	5.2.1 Potilasturvallisuuden priorisointi	19
	5.2.2 Kehittymis- ja oppimisorientaatio	21
	5.2.3 Tukea tarjoava työympäristö	21
	5.2.4 Kollegoiden välinen tuttuus	23
	5.2.5 Status, hierarkia ja inklusiivisuus	24
	5.3 Psykologisen turvallisuuden seuraukset työyhteisössä	25
	5.3.1 Oppiminen ja avoin tiedon jakaminen	25
	5.3.2 Uudistuminen, luovuus ja innovaatiot	26
	5.3.3 Toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus	27
	5.3.4 Työtyytyväisyys ja sitoutuminen	28
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
	6.1 Laadullinen tutkimus	30
	6.2 Määrällinen tutkimus	30
	6.3 Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä	31
	6.3.1 Tutkimukseen osallistujat	32
	6.4 Aineiston keruu	33
	6.5 Aineiston analyysi	35
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
	7.1 Taustatiedot	38
	7.2 Psykologisen turvallisuuden nykytila tiimeissä	39
	7.3 Yhteenveto tiimien psykologisesta turvallisuudesta	71

7.4	Tiimien psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä	75
7.4.1	Joukkoon kuulumisen tunne ja erilaisuuden hyväksyminen	77
7.4.2	Peloton ilmapiiri sosiaalisten riskien ottamisen mahdollistajana	84
7.4.3	Tukea tarjoava työympäristö ja sitä heikentävät tekijät.....	86
7.4.4	Toive avoimesta ja vastuullisesta kommunikaatiokulttuurista	89
8	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	94
8.1	Tutkimuksen eettisyyden tarkastelu.....	94
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu	95
9	POHDINTA	98
10	KEHITTÄMISEHDOTUKSET TULOSTEN POHJALTA	103
	LÄHTEET	105
	LIITTEET	111
	Liite 1. Tiedonhakuprosessi	111
	Liite 3. Tutkimustiedote	124
	Liite 4. Suostumuslomake	126
	Liite 5. Kyselylomake.....	127
	Liite 6. Teemahaastattelurunko.....	129

1 JOHDANTO

Työelämän muutoksen ja murroksen kiivastahtisuus, ja palveluiden käyttötarkoitusten ennakoimisen haasteellisuus tarkoittaa käytännön arjessa edelleen jatkuvia organisaatiomuutoksia, intensiivisellä tahdilla uusiutuvia järjestelmiä ja työn tekemisen tapoja sekä jatkuvaa uuden oppimista (Jarenko 2017, 264). Uudistumis- ja oppimiskyvyn säilyttäminen kompleksisessa ja alati muuttuvassa työelämässä edellyttää työelämän ihmissuhteisiin ja ympäristöihin liittyvää turvallisuuden kokemusta, jotta luovuus ja olemassa oleva potentiaali saadaan vapautettua yhteisen hyvän edistämiseen (Linner-Matikka, 2020). Turvallisuuden tunne muodostaa peruspilarin ja pohjan sekä jokaisen yksilölliselle hyvinvoinnille, oppimiselle ja luovalle ajattelulle että myös edistää tiimien ja organisaation uudistumista, toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Työterveyslaitos 2021).

Psykologisesti turvallisissa tiimeissä ja työyhteisöissä on jaettu uskomus siitä, että yhteisössä on mahdollista ottaa sosiaalisia riskejä. Kysymysten kysyminen, omien ajatusten ja ideoiden esiin tuominen sekä havaittujen epäkohtien esiin nostaminen koetaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä mahdolliseksi ilman pelkoa häpäistykseksi, nolatuksi tai vähätellyksi tulemistä tai yhteisöstä poissulkemiseksi. (O'donovan & McAuliffe 2020, 240.) Korkea psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden toteuttamista ja riskien ottamista, edistää oppimista, toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista (Työterveys-laitos 2021, Edmondson, 1999, 350; Kessel ym. 2012, 147–157; Newman ym. 2017, 521–535).

Organisaatiotutkimus on tunnistanut psykologisen turvallisuuden merkittäväksi tekijäksi, kun yritetään ymmärtää, kuinka ihmiset tekevät yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Edmondson & Lei 2014, 24). Psykologisen turvallisuuden merkityksen on havaittu korostuvan korkean vaatimustason työympäristöissä, joissa työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuus on keskiössä, kuten terveydenhuollossa. Tästä huolimatta tutkimusta psykologisesta

turvallisuudesta terveydenhuollon kontekstissa on tehty melko vähän. (O'donovan & McAuliffe 2020, 240–241.)

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuntoutusalan yksityisen sektorin yrityksen henkilöstön psykologisen turvallisuuden nykytilaa tiimitasolla sekä kuvata, millaisilla työhön ja työympäristöön liittyvillä tekijöillä on merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tavoitteena on saada uutta tietoa terveydenhuollon kontekstissa työskentelevien tiimien jaetun psykologisen turvallisuuden asteesta ja sen rakentumiseen vaikuttavista elementeistä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat psykologinen turvallisuus, terveysala ja terveydenhuolto.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä yksityisen sektorin kuntoutusalan yrityksen kanssa, jonka koko henkilöstö pyrittiin osallistamaan tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimuksen aihe valikoitui työelämän yhteistyökumppanin tarpeesta.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuntoutusalan yksityisen sektorin yrityksen henkilöstön psykologisen turvallisuuden nykytilaa tiimitasolla sekä kuvata, millaisilla työhön ja työympäristöön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on henkilöstön psykologisen turvallisuuden nykytila eri tiimeissä?
2. Millaisten tekijöiden henkilöstö kokee vaikuttavan tiimin psykologiseen turvallisuuteen?

Tavoitteena oli saada tietoa terveydenhuollon kontekstissa työskentelevien tiimien psykologisen turvallisuuden kokemuksesta ja sen rakentumiseen vaikuttavista elementeistä. Tässä opinnäytetyössä tuotettua tietoa voidaan hyödyntää yrityksen organisaatiokulttuurin kehittämisessä sellaiseen suuntaan, mikä voi osaltaan vahvistaa paitsi henkilökunnan hyvinvointia myös tiimien jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Tutkimustulosten pohjalta tarkoituksena on tuottaa koulutuskokonaisuus materiaaleineen, jossa käsitellään psykologiseen turvallisuuden tunteeseen liittyviä teemoja ja tutkimuksen tuloksia siten, että jokainen yritykseen kuuluva yksilö saa ajantasaisen tiedon ko. teemasta ja siihen liittyvästä organisaatiossa vallitsevasta nykytilasta sekä keinoja psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistamiseen henkilökohtaisella ja tiimitasolla. Koulutuskokonaisuus tuotetaan opinnäytetyöprosessin jälkeen.

3 TIEDONHAKU JA KESKEISET KÄSITTEET

Tämän opinnäytetyön teoreettinen pohja rakentuu psykologisesta turvallisuudesta tehtyihin tieteellisiin tutkimuksiin ja artikkeleihin sekä aihepiirin kannalta olennaiseen tietokirjallisuuteen. Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat psykologinen turvallisuus, terveysala ja terveydenhuolto.

Varsinainen tiedonhaku tätä opinnäytetyötä varten toteutui tammikuussa 2023. Tietokantojen valintaan ja hakusanojen/-lausekkeiden muodostamiseen saatiin apua Tampereen korkeakouluuyhteisön kirjaston informaatikolta. Tietoa haettiin Scoop-, Emerald insight- ja Cinahl Complete -tietokannoista. Hakusanoina käytettiin "psychological safety"; "psychological safety" AND "health care" OR "health care personnel"; "psychological safety" AND "healthcare setting". Tieteellisten artikkelien sisäänottokriteereinä olivat tämän opinnäytetyön aiheetta käsittelevä tutkimusartikkeli, englannin tai suomen kieli, koko tekstin saatavuus ja tutkimusartikkelin julkaisuajankohta enintään 10 vuotta sitten (2013). Systemaattisen tiedonhaun lisäksi tehtiin manuaalista hakua systemaattisen tiedonhaun tutkimusten viitteiden ja sisällysluetteloiden pohjalta.

Kuvaus tiedonhakuprosessista on esitetty liitteessä 1 ja teoreettisessa taustassa käytetyt tutkimukset ovat esillä liitteessä 2.

4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

4.1 Psykologinen turvallisuus käsitteenä

Psykologinen turvallisuus määrittelemättömänä konseptina on ollut olemassa aihepiirin parissa pitkään työskennelleen ja tutkimusta psykologisesta turvallisuudesta tehneen Timothy Clarkin (2020, 2) mukaan eittämättä pidemmän aikaa. Aiemmin sen kaltaisista tai sitä ennakoivista ilmiöistä on käytetty erilaisia käsitteitä. Carl Rogers (1957) puhui tarpeesta ehdottomaan myönteiseen huomioon (*need for unconditional positive regard*) (Rogers 1957, 95–103). Douglas McGreor (1960) puolestaan viittasi ei-fyysisiin turvallisuustarpeisiin (*nonphysical security needs*) ja Nobel palkinnon voittanut Herbert Simon (1997) kuvasi toimivan organisaation edellytyksiksi ystävällisyyttä ja yhteistyön asenteita. (McGregor 1960, 37; Simon 1997, 2014.) Ketjua voidaan jatkaa Abraham Maslowin tarvehierarkiaan saakka, missä hän tunnisti ja muotoili kuulumisen tarpeen osaksi ihmisen perustarpeita. (Maslow 1940, 380.)

Psykologisen turvallisuuden käsitteen esittelivät sellaisenaan ensimmäistä kertaa puoli vuosisataa sitten Edgar Shein ja Warren Bennis (1965, 45). He määrittelivät sen olevan kriittinen tekijä jähmettymisen ja/tai lamaantumisen ehkäisemisen prosessissa, jota edellytetään organisaation oppimisessa ja kehittämisessä (Frazier et al. 2017). Sheinin ja Bennisin (1965) mukaan psykologinen turvallisuus vähentää koettuja uhkia ja madaltaa muutoksen toteuttamiseen liittyviä esteitä sekä luo kontekstia, joka rohkaisee tilapäiseen yrittämiseen ja helpottaa sietämään pettymyksiä ilman kostamisen, tuomitsemisen tai syyllisyyden kokemuksia. (Schein & Bennis 1965, 45.)

Psykologi William Kahn (1990) otti kantaa psykologiseen turvallisuuteen 1990-luvun alussa. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus on välttämätöntä ihmisen kiinnittymiseksi ja sitoutumiseksi työrooliinsa. Hän määritteli käsitteen kokemukseksi, jossa on mahdollista olla oma itsensä ilman pelkoa minäkuvaan, asemaan tai uraan kohdistuvista negatiivisista vaikutuksista (Kahn 1990, 708).

Myöhemmin samalla vuosikymmenellä organisaatiotutkimuksen tohtoriopiskelija Amy Edmondson (1999) pyrki selvittämään sairaalaympäristöissä toimivien huipputiimien menestyksen taustalla olevia tekijöitä. Hän oletti parhaiden tiimien menestystä selittäväksi avaintekijäksi virheettömän työn tekemisen, mutta yllätyksekseen löysi jotain aivan muuta: huipputiimeissä näytettiin tekevän enemmän virheitä. Tutkimustyön edetessä kävi ilmi, että huipputiimeissä ei koettu häpeää ja virheet uskallettiin tuoda tiimeissä esiin yhteisen oppimisen edistämiseksi ja kohtalokkaiden tai vakavien virheiden välttämiseksi. (Edmondson 2018, 8.) Edmondson (1999) määritteli tutkimuksensa kautta psykologisen turvallisuuden jaetuksi uskomukseksi siitä, että ryhmässä tai työyhteisössä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä (Edmondson 1999, 350). Käsitteen keskeisimmästä sisällöstä ollaan melko yksimielisiä ja merkittävin osa tutkimuksissa esitetyistä määritelmistä seuraa Edmondsonin määritelmää (Newman ym. 2017, 251).

Vaikka psykologista turvallisuutta on tutkittu jo pitkän aikaa, on se noussut yleiseen tietoisuuteen ja tutkimuksen kohteeksi yhä enenevässä määrin vasta viime vuosina. Sen teoreettinen ja käytännön tason tunnettuus on lisääntynyt erityisesti Googlen toteuttaman Aristoteles -tutkimusprojektin myötä. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi huipputiimien menestymiseen vaikuttavaa avaintekijää, joissa korostui ryhmän jäsenten välinen luottamus ja kollegoiden ammatillisen osaamisen arvostus, selkeät roolijaot ja yhteisesti jaetut tavoitteet sekä omaan työhön liittyvä merkityksen ja merkityksellisyyden kokemus. (Duhigg 2016, 25; Rintanen, Leppänen, Kankaanpää 2020, 213, Newman ym. 2017, 521; Bergmann & Schaeppi, 2016). Keskeisimpänä avaintekijänä pidettiin psykologista turvallisuutta, joka tukee myös muiden tunnistettujen avaintekijöiden toteutumista (Rozovsky 2015). Menestyvissä tiimeissä tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan ja havaitsevat tiimeissä esiin nousevia tunteita ja tarpeita (Duhigg 2016, 25). Nykyisin psykologinen turvallisuus on paljon tutkittu aihe eri alojen organisaatiotutkimuksessa (Frazier ym. 2017, 113).

Psykologista turvallisuutta voidaan ajatella organisaatioissa häpeän vastavoimana. Käytännössä tämä tarkoittaa uskomusta siitä, että henkilökohtaisen riskin ottaminen yhteisössä on turvallista ja siihen ei liity pelkoa häpäistykseksi, nolatuksi, rangaistukseksi, vähätellyksi tai hylätyksi tulemisesta tiimin toimesta. (Rantanen, Lep-

pänen & Kankaanpää 2020, 211–212.) Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yksilö voi tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksiaan ja ideoitaan, kokeilla uusia asioita, kysyä kysymyksiä, kertoa huolenaiheista, pyytää apua ja kertoa virheistä. (Työterveyslaitos 2021; Newman ym. 2017, 522). Tällaisessa ympäristössä ihmisillä on lähtökohtaisesti positiivisia intentioita suhteessa toisiinsa. He arvostavat toistensa ammattitaitoa ja kompetenssia ja ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan ihmisinä. (Newman ym. 2017, 522.)

Yllä kuvatun ajatellaan edellyttävän luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat osin limittäisiä käsitteitä ja niillä on yhtenäisiä liitännäspintoja. Luottamus ja psykologinen turvallisuus eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymeja. Käsitteet eroavat konseptuaalisesti toisistaan psykologisen turvallisuuden keskittyessä ryhmän jäsenten kokemuksiin ryhmän normista, kun taas luottamuksella tarkoitetaan kahden ihmisen välille muodostuvaa käsitystä ja sitä, kuinka toinen ihminen näkee toisen. (Newman ym. 2017, 522.)

Psykologisella turvallisuudella ei tarkoiteta saman mielisyyttä tai sosiaalista koheesiota ryhmässä. Sen voidaan ajatella rakentavan turvaverkon koko toiminnalle ja mahdollistavan näin myös haasteellisten tilanteiden, ristiriitojen, erimielisyyksien ja epäonnistumisten esiin nostamisen ja käsittelyn. (Jarenko 2017, 268; Edmondson 1990, 350 Työterveyslaitos 2021.) Psykologisesti turvallisessa ympäristössä on mahdollista käsitellä erimielisyyksiä ja vaihtaa ajatuksia rakentavassa hengessä siten, että toisistaan poikkeavia esiin nousevia näkökulmia pyritään yhteisesti hyödyntämään ja niistä kollektiivisesti oppimaan. Korkea psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden toteuttamista ja riskien ottamista, edistää oppimista, toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista (Työterveyslaitos 2021).

Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, ettei työtä voisi johtaa, vaan sellaisen ilmapiirin luomista, jossa on mahdollista asettaa korkeitakin tavoitteita tavalla, jossa pelko ei muodostu tavoitteiden saavuttamisen edellyttämän sujuvan yhteistyön esteeksi. (Työterveyslaitos 2021.) Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä työyhteisön emotionaalisen

tukiverkon rakentumisessa, jota jännittävässä ja alati muuttuvassa työelämässä seikkaileva työyhteisö tarvitsee oppiakseen, kehittyäkseen ja innovoidakseen uutta (Jarenko 2017, 268).

4.2 Psykologisen turvallisuuden erityispiirteitä terveydenhuollossa

Psykologista turvallisuutta on tutkittu paljon eri alojen organisaatiotutkimuksessa (Frazier ym. 2017, 113). Sen merkityksen on havaittu korostuvan erityisesti korkean vaatimustason työympäristöissä, joissa työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuus ovat keskiössä (Hunt ym. 2021, 1). Terveydenhuollossa ammattilaisten on työskenneltävä tiiviissä keskinäisessä yhteistyössä ja kyettävä toimimaan erittäin kompleksisissa ja dynaamisissa työympäristöissä riittävän turvallisen hoidon tarjoamiseksi (O'Donovan & McAuliffe 2020, 241). Alan tiimit kohtaavat sekä vaatimuksia ammatillisen osaamisen jatkuvasta vahvistamisesta että joutuvat jatkuvasti kehittämään kykyään ja erityisosaamistaan toisten ammattilaisten kanssa toimimisen onnistumiseksi. Edellä kuvattujen taitojen kombinaatio on edellytys laadukkaalle hoidolle ja terveydenhuollossa toteutuvalla hoidon kehittämiselle. (Nembhard & Edmondson 2006, 942.)

Terveydenhuollossa muita aloja selkeämmin näkyvissä olevat trendit jatkuvasta tiedon määrän lisääntymisestä, yhä pidemmälle ja suppeammille erikoisaloille erikoistumisesta sekä ammattilaisten keskinäisriippuvuudesta johtavat väistämättä yhteistyölle perustuvan oppimisen tarpeeseen. Yhteistyössä oppiminen ja kollektiivinen päätöksenteko edellyttävät puolestaan avointa kommunikaatiota ja toisten arvostamista ja kunnioittamista, joiden onnistumiseksi tarvitaan psykologista turvallisuutta. (Nembhard & Edmondson 2006, 942).

Kaikesta edellä kuvatusta huolimatta psykologista turvallisuutta on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa vain murto-osan aihepiiriä koskevasta kokonaistutkimuksesta. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 241). Terveydenhuollossa psykologista turvallisuutta vahvistavat interventiot ja psykologista turvallisuutta todentavat objektiiviset mittarit loistavat poissaolollaan. Interventioiden ja mittaamisen kautta olisi mahdollista havaita matala tai laskeva psykologisen turvallisuuden aste ja hahmottaa siihen johtavia

tekijöitä tarvittavien muutostojen kohdentamiseksi. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 20.)

Psykologisen turvallisuuden tutkituista hyödyistä huolimatta syyllistämisen ja pelon ilmapiiri on terveydenhuollon yksiköille nykypäivänä edelleen tyypillistä. Pelon ja syyllistämisen kulttuurilla voi olla erityisen haitallisia seurauksia potilasturvallisuudelle, henkilöstön taistelutahdolle ja moraalille sekä organisaation suoriutumiseen pelon vuoksi virheistä raportoinnin vähenemisen vuoksi (Hunt ym. 2021, 1–2.) Terveydenhuollon ammattilaisten on havaittu nostavan esiin haasteita ja ongelmia vastahakoisesti rangaistuksenpelon, kuulluksi tulemattomuuden ja ongelma- ja ristiriitatilanteiden aiheuttamisen välttämisen vuoksi (O'Donovan & McAuliffe 2020, 240).

Pelon ja syyllistämisen ilmapiirissä terveydenhuollon ammattilaiset jättävät herkästi kertomatta havaitsemistaan huolista, virheistä ja tunnistetuista ongelmakohdista sen vuoksi, että henkilökohtaisella tasolla koettu ihmisten välinen, ammatillinen ja sosiaalinen ammatillista statusta ja ammatillista etenemistä koskeva uhka koetaan suuremmaksi, kuin organisaatiotasolle koitua toiminnasta seuraava hyöty (Hunt ym. 2021, 1; Newman ym. 2017, 521). Tutkimuksissa on havaittu jopa 70–80 % terveydenhuollossa tapahtuneista virheistä olleen seurausta tai liittyneen terveydenhuollossa työskentelevien ammattilaisten väliseen vuorovaikutukseen (Nembhard & Edmondson 2006, 942).

Mielenterveyspalveluiden kontekstissa psykologista turvallisuutta tarkastelleen tutkimuksen mukaan psykologisesti turvallisen kulttuurin luomisella on sekä välittömiä henkilöstön päivittäiseen työarkeen kohdistuvia että pitkän aikavälin toiminnan kehittämiseen ja innovointiin kohdistuvia myönteisiä vaikutuksia. Sen lisäksi, että Hunt ja kumppanit kertoivat aiemman tutkimuksen tapaan psykologisen turvallisuuden yhteydestä virheistä kertomisen ja avoimen kommunikaatiokulttuuriin sekä hoidon turvallisuuden ja laadun kehittämisen, nostivat he esiin kolmantena keskeisenä osa-alueena psykologisen turvallisuuden ja terveydenhuollon henkilöstön hyvinvoinnin välisen yhteyden. (Hunt ym. 2021, 3.)

Työhyvinvoinnin yhtenä edellytyksenä on, että työntekijät pystyvät tunnistamaan ja kertomaan avuntarpeistaan ja haasteistaan selviytyä kulloisistakin työn vaatimuksista. Avun pyytämistä saatetaan pitää heikkoutena, ja sen esille tuomiseen liittyy pelkoa oman maineen menettämisen, työpaikan säilymisen ja tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksien puolesta. Avuntarpeen tunnistamattomuus tai pyytämättä jättäminen puolestaan voivat johtaa työperäisen stressin lisääntymiseen ja pidemmällä aikavälillä terveydentilan heikkenemiseen. (Ilies & Dimotakis. 2010, 429, Hunt ym. 2021, 3.) Mielenterveystyössä toimivat terveydenhuollon ammattilaiset saattavat pelätä jaksamisen haasteiden esiin nostamiseen johtavan heidän ammatillisen osaamisensa ja kyvykkyytensä työtehtävistä suoriutumisen kyseenalaistamiseen (Hunt ym. 2021, 3). Muun muassa koronapandemian aikaan toteutetussa tutkimuksessa vähäisiä vaikuttamisen mahdollisuuksia kokevat, traumaattisten stressiperäisten oireistojen kehittymisen riskissä olevat terveydenhuollon ammattilaiset kokivat syyllisyyden tunteita siitä, että heillä oli hankaluuksia selviytyä työtaakan kanssa vallitsevissa työolosuhteissa. Itseä kohtaan koettiin häpeän, syyllisyyden ja inhon tunteita, vaikka auttamistyön kustannuksella työntekijöiden oma terveydentila heikkeni. (Greenberg ym. 2020, 1).

5 KOHTI PSYKOLOGISESTI TURVALLISTA TYÖYHTEISÖÄ

5.1 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Psykologinen turvallisuus on monimutkainen ja -ulotteinen ilmiö. Kompleksinen psykologisen turvallisuuden systeemi rakentuu organisaatio-, tiimi- ja yksilöllisen tason tekijöistä, joista kaikki vaikuttavat yksilön kokemukseen yhteisön psykologisesta turvallisuudesta ja muodostavat tiimi- ja organisaation psykologista turvallisuutta. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 241; Frazier ym. 2017, 117–119.) Aiemmassa tutkimuksessa osallistavien johtamisen käytänteiden, tukea tarjoavien organisaation toimintamallien sekä työyhteisön hyvien ja toimivien ihmissuhteiden on havaittu edistävän psykologista turvallisuutta (Newman ym. 2017, 521–535; Edmondson & Lei 2014, 23–43).

5.1.1 Yksilölliset tekijät

Työympäristön psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden lisäksi myös tilannesidonnaisuudella ja yksilöllisillä tekijöillä on merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemiseen (Wanless 2016, 7). Tiettyjen persoonallisuudenpiirteiden on havaittu korreloivan positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Frazier ja kumppanit (2017, 129–130) havaitsivat psykologista turvallisuutta koskevassa meta-analyysissään proaktiivisella persoonallisuudella, emotionaalisella vakaudella ja oppimisorientaatiolla olevan merkittävä yhteys yksilöllisesti koetun psykologisen turvallisuuden kanssa (Frazier ym. 2017, 129–130).

Proaktiiviset yksilöt toimivat luonnostaan muutoksen puolesta, tunnistavat haasteita ja sittemmin toimivat näiden havaittujen haasteiden ratkaisemiseksi. Lisäksi tällaisen persoonallisuuden piirteen omaavat kokevat tilanteet epätodennäköisemmin psykologisesti turvattomiksi (Frazier ym. 2017, 131). Proaktiivisen persoonallisuuden on erään tutkimuksen mukaan havaittu olevan keskeinen työntekijä psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava tekijä työtyytyväisyyden ja johtamiskäytänteiden rinnalla (Detert & Burris 2007, 880).

Emotionaalisesti vakaat yksilöt kokevat useammin rauhallisuuden, rentouden ja turvan kokemuksia ahdistuksen, vihamielisyyden ja stressialttiuden sijaan. Tämän vuoksi tällaiset yksilöt kokevat ympäristönsä todennäköisemmin psykologisesti turvalliseksi. (Judge ym. 2000, 248.) Persoonallisuuden piirteistä oppimisorientaation on havaittu vahvistavan psykologista turvallisuutta sekä yksilö- että tiimitasolla (Frazier ym. 2017, 118). Oppimisorientoituneet yksilöt suhtautuvat virheiden tekemiseen välttämättömänä ja tärkeänä osana oman kompetenssin ja taitojen kehittämistä, jolloin virheiden tekemiseen liittyvä pelko ei korostu ja ohjaa toimintaa. Frazierin ja kumppaneiden (2017) meta-analyysissä yksilön uusille kokemuksille avoimuuden ja psykologisen turvallisuuden välillä ei havaittu ennako-odotuksista poiketen merkittävää yhteyttä. (Frazier ym. 2017, 129–130.)

5.1.2 Johtamisen käytänteet

Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu johtajiin liitettyjen myönteisten suhteiden vaikuttavan merkittävästi kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta (mm. Edmondson 1999, 353; Frazier ym. 2017, 140). Johtajuuden rakenteiden vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen onkin tutkittu runsaasti ja pyritty tunnistamaan niiden joukosta psykologista turvallisuutta vahvistavia johtamiskäytänteitä (Frazier ym. 2017, 118.) Frazierin ja kumppaneiden meta-analyysin mukaan yksilötason psykologista turvallisuutta johtamiskäytännöistä vahvistaa inklusiivinen johtaminen, LMX-teoriaan pohjautuva johtaminen (Leader-Member-Exchange; esihenkilö jakaa johdettavilleen valikoidusti henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä voimavaroja), muutosorientoitunut johtaminen sekä yleisellä tasolla johtamiseen kohdistuva luottamus (Frazier ym. 2017, 130). Samaisessa tutkimuksessa tiimitason psykologista turvallisuutta vahvistaviksi johtamiskäytännöiksi tunnistettiin ainoastaan muutosjohtaminen ja esihenkilöön kohdistuva luottamus (Frazier ym. 2017, 131). Frazier ja kumppanit korostavat tutkimuksensa tuloksissa lähiesihenkilön merkitystä työn muokkaamisessa, ja tämän keskeistä roolia psykologisen turvallisuuden vaalimisessa (Frazier ym. 2017, 140).

5.1.3 Työhön liittyvät rakenteet ja käytännöt

Psykologisen turvallisuuden pioneeri Amy Edmondson havaitsi jo 1990-luvulla työkäytänteiden kuten tiimin rakenteen, työn kontekstin ja riittävien resurssien tukemisen ja esihenkilön coachingin sekä roolien selkeyden ja jaettujen työsuorituksiin liittyvien vastuiden ja palkitsemisen vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen. (Edmondson 1999, 351, 356). Frazier ja kumppanit vahvistivat (2017, 119, 130–131) tuoreemmassa meta-analyysissään työn rakenteellisten tekijöiden / työkäytänteiden vaikuttavan sekä yksilöllisesti koettuun psykologiseen turvallisuuteen että tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Työkäytänteistä autonomian, keskinäisriippuvuuden ja roolien selkeyden havaittiin vahvistavan psykologista turvallisuutta.

Tiimien ja yksilöiden autonomiaa tukemalla tiiminjäsenille ja tiimille muodostuu käsitys siitä, että he ovat luottamuksen arvoisia ja heidän annetaan tehdä tärkeitä päätöksiä. Psykologisesta turvallisuudesta viestii työntekijälle ja tiimeille myös selkeästi määritellyt työroolit ja niihin kohdentuvat odotukset. (Frazier ym. 2017, 119.) Edmondsonin mukaan (1999) työroolien selkeyttä lisäävät myös avoimesti määritellyt ja riittävät resurssit sekä kaikkien saatavilla oleva tieto, joiden ajatellaan vähentävän epävarmuutta ja puolustautumispainotteista käyttäytymistä tiimeissä. (Edmondson 1999, 356.) Keskinäisriippuvuudella ajatellaan olevan myönteisiä vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen työtehtävien hoitamisen kannalta välttämättömän yhteistyön vuoksi. Työtehtävien, jotka toteutetaan tiimeissä tai joiden suorittamiseen tarvitaan yksilöiden välistä yhteistyötä, kannalta yksilöinen välinen luottamus ja toisiin tukeutuminen korostuvat ovat varsin olennaisessa roolissa määriteltyjen työtehtävien suorittamisen onnistumiseksi (Edmondson 1999, 151).

5.1.4 Tukea tarjoava työympäristö

Työtovereiden välisillä suhteilla on vaikutusta psykologisesti turvallisen työympäristön ja ilmapiirin rakentamisessa. Psykologiseen turvallisuuteen ovat tutkitusti yhteydessä ihmisten välinen tuttuus, tuki, toisista huolehtiminen ja luottamus. (mm. Frazierin ym. 2017, 131; Adelman 2012, 57; Edmondson &

Woolley 2003, 185–211; Jain, Fennell & Chagpar 2016, 12.) Toisin sanoen koko työpaikan sosiaalinen verkosto ja niissä syntyvät vuorovaikutussuhteet ovat muodostamassa psykologista turvallisuutta ja/tai turvattomuutta. (Frazier ym. 2017, 119).

Työtovereiden välisten vuorovaikutussuhteiden laadulla on psykologisen turvallisuuden kannalta merkitystä. Yhteisesti jaettu tieto ja tavoitteet sekä keskinäinen arvostus ja kunnioitus näyttäytyvät vuorovaikutussuhteiden laadukkuutena ja ovat osaltaan rakentamassa positiivista sosiaalista ja turvalliseksi koettua työympäristöä. Tällaisessa ympäristössä työntekijät kokevat olevansa työyhteisön aktiivisia osallistujia ja uskaltavat todennäköisemmin sanoa ajatuksiaan ääneen. (Työterveyslaitos 2021.)

5.2 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollossa

Terveydenhuollon kontekstissa psykologisen turvallisuuden vahvistamisella on aiemman tutkimuksen mukaan omia erityispiirteitään. Vaikka Aranzamendez ja kumppanit tunnistivat (2015, 50) tutkimuksensa kautta johtajan käyttäytymisen olevan merkittävin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava tekijä terveydenhuollon kontekstissa, on psykologinen turvallisuus varsin monitekijäinen ja kompleksisesti rakentuva kokonaisuus (O'Donovan ja McAuliffe 2020, 241). O'Donovan ja McAuliffe (2020) tunnistivat psykologisen turvallisuuden mahdollistajia terveydenhuollon tiimeissä selvittävässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan 13 organisaatio-, tiimi- ja yksilötason tekijää. Nämä tekijät he ryhmittelivät ja jaottelivat viideksi laajemmaksi teemaksi: potilasturvallisuuden priorisointi, kehitymis- ja oppimisorientaatio, tuki, kollegoiden välinen tuttuus sekä status, hierarkia, inklusiivisuus ja yksilölliset tekijät. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 240.)

5.2.1 Potilasturvallisuuden priorisointi

Potilasturvallisuuden priorisoinnilla on havaittu voivan olla vaikutusta psykologisen turvallisuuden vahvistumiseen. Potilasturvallisuuden priorisointiin liittyviä tekijöitä O'Donovanin ja McAuliffen mukaan (2020, 243) ovat turvallisuuden kulttuuri, johdon turvallisuustekijöihin liittyvä käyttäytymisen integriteetti (behavioral integrity, BI) sekä ammatillinen vastuu. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 240.) *Turvallisuuden kulttuurista* puhuttaessa tarkoitetaan tieteenalan mukaan organisaatiotasosta turvalliseksi miellettyä toimintaympäristöä, toimintakulttuuria tai turvallisuuden ilmapiiriä (Munn 2016, 18). Tällaisen yleisen työympäristössä koetun turvallisuuden tunteen havaittiin vahvistavan myös psykologista turvallisuutta. (Munn 2016, 95). Kun terveydenhuollon toimintakulttuuri koetaan turvalliseksi, ilmaisee siihen kuuluva henkilöstö ajatuksiaan ja keskustelee epäkohdista todennäköisemmin, kuin turvattomaksi koetussa ympäristössä (Maxfield 2005, 13; Etcheagaray ym. 2017, 230). Jokaisen työyhteisöön kuuluvan terveydenhuollon ammattilaisen aktiivinen turvallisuuden kulttuurin vaaliminen mahdollistaa turvallisten tilojen rakentumisen, missä myös tuoreiden ammattilaisten ja työyhteisöjen jäsenten on helpompaa ilmaista ääneen omia ajatuksiaan, ideoitaan ja huomioitaan epäkohdista (Law & Chan 2015, 24.)

Johdon turvallisuustekijöihin liittyvällä käyttäytymisen integriteetillä (esihenkilöiden/johtajien käyttäytyminen turvallisuuskulttuurin edistämiseksi) tarkoitetaan sitä, että esihenkilöiden turvallisuustekijöihin liittyvät sanat ja teot ovat keskenään linjassa. Tämä kertoo tiiminjäsenille turvallisuustekijöihin liittyvästä aidosta kiinnostuksesta ja luo sallivuuden ja turvallisuuden tunnetta virheiden esiin nostamisessa. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 242.) Virheiden raportoinnilla ja johdon turvallisuustekijöihin liittyvällä käyttäytymisen integriteetillä on havaittu olevan vaikutusta tiimin psykologiseen turvallisuuteen (Leroy ym. 2012, 97).

Ammatillinen vastuu ja potilasturvallisuuteen vaikuttamisen mahdollisuudet motivoivat hoitohenkilöstöä ilmaisemaan omia ajatuksiaan ääneen ja nostamaan epäkohtia esiin tällaisten tilanteiden haastavuudesta epämukavuudesta huolimatta. Mikäli terveydenhuollon ammattilainen tunnistaa esiin nostamansa asian johtavan potilaan turvallisuuden myönteisiin muutoksiin, ilmaisee tämä silloin todennäköisemmin ajatuksiaan, kuin tilanteessa, jossa tällaista

potilasturvallisuuteen liittyvää muutosta ei ole näköpiirissä. (Martinez ym. 2015, 677.)

Edellä kuvatut tutkimustulokset korostavat turvallisuuden priorisoimisen voivan viljellä sekä potilaiden näkökulmasta turvalliseksi koettua ympäristöä että terveydenhuollon henkilöstön psykologista turvallisuutta samansuuntaisilla toimilla. (O'Donovan & McAuliffe 2020, 248).

5.2.2 Kehittymis- ja oppimisorientaatio

Kehittymis- ja oppimisorientaatiolla havaittiin olevan positiivista vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen (O'Donovan & McAuliffe 2020, 243). Terveydenhuollon organisaatioissa, joissa *jatkuvan kehittämisen toimintakulttuuria* ja erityisesti laadun kehittämistyötä säännöllisesti tehtiin, havaittiin myös korkeampaa psykologista turvallisuutta (Rathert & Ishqaidef 2009, 34). Toisaalta myös psykologisen turvallisuudella havaittiin olevan vaikutusta siihen, kuinka suuressa määrin terveydenhuollon henkilöstö osallistui laadunkehittämistyöhön (Halbesleben & Rather 2008, 33).

Johtoasemassa olevalla henkilöllä on merkittävä rooli jatkuvassa laadun kehittämistyössä ja psykologisen turvallisuuden muodostamisessa. Esihenkilöiden omaksumat *muutosorientoituneet johtamiskäytänteet* vahvistavat psykologista turvallisuutta rohkaisemalla työntekijöitä innovatiiviseen ajatteluun, näkökulmien vaihtamiseen, henkilökohtaisten riskien ottamiseen. Terveydenhuollossa johtajat, jotka tukevat työntekijän ja tiimien autonomiaa, rohkaisivat itsenäiseen ajatteluun, kuuntelevat ja antavat palautetta, fasilitoivat psykologista turvallisuutta ja avointa kommunikaatiokulttuuria läpi organisaatiotasojen. (Halbesleben & Rather 2008, 33; Adelman 2012, 57; O'Donovan & McAuliffe 2020, 243.)

5.2.3 Tukea tarjoava työympäristö

Useat terveydenhuollon kontekstissa tehdyt tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään **saadun tuen** ja koetun psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä (O'Donovan & McAuliffe 2020, 243). *Organisaatiotason tuki* synnyttää terveydenhuollon ympäristöissä avoimuuden ja arvostuksen kulttuuria. Tällaisessa ympäristössä huolten ja epäkohtien esiin nostaminen koetaan ammatilliseksi velvollisuudeksi. Edellä kuvatun kaltaista toimintaa tuetaan ja viesti otetaan myönteisesti vastaan hallinnon toimesta sekä huomioidaan menettelytavoissa ja linjauksissa. (Attree 2007, 15; Aydon ym. 2016, 25.) Ne terveydenhuollon ammattilaiset, jotka kokevat organisaationsa arvostavan heidän työpanostaan ja välittävän heidän hyvinvoinnistaan, kokevan korkeampaa psykologisen turvallisuuden tunnetta (Carmeli & Zisu 2009, 68).

Esihenkilöltä saatu tuki tai oletusarvoinen ajatus tuen saamisen mahdollisuuksista vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka todennäköisesti terveydenhuollon työntekijät (hoitajat) nostavat esiin huolia ja epäkohtia (Attree 2007, 15). Esihenkilöiden, jotka ovat noudattelevat muutosjohtamisen periaatteita, ovat sitoutuneita organisaatioon ja työntekijöihin, ja priorisoivat potilasturvallisuutta, fasilitoivat samalla psykologista turvallisuutta ja määrätietoista ja jämäkkää kommunikaatiota ja toimintaa (Raes ym. 2013, 41; Omura ym. 2018, 67). Johtamisen suuntauksista myös Laissez-Faire, joka mahdollistaa tiimissä jaetun johtajuuden ja päätöksenteon ongelmien ratkaisemiseksi, on tunnistettu ruokkivan psykologista turvallisuutta (Raes ym. 2013, 41). Tämän tutkimustuloksen rinnalla on havaittu kuitenkin myös suurempien johtamisen tapojen, kuten valmentavan johtajuuden, fasilitoivan niin ikään psykologista turvallisuutta (Edmondson & Wooley 2003, 185–211.). Yleisesti ottaen kuuntelevat ja palautetta antavat esihenkilöt fasilitoivat avointa kommunikaatiokulttuuria läpi organisaatiotasojen, ja psykologisen turvallisuuden vaalimiseksi kommunikaatiossa on keskeistä käyttää vahvistavaa, kuin negatiivista arvioivaa suhtautumista ja kieltä (Yanchus ym. 2014, 28).

Kollegoilta saatu tuki on O'Donovanin ja McAuliffen (2020) mukaan kolmas saadun tuen kategoria (O'Donovanin ja McAuliffen 2020, 243). Psykologisesti turvallisissa tiimeissä on kollegoiden väliset jaetut normit ja arvot kannustavat ja rohkaisevat omien ajatusten ääneen sanomiseen ja epäkohtien esiin nostamiseen (Yanchus ym. 2014, 28). Tiimin/työyhteisön myönteiseksi koetut

ihmissuhteet, vaikuttavat roolimallit ja tiivis tiimityön ilmapiiri voivat rohkaista jämääkään ja määrätietoiseen turvallisuutta vahvistavaan kommunikaatioon työyhteisössä (Etchegaray ym. 2017; Omura ym. 2018, 67; Martinez ym. 2015, 25.) Työryhmään samaistumisen ja joukkoon kuulumisen kokemuksen on havaittu vähentävän hiljaisuuden ja puhumattomuuden kulttuuria hoitajien tiimeissä, mutta tämän edellyttävän samanaikaista organisaatiotason oikeudenmukaisuuden ja reiluuden kokemusta kohtelussa ja päätöksenteossa. (Tangirala & Ramanujam 2008, 51.)

5.2.4 Kollegoiden välinen tuttuus

Kollegoiden välinen tuttuus on O'Donovanin ja McAuliffen (2020, 247) katsauksen mukaan usealla tasolla ilmenevä merkityksellinen kokonaisuus psykologisen turvallisuuden olemassa olemiselle (O'Donovanin ja McAuliffen 2020, 247). *Tiiminjäsenten välinen tuttuus* ja kasvokkain toteutuva tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus fasilitoi psykologista turvallisuutta (Reese ym. 2016, 275–281). Psykologisen turvallisuuden kehittymisen kannalta välttämätöntä kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista haastaa terveydenhuollon kontekstissa erityisosaamisen levittyminen maantieteellisesti eri alueille, mistä käsin yhteistyötä tehdään. (Jain ym. 2016, 12.) Lisäksi psykologisen turvallisuuden vahvistumista ja ylläpitämistä haastaa terveydenhuollon tiimeille tyypillinen henkilöstön vaihtuvuus ja uusien ammattilaisten tiimeihin liittyminen. Vakaaseen ydintiimiin kuulumisen sen sijaan on havaittu fasilitoivan luottamuksellisia ihmissuhteita ja tiimin psykologista turvallisuutta. (O'Leary 2016, 30.)

Tiimin rajat ylittävä *tiimien välinen tuttuus* on entistä ajankohtaisempaa muuttuvassa ja monimutkaistuvassa terveydenhuollon työkentässä, jossa spesialisoitunut asiantuntijuuden luonne edellyttää tiivistä yhteistyön rakentamista kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi (O'Donovan & McAuliffe 2020, 247). Tiimien välillä vallitsee keskinäisriippuvuus, ja on havaittu, että tiimin rajoja ylittävillä tiiminjäsenillä on merkittävä vaikutus tiimienvälisen yhteistyön rakentamisessa kommunikaation fasilitoijina ja informaation jakajina. Sekä Edmondson ja Woolley (2003) että Jain ja kumppanit (2016) tunnistivat rajojen laajentamisen (*boundary spanning*) ja psykologisen turvallisuuden välisen

positiivisen yhteyden. (Edmondson & Woolley 2003, 185–211; Jain ym. 2016, 12.)

Tuttuus tiiminvetäjän kanssa on O'Donovanin ja McAuliffen (2020) jaottelussa kolmas osa-alue psykologista turvallisuutta mahdollistavien tekijöiden kollegoiden välisen tuttuuden kategoriassa (O'Donovanin ja McAuliffen 2020, 247). Adelman (2012) havaitsi avointa kommunikaatiota terveydenhuollossa tutkiessaan paikalla ja näkyvissä säännöllisesti olevien johtajien edistävän työntekijöiden näkökulmien ja heille keskeisten asioiden esiin nostamista. Näkyvillä oleminen itsessään mahdollistaa tuttuuden kautta luottamuksellisten suhteiden syntymisen työntekijöiden ja esihenkilöiden välille. (Adelman 2012, 57; O'Donovan & McAuliffe 2020, 247.)

5.2.5 Status, hierarkia ja inklusiivisuus

Statuksella, hierarkialla ja inklusiivisuudella on havaittu olevan vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen ja erityisesti sen osatekijään: omien ajatusten ja ideoiden ilmaisemiseen sekä havaittujen epäkohtien esiin nostamiseen (O'Donovan & McAuliffe 2020, 247). Terveydenhuollon ammattilaiset kokevat helpommaksi haastaa kollegoita, joilla on vähemmän ammatillista kokemusta kuin heillä itsellään (mm. Omura ym. 2018, 67; Schwappach & Gehring 2014, 14). Joissakin tutkimuksissa on havaittu, mitä korkeampi status terveydenhuollon ammattilaisella on, sitä korkeammaksi he kokevat myös psykologisen turvallisuuden asteen (Schwappach & Gehring 2014, 14; Jain ym. 2016, 12, Reese ym. 2016, 6). Matalampana hierarkiassa olevien puolestaan havaittiin ilmaisevat ajatuksiaan ääneen epätodennäköisemmin kuin korkealla hierarkiassa olevien ammattilaisten (Reese ym. 2016, 6).

Inklusiivisilla johtamisen käytänteillä on havaittu voitavan loiventaa matalasta asemasta johtuvaa negatiivista vaikutusta suhteessa psykologiseen turvallisuuteen. Osallistavan esihenkilön sanat ja teot ovat linjassa keskenään, ja tämä arvostaa yhdenvertaisesti jokaisen tiimiläisen työpanosta sekä vastaanottaa palautetta tiimin jäseniltä asemasta riippumatta. (Nembhard & Edmondson 2006, 27.) Psykologisen turvallisuuden vahvistamisen

interventioissa on havaittu inklusiivisen johtamisen yhdessä tekemisen ilmapiirin ja sitä ilmentävien sanoitusten vahvistavan avointa keskustelukulttuuria (Weiss ym. 2018, 29) ja tiimin psykologisen turvallisuuden astetta (O’Leary 2016, 30).

Joissakin terveydenhuollon kontekstissa toteutuneissa tutkimuksissa myös *yksilöllisillä tekijöillä* on havaittu olevan vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemiseen. (O’donovan & Mcauliffe 2020). Muun muassa biologisesti naissukupuolisilla on luontaisesti hitaampi rytmi esittää kysymyksiä ja ilmaista mielipiteitään, kuin miessukupuolisilla kollegoillaan (Atwal & Caldwell 2005, 272.) Jälkimmäiseksi mainitut lisäksi ilmaisevat todennäköisemmin ajatuksiaan ammatilliseen turvallisuuteen liittyvissä asioissa (Martines ym. 2015, 677). Persoonallisuuteen liittyvistä piirteistä rohkeuden ja itsevarmuuden havaittiin vaikuttavan siihen, että yksilö todennäköisemmin ilmaisee ääneen omia ajatuksiaan ja mielipiteitään sekä nostaa epäkohtia esiin. ”Speaking up” -käyttäytymisen puolestaan on havaittu linkittyvän kiinteästi psykologisen turvallisuuden kokemukseen (Edmondsson 1999, 350).

5.3 Psykologisen turvallisuuden seuraukset työyhteisössä

5.3.1 Oppiminen ja avoin tiedon jakaminen

Psykologisen turvallisuuden vaikutusta oppimisprosessiin pidetään koko käsitteen yhtenä keskeisimmistä ydintekijöistä, minkä vuoksi psykologisen turvallisuuden ja oppimisen välisten yhteyksien tutkiminen on ollut eri alojen organisaatiotutkimuksen keskiössä vuosien saatossa (Edmondson & Lei 2014, 37; Frazier ym. 117–118).

Tutkimuksissa on havaittu juuri avoimen tiedon jakamisen ja oppimisen lisääntymisen olevan yksi merkittävimmistä psykologisen turvallisuuden seurauksista. (mm. Frazier ym. 2017, 130; Bunderson & Boumgarden 2010, 619; Carmeli 2007, 41; Edmondson 1999, 350). Korkea psykologinen turvallisuus tukee ihmisten välisten sosiaalisten riskien ottamista, ja auttaa käsitteenä selventämään oppimisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten avointa tiedon

jakamista, avun pyytämistä, palautteen antamista sekä ideoiden ja ajatusten esiin nostamista organisaation toiminnan kehittämiseksi. (Edmondson & Lei 2014, 39).

Nykyorganisaatioissa suurin osa oppimisesta tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, joissa yksilöt ovat toisistaan riippuvaisia. Näin ollen oppimista voi rajoittaa yksilön kokema uhka sosiaalisen riskin ottamiseen liittyvistä mahdollisista negatiivisista seurauksista. Yhteisen oppimisprosessin aikana yksilö voi esimerkiksi kyseenalaistaa omaa ammatillista pätevyyttään tai pelätä sitä, ettei yllä asetettuihin tavoitteisiin. (Edmondson & Lei 2014, 37.) Usein tällaisiin asioihin kohdentuva pelko voi rajoittaa yksilön osallistumista kollektiiviseen oppimiseen ja tätä kautta vaikuttaa koko organisaation oppimisvalmiuksiin. Lukuisat tutkimukset osoittavat työntekijän kokevan riskialttiiksi kertoa päättävissä työtehtävissä oleville henkilöille vallitsevien toimintamallien kyseenalaistamisesta tai kehittämisen kannalta olennaisten haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisesta. (mm. Nembhard & Edmondson 2006, 492).

Tutkimustulokset osoittavat psykologisen turvallisuuden vahvistamisen kuitenkin voivan lievittää sosiaalisen riskin ottamisen kynnyistä ja vaikuttaa oppimiskäsityksiin ei-hierarkkisina ilmiöinä. Yksilöt kertovat ideoistaan ja virheistään, pyytävät apua ja antavat palautetta todennäköisemmin silloin, kun kokevat niiden toteuttamisen riittävän turvalliseksi. (Edmondson & Lei 2014, 36–37.) Psykologisesti turvallisissa tiimeissä jaettu käsitys ryhmässä puhumisen tapaan ja asioiden esiin nostamiseen liittyvistä normeista ja arvoista vaikuttavat tiimin jäsenten haluun kertoa omista ajatuksistaan ja ideoistaan ääneen (Yanchus ym. 2014, 766).

Työpaikkojen enenevässä määrin monimutkaisiksi verkostomaisiksi rakentuvat työsuhteet korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä oppimisen ja työsuoritusten kannalta jatkossakin (Edmondson 2014, 37).

5.3.2 Uudistuminen, luovuus ja innovaatiot

Työterveyslaitoksen mukaan psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista (Työterveyslaitos 2021).

Frazier ja kumppanit havaitsivat meta-analyysissään psykologisen turvallisuuden olevan yhteydessä luovuuden lisääntymiseen sekä yksilö- että ryhmätason tutkimuksissa, joskin psykologisen turvallisuuden ja luovuuden välillä havaittiin olevan ainoastaan heikko yhteys (Frazier ym. 2017, 130–132, 140). Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu uudistuvan, luovan ja innovatiivisen toiminnan liittyvän kiinteästi oppimiseen (avoin tiedon jakaminen), sitoutumiseen sekä ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen, joista kaikkia psykologinen turvallisuus vahvistaa joko suoraan tai välillisesti. (mm. Edmondson & Lei 2014, 26, 30).

Turvalliseksi koetussa ympäristössä jokaisen työpanosta arvostetaan, jolloin proaktiivinen kehittäminen ja innovointiin osallistuminen on todennäköisempää (Edmondson 1999, 357). Työntekijä ehdottaa todennäköisemmin uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ympäristössä, jossa tietää saavansa panostukselleen sosiaalista tukea, kuin ympäristössä, jossa idean esiin tuomisesta voisi potentiaalisesti seurata itseen kohdistuvaa hyökkäävää käyttäytymistä, halveksuntaa ja väheksyntää tai omaan työhön kohdistuvaa lisääntynyttä tarkkailua Baer & Frese 2003, 50).

Baer ja Frese havaitsivat (2003), että psykologisesti turvallisella työympäristöllä on sekä suora että moderoitu yhteys keskisuuren yrityksen menestymiseen. Suoran korrelaatioyhteyden lisäksi heidän tutkimuksensa mukaan psykologinen turvallisuus säätelee innovatiivisuuden ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta. He toteavat yrityksen menestymisen taustalla olevien innovaatioprosessien toteutumisen edellyttävän psykologisesti turvallista työympäristöä. (Baer & Frese 2003, 57, 61).

5.3.3 Toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus

Frazier ja kumppanit havaitsivat (2017, 130) meta-analyysissään psykologisen turvallisuuden edistävän toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä yksilö-

että ryhmä/tiimitasolla (Frazier ym. 2017, 130). Samaisessa tutkimuksessa havaittiin viitteitä siitä, että psykologinen turvallisuus ja työhön sitoutumien toimivat mahdollisesti yhdessä vaikuttaen keskeisiin työsuoritteisiin. (Frazier ym. 2017, 148).

Tiimitasolla toiminnan tuloksellisuuden ja psykologisen turvallisuuden välistä korrelaatiota säätelee usein oppimiskäyttäytyminen (Edmondson & Lei 2014, 30). Psykologisen turvallisuuden on havaittu mahdollistavan oppimista, kokeilua, uuden tiedon muodostamista ja tätä kautta organisaation toiminnan/tuotteiden kehittämistä (Tucker 2007, 499–501; Chao ym. 2007) Psykologisen turvallisuuden on havaittu edesauttavan virheistä oppimisen kulttuurin rakentumisesta, ja tämän puolestaan vaikuttavan työstä suoriutumiseen (Hirak ym., 2012, 111–112; Carmeli & Gittel 2009, 721). Baer ja Frese puolestaan havaitsivat (2003) edellä kuvatun kaltaisen innovatiivisen toiminnan vahvistavan yrityksen menestymistä yhdessä psykologisen turvallisuuden kanssa (Baer & Frese 2003, 61).

Edmondson ja Lei (2014, 36) pitivät psykologista turvallisuutta keskeisenä tekijänä toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta erityisesti epävarmoissa tilanteissa, joissa tarvitaan joko luovuutta tai yhteistoimintaa työtehtävän suorittamiseksi tai työhön liittyvän päämäärän saavuttamiseksi. He totesivat psykologisen turvallisuuden merkityksen vähäisemmäksi tehtävissä, joihin ei liity epävarmuutta tai jotka eivät edellytä yhteistyötä. (Edmondson & Lei 2014, 36.)

Yksilötasolla myös niin kutsuttu kansalaiskäyttäytyminen organisaatiossa (vapaaehtoisuuteen) lisääntyi psykologisen turvallisuuden myötä. Tällaisella lisääntyneellä vapaaehtoisuuteen pohjautuva altruistinen käyttäytyminen, kollegoiden auttamisella, ylimääräisten työtehtävien tekemisellä ja lojaaliudella organisaatiota kohtaan on yhteys toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Frazier ym. 2017, 131).

5.3.4 Työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Frazierin ja kumppaneiden meta-analyysissä (2017, 130) tunnistettiin psykologisen turvallisuuden olevan yhteydessä yksilön työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Frazier ym. 2017, 130). Psykologisen turvallisuuden tunteen on havaittu useissa tutkimuksissa mahdollistavan työntekijän näkökulmasta intensiivisempää työhön panostamista ja tätä kautta vahvistavan työhön sitoutumista. (Edmondson & Lei 2014, 30; Kahn 1990, 694; May ym. 2004). Kun yksilö kokee työhön sitoutumisen turvalliseksi vailla pelkoa siihen liittyvistä mahdollisista negatiivisista seurauksista, investoi hän työhönsä todennäköisemmin fyysisiä, emotionaalisia ja kognitiivisia resurssejaan. (Christian ym. 2011, 91, 94). Turvalliseksi koettu työpaikka johtaa todennäköisemmin siihen, että työntekijä haluaa jatkaa nykyisessä työtehtävässään nykyisten työkavereiden kanssa. Pitkällä aikavälillä ilmenevä halu kuulua yritykseen, johtaa tunnetasolla vahvistuvaan siteeseen työntekijän ja yrityksen välillä. Näin ollen psykologinen turvallisuus johtaa korkeampaan sitoutumisen asteeseen (Frazier ym. 2017, 122.)

Tutkimusten mukaan psykologisen turvallisuuden työtyytyväisyyden välillä on tunnistettu positiivinen korrelaatio suhde sekä yksilö- että ryhmätasolla. (Frazier ym. 2017, 130–132). Työtyytyväisyyteen liittyvässä tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden on havaittu vähentävän ahdistusta ja mahdollistavan ammatillisen kehittymisen. Lisäksi kokiessaan virheiden tekemiseen liittyvän riskin matalammiksi, työntekijä on todennäköisemmin tyytyväinen työhönsä. (Frazier ym. 2017, 122.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimuksen lähtökohdista käsin arvioiva laadullinen terveystutkimus. Vaikka laadullista tutkimusta saatetaan pitää joskus alustavana tutkimuksena määrälliselle tutkimukselle, on se kuitenkin oma erillinen tutkimuksen lajinsa. (Kylmä & Juvakka 2007, 34, 36.)

Se pyrkii tarkastelemaan ihmisten kokemus- ja elämiss maailmaa niihin sisältyvien merkitysten valossa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä kokemusten ja merkitysten kanssa, joiden kautta pyritään selvittämään totuutta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä, ja sitä kautta jäsentämään todellisuutta uudella tavalla selkeämmin hahmotettavaan muotoon. (Kylmä & Juvakka 2007, 16–17). Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi tilastollisesti merkitsevää tietoa ei ole mahdollista saada määrällisen tutkimuksen tapaan. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkimukseen osallistuvien ihmisten asema todellisuutta hahmottelevan tiedon luomisessa, jota voidaan hyödyntää käytännön toiminnassa ja sen kehittämisessä. (Kylmä & Juvakka 2007, 16, 18, 20.) Terveystieteissä, joiden alueelle tämäkin tutkimus sijoittuu, ollaan kiinnostuneita ihmisen terveydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 17).

6.2 Määrällinen tutkimus

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, joka perustuu valitun kohteen kuvaamiseen ja tulkintaan tilastojen ja numeroiden kautta. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiöitä pyritään selittämään numeerisiin tuloksiin perustuen ja ollaan usein kiinnostuneita luokittelusta, syy-seuraussuhteista ja vertailusta. Määrällisen tutkimuksen vastakohtana pidetään usein laadullista tutkimusta, mutta näiden tutkimusmenetelmien kautta voidaan selittää samoja ilmiöitä, joskin eri

näkökulmista, ja molempia tutkimusmenetelmiä voidaan yhdistää myös samassa tutkimuksessa. (Jyväskylän yliopisto 2015, verkkojulkaisu.)

6.3 Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan tavoista joustavien käyttömahdollisuuksiensa vuoksi. Se sopii tämän tutkimuksen kaltaisiin tässä organisaatiossa niukasti tutkittuihin ja mahdollisesti sensitiivistä informaatiota sisältäviin käyttötarkoituksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 77.) Koska psykologinen turvallisuus on ennen kaikkea ryhmäilmiö ja jaettu kokemus, on sitä myös tarkoituksenmukaista tarkastella tiimeittäin kyseisestä ilmiöstä keskustellen ja yhteistä koheesiota muodostaen.

Yksi haastattelun muoto on ryhmäkeskustelu, joka aineistonkeruumenetelmänä erotellaan käsitteellisesti ryhmähaastattelusta siten, että se mahdollistaa nimenomaan ryhmän toimintatapojen, kuten mielipiteiden esittämisen ja perustelemisen, erimielisyyksien ilmaisemisen, näkemyksistä neuvottelun sekä jaetun keskusteltavaan aiheeseen liittyvän ymmärryksen muodostamisen. Ryhmäkeskustelu korostaa ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja siinä ilmeneviä kulttuurisia merkityksiä, jota myös tähän tutkimukseen valittu konteksti, psykologinen turvallisuus, tarkastelee. Näin ollen myös aineistonkeruun menetelmävalinnalla voidaan tukea tutkimuksessa käsiteltävää aihepiiriä. (Pietilä 2017, 111–114.)

Ryhmäkeskusteluilla viitataan yleensä 5–10 henkilön ryhmissä toteutuviin haastattelutilanteisiin, jossa keskustellaan tietyistä etukäteen suunnitelluista aihepiireistä haastattelijan ohjaamana, mutta ryhmän vuorovaikutukselle huomattavaa tilaa antaen (Pietilä 2017, 113). Ryhmäkeskustelussa tutkijan tai haastattelijan voidaan ajatella olevan ennemminkin moderaattori tai fasilitaattori, jonka tehtävänä on tukea osallistujien välistä aktiivista keskinäistä vuorovaikutusta ja suunnata keskustelua siten, että erilaiset näkökulmat tulevat moniäänisesti edustetuiksi. Tutkijan tai haastattelijan on kuitenkin muistettava ohjata keskustelua hienovaraisesti siten, että keskustelu tuottaa tietoa valittuihin tutkimuskysymyksiin. (Pietilä 2017, 111–114.)

Strukturin asteen puolesta teemoitettu ryhmäkeskustelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kylmä & Juvakka, 77–78). Tutkija valitsee teoriatiedon pohjalta teemoitettuun ryhmäkeskusteluun etukäteen muutamia avainkäsitteitä tai aihepiirejä, joiden ympärille itse keskustelutilanne rakentuu. Liian yksityiskohtaista kysymysten asettelua, tarkkaa kysymysten järjestystä ja pitkää teemojen listaa vältetään, jotta haastattelu ei muodostu liian strukturoiduksi ja tätä kautta vaikuta rajaavasti tutkimukseen osallistuvien tuottamaan kokemukselliseen tietoon. (Kylmä & Juvakka 2007, 78.) Tämän tutkimuksen teemoitettu keskustelurunko (liite 6) on laadittu psykologiseen turvallisuuteen liittyvän teoreettisen ja aiemman tutkimustiedon pohjalta.

Laadullisessa tutkimuksessa on vapaus täsmentää ryhmäkeskustelutilanteiden sisältöjä aiemmin toteutuneiden haastattelujen pohjalta, jolloin aineiston saamista kohdennetusti juuri tutkittavasta ilmiöstä voidaan vahvistaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 110). Näin ollen keskustelurunkoon voidaan joustavasti ja tarpeen mukaan tehdä muutoksia tutkimuksen edetessä.

6.3.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistuivat yksityisen sektorin terveysalan yrityksessä työskentelevä iältään varsin heterogeeninen henkilöstö. Henkilöstön työnkuvat ovat moninaiset ja liittyvät itse kuntoutusalan kliiniseen työhön, tukipalveluihin ja yritysjohtoon. Osallistujat kuuluvat organisaation eri tiimeihin, joita on yhteensä 12. Tähän on luettuna mukaan myös yrityksen päättävässä asemassa oleva hallinnon tiimi. Tiimit ovat kooltaan erilaisia ja niissä on jäseniä kahdesta 20:een. Ryhmäkeskustelujen ajankohdassa henkilöstöön kuului noin 70 ihmistä, joista 55 pääsi osallistumaan keskusteluihin.

Tutkimus sai vahvaa tukea kohdeorganisaatiolta ja tutkimukseen pyrittiin rekrytoimaan kaikki työntekijät omissa tiimeissään vapaaehtoisuuteen pohjautuen. Tutkimukseen osallistujia informoitiin (liite 3.) tutkimuksesta ja heiltä pyydetään vapaaehtoisuuteen pohjautuva suostumus (liite 4.) tutkimukseen osallistumisesta. Tavoitteena oli, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä

pääsisi osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksessa ei poissuljettu/rekrytoitu tarkoituksellisesti yksittäisiä henkilöitä tai ryhmiä, vaan kaikille haluttiin tarjota mahdollisuus osallistumiseen, jotta tutkimustuloksissa olisi edustettuna mahdollisimman laajasti koko organisaation henkilöstö. Lisäksi merkityksellisenä pidettiin jokaisen yksilön kokemusta kuulluksi tulemisesta ja osallistumisen mahdollisuuksista.

6.4 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisin ja määrällisin aineistonkeruumenetelmin yllä kuvatuilta tutkimukseen osallistujilta. Osallistujien taustatiedoista oli tarpeellista kerätä tiimi, jossa henkilö työskentelee, työtehtävä ja työsuhteen muoto. Lisäksi osallistujilta kysyttiin kyselylomakkeen täyttämisen yhteydessä psykologisen turvallisuuden tuttuudesta käsitteenä.

Määrällistä orientoivaa ja taustoittavaa aineistoa työntekijöiden ja tiimien kokemasta psykologisesta turvallisuudesta kerättiin Amy Edmondsonin (Edmondson 1999) kehittämällä ja validoidulla kyselylomakkeella (liite 5.), jonka tutkija laati sähköiseen muotoon aineistonkeruun, analyysin ja aineiston säilyttämisen helpottamiseksi. Kyselylomake täytettiin ryhmäkeskustelutilanteen alussa ja jokainen osallistuja arvioi psykologiseen turvallisuuteen liittyviä väittämiä 7-portaisella Likert-asteikolla. Näin pyrittiin tarjoamaan kullekin osallistujalle mahdollisuus keskusteltavaan aihepiiriin orientoitumiseen ja käsityksen muodostamiseen psykologisesta turvallisuudesta käsitteenä. Määrällisen kyselyn tavoitteena edellä kuvatun lisäksi oli tuottaa numeerista tietoa psykologisen turvallisuuden toteutumisesta ja mahdollisesta yksilöllisestä ja tiimikohtaisesta vaihtelusta. Kyselyn kautta saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kyselylomakkeeseen vastasivat kaikki ryhmäkeskusteluihin osallistuneet henkilöt, eli vastauksia kertyi yhdeksän tiimin osalta 55 kappaletta.

Laadullista aineistoa kerättiin teemoitelluin (liite 6.) ryhmäkeskusteluihin, jotka toteutettiin organisaatorakenteessa jo olemassa olevissa tiimeissä. Tässä tutkimuksessa alle 10 henkilön tiimien ryhmäkeskustelut toteutuvat tiimeissä.

Isommat yli 10 henkilön tiimit jaettiin kahteen ryhmäkeskustelutilanteeseen niiden mahdollisimman tarkoituksenmukaisen toteutumisen tukemiseksi jokaisen osallistujan ajatusten kuulluksi tulemisen vuoksi. Aineiston analyysissä samaan tiimiin kuuluvien henkilöiden lomakevastaukset ja keskusteluista saatu aineisto yhdistettiin jälleen yhdeksi tiimikohtaiseksikokonaisuudeksi. Tässä tutkimuksessa ensimmäinen ryhmäkeskustelu toteutettiin esihenkilöasemassa työskentelevien ihmisten kanssa ja varmistuttiin lomakkeiden ja laitteiston toimivuudesta sekä lomakkeen ja ryhmäkeskustelua varten laadittujen teemojen tarkoituksenmukaisista käsittelytavoista. Ryhmältä pyydettiin keskustelun päätteeksi välitöntä palautetta ja niiden pohjalta tehtiin tarvittavia muokkauksia seuraavia keskustelutilanteita varten.

Ryhmäkeskustelujen kautta pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman monipuolisia ja värikkäitä kuvauksia henkilöstön psykologisen turvallisuuden kokemuksista määrällisen tutkimusaineiston rikastamiseksi ja tutkittavaan ilmiöön liittyvän ymmärryksen syventämiseksi kohdeyrityksessä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta ja analyysi etenevät usein lomittain, mikä mahdollistaa osallistujamäärän arvioinnin ja muokkauksen tutkimuksen edetessä aineiston saturoitumiseen perustuen. (Kylmä & Juvakka 2012, 110). Saturaatio-käsitteen eli tutkimusaineiston kylläntymisen perusteella arvioidaan laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyttä. Aineisto on saturoitunut, kun uuden aineiston mukaan ottaminen ei tuota enää uutta tietoa (Hänninen 2016, 110). Tässä tutkimuksessa aineiston saturoitumisen lisäksi merkittävänä tekijänä pidettiin sitä, että yrityksen henkilöstöstä mahdollisimman moni saisi mahdollisuuden osallistua tutkimukseen. Ryhmäkeskustelut haluttiin toteuttaa kohdeorganisaation jokaisessa tiimissä psykologisen turvallisuuden ilmiön tiimipohjaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyön tekijä, joka omaa haastattelutilanteisiin liittyvää kokemusta klinisen työtehtävänsä kautta, toteutti tämän tutkimuksen ryhmäkeskustelut yrityksen jokaisessa tiimissä itsenäisesti. Niitä käytiin yhteensä 12 kappaletta. Yrityksessä työskenteleville ammatinharjoittajille tarjottiin vastaavaa mahdollisuutta, mutta heidän työnkuvansa ja aikataulujensa kannalta tutkimuksen osallistuminen ei ollut tarkoituksenmukaista. Käytyihin ryhmäkeskusteluihin osallistui kaiken kaikkiaan 56 henkilöä. Osallistujien määrä

keskustelutilanteissa vaihteli organisaatorakenteessa olevan tiimin luontaisen koon ja tilannesidonnaisten tekijöiden mukaan siten, että osallistujia keskusteluissa oli kahdesta yhdeksään henkilöä. Käytännön yllättävien tilanteiden vuoksi osa pienempien tiimien henkilöistä osallistui muun, kuin oman tiiminsä ryhmäkeskusteluun.

Kaikki ryhmäkeskustelut äänitettiin ja litteroitiin. Aineisto tallennettiin kolmen eri väylän kautta organisaation sisäisiin salasanoin suojattuihin tallennuspalvelimiin. Tallennus tapahtui kahden älypuhelimien sanelin- ja äänityssovellusten kautta sekä tietokoneella Microsoft Teams -ohjelmistoa käyttäen. Käydyt keskustelut vaihtelivat kestoltaan 45 minuutista puolentoista tuntiin ja yhteiskestoltaan haastatteluaineistoa kertyi hiukan vajaa 11 tuntia. Ryhmäkeskusteluista kertyi Word-tiedostoon Calibri-fontilla, kirjasinkoolla 12, rivivälillä 1 litteroitua ja analysoitavaa aineistoa noin 173 sivua.

6.5 Aineiston analyysi

Määrällinen tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 16). Kyselyn vastaukset vietiin tallennustietokannasta Microsoft Exceliin, johon eriteltiin kunkin tiimin yksilökohtaiset vastaukset kustakin psykologista turvallisuutta koskevasta väittämästä. Yksilöiden vastaukset yhdisteltiin tiimeittäin psykologista turvallisuutta kuvaavien väittämien (Edmondson 1999) pohjalta taulukoiksi ja muodostettiin lisäksi tiimien keskiarvotulokset psykologisen turvallisuuden osa-alueista. Samaan tiimiin kuuluvien eri keskustelutilanteissa olleiden henkilöiden vastaukset yhdistettiin takaisin tiimikohtaisiksi vastauksiksi. Yhdestä tiimistä keskusteluun pääsi osallistumaan vain yksi jäsen. Hänen vastauksensa yhdistettiin osaksi sen tiimin vastauksia, jonka ryhmäkeskusteluun kyseinen toisen tiimin jäsen osallistui.

Tuloksissa määrällinen tutkimusaineisto kuvaa numeerisesti kokemusta psykologisesta turvallisuudesta, ja se esitetään yksilö- ja tiimitasoilla sekä tiimikohtaisina keskiarvoina väittämittäin. Tiimin psykologista turvallisuutta arvioitiin 7-portaisella asteikolla seitsemän eri väittämän osalta: 1) Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä, 2) Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin

ongelmia ja hankalia asioita, 3) Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni, 4) Kun työskentelen tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan, 5) Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua, 6) Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella ja 7) Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan.. Väittämistä kolme oli käänteisiä, mikä huomioitiin tuloksia laskettaessa. Korkein arvo väittämää kohden oli 7, matalin 1, ja käänteisissä kysymyksissä 1=7 ja 7=1.

Ryhmäkeskustelussa kerätty laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjautuvan sisällönanalyysin periaattein. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 404–408; Krippendorf, 2004; Saari 2016, 236). Teoriaohjaava sisällönanalyysi sijoittuu aineistolähtöisen, eli induktiivisen, ja teorialähtöisen deduktiivisen analyysin välimaastoon. Teoriaohjaava sisällönanalyysi poikkeaa teorialähtöisestä sisällönanalyysistä siten, ettei analyysitavassa ole joustamatonta valmiiksi teorian pohjalta laadittua analyysikehikkoa, vaan analyysissä tunnistetaan aiemman tiedon ohjaava ja eklektinen vaikutus. Teoriaohjaava aineistonanalyysi ei näin ollen ainoastaan testaa valittua teoreettista lähtökohtaa, vaan siinä huomioidaan myös mahdolliset teoriaan ”sopimattomat” aineistosta esiin nousevat olennaiset osuudet. (Saari 2016, 236; Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 193; Tuomi & Sarajärvi 2012, 404–408.)

Teoriaohjaava aineistonanalyysi noudattaa abduktiivisen päättelyn logiikkaa, jossa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat tutkijan ajatteluprosessissa. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 193; Tuomi & Sarajärvi 2018, 407). Krippendorfin (2004, 342) mukaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin aineistonanalyysiä ohjaavat teorian pohjalta luodut tutkimuskysymykset. Analyysi pyrkii kuvaamaan valittuun teoriaan peilautuvia aineistosta nousevia keskeisiä osuuksia sanallisesti (Saari 2016, 236; Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 193). Tämän tutkimuksen tapauksessa valittu teoreettinen viitekehys on psykologinen turvallisuus ja siihen liitetyt elementit: johtamisen käytänteet, työhön liittyvät rakenteet ja käytännöt, tukea tarjoava työympäristö, turvallisuuden priorisointi, kehitymis- ja oppimisorientaatio, kollegoiden välinen tuttuus sekä status, hierarkia ja inklusiivisuus.

Teoriaohjaavan aineistonanalyysin ensimmäisessä vaiheessa laadullisesta tutkimusaineistosta tehdään havaintoja ja pyritään tunnistamaan keskeisiä teemoja. (Saari 2016, 236; Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 193.) Analyysirungon käsitteisiin etsittiin sopivia ilmauksia aineistosta. Sen jälkeen, kun aineistosta löydettiin analyysirungon käsitteisiin sopivia ilmauksia, aloitettiin käsitteiden sisällä olevan aineiston analyysi induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaattein ja sen vaihein: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi) noudattaen. (Kylmä ja Juvakka 2012, 116; Tuomi & Sarajärvi 2018, 496).

Tässä tutkimuksessa poimittiin teemoitelluista kokonaisuuksista tutkimuksen kannalta relevantit merkityssisällöt alkuperäisilmauksina, jotka pyrittiin tiivistämään niiden olennainen sisältö säilyttäen. Analyysiyksikköinä käytettiin lauseita ja ajatuskokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 459). Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset pelkistettiin ja koottiin pelkistetyt ilmaukset yhteen, vertailtiin niitä ja etsittiin sisällöllisesti samankaltaisia ilmauksia. Edellä kuvatun kautta pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia, alaluokista yläluokkia ja yläluokista lopulta pääluokkia (Taulukko 1). (Kylmä & Juvakka, 2012, 116–120; Tuomi & Sarajärvi 2002, 99, 116.) Pääluokkia muodostui abstraktiotason asteittaisen kohoamisen myötä neljä kappaletta, jotka esitellään tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimusaineiston analysoinnissa pyrittiin välttämään aineiston mekaanistyyppistä analysointia ja tätä kautta vähentämään riskiä tutkittavaan ilmiöön liittyvien kokemusten typistyneeltä ja kapea-alaiselta kuvaamiselta tutkimusaineiston pohjalta. (Kylmä & Juvakka 2012, 66). Valintaan aineiston analyysissa ja tulosten esittämisessä tiimeittäin on voimakkaimmin vaikuttanut tulosten hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa. Tiimeittäin esitetty tutkimustieto antaa kuulekin tiimille mahdollisuuksia jatkaa psykologisen turvallisuuden vahvistamista omista lähtökohdistaan käsin yleisen tason lähtökohtien sijaan.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Taustatiedot

Määrällistä aineistoa kerättiin yhteensä yhdeksän tiimin osalta. Tiimiläiset pääsivät osallistumaan aineistonkeruutilanteisiin pääosin hyvin. Kokonaisuudessaan vastauksia kertyi yhteensä 55 kappaletta ja osallistumisprosentti tutkimustilanteisiin oli 92 %. Vastaukset jakautuivat tiimeittäin siten, että suurimmassa tiimissä vastauksia saatiin 13 ja pienimmässä 2. Jokaisessa tiimissä saatiin vastaukset kaikilta osallistujilta kaikkiin esitettyihin seitsemään kysymykseen.

Taustatietoina ryhmähaastattelutilanteessa, jossa myös määrällistä aineistoa kerättiin, selvitettiin kyselyyn vastanneiden työskennelleen nykyisessä yrityksessä yhdestä kuukaudesta 17 vuoteen. Iältään osallistujat olivat 24–62-vuotiaita. Biologiselta sukupuoleltaan osallistujat olivat pääosin naisia. Tutkimukseen osallistui ainoastaan neljä biologiselta sukupuoleltaan miestä. Psykologisen turvallisuuden käsite oli osallistujille entuudestaan melko tuntematon (Kuvio 1.).



KUVIO 1. Psykologisen turvallisuuden tuttuus osallistujille.

Yrityksessä organisaatorakenne oli muuttunut tiimipohjaiseksi noin puoli vuotta ennen aineistonkeruun hetkeä. Tiimirakenne oli siis kohtalaisen tuore, joskin tiimiläiset olivat työnkuviensa puitteissa tottuneet työskentelemään nykyisessä tiimissä olevien kollegoiden kanssa jo ennen varsinaista tiimirakenteeseen siirtymistä. Tätä taustatietoa ei ollut näin ollen olennaista kerätä tarkemmin, sillä lähtötilanne tiimeissä ja niihin kuuluvilla yksilöillä oli tiimin psykologisen turvallisuuden ja tiimiin kuulumisen keston suhteen sama.

Tiiminjäseniä pyydettiin vastaamaan Edmondsonin (1999, 385–383) validoimaan psykologista turvallisuutta seitsemän väittämän kautta kartoittavaan kyselyyn:

1. Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä
2. Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita
3. Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni
4. Kun työskentelen tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan
5. Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua (R)
6. Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella (R)
7. Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan (R)

Asteikkona käytettiin 7-portaista Likert-asteikkoa, jossa 1=Täysin eri mieltä, 2=Enimmäkseen eri mieltä, 3=Osittain eri mieltä, 4=Ei samaa, eikä eri mieltä, 5=Osittain samaa mieltä, 6=Enimmäkseen samaa mieltä, 7=Täysin samaa mieltä. Tulokset esitetään tiimeittäin ja kysymyskohtaisesti siten, että myös yksilölliset vastauksissa ovat nähtävissä.

7.2 Psykologisen turvallisuuden nykytila tiimeissä

Tiimi 1

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui seitsemän tiimin jäsentä.

Tiimissä riskien ottaminen koettiin yleisellä tasolla melko turvalliseksi. Tiiminjäsenistä viisi oli enimmäkseen samaa mieltä siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Kaksi tiimiläistä vastasi olevansa väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan tiimiläisistä. Toisaalta tässä tiimissä riskien ottamiseen ei liity myöskään turvattomuuden kokemuksia (KUVIO 2.).



KUVIO 2. Kysymys 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Tiiminjäsenistä neljä oli enimmäkseen samaa mieltä siitä, että tiiminjäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. Jäsenistä kolme oli väittämästä täysin samaa mieltä (KUVIO 3.).



KUVIO 3. Kysymys 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Lähes jokainen tähän tiimiin kuuluva henkilö on täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä kukaan ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, mikä vaikeuttaisi omaa tekemistä (KUVIO 4.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 4. Kysymys 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

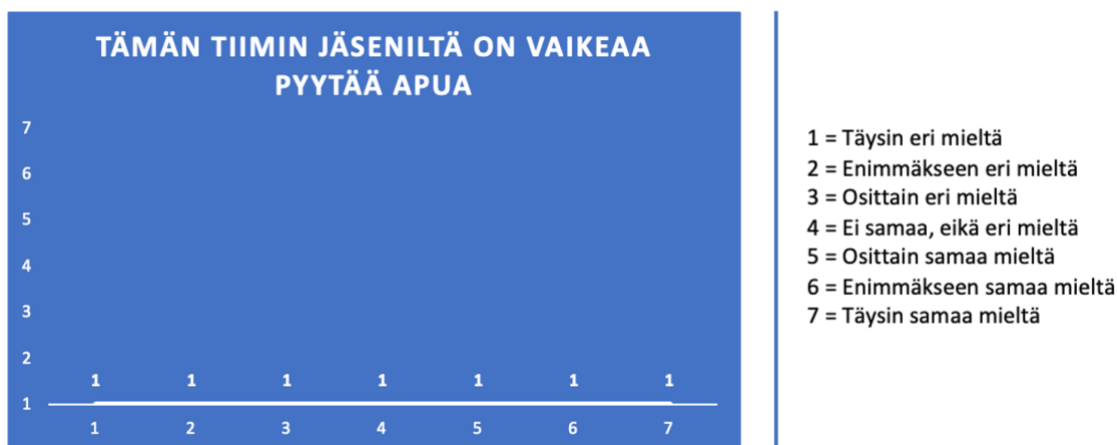
Kokemuksiin tiimiläisiltä saadussa omiin taitoihin ja kykyihin liittyvässä arvostuksessa havaittiin yksilöllistä vaihtelua hiukan aiempia kysymyksiä enemmän. Valtaosa tiimiläisistä oli väitteestä enimmäkseen samaa mieltä, kaksi tiimiläistä täysin samaa mieltä ja yksi tiimiläinen osittain samaa mieltä (KUVIO 5.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 5. Kysymys 4: Kun työskentelem tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä avun pyytäminen koettiin kollektiivisesti helpoksi. Tiimi oli täysin yksimielisesti täysin eri mieltä siitä, että vertaisilta avun pyytäminen olisi vaikeaa (KUVIO 6.).



KUVIO 6. Kysymys 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Pääosin yhtä mieltä oltiin myös kysymyksestä numero kuusi, jossa kartoitettiin tiimiläisten ajatuksia erilaisuuden hyväksymisestä. Väittämän *tiimin jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella* kanssa oltiin täysin eri mieltä lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka oli väittämästä enimmäkseen eri mieltä (KUVIO 7.).



KUVIO 7. Kysymys 6: Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Kyselyn viimeisessä riskien ottamista koskevassa väittämässä oli jälleen nähtävissä aiempia kysymyksiä selkeämpää yksilöllistä vaihtelua, kuten myös samaa aihepiiriä käsittelevässä ensimmäisessä väittämässä. Tiimiläisistä kaksi oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, kolme enimmäkseen eri mieltä ja kaksi osittain eri mieltä (KUVIO 8.).



KUVIO 8. Kysymys 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimin psykologinen turvallisuus on varsin korkealla tasolla ollen kaikkien kysymysten yhteenlaskettuna keskiarvona 6,4 / 7. Yksilöllistä vaihtelua on varsin niukasti ja tiimiläiset ovat melko yksimielisiä esitettyihin väittämiin suhtautumisesta. Eniten yksilöllistä eroavaisuutta on havaittavissa riskien ottamiseen liittyvissä väittämissä 1. ja 7.

Tiimi 2

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui 14 tiimin jäsentä.

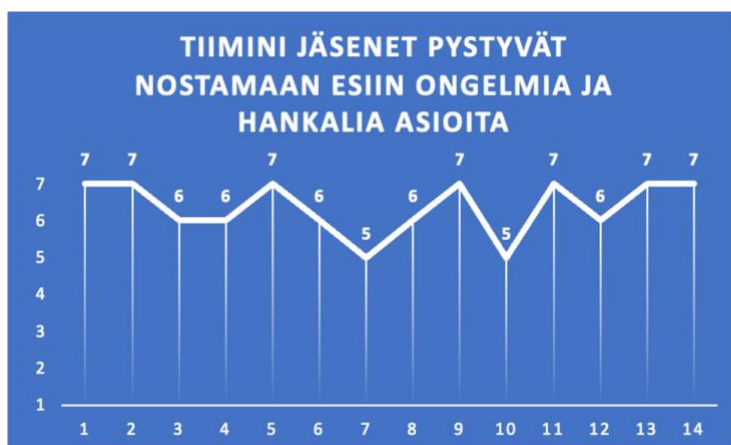
Tässä tiimissä riskien ottamiseen liittyy vaihtelevia kokemuksia. Lähes puolet tiimistä, eli valtaosa on osittain samaa mieltä siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Vastaava määrä tiimiläisiä on myös joko täysin tai enimmäkseen samaa mieltä riskien ottamisen turvallisuudesta tiimissä. Yksi tiimiläisistä kuitenkin on enimmäkseen erimieltä siitä, että riskejä olisi tiimissä turvallista ottaa (KUVIO 9.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 9. Kysymys 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

50 % tiimin jäsenistä on täysin samaa mieltä siitä, että yksilöt tiimissä pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. Jonkin verran vaihtelua tiimin sisällä on kuitenkin havaittavissa. Viisi tiimiläistä on väittämästä enimmäkseen samaa mieltä ja kaksi osittain samaa mieltä (KUVIO 10.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 10. Kysymys 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Valtaosa, yhdeksän tiiminjäsentä, on täysin samaa mieltä, että kukaan omassa tiimissä ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tiimiläisen itsensä tekemisiä. Loput tiimiläiset yhtä lukuun ottamatta ovat väittämästä enimmäkseen samaa mieltä. Yhdellä tiimiläisistä on muunkinlaisia kokemuksia suhteessa väittämään, ollen väittämästä osittain samaa mieltä (KUVIO 11.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 11. Kysymys 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

Tiimin jäsenet kokevat pääosin saavansa toisilta tiimiläisiltä arvostusta erityisiin taitoihinsa ja kykyihinsä liittyen. Valtaosa yksilöistä on väittämän kanssa enimmäkseen samaa mieltä, muutamat täysin samaa mieltä ja yksittäiset yksilöt osittain samaa mieltä tai eivät samaa, eikä eri mieltä (KUVIO 12.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 12. Kysymys 4: Kun työskentelemme tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Avun pyytäminen tiimissä koetaan helpoksi. 10 tiiminjäsentä on täysin eri mieltä ja neljä enimmäkseen eri mieltä siitä, että apua olisi vaikeaa pyytää (KUVIO 13.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 13. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Hiukan enemmän yksilöiden välistä hajontaa on kuudennessa erilaisuuden hyväksymistä kartoittavassa väittämässä, joskin vastaukset kertovat tiimissä vallitsevasta erilaisuuden hyväksymisestä. Aavistuksen yli puolet vastaajista on täysin eri mieltä siitä, että tiimin jäsenet vieroksuivat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. Hiukan vajaa puolet on puolestaan enimmäkseen eri mieltä väittämästä (KUVIO 14).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 14. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuivat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä on vaihtelevia kokemuksia virheiden tekemisen mahdollisista seurauksista. Muutama tiimiläinen on osittain eri mieltä siitä, että virheen tekeminen tiimissä kääntyy herkästi itseä vastaan. Loput ovat joko enimmäkseen tai täysin eri mieltä. Pääosin tiimissä vallitsee ajatus, ettei virheiden tekeminen käänny herkästi itseä vastaan (KUVIO 15).



KUVIO 15. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tämä tiimi on psykologisesti enimmäkseen turvallinen. Psykologisen turvallisuuden lukema on 6,3 / 7. Ensimmäisen väittämän (*Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä*) kohdalla tällä tiimillä on selvästi matalampi keskiarvo (5,4), kuin muissa väittämissä ($ka > 6$) (KUVIO 9.). Tässä tiimissä on jonkin verran enemmän yksilöllistä vaihtelua, kuin tiimissä 1, joskin kaiken kaikkiaan yksilölliset vastaukset noudattelevat melko samankaltaisia suurempia linjoja.

Tiimi 3

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui 10 tiimin jäsentä.

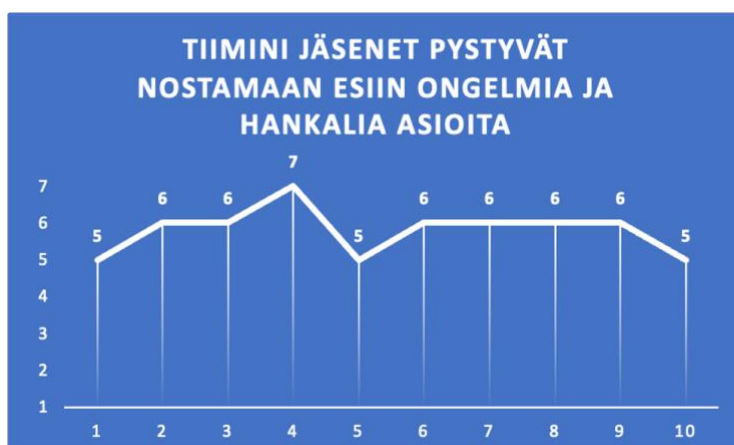
Tiimissä riskien ottamiseen yhteydessä koettuun turvallisuuden tunteeseen liittyy vaihtelevia kokemuksia. Puolet tiimistä on enimmäkseen samaa mieltä, että tässä tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Kaksi vastaajaa on väittämästä täysin samaa mieltä. Muutama vastaaja on osittain samaa mieltä ja vastaajista yksi kokee jonkin asteista turvattomuutta riskien ottamisesta tässä tiimissä (KUVIO 16.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 16. Väittämä 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Aavistuksen yli puolet tiimiläisistä kokevat tiimin jäsenten pystyvän nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. Kymmenestä vastaajasta kolme on väittämästä osittain samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Tiimissä voidaan melko matalalla kynnyksellä nostaa esiin ongelmia ja hankalia asioita (KUVIO 17.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 17. Väittämä 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Valtaosa tiimin jäsenistä on täysin samaa mieltä sitä mieltä, ettei kukaan tiimiläinen tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa omia tekemisiään. Yksittäiset osallistujat hekin ovat enimmäkseen ja osittain samaa mieltä väittämästä. Tiimissä vallitsee jaettu uskomus siitä, ettei kukaan tarkoituksellisesti halua hankaloittaa toisten tekemisiä (KUVIO 18.).



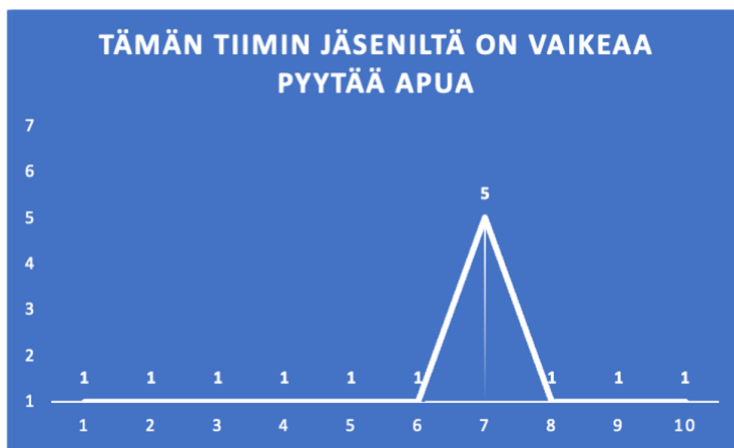
KUVIO 18. Väittämä 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

Tiiminjäseniltä saadusta omiin taitoihin ja kykyihin liittyvästä arvostuksen tunteesta tiimissä on jonkin verran vaihtelevia yksilöllisiä kokemuksia. Pääosin tiimissä vallitsee toisten taitojen ja kykyjen arvostamisen kulttuuri, joskin vain yksi vastaaja on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajista hiukan yli puolet on enimmäkseen samaa mieltä ja noin kolmasosa osittain samaa mieltä (KUVIO 19.).



KUVIO 19. Väittämä 4: Kun työskentelem tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Tämän tiimin jäsenet ovat varsin yksimielisiä avun pyytämisen helppoudesta tiimin sisällä. Yhtä tiimiläistä lukuun ottamatta kaikki ovat täysin eri mieltä siitä, että oman tiimin jäseniltä olisi haastavaa pyytää apua. Yksittäinen tiimin kuuluva henkilö on kuitenkin osittain samaa mieltä siitä, että tiiminjäseniltä on vaikeaa pyytää apua (KUVIO 20.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 20. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä on yhtenäinen jaettu käsitys erilaisuuden hyväksymisestä. Kaikki 10 tiimin jäsentä ovat täysin eri mieltä siitä, että tiimiläiset vieroksuivat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella (KUVIO 21.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 21. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä virheiden tekeminen ei käänny herkästi yksilöä vastaan. 50 % tiimin jäsenistä on väittämästä täysin eri mieltä, hiukan alle puolet enimmäkseen eri mieltä ja yksi tiimiläinen osittain eri mieltä (KUVIO 22.).



KUVIO 22. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Myös tämän tiimin psykologinen turvallisuus on varsin korkealla asteella: 6,3 / 7. Tiimin selkeänä vahvuutena on erilaisuuden hyväksymiseen liittyvät teemat. Heikoimmat tulokset (ka < 6) tiimi sai riskien ottamiseen liittyvästä turvallisuuden kokemuksesta, tiimiläisten välisestä taitojen ja kykyjen arvostamisesta sekä ongelmien ja hankalien asioiden esiin nostamisesta.

Tiimi 4

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui kuusi tiimin jäsentä.

Tämän tiimin jäsenistä valtaosa on täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Yksi jäsenistä on enimmäkseen samaa mieltä ja yksi osittain samaa mieltä (KUVIO 23.).



KUVIO 23. Väittämä 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Ongelmien ja hankalien asioiden esiin nostaminen koetaan tiimissä mahdolliseksi. 50 % tiimiläisistä on väittämästä täysin samaa mieltä ja loput 50 % enimmäkseen samaa mieltä (KUVIO 24.).



KUVIO 24. Väittämä 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä ollaan yksimielisesti täysin samaa mieltä siitä, että kukaan tässä tiimissä ei toimisi tarkoituksellisesti tavalla, joka vaikeuttaisi yksilön tekemisiä (KUVIO 25.).



KUVIO 25. Väittämä 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

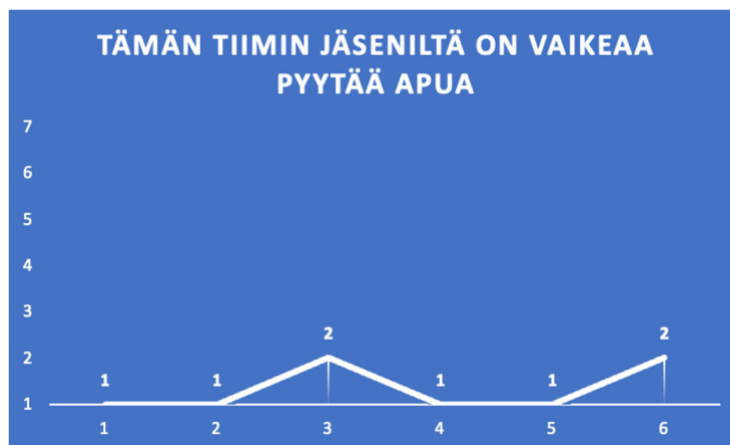
Tässä tiimissä vallitsee pääsääntöisesti kokemus siitä, että kunkin tiiminjäsenen erityisiä taitoja ja kykyjä arvostetaan. Valtaosa tiimin jäsenistä on täysin samaa mieltä siitä väittämästä, yksi enimmäkseen samaa mieltä ja yksi osittain samaa mieltä (KUVIO 26.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 26. Väittämä 4: Kun työskentelemme tiimijäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

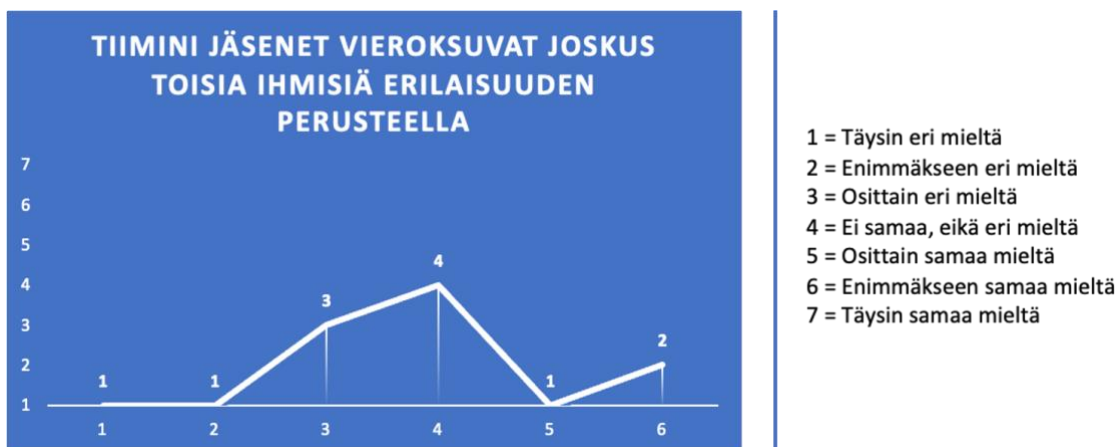
Tiimin jäsenet kokevat avun pyytämisen tiimin sisällä enimmäkseen helpoksi. Valtaosa tiimiläisistä on täysin eri mieltä siitä, että tiimin jäseniltä olisi vaikeaa pyytää apua. Muutama tiimiläinen on väittämästä enimmäkseen eri mieltä (KUVIO 27.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 27. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Tämän väittämän osalta tiimissä on jonkin verran yksilöllistä vaihtelua. Yksi tiimiläinen kokee, ettei ole väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Toinen tiimiläinen on väittämästä ainoastaan osittain eri mieltä, ja kolmas enimmäkseen eri mieltä. Puolet tiimistä on täysin eri mieltä siitä, että tiimin jäsenet vieroksuivat toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella (KUVIO 28.).



KUVIO 28. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä ollaan lähes yksimielisesti sitä mieltä, etteivät tiimissä tehdyt virheet kännä herkästi yksilöä vastaan. Viisi kuudesta tiimiläisestä on väittämän kanssa täysin eri mieltä ja yksi enimmäkseen eri mieltä (KUVIO 29.).



KUVIO 29. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimin psykologisen turvallisuuden kaikki osa-alueet huomioiva kokonaislukema on 6,4 / 7, ja kokonaisuudessaan varsin korkealla tasolla. Erilaisuuden hyväksyminen on tämän tiimin psykologisen turvallisuuden haastavin osa-alue. Huomionarvoista on myös se, että tiimin jäsen 4 kokee useammalla osa-alueella vähemmän psykologista turvaa, kuin muut tiimiläiset keskimäärin.

Tiimi 5

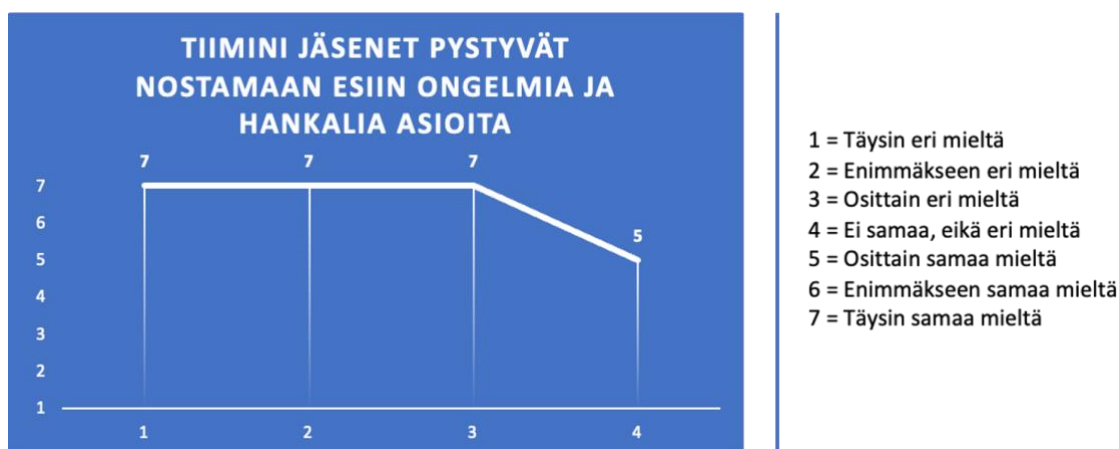
Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui neljä tiimin jäsentä.

Tässä tiimissä riskien ottamisen turvallisuuteen liittyy hienoista epävarmuutta. Valtaosa tiimiläisistä on väittämän kanssa vain osittain samaa mieltä, tai ei samaa, eikä eri mieltä. Yksi tiimin jäsen tosin on täysin samaa mieltä siitä, että omassa tiimissä riskien ottaminen on turvallista (KUVIO 30.).



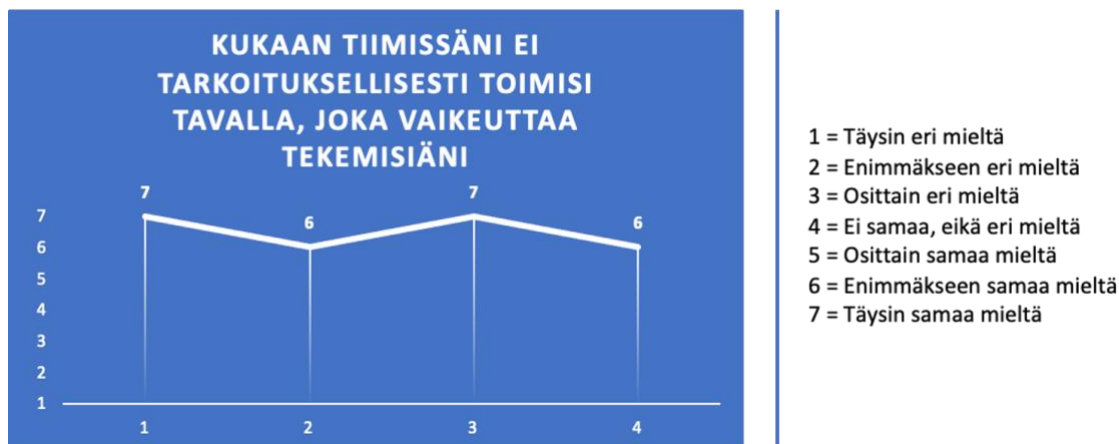
KUVIO 30. Väittämä 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Kuitenkin tiimiläiset ovat lähes yksimielisiä siitä, että tiimissä voidaan nostaa esiin ongelmia ja hankalia asioita (KUVIO 31.). Kuten Edmondsonkin mainitsee, olisi psykologisesta turvallisuudesta määrällisen informaation lisäksi käytävä keskustelua ja kerättävä laadullista aineistoa, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä esimerkiksi tämän ja edeltävän kysymyksen kohdalla siitä, mikä tiimissä koetaan riskin ottamiseksi ja mahdolliseksi tiskien ottamiseen liittyvää turvattomuutta lisääväksi, jos kuitenkin hankalien asioiden esiin nostamiseen liittyen ei varinaisesti koeta turvattomuutta.



KUVIO 31. Väittämä 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä vallitsee suurimmalta osin ajatus siitä, ettei kukaan tiimin jäsenistä toimisi tarkoituksellisesti tavalla, joka vaikeuttaisi yksilön toimia. Puolet tiimiläisistä on väittämstä täysin samaa mieltä ja puolet enimmäkseen samaa mieltä (KUVIO 32.)



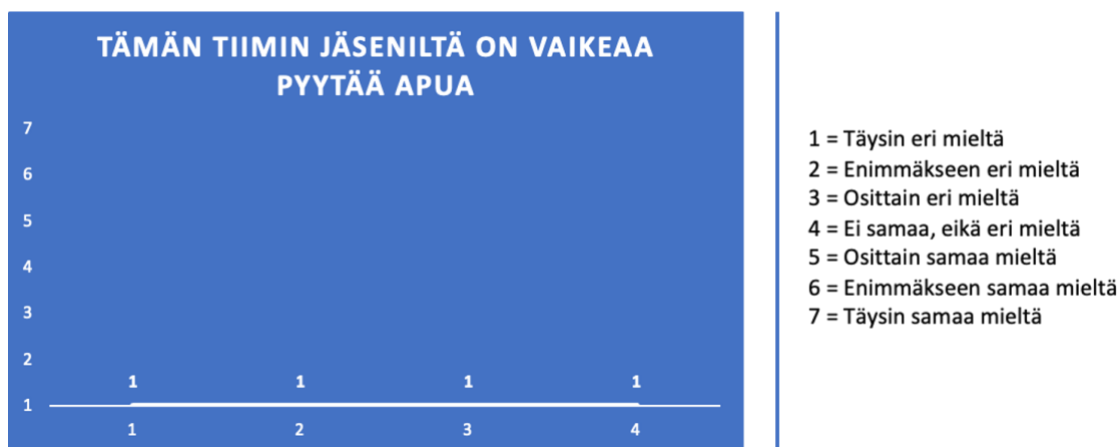
KUVIO 32. Väittämä 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

Tiimin yksilöiden erityisten taitojen ja kykyjen arvostamiseen liittyy subjektiivisesti koettuna jonkinasteista epävarmuutta. Kukaan tiimin jäsen ei ole väittämän kanssa täysin samaa mieltä, joskaan kukaan ei ole myöskään eriasteisesti eri mieltä väittämän kanssa. Tiimiläisten välinen erityisten taitojen ja kykyjen arvostaminen on tämän tiimin psykologisen turvallisuuden heikoin osa-alue (KUVIO 33.).



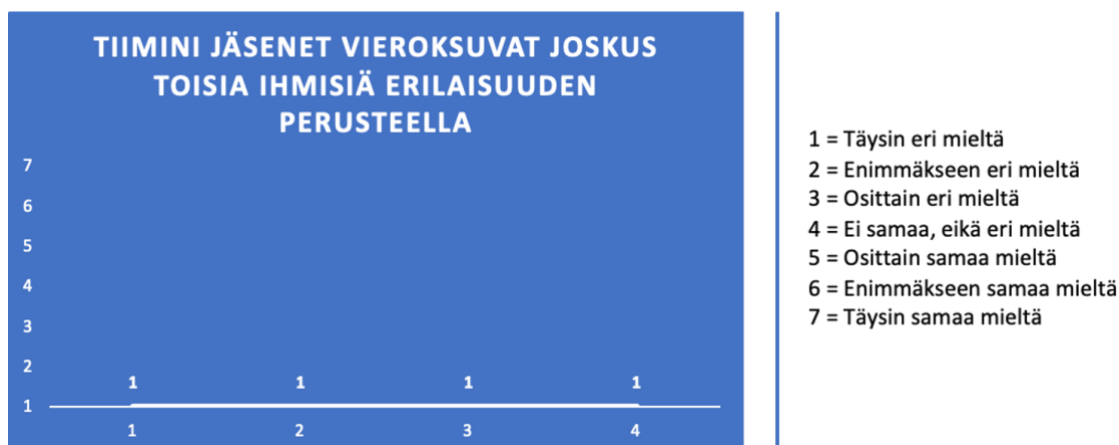
KUVIO 33. Väittämä 4: Kun työskentelet tiimisi jäsenten kanssa, erityisiä taitojasi ja kykyjäsi arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä avun pyytämiseen ei liity tämän kyselyn mukaan haasteita. Kaikki tiimiläiset ovat täysin eri mieltä siitä, että toisilta tiimin jäseniltä olisi vaikeaa pyytää apua (KUVIO 34.).



KUVIO 34. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä ollaan yhtä mieltä erilaisuuden hyväksymisestä. Jokainen aineistonkeruutilanteeseen osallistunut tiimin jäsen on täysin eri mieltä siitä, että tiimin jäsenet vieroksuivat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella (KUVIO 35.).



KUVIO 35. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuivat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä ollaan täysin eri mieltä tai enimmäkseen eri mieltä siitä, että tiimiläisen tekemät virheet kääntyisivät herkästi yksilöä vastaan. Virheiden tekemisestä tiimissä ei todennäköisesti koidu yksilön kannalta ikäviä seurauksia (KUVIO 36.).



KUVIO 36. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä psykologinen turvallisuus on edellä kuvattujen tiimien kaltaisesti korkealla tasolla 6,2 / 7. Tiimin vahvuuksina psykologisen turvallisuuden osa-alueista on avun pyytämisen helppous ja erilaisuuden hyväksyminen. Haastavinta tässä tiimissä on tiimiläisten keskinäinen kunkin yksilöllisten taitojen ja kykyjen arvostaminen. Keskiarvolukema väittämälle oli 4,75. Myös yleisellä tasolla riskien ottamiseen liittyvä turvallisuuden kokemus (väittämä 1) on selvästi muiden väittämien lukemaa matalammalla tasolla ollen 5,25.

Tiimi 6

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui kolme tiimin jäsentä. Tiimi ja sen vuoksi aineisto on pieni, mutta tiimin tulokset päädyttiin käytännön syistä kuitenkin esittämään erillisenä, eikä yhdistelyä tulosten osalta tehty toisen/toisten pienempien tiimien kanssa.

Tässä tiimissä on voimakasta vaihtelua sen suhteen, kuinka turvalliseksi tiimin jäsenet kokevat riskien ottamisen. Yksi tiimiläisistä on täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Toinen taas kokee riskien ottamisen osin turvattomaksi ja on väitteestä osittain eri mieltä. Kolmas tiimin jäsen on osittain samaa mieltä siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Suuria linjoja tämän tiimin osalta ei pystytä hahmottamaan vähäisen yksilömäärän vuoksi (KUVIO 37.).



KUVIO 37. Väittämä 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Tiimiläiset pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita ainakin enimmäkseen. Tiimin jäsenet ovat väittämän kanssa pääosin enimmäkseen samaa mieltä, ja yksi tiiminjäsen täysin samaa mieltä (KUVIO 38.).



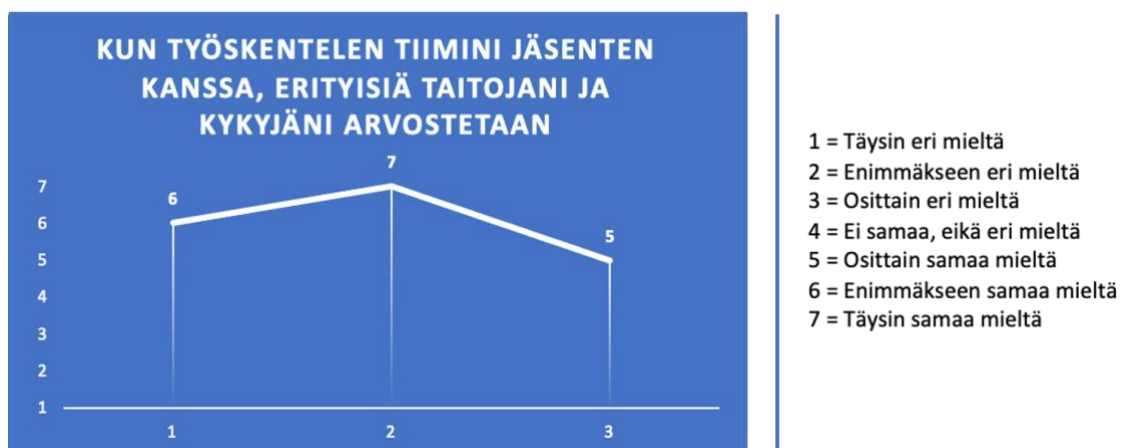
KUVIO 38. Väittämä 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä on jaettu kokemus siitä, että kukaan tiimin jäsenistä ei toimisi tarkoituksellisesti tavalla, joka vaikeuttaisi yksilön tekemisiä tiimissä (KUVIO 39.).



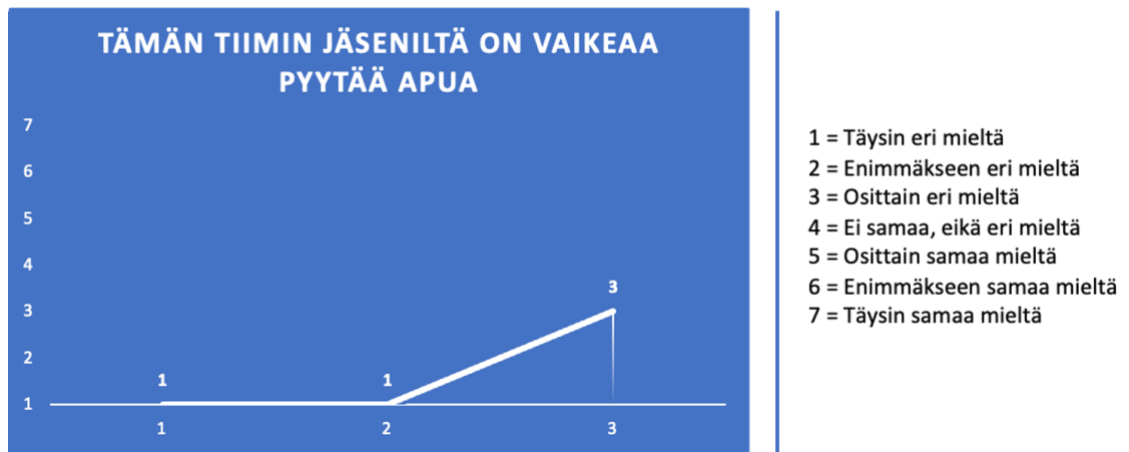
KUVIO 39. Väittämä 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

Tiimin jäsenillä on vaihtelevia kokemuksia muilta tiimiläisiltä saamastaan omiin erityisiin kykyihin ja taitoihin liittyvästä arvostuksesta. Tiiminjäsenistä yksi on osittain samaa mieltä, yksi enimmäkseen samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä siitä, että työskennellessä omien tiimiläisten kanssa omia erityisiä taitoja ja kykyjä arvostetaan (KUVIO 40.).



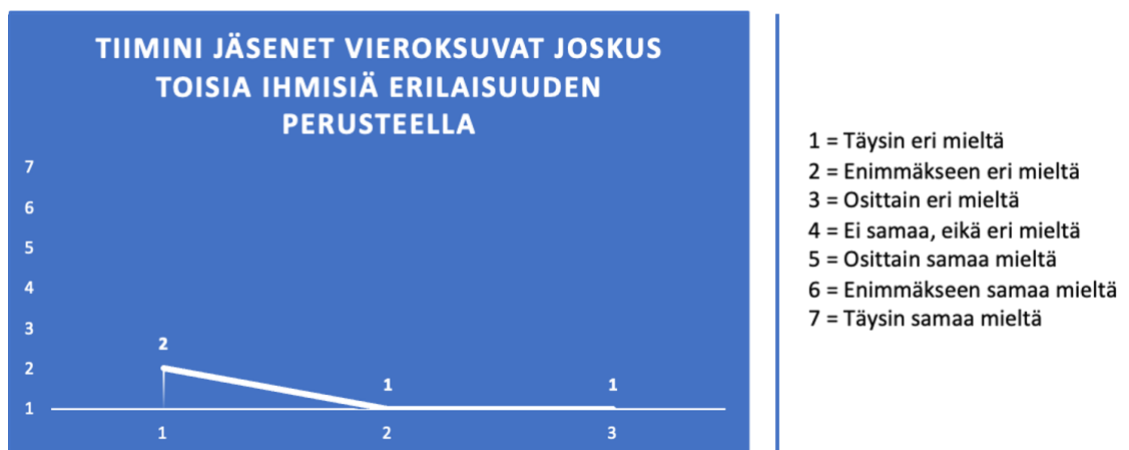
KUVIO 40. Väittämä 4: Kun työskentelem tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimin jäsenistä kaksi on täysin eri mieltä siitä, että vertaisilta avun pyytäminen olisi vaikeaa. Yksi tiimiläinen on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Pääosin tiimissä avun pyytäminen vaikuttaa olevan helppoa, mutta kuten aiempienkin väittämien kohdalla on todettu, ovat yksilölliset poikkeavuudet vastauksissa sellaisia, joihin tulisi suunnata huomiota (KUVIO 41.).



KUVIO 41. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä vaikuttaa vallitsevan erilaisuuden hyväksymisen kulttuuri. Vastaajista kaksi on täysin eri mieltä siitä, että oman tiimin jäsenet vieroksuivat toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. Yksi jäsenistä on enimmäkseen eri mieltä (KUVIO 42.).



KUVIO 42. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä virheiden tekemisen kääntymisestä itseä vastaan on kokemuksellista vaihtelua. Tiiminjäsenistä yksi ei ole samaa, eikä eri mieltä väittämästä. Loput tiimiläiset ovat joko täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä siitä, että virheiden tekeminen tiimissä kääntyisi herkästi itseä vastaan (KUVIO 43.).



KUVIO 43. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tämän tiimin kohdalla ei voida hahmottaa suuria linjoja tai trendejä tiimin psykologiseen turvallisuuteen liittyvistä osa-alueista tiimin pienen koon vuoksi. Tiimin psykologinen turvallisuus vaikuttaa kuitenkin olevan melko korkealla tasolla, 6,1 / 7.

Tiimi 7

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui viisi tiimin jäsentä.

Tiimiläisistä valtaosa, kolme viidestä, kokee tässä tiimissä riskien ottamisen turvalliseksi. Loput tiimin jäsenistä ovat enimmäkseen samaa mieltä väittämän kanssa (KUVIO 44.).



KUVIO 44. Väittämä 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Yhtä lukuun ottamatta tiimin jäsenet ovat täysin samaa mieltä siitä, että sen jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. Yksi tiimiläinen on väittämästä enimmäkseen samaa mieltä (KUVIO 45.).



KUVIO 45. Väittämä 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä vallitsee lähes yksimielinen käsitys siitä, että kukaan toinen tiiminjäsen ei toimisi tarkoituksellisesti tavalla, joka vaikeuttaisi omia tekemisiä. Tiimiläisistä yksi on väittämästä ainoastaan osittain samaa mieltä (KUVIO 46.).



KUVIO 46. Väittämä 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä vastaajista kolme kokee saavansa arvostusta osaamisestaan tiimin jäseniltä. Kaksi tiimiläistä on enimmäkseen samaa mieltä siitä, että tiimin jäsenten kanssa työskennellessä tuntuu siltä, että omia yksilöllisiä taitoja ja kykyjä arvostetaan (KUVIO 47.).



KUVIO 47. Väittämä 4: Kun työskentelemme tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä avun pyytäminen koetaan suhteellisen helpoksi. 60 % tiimiläisistä on täysin eri mieltä siitä, että tiimin jäseniltä olisi vaikeaa pyytää apua. 40 % puolestaan on väittämästä enimmäkseen eri mieltä (KUVIO 48.).



KUVIO 48. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Tiimin jäsenet kokevat vertaistensa harvoin, jos koskaan, vieroksuvaan toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. 3/5 tiimiläisistä on täysin eri mieltä väittämästä, ja 2/5 enimmäkseen eri mieltä (KUVIO 49.).



KUVIO 49. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Valtaosa tiimin jäsenistä on täysin eri mieltä siitä, että virheiden tekeminen tiimissä kääntyisi herkästi itseä vastaan. Yksi vastaaja on kuitenkin osittain eri mieltä ja kokee jollain tavoin epävarmuutta siitä, kuinka herkästi virheiden tekeminen itseä vastaan tässä tiimissä kääntyy (KUVIO 50.).



KUVIO 50. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tämän tiimin psykologinen turvallisuus kysytyjen osa-alueiden kautta mitattuna on yrityksen korkein 6,6 / 7. Tiimin psykologisen turvallisuuden tarkastelu painottuu sen osatekijöiden tunnistamiseen ja vallitsevaa psykologista turvallisuutta ylläpitävien tekijöiden vaalimiseen.

Tiimi 8

Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui neljä tiimin jäsentä.

Jäsenten kokemukset riskien ottamisesta omassa tiimissä vaihtelevat. Kaksi tiimiläistä on osittain samaa mieltä, että omassa tiimissä riskien ottaminen on turvallista. Yksi jäsen on väittämän kanssa enimmäkseen samaa mieltä, ja yksi kokee riskien ottamisen täysin turvalliseksi (KUVIO 51.).



KUVIO 51. Väittämä 1: Tiimissä, johon kuulun, on turvallista ottaa riskejä. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä ollaan enimmäkseen samaa mieltä siitä, että tiimin jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. Kukaan jäsenistä ei kuitenkaan ole täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi tiimiläinen ei ole samaa, eikä eri mieltä väittämästä (KUVIO 52.).



KUVIO 52. Väittämä 2: Tiimini jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä vallitsee vankka ja jaettu uskomus siitä, ettei kukaan tiimissä toimisi tarkoituksellisesti tavalla, joka vaikeuttaisi omia tekemisiä. Tämä osa-alue on tiimin vahvuus psykologisen turvallisuutta koskevilla väittämillä mitattuna (KUVIO 53.).



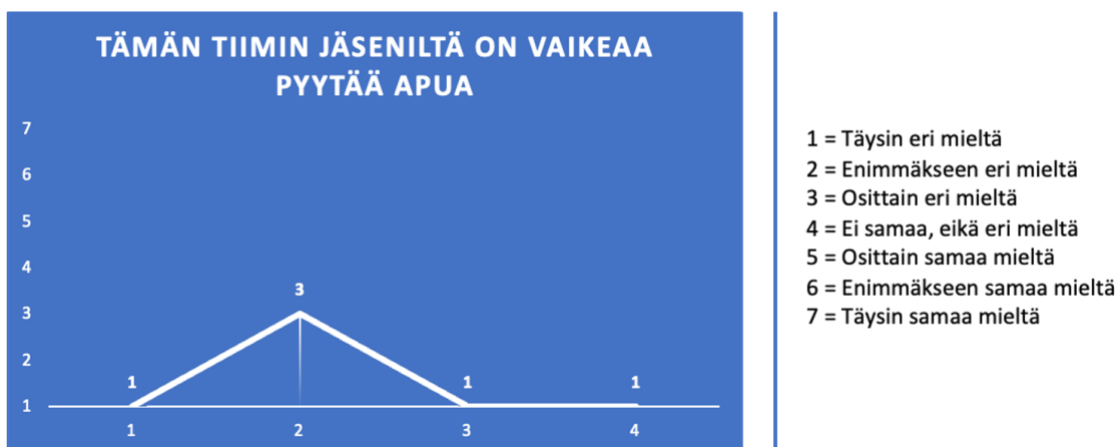
KUVIO 53. Väittämä 3: Kukaan tiimissäni ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni. X-akselilla osallistujat.

Erilaisuuden hyväksymisen lisäksi tässä tiimissä sen jäsenet kokevat pääosin saavansa arvostusta omia erityisiä taitoja ja kykyjä kohtaan toisilta tiimiläisiltä. Kaksi vastaajaa on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, joskin kaksi muuta tiimiläistä joko enimmäkseen tai osittain samaa mieltä (KUVIO 54.).



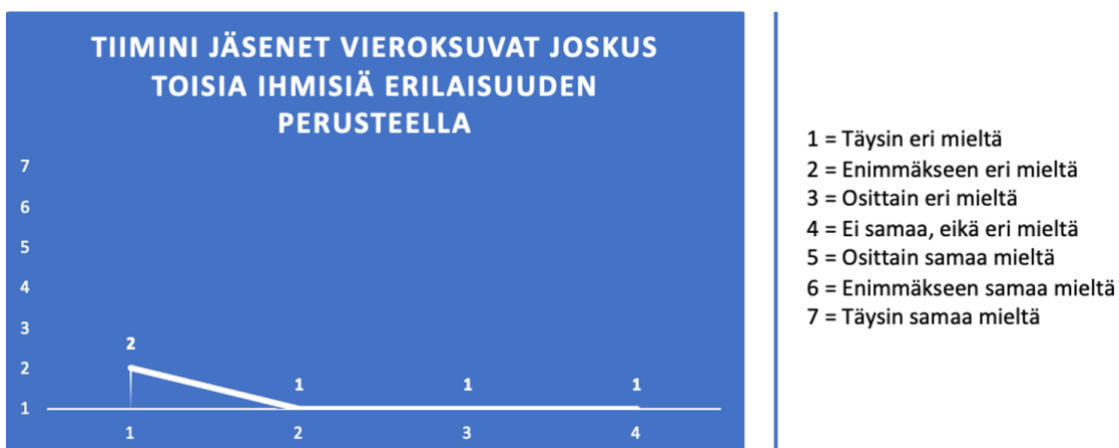
KUVIO 54. Väittämä 4: Kun työskentelem tiimini jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. X-akselilla osallistujat.

Tässä tiimissä apua koetaan voitavan pyytää varsin helposti ja matalalla kynnyksellä. Yksi tiimin jäsenistä kokee kuitenkin jonkin asteisia haasteita avun pyytämiseen liittyen (KUVIO 55.).



KUVIO 55. Väittämä 5: Tämän tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua. X-akselilla osallistujat.

Vastausten perusteella syntyy vaikutelma, että tiimissä harvoin vieroksutaan toimisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. Vastajista neljä on täysin eri mieltä väittämän kanssa, ja yksi osallistuja enimmäkseen eri mieltä siitä, että tiimin jäsenet vieroksuisivat joskus toisia erilaisuuden perusteella (KUVIO 56.).



KUVIO 56. Väittämä 6: Tiimini jäsenet vieroksuvat joskus toisia ihmisiä erilaisuuden perusteella. X-akselilla osallistujat.

Tiimissä ollaan lähes yksimielisesti enimmäkseen eri mieltä siitä, että tiimissä tehdyt virheet kääntyisivät herkästi itseä vastaan. Yksi tiimiläisistä on väittämästä täysin eri mieltä. Pääosin tiimissä vaikuttaisi vallitsevan ajatus siitä, etteivät tehdyt virheet käänny herkästi yksilöä vastaan (KUVIO 57.).



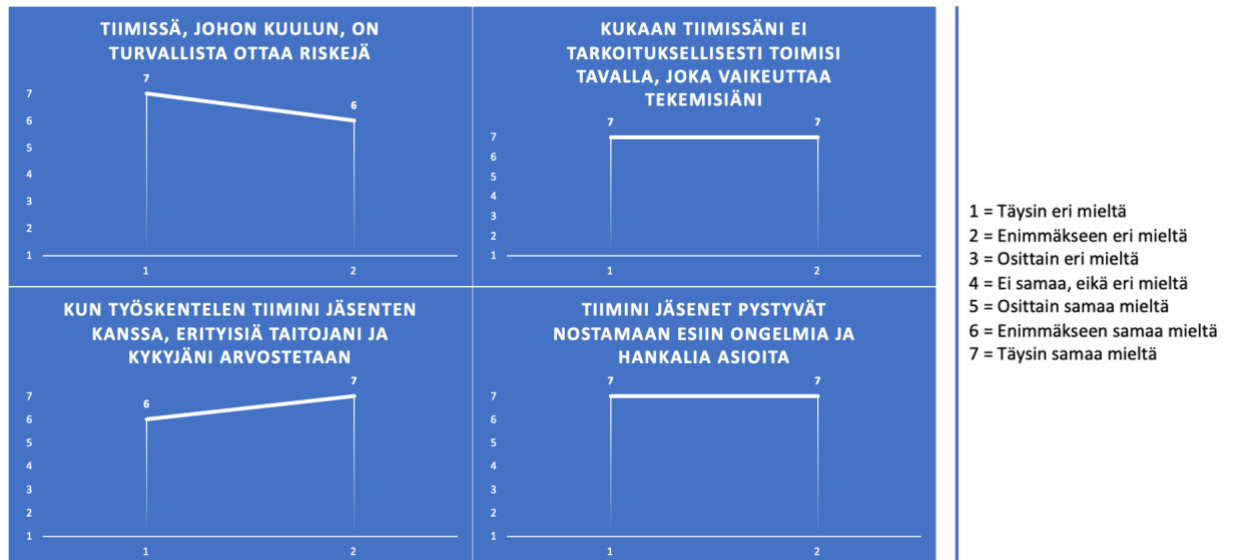
KUVIO 57. Väittämä 7: Jos teen virheitä tiimissä, se kääntyy herkästi minua vastaan. X-akselilla osallistujat.

Tiimin psykologinen turvallisuus väittämien pohjalta on 6,3 / 7. Tiimin vahvuutena on jaettu uskomus siitä, että kaikki tiimiläiset haluavat toimia toisiaan kohtaan hankaloittamatta toistensa tekemisiä. Myös erilaisuuden hyväksyminen on tiimissä korkealla tasolla. Tämän tiimin haastavin psykologisen turvallisuuden osa-alue kyseisten väittämien valossa on ongelmien ja haastavien asioiden esiin nostamisessa.

Tiimi 9

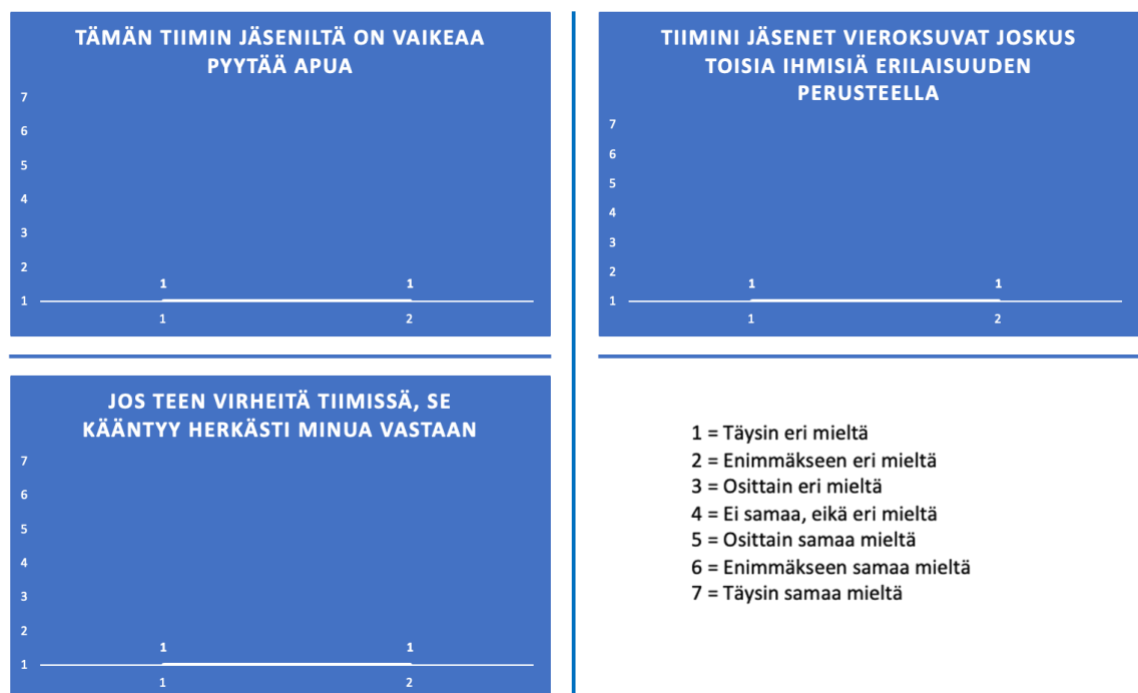
Tässä tiimissä ryhmäkeskusteluun ja sitä edeltävään määrälliseen tiimin psykologista turvallisuutta kartoittavaan aineistonkeruutilanteeseen osallistui ainoastaan kaksi henkilöä. Tällöin ei voida oikeastaan puhua enää tiimistä, vaan ennemminkin työparina työskentelystä, vaikka organisaatorakenteessa myös tälle kaksikolle oma tiimi on määriteltynä. Tässä yhteydessä käsitellään koostetusti myös tämän tiimin vastaukset väittämisen osalta tasa-arvon vuoksi.

Tämä työpari kokee pääpiirteissään voivansa ottaa riskejä suhteessa toinen toiseensa. Tämän työparin välillä vallitsee jaettu kokemus siitä, että toinen ei toimisi tavalla, joka hankaloittaa omia tekemisiä. Myös ongelmien ja hankalien asioiden esiin nostaminen koetaan vastaajien välillä mahdolliseksi. Toinen vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että saa kollegansa arvostusta omiin taitoihin ja kykyihin liittyen. Toinen vastaajista on enimmäkseen samaa mieltä (KUVIO 58.).



KUVIO 58. Väittämät 1, 2, 3 ja 4. X-akselilla osallistujat.

Tämä työpari on hyvin yksimielinen alla olevien väittämien osalta. Molemmat ovat täysin eri mieltä avun pyytämisen hankaluudesta, vieroksumisesta erilaisuuteen perustuen sekä virheiden tekemisen kääntymisestä itseä vastaan (KUVIO 59).

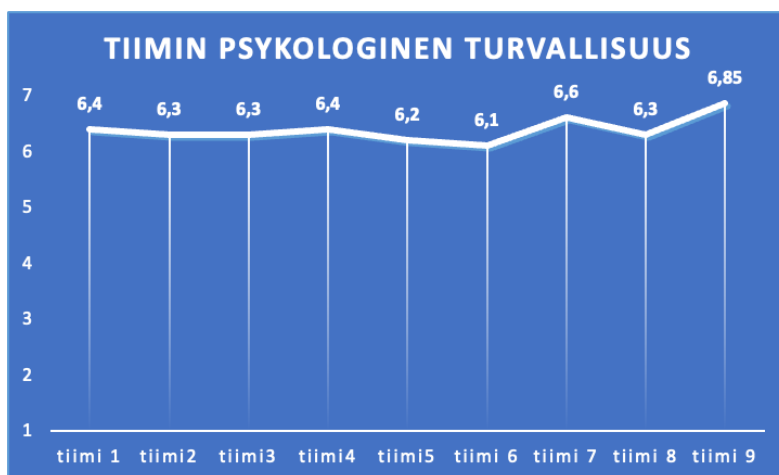


KUVIO 59. Väittämät 5,6 ja 7. X-akselilla osallistujat.

Tämän työparin välillä vaikuttaa vallitsevan tulosten pohjalta jaettu kokemus psykologisesta turvallisuudesta.

7.3 Yhteenveto tiimien psykologisesta turvallisuudesta

Voidaan sanoa, että yrityksessä kautta linjan ja eri tiimeissä vallitsee suhteellisen korkea psykologisen turvallisuuden aste. Tiimien sisällä psykologisen turvallisuuden kokemuksessa oli jonkin verran vaihtelua, mutta kaiken kaikkiaan vaihtelu oli melko vähäistä. Alla olevasta kuviosta (KUVIO 60.) voi havaita myös tiimien väliset erot psykologisen turvallisuuden osalta olevan melko pienet. Huomionarvoista on, että psykologinen turvallisuus on korkeimmalla tiimeissä, joilla on esihenkilövastuuta (pois lukien työparina toimiva tiimi 9).

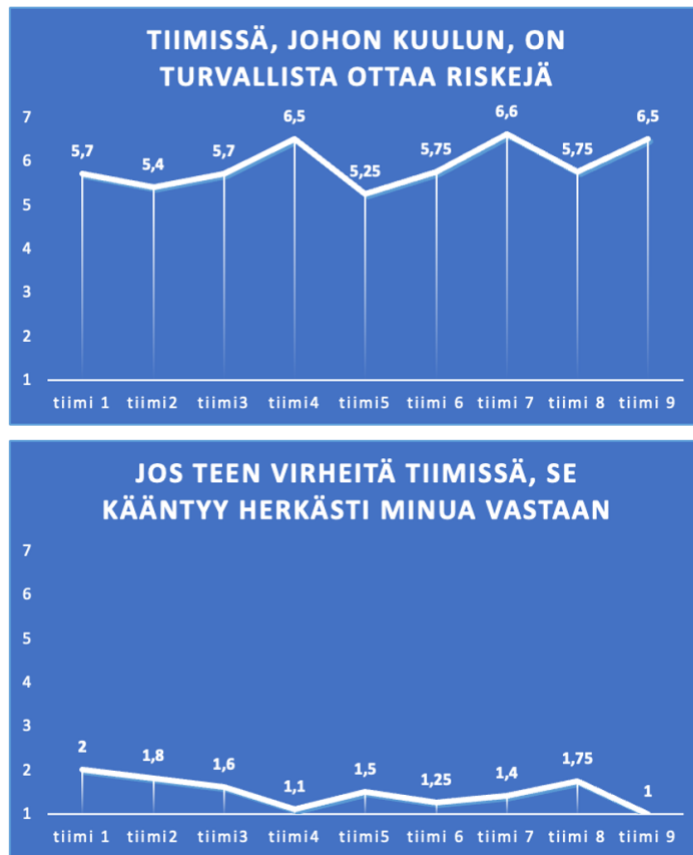


KUVIO 60. Yrityksen tiimien psykologisen turvallisuuden keskiarvot.

Psykologisesta turvallisuudesta puhuttaessa on myös huomioitava se mahdollisuus, että tiimiläiset eivät välttämättä uskalla vastata täysin totuudenmukaisesti tai kyselyt jättävät joitain psykologiseen turvallisuuteen liittyviä todellisuuden seikkoja ulkopuolelleen. Lisäksi merkittävä osa yksilöistä tiimeissä ei tuntenut entuudestaan psykologisen turvallisuuden käsitettä, jolla voi olla vaikutusta siihen, millaisella tavalla kukin käsitteen hahmottaa ja millaista ajattelua siitä kyselyn ja keskustelun kautta tuottaa.

Kun tilanne on psykologisen turvallisuuden näkökulmasta hyvä, voidaan tarkastella vielä yksittäisiä osa-alueita tiimikohtaisesti. Riskien ottamiseen ja virheiden tekemiseen liittyvien kysymysten tulokset osoittavat tämän psykologisen turvallisuuden osa-alueen olevan yrityksessä matalimmalla tasolla verrattuna muihin osa-alueisiin. Riskien ottamiseen liittyvien suorien ja käänteisten kysymysten tulokset ovat pääosin linjassa keskenään. Mitä

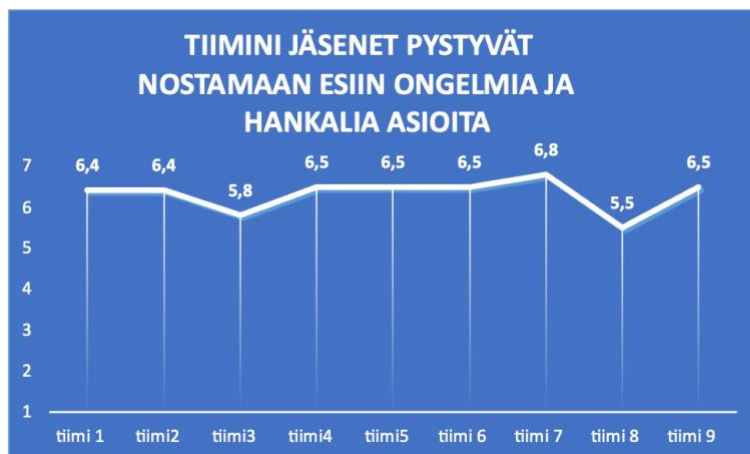
korkeampi lukema riskien ottamisen turvallisuudessa tiimillä on, sitä voimakkaammin tiimi on eri mieltä virheiden kääntymisestä herkästi itseä vastaan (KUVIO 61.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 61. Yrityksen tiimien psykologisen turvallisuuden riskien ottamista kartoittavien väittämien keskiarvot.

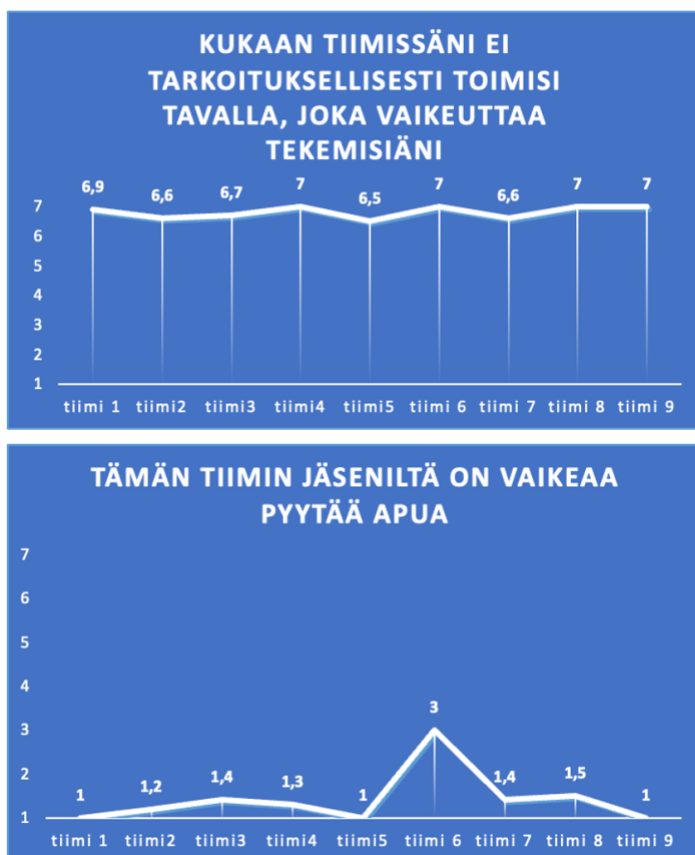
Ongelmien ja haastavien asioiden esiin nostaminen tiimeissä koetaan pääosin mahdolliseksi (KUVIO 62.). Vastaukset väittämään eivät kerro, millaisia tekijöitä hankalien asioiden esiin nostamisen taustalla mahdollisesti on.



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 62. Yrityksen tiimien psykologisen turvallisuuden haastavien asioiden esiin nostamista kartoittavan väittämän keskiarvot.

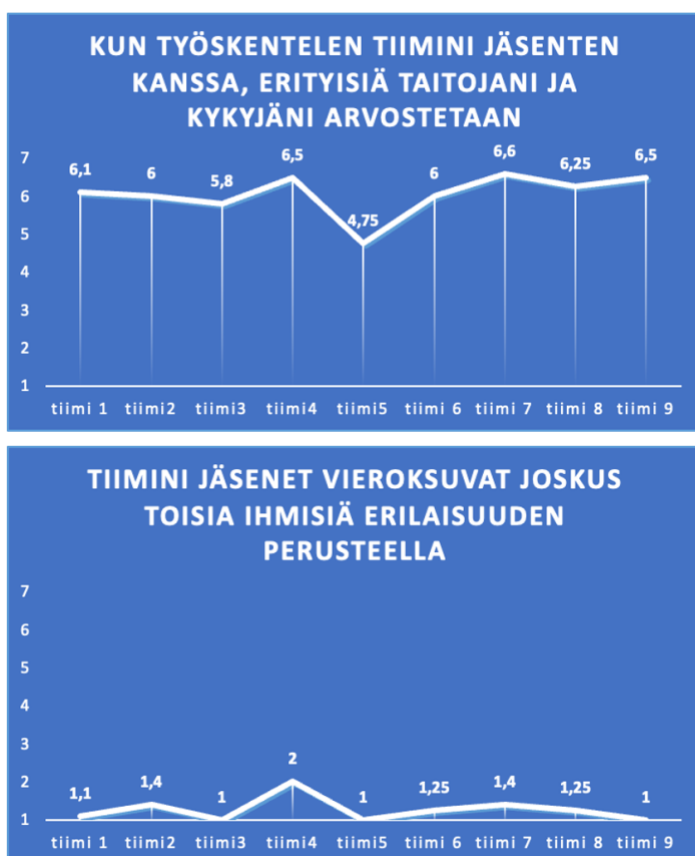
Auttamisen kulttuuria kartoittavat väittämät ovat myös yhtä tiimiä lukuun ottamatta linjassa keskenään. Lähtökohtaisesti koko yrityksen ja kaikkien tiimien tasolla ajatellaan, ettei kukaan tarkoituksellisesti haluaisi vaikeuttaa toisten tekemisiä. Avun pyytäminen koetaan pääosin helpoksi lukuun ottamatta tiimi 6:sta, jossa sielläkään avun pyytämistä ei koeta varsinaisesti vaikeaksi (KUVIO 63.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 63 Yrityksen tiimien psykologisen turvallisuuden auttamisen kulttuuria kartoittavien väittämien keskiarvot.

Erilaisuuden hyväksymistä ja erityisten kykyjen ja taitojen arvostamista kartoittavien väittämien vastauksista voidaan havaita, että yrityksessä erilaisuus on pääosin hyväksyttävä ja erilaisuuden perusteella vieroksumista koetaan harvoin tai vähän. Erityisten taitojen ja kykyjen arvostamisen tiimikohtaiset keskiarvot ovat pääosin 6 tai enemmän kuin 6, muutamaa tiimiä lukuun ottamatta, joissa on mahdollisesti kokemuksia riittämättömän omiin kykyihin ja taitoihin liittyvän arvostuksen saamiseen (KUVIO 64.).



- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Enimmäkseen eri mieltä
- 3 = Osittain eri mieltä
- 4 = Ei samaa, eikä eri mieltä
- 5 = Osittain samaa mieltä
- 6 = Enimmäkseen samaa mieltä
- 7 = Täysin samaa mieltä

KUVIO 64. Yrityksen tiimien psykologisen turvallisuuden auttamisen kulttuuria kartoittavien väittämien keskiarvot.

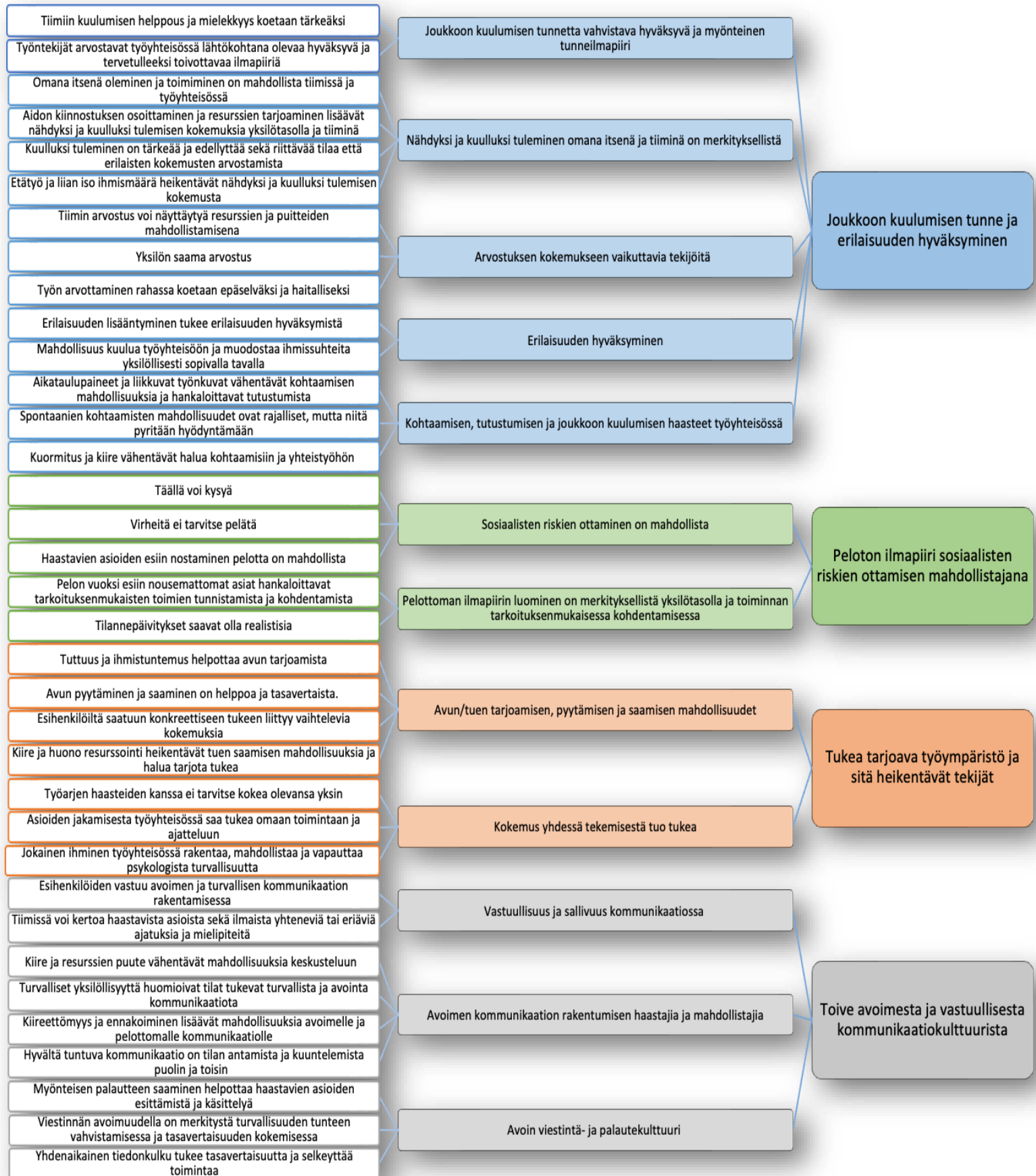
Tämän kaltaiset kyselyt antavat karkeaa suuntaa tiimikohtaisesti psykologisesta turvallisuudesta, mutta eivät pysty yksityiskohtaisemmin pysty osoittamaan, millaiset tekijät väittämisen taustalla vaikuttavat

Jotta vastausten taustalla vaikuttaviin tekijöihin olisi mahdollista päästä syvemmin pureutumaan, olisi keskeistä pohtia tuloksia tiimikohtaisesti ja käydä yhteistä keskustelua siitä, miksi tiimin ja sen yksilöiden vastaukset ovat juuri tietyntaolaisia. Esimerkiksi avun pyytämisen hankaluudet voivat varsin hyvin

liittyä joko siihen, ettei tiimissä uskalleta pyytää kollegoilta apua oman ammatillisen kyvykkyyden kyseenalaistumisen pelossa tai vaikkapa sen vuoksi, että tiimiläisillä ei ole mahdollisuuksia tai aikaa kohdata ja pyytää toisiltaan apua silloin, kun sitä tarvitsisivat. Seuraavissa luvuissa kuvataan psykologiseen turvallisuuteen liittyviä keskeisiä alueita laadullisen aineiston kautta.

7.4 Tiimien psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto jäsenyi neljäksi pääluokaksi, joita ovat Joukkoon kuulumisen tunne ja erilaisuuden hyväksyminen, peloton ilmapiiri sosiaalisten riskien ottamisen mahdollistajana, tukea tarjoava työympäristö ja sitä heikentävät tekijät, toive avoimesta ja vastuullisesta kommunikaatiokulttuurista. Muodostetut pääluokat vastaavat 2. tutkimuskysymyksen. Yläluokkia aineistosta muodostui 12 ja alaluokkia 35. Analyysissä muodostuneet luokat on kuvattu taulukossa 1.

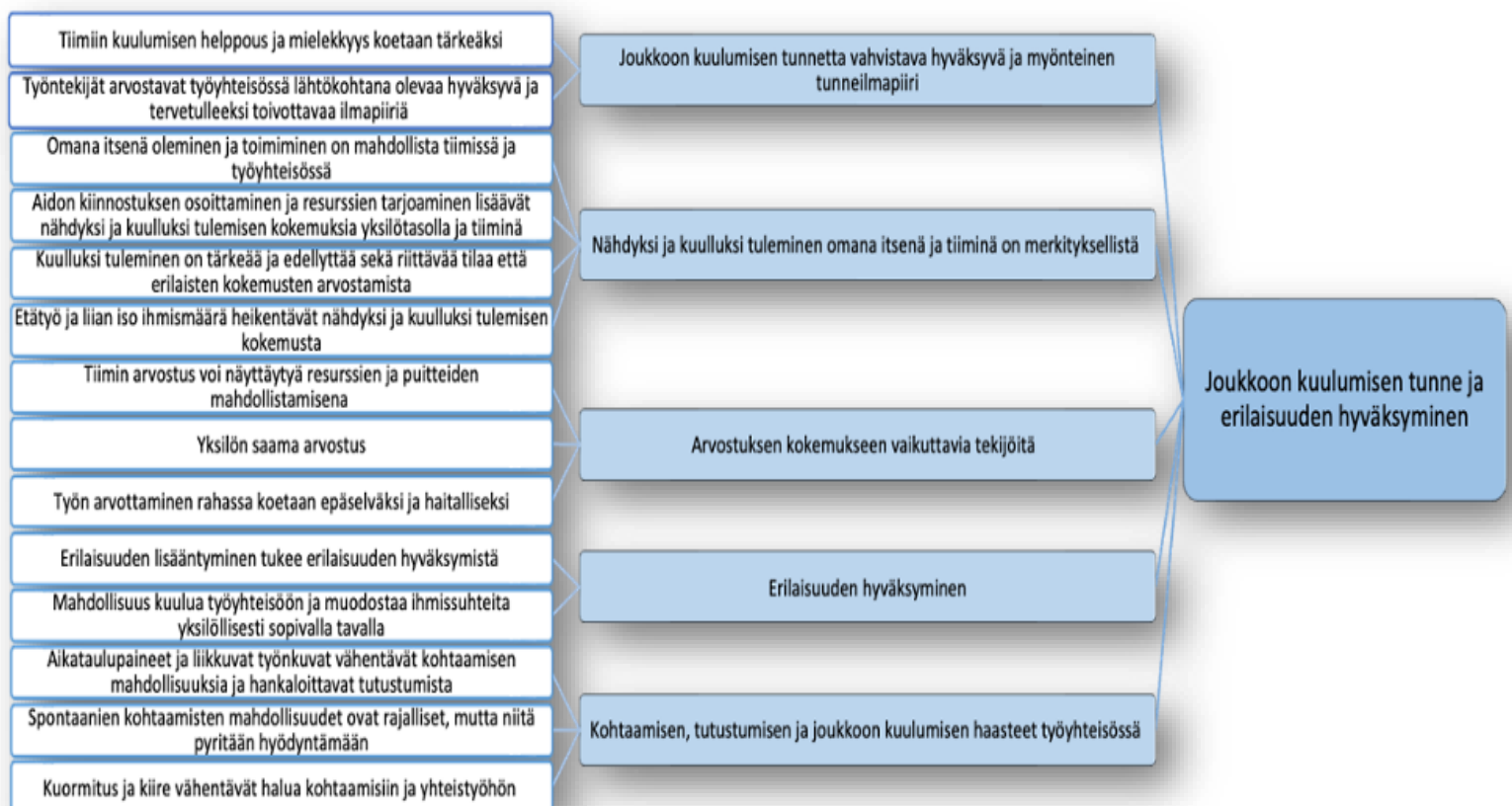


TAULUKKO 1. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä kuntoutusalan henkilöstön kokemuksen mukaan.

7.4.1 Joukkoon kuulumisen tunne ja erilaisuuden hyväksyminen

Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 2.) esitellään *Joukkoon kuulumisen tunne ja erilaisuuden hyväksyminen* -pääluokkaan kuuluvat yläluokat.

Taulukon jälkeen kuvataan yläluokat yksityiskohtaisemmin.



TAULUKKO 2. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava osatekijä 1: Joukkoon kuulumisen tunne ja erilaisuuden hyväksyminen.

Työntekijät kokevat, että yrityksessä vallitsee yleisellä tasolla joukkoon kuulumisen tunnetta vahvistava hyväksyvä ja myönteinen tunneilmapiiri. He kertovat arvostavansa tunnetta siitä, että tässä työyhteisössä hyväksyvä ja tervetulleeksi toivottava ilmapiiri ovat lähtökohtina kaikille kohtaamisille riippumatta työpaikan ihmissuhteisiin liittyvästä tuttuuden asteesta tai työhistorian pituudesta. Yhteisiin taukotiloihin meneminen koetaan mukavaksi riippumatta

siitä, keitä henkilöitä taukotiloissa kulloinkin on paikalla. Kohtaamiset kollegoiden kanssa koetaan kivoiksi ja ihaniksi hetkiksi työpäivän lomassa.

”..tottakai täälläkin niinku ihmisille on muodostunut niinku tiiviimpiä ihmissuhteita ja porukoita, niikuin kaikilla työpaikoilla, ja toiset tuntee paremmin ja toiset huonommin. Mut se sellainen olotila, et sä voit niinku aina mennä sinne kahvihuoneeseen, et sulla ei oo niinku sellaista, että sä meet siihen kahvihuoneen ovelle ja katsot sillai, hmm, ehkä mua ei tuonne kaivata, minkä siis kyllä jostain muualta työpaikalta hyvinkin muistaa. Toi on siis tän työpaikan vahvuus ainakin mun kokemuksena.”

Työntekijät nostavat esiin myös sen, että viimeisten muutaman kuluneen vuoden aikaisesta voimakkaasta yrityksen kasvusta ja henkilöstömäärän lisääntymisestä huolimatta työyhteisö on onnistunut säilyttämään yllä kuvatun kaltaisen ilmapiirin.

”On ilo ja äärimmäisen kaunista huomata, että kaiken tän kasvun jälkeenkkin se tilanne on pysynyt samanlaisena. Se on hieno juttu. Siis se, että on sellanen yleisesti tervetullut olo.”

Työyhteisössä jokainen yksilö kuuluu johonkin ammatilliseen tiimiin. Näihin omiin tiimeihin kuuluminen ja niissä toimiminen koetaan helpoksi ja mukavaksi. Tiimien *meininkiä* työntekijät luonnehtivat avoimeksi. Edellä kuvatun kaltaiset kokemukset omassa tiimissä olemisesta vaikuttavat työntekijöiden mukaan myös työviihtyvyyteen.

”Tässä tiimissä oleminen on helppoa ja kivaa, ja se kyllä vaikuttaa paljon siihen, että täällä töissäkin on ylipäätään kiva olla.”

Nähdyksi ja kuulluksi tuleminen omana itsenä ja tiiminä on työntekijöiden kokemusten mukaan merkityksellistä. Työntekijät kokevat työyhteisössä omana itsenä olemisen ja toimimisen mahdolliseksi sekä tiimitasolla että laajemmin työyhteisössä.

”Saa olla oma itsensä. Saa niinku toimia tiimissä, niin omana itsenään.”

Aidon kiinnostuksen osoittaminen ja resurssien tarjoaminen lisäävät omana itsenä nähdynksi ja kuulluksi tulemisen kokemuksia yksilötasolla ja tiiminä. Erityisesti työyhteisön tuoreemmat jäsenet kuvaavat heihin henkilökohtaisella tasolla kohdistuneen noteeratuksi tulemisen ja kollegoiden osoittaman kiinnostuksen tärkeäksi nähdyksi tulemisen kokemuksen kannalta.

”Itseasiassa tosi kivaa on ollu tulla uutena, koska melkein joka ikinen ihminen on sillain, et sä oot uus! Et vähän sillian, et mähän en tiedä, kuka on uus ja kuka ei, mut jos muut ihmiset tietää, niin se tekee sen, et hei, sinut huomataan ja että jota kuta kiinnostaa ja se on ollut tosi hauskaa.”

Vaikutelmaa aidosta kiinnostuksesta yksilöä kohtaan synnyttää työntekijöiden mukaan henkilökohtaisten kuulumisten säännöllinen läpi käyminen. Työntekijät kokevat, että tällaisille kohtaamisille järjestetyt työn rakenteet, säännölliset tapaamiset, kertovat yrityksen mittakaavassa aidosta kiinnostuksesta koko tiimiä ja sen yksilöitä kohtaan. Tällainen kiinnostus tiimiä kohtaan koetaan merkitykselliseksi ja omaa paikkaa työyhteisössä selkeyttäväksi.

”Mulle on ainakin jäänyt myös sellainen olo, että tästä ryhmästä ollaan myös hyvin kiinnostuneita jotenkin. Et ollaan järjestetty se mahdollisuus, että tavataan säännöllisin väliajoin ja käydään ikään kuin aina jokaisen kuulumisia niissä tapaamisissa läpi... Et se oo vaan jääny sellaiseksi häilyväiseksi porukaksi jossain ja sit ei ehkä olis samanlaista kokemusta siitä, että just susta ja sun tiimistä ollaan kiinnostuneita tai..”

Työntekijät korostavat esihenkilöiden roolia huomatuksi tulemisen kokemuksessa. Tässä yrityksessä esihenkilöt ovat työntekijöiden mukaan kysyneet aktiivisesti tiimien spesifejä toiveita sekä ehdottaneet ja tarjonneet tiimeille erilaisia käytettävissä oleviin resursseihin peilautuvia mahdollisuuksia.

Tärkeänä pidetään mahdollisuuksien tarjoamista myös ilman pyytämistä. Työntekijät kokevat tällaisen esihenkilöiden suunnalta aloitteellisesti tulevan toiminnan lisäävän nähdynsi tulemisen kokemusta.

”..ja meiltähän on ihan esimiestasolta kysytty, et miten me halutaan esim. työnhajukset..”

”...ne on oikeesti johdonkin puolelta ehdottaneet ja kysyneet jotain meiltäkin. Se on mun mielestä aika olennaista, että kaikkea ei tarvi aina pyytää ja vinkua saadaksesen, vaan sitten myös tarjotaan mahdollisuutta.”

Työntekijöiden mukaan kuulluksi tuleminen on tärkeää ja edellyttää sekä riittävää tilaa että erilaisten kokemusten arvostamista. Kuulluksi tulemista edistävät tässä työyhteisössä kasvokkain tapahtuva kohtaaminen ja sopivan kokoinen ihmisryhmä, jossa jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tässä jokaiselle muodostuvassa omassa tilassa koetaan tärkeäksi saada mahdollisuuksia puhua ääneen meneillään olevista asioista.

”Kuulluks tuleminen on kyllä tosi tärkeä ja sitä edistää semmonen niinku riittävän kokoinen porukka kasvokkain, ei liian iso porukka, et kaikki saa äänensä kuuluville...että jokaisella on se tila ja mahdollisuus ja hetki, jolloin voi sitten niistä asioista puhua, mitä milloinkin on.”

Liian suuressa ryhmässä oman äänen kuuluviin saaminen ja tilan löytäminen koetaan haastavaksi. Työntekijät pitävät liian suurena ihmismääränä yli 10 henkilön joukkoa. Myös etätyön ja etäyhteyksien välityksellä tapahtuvien kohtaamisten koetaan heikentävän kuulluksi tulemisen mahdollisuuksia ja kokemusta.

”Niinku etäyhteyden päässä, niin se imee kyllä..se ei edistä yhtään sitä kuulluks tulemista mun mielestä..että siellä on yks ihminen, joka puhuu ja muut ei.”

Arvostuksen kokemukseen vaikuttavia tekijöitä tässä työyhteisössä työntekijöiden kuvaamana ovat työn rakenteisiin liittyvät seikat, yksilötasolla saatu arvostus ja tunnustus sekä palkitsemisjärjestelmät. Lähtökohtana arvostukselle koetaan olevan ylipäätään se, että jokaiselle yksilölle on olemassa tiimi, johon kuulua. Työntekijät kuvaavat tunnistavansa, että tiimiä arvostetaan, kun sille luodaan rakenteellisia resursseja ja mahdollistetaan puitteet sen toiminnalle. Säännöllisesti varattu ajallinen resurssi mahdollistaa työntekijöiden mukaan tapaamisen koko porukalla. Tapaamisten puitteissa on mahdollista laatia yhteinen tiimin toimintaa ohjaava suunnitelma ja käyttää aikaa ammatillisen kehittymiseen sisäisen tiedonjakamisen kautta.

”No mulle se arvostuksen tunne tulee ehkä just nimenomaan siitä, että meille on olemassa tää oma tiimi, ja että ollaan tavallaan tehty se yhteinen suunnitelma... et meille on varattu nämä yhteisen tiimin ajat, jolloin tavataan koko porukalla.”

Yksilöt kokevat saavansa arvostusta omassa tiimissä. Se syntyy työntekijöiden mukaan riittävän tilan saamisesta sekä toisten kokemusten arvostamisesta ja kunnioittamisesta. Työntekijät kuvailevat oman työn arvostamisen olevan helpompaa silloin, kun arvostusta saa ympärillä olevilta ihmisiltä ja yritysjohdolta.

”..täällä on siis sellasta tilan antamista ja jokaisen ihmisen kokemuksen kunnioittamista ja arvostamista.”

Työn arvottaminen rahassa koetaan epäselväksi ja haitalliseksi. Työntekijöille ei ole selkeää, millainen työpanos on rahallisesti arvokasta. Lisäksi epävarmuutta liittyy siihen, kuinka paljon omaa työtä olisi tarpeen arvottaa rahassa mitattuna. Työntekijät toivoisivat työn rahassa arvottamisen painotuksen vähenemistä ja ilmaisevat huolensa rahassa arvottamisen ja mittaamisen vaikutuksista, joiden onastellaan luovan mahdollisesti tiimin sisälle rakentuvia kilpailuasetelmia ja pitkällä aikavälillä tätä kautta johtavan psykologisen turvallisuuden heikkenemiseen.

”monenlaisia heittoja on tullut sen suhteen, millanen työ on rahallisesti arvokasta ja pitäiskö sitä rahaa jotenkin alkaa

priorisoimaan enemmän... ja nyt niinku mietitään justiin, niitä euroja, niin mun mielestä pitäis päästä äkkiä pois tommosesta ajattelusta.”

Joukkoon kuulumisen tunteeseen vaikuttaa keskeisesti myös erilaisuuden hyväksyminen. Työntekijät kuvaavat yrityksen viime vuosien kasvun takia lisääntyneen ihmismäärän tuovan automaattisesti mukanaan ihmisten välistä erilaisuutta. Erilaisuuden lisääntymisen he puolestaan kokevat tukevan erilaisuuden hyväksymistä.

”Kun ollaan isompi ja ihmisiä on enemmän ja eri paikoista, voi tehdä työtä omalla tavallaan”

Kun työyhteisöön liittyy suurempi joukko eri taustoista tulevia ihmisiä, koetaan sen helpottavan porukkaan pääsemistä verrattuna tilanteeseen, jossa uusi työntekijä yrittäisi päästä osaksi entuudestaan tiiviistä työporukkaa. Myös työn tekeminen omalla tavalla koetaan helpommaksi, kun työyhteisöön kuuluu enemmän eri taustaisia ihmisiä.

”Silloin joskus, kun oli vaan se joku 15–20, niin se on tosi sellainen tiivis ja yhtenäinen porukka, johon on ehkä vähän hankalampaa tulla ulkopuolelta. Ja nyt sit taas, kun ollaan isompi ja ihmisiä on enemmän ja eri paikoista, pääsee porukkaan ehkä vähän helpommin.”

Pidemmän aikaa yrityksessä työskennelleet työntekijät kokevat työyhteisön muuttuneen avoimemmaksi viimeisten kuluneiden vuosien aikana ja pitävät tätä hyvänä asiana.

Työntekijät pitävät tärkeänä mahdollisuutta kuulua työyhteisöön ja muodostaa ihmissuhteita yksilöllisesti sopivalla tavalla. He tuovat esiin yksilöllistä vaihtelua työyhteisöön kuulumisen tarpeessa ja pitävät tärkeänä, että jokainen saisi liittyä työyhteisöön omalla tavallaan ja halutessaan myös olla muodostamatta läheisiä ihmissuhteita työyhteisössä. Töissä pitäisi heidän mukaansa saada vain käydä ilman velvoitteita tiiviiden ihmissuhteiden muodostamisesta. Toivomuksena mainitaan kuitenkin se, ettei tämän kaltaista käyttäytymistä tulkittaisi sosiaalisesti hankalana.

”Jotenkin se, et se tavallaan niinku muistettais, et psykologiseen turvallisuuteen kuuluu se semmonen, et jokainen saa olla oma itsensä ja tulla sellaisena hyväksytyksi, niin sitten myöskin se, et jokainen saa liittyä siihen työyhteisöön omalla tavallaan. Et koska ei kaikki halua niinkun – et jotkut haluaa vaan käydä töissä.”

Kohtaamisen, tutustumisen ja joukkoon kuulumisen haasteet tässä työyhteisössä liittyvät työn resurssitekijöihin. Aikataulupaineet ja liikkuvat työnkuvat vähentävät kohtaamisen mahdollisuuksia ja hankaloittavat työkavereihin tutustumista.

”Kylhän just se, että oppis tuntemaan niitä ihmisiä, taas vaatis vähän aikaa...ja sitä kohtaamista muutenkin, ku puhelimesta moottoritiellä.”

Työntekijät kokevat, että kohtaamisen ja ihmisiin tutustumisen on tässä työyhteisössä liian vähän aikaa ja mahdollisuuksia, ja nämä mahdollisuudet määrittyvät pitkälti muulta työltä yli jäävän ajan mukaan. Työntekijät mainitsevat tällaisten työn rakenteiden ja -kuvien vaikuttavan pahimmillaan siihen, että työntekijä putoaa työyhteisöstä helposti pois.

”Se on hankalaa niillä, ketkä on paljon vastaanotolta poissa. Niin se on vaikee, koska siinä helposti ja nopeasti putoaa siitä yhteisöstä pois ihan vain sen takia, ku sä et nää ketään. Et ei se yhteisö sua siitä pudota pois, eikä se ole se yhteisön vika, vaan se on vaan se konteksti, millä sitä työtä tehdään.”

Vaikka näiden spontaanien työpaikalla tapahtuvien ihmisten väliset kohtaamiset ovat sattumanvaraisia ja rajallisia, pyritään ne tässä työyhteisössä hyödyntämään. Tällaiset kohtaamiset painottuvat sisällöllisesti kuulumisten vaihtamiseen ja tuttuuden vahvistamiseen.

”...Et se tilaisuus juttelemiselle on vähän niinku otettava, jos se tulee tai muuten se menee ohi...”

Kaiken kaikkiaan työntekijät kokevat kuormituksen ja kiireen vähentävät halua kohtaamisiin ja yhteistyöhön. Mitä enemmän työntekijällä on työtehtäviä, kiirettä ja työtehtävien hoitamiseen liittyvää paikasta toiseen liikkumista, sitä vähemmän heidän kokemuksensa mukaan on halua käyttää yhtään ylimääräistä aikaa toisten kanssa jutteluun. Pitkällä aikavälillä yksinään puurtamisen koetaan vähentävän kiinnostusta kollegiaalsiin tapaamisiin. Myös liikkuvan työn koetaan portaittain vähentävän halua tavata työkavereita.

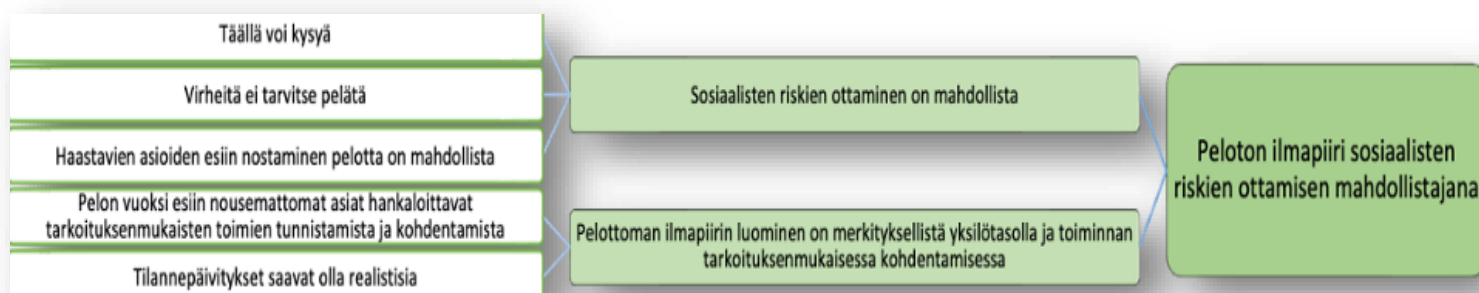
”..tavallaan mitä enemmän on yksin, niin sitä vähemmän..Tai et saattaa alkaa tuntua siltä, et oikeestaan ne tiimipalaveritkaan ei enää kiinnosta, et mulla on tässä niin paljon yksinään tehtävää, et mä vaan teen näitä nyt tässä ja ihan sama, en halua höpötellä nyt muiden kanssa.”

Työntekijät nostavat esiin myös työkuormituksen vaikutukset kollegoiden kohtaamiseen. Runsas kuormitus vähentää yhdessä tekemisen meininkiä ja juttelua kollegoiden kanssa. Kun työntekijät kokevat olevansa kuormittuneita, he haluavat hoitaa vain omat pakolliset työtehtävänsä, eivätkä mitään muuta ”ylimääräistä”.

”Jos on kauheesti kuormitusta ja kiirettä, niin semmonen yhdessä tekemisen meininki vähenee...et sit se on sellaista, et jokainen tekee vain omansa: ”Mä teen vain tän ja tää on hyvä.”

7.4.2 Peloton ilmapiiri sosiaalisten riskien ottamisen mahdollistajana

Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 3.) esitellään *Peloton ilmapiiri sosiaalisten riskien ottamisen mahdollistajana* -pääluokkaan kuuluvat



yläluokat. Taulukon jälkeen kuvataan yläluokat yksityiskohtaisemmin.

TAULUKKO 3. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava osatekijä 2: Peloton ilmapiiri ja sosiaalisten riskien ottamisen mahdollistajana.

Pelottomasta ilmapiiristä keskustelu jäi vähäisemmäksi, kuin muihin psykologisen turvallisuuden osa-alueisiin liittyvä keskustelu. Keskustelun kautta ja aineiston analyysin myötä voidaan todeta, että työpaikalla vallitseva peloton ilmapiiri mahdollistaa sosiaalisten riskien ottamisen. Tässä työyhteisössä uskalletaan kysyä ja koetaan, että on hyväksyttävää tuoda haastaviin asioihin liittyviä pohdintoja esiin. Haastavien asioiden esiin nostamista ei koeta pelottavaksi.

”..vaikka sulla olis vähän kurjempikin asia..siis jos on siis oikeasti hankala asia, niin ei mua niinku hirvitä tai tuu mitenkään sellainen olo, että ei vois tuoda esiin.”

Työntekijät kokevat, että tässä yhteisössä ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä ja samanaikaisesti on lupa tavoitella vähän liiankin isoja asioita. Työntekijät kokevat mahdolliseksi kuvailla työarkea ja työsuorituksia realistisessa valossa ilman odotusarvoa niin kutsutun menestystarinan kertomisesta.

Pelottoman ilmapiirin luominen koetaan merkitykselliseksi yksilötasolla ja toiminnan tarkoituksenmukaisessa kohdentamisessa. Mikäli epätietoisuutta tai haastavia asioita ei nosteta esiin, voi se työntekijöiden mukaan vaikuttaa

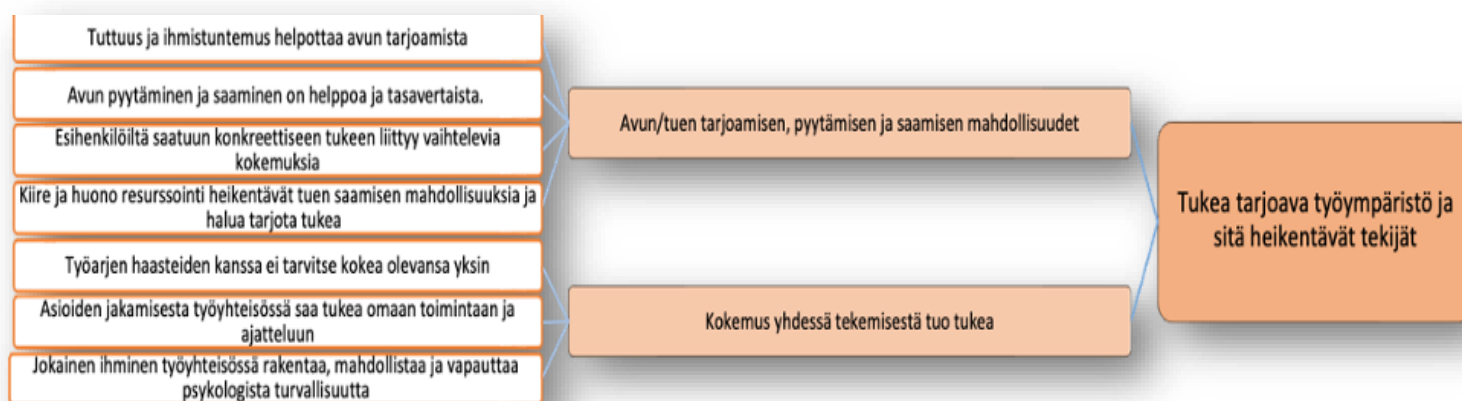
yksilölliseen turvallisuuden tunteeseen, ja saattaa johtaa epätarkoituksenmukaisesti kohdennettuun kompensoivaan toimintaan kuluttaen turhia resursseja ja syöden yksilön voimavaroja.

”Voi olla sellainen epätietoisuus, niin jos sitä taas ei uskalleta tuoda esiin ja keskustella, niin siitä voi tulla liitännäisjuttuja ja sitten ne taas lisää vaikuttaa siihen turvallisuuteen, että me aletaan tekee jotain kompensoivia toimia, eikä tiedetä, onko ne edes oikeita ratkaisuja ja sitten niistä tulee vaan vaikka kuormitusta ja menee liian pitkälle se asia ja sitten taas ollaan ihan eri pisteessä, kuin mistä ollaan lähdetty.”

7.4.3 Tukea tarjoava työympäristö ja sitä heikentävät tekijät

Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 4.) esitellään *Tukea tarjoava työympäristö ja sitä heikentävät tekijät* -pääluokkaan kuuluvat yläluokat.

Taulukon jälkeen kuvataan yläluokat yksityiskohtaisemmin.



TAULUKKO 4. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava osatekijä 3: Tukea tarjoava työympäristö ja sitä heikentävät tekijät.

Avun/tuen tarjoamisen, pyytämisen ja saamisen mahdollisuuksiin liittyy tässä työyhteisössä sekä helpottavia että hankaloittavia tekijöitä. Tässä yrityksessä

lähtökohtana on kaikkien tukeminen ja tasavertainen auttaminen, pidetään hienona toimintakulttuurin piirteenä työntekijöiden keskuudessa. Yleisellä tasolla työntekijät kokevat avun pyytämisen ja saamisen olevan helppoa ja tasavertaista. Ajatus avun pyytamisestä tuntuu mahdolliselta spontaanisti keneltä paikalla olijalta hyvänsä silloin, kun sitä arjen tilanne sitä edellyttää.

”Lähtökohtaisesti on sellanen fiilis, että kaikkia tuetaan ja näin, niin se on hienoa.”

Työntekijät kokevat myös pyrkivänsä tarjoamaan apua työyhteisön jäsenille. He kuvailevat työntekijöiden välisen tuttuuden helpottavan avun tarjoamista ja kohdentamista. Lisäksi ihmistuntemukseen liittyvillä tekijöillä koetaan olevan vaikutusta avun tarjoamisen oikea-aikaisuuteen.

”Voi vaikka, jos joku on jonkin tietynlainen, niin kysyä vaikkapa, et hei onks sulla meneillään jotain, mitä haluat sanoa tai...ei kaikki oo aina ääneen sanottua, mutta sit se, et osaa tulkita auttaa vähän niinku tajuamaan, milloin vois ojentaa kättä.”

Kokemus yhdessä tekemisestä rakentaa tukea tarjoavan työympäristön ilmapiiriä. Työntekijöiden keskuudessa vallitsee uskomus siitä, että työarjen haasteiden kanssa ei tarvitse olla yksin. Haastavien asioiden koetaan olevan yhteisiä ja jaettuja haasteita.

”Varmaan siitä tulee se kokemus, ettei oo yksin niiden asioiden kanssa. Et tavallaan kaikki painii vähän niinku niiden samojen juttujen kanssa. Ja sit just sitä ei ehkä muista aina muuten tuolla arjessa, ku miettii joitain juttuja, niin se on hyvä, et tulee mieleen, et noo ei tässä yksin olla et kaikilla on sama kokemus...”

Asioiden jakamisesta työyhteisössä koetaan saatavan tukea omaan toimintaan ja ajatteluun. Asioita pohditaan yhdessä, mikä koetaan yksinään miettimistä ja ratkomista helpommaksi. Toisten ajatusten ja kommenttien kuulemisesta saadaan paitsi tukea omaan ajatteluun, myös tavoitetaan uusia oivalluksia ja rakennetaan uutta tietoa.

”Kun kuulee niitä toisten kokemuksia ja kommentteja oman tiimin kanssa, niin saa tavallaan itellekin sellaista ihan uutta ajattelua ja sellasta niin kuin monenlaista vastatukea sitten niihin omiin juttuihin.”

Esihenkilöiltä saatu tuki koetaan merkitykselliseksi tukea tarjoavan työympäristön rakentumisessa. Tässä yrityksessä esihenkilöiltä saatuun konkreettiseen tukeen liittyy vaihtelevia kokemuksia. Työntekijät kuvaavat työn raamien olevan sellaisella tavalla järjestettyjä, että esihenkilö on yhteisissä tapaamisissa pääsääntöisesti paikalla. Esihenkilön tehtävänä työntekijöiden mukaan viedä näissä tapaamisissa esiin nousseita asioita eteenpäin. Toisinaan työntekijät kokevat esihenkilöiden ottavan haastavan asian ratkaisemiseen liittyvän vastuun kannettavakseen.

”Näissä tiimin tapaamisissa on yleensä joku esihenkilökin mukana ja yleensä siellä just otetaan asioista suoraan koppeja ja viedään eteenpäin.”

Toisinaan esihenkilöltä avun pyytämisen ei koeta johtavan konkreettiseen haastavaa tilannetta helpottavaan toimintaan saakka. Avunpyyntöihin vastaamisella ja tarvittavien konkreettisten muutosten tekemisellä on merkitystä työntekijän tai tiimin kokemukselle siitä, kuinka tosissaan heidän esiin nostamansa huolet otetaan.

”...jotenkin myös se on tosi tärkeätä, et se esiin nostettu asia menee eteenpäin. Että voi olla monta vuotta vaikka, että puhutaan jostain asiasta ja viedään se esimiehelle vaikka, ja se ei siltikään liiku mihinkään. Tavallaan tarkoitan sitä, että otetaan niin tosissaan, et niihin oikeasti käytännössäkin puututaan.”

Työntekijät kertovat kiireen ja huonon resurssoinnin heikentävän tuen saamisen avun tarjoamisen halun mahdollisuuksia. Kiireen tunne tai oletus siitä, että resurssia auttamiselle ei välttämättä ole, johtavat työntekijöiden mukaan herkästi siihen, että apua jätetään kokonaan pyytämättä. Työntekijöiden kuvaileman huono resurssointi johtaa heidän mukaansa siihen, ettei avun pyytamisellä koeta

olevan vaikutusta, jolloin pyritään ratkaisemaan esiin tulevia haasteita mieluummin itsenäisesti. Niukat ajalliset resurssit ja käytettävissä olevat voimavarat heikentävät myös mahdollisuuksia ja halua tarjota tukea työyhteisössä ja kollegoille.

”Kiire ja sellanen huono resurssointi vaikuttaa kyllä siihen, et ei tuu sellaista oloa, että voi kysyä, koska luulee, ettei kuitenkaan vastata tai ettei saa riittävän ajoissa sitä vastausta.”

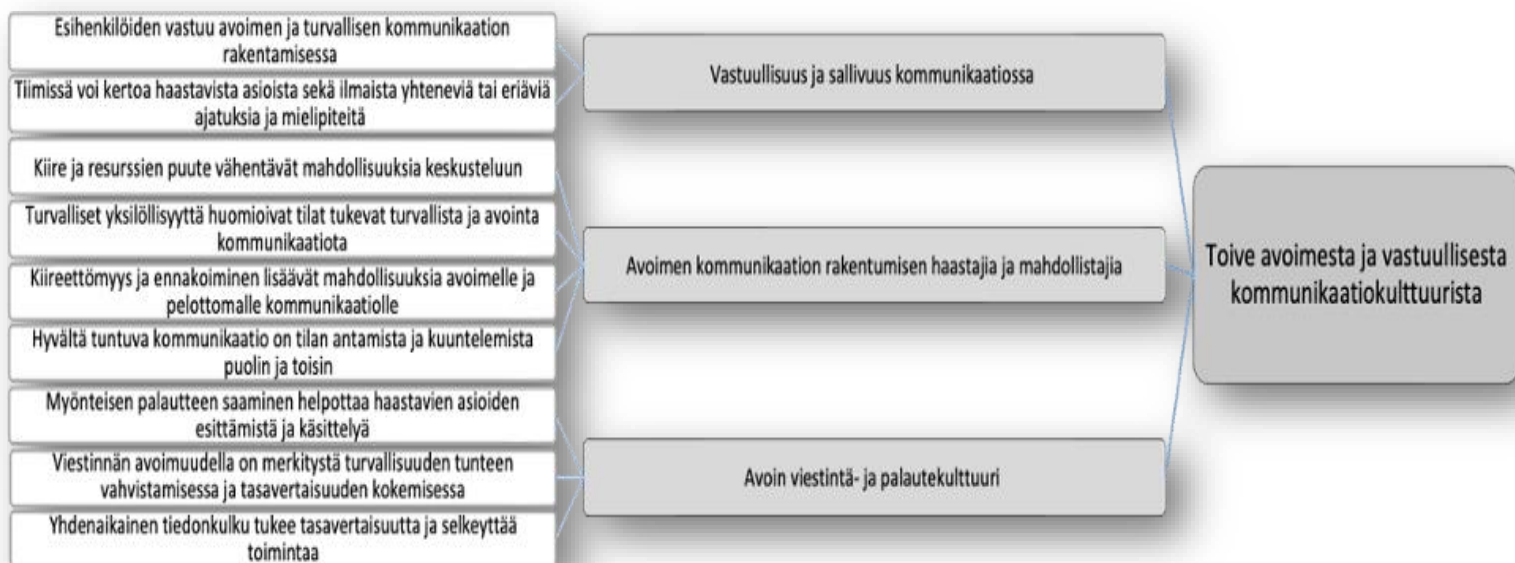
”Kyllähän sieltä kaikilta semmonen tuki rupee vähenee, kun ei oo aikaa tai mahdollisuutta, eikä ehkä sit enää haluakaan...”

Kaiken kaikkiaan keskusteluissa nousee esiin se, että työntekijät kokevat jokaisen työyhteisöön kuuluvan yksilö olevan vastuussa niin psykologisen turvallisuuden, kuin tukea tarjoavan työympäristön rakentamisesta, ylläpitämisestä ja vapauttamisesta.

”...psykologinen turvallisuuskin, ku siihen kaikki ihmiset vaikuttaa, ja se yhdessä rakennetaan ja ylläpidetään tai vapautetaan yhdessä...”

7.4.4 Toive avoimesta ja vastuullisesta kommunikaatiokulttuurista

Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 5.) esitellään Tukea tarjoava työympäristö ja sitä heikentävät tekijät -pääluokkaan kuuluvat yläluokat. Taulukon jälkeen kuvataan yläluokat yksityiskohtaisemmin.



TAULUKKO 5. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava osatekijä 3: Toive avoimesta ja vastuullisesta kommunikaatiokulttuurista.

Työntekijöiden mukaan esihenkilöillä on keskeinen rooli vastuullisen, avoimen ja sallivan kommunikaatiokulttuurin rakentamisessa. Esihenkilöltä ja erityisesti lähiesihenkilöiltä odotetaan avoimuudelle ja rehellisyydelle rakentuvaa kommunikaatiota ja ajatellaan esihenkilön esimerkin kannustavan ja rohkaisevan myös työntekijöitä vastaavanlaiseen kommunikointiin.

”Et tavallaan oltais mahdollisimman avoimia ihan jo siellä esimiestasolla. Niin on helpompi varmaan ihan perus rivityöntekijöiden puhua asioistaan. Onhan se nyt siis sillain, että omalla esimerkillään ja avoimuudellaan pystyy viestittämään sitä, et muutkin olis sitten avoimia.”

Mikäli tiiminvetäjä viestii, että mistä tahansa asiasta voi keskustella pelotta, vaikuttaa se myös tiimiläisen suhtautumiseen asian käsittelyyn liittyen. Tiiminvetäjällä koetaan kuitenkin olevan viimekäden vastuu hankalien asioiden esittämisestä mahdollisimman vähän hankalasti.

”Et jos se tiiminvetäjä tavallaan viestii sen, et tää ei oo niinku niin kuolemanvakavaa, niin sitten myöskin se tiimiläinen ottaa sen varmasti vähän samanlaisella tavalla.”

Kaiken kaikkiaan työntekijöillä on kokemus siitä, että kommunikaatioon työyhteisössä liittyy sallivuus. Asioista keskustellaan asioina, olivat mielipiteet yhteneviä tai eriäväisiä suhteessa toisiinsa.

Yrityksessä työntekijät kuvailevat avointa kommunikaatiota rakentaviksi tekijöiksi turvalliset yksilöllisyyttä huomioivat tilat ja kiireettömyyden ja ennakoimisen mahdollisuudet viestinnässä sekä määrittelevät hyvältä tuntuvaa kommunikaatiota tilan antamisena ja kuuntelemisena puolin ja toisin. Työntekijät kuvaavat tällaista kommunikaation tapaa muun muassa avoimeksi dialogiksi. Kannattelevaksi alustaksi keskusteluille esitetään turvallisia yksilöllisyyttä huomioivia tiloja. Toisia yksilöitä haastavista asioista keskustelemista helpottaa hiljainen, turvallinen ja rauhallinen tila, toisia taas haasteista esimerkiksi kävelyllä tai kahvilassa keskusteleminen.

”Et on joku muu ilmapiiri, kuin se, että istutaan kahden kesken vastakkaisilla puolilla pöytää.”

Työntekijöiden mukaan vaikeista asioista keskusteltaessa tärkeää olisi kiireettömyyden tuntu. He kuvailevat kiireettömyyden luovan uskallusta sanoittaa omia kokemuksia ääneen. Lisäksi mahdollisuus valmistautua haastavien asioiden käsittelyyn tilanteeseen etukäteen koetaan merkitykselliseksi. Työntekijät kokevat vaikeista asioista keskustelun helpommaksi tilanteissa, joissa heillä on etukäteen tiedossa, mitä kaikkea keskustelutilanteelta on odotettavissa.

”Mun mielestä ennakoiminen on tärkeätä tohon uskallukseen ja mahdollisuuksiin sanottaa omia kokemuksia. Et sä voit tai sulle annetaan mahdollisuus valmistautua tavallaan ja tiedät sitten, mitä sanoa.”

Avointa ja vastuullista kommunikaatiokulttuuria haastavat tässä työyhteisössä keskeisimmin kiire ja resurssien puute. Työntekijät kokevat, että työpaikalla on varsin yleistä, että asioista ei ole aikaa keskustella silloin, kun ne nousevat esiin. Kiireessä asiat jätetään mieluummin kokonaan sanomatta, kuin yritetään keskustella niistä niukassa aikaresurssissa.

”Et ehkä pahin on se, et ”mulla on kaks minuuttia aikaa sanoa se”, niin sitten on vaan sillain, et ihan sama. Ja tää on siis yleistä, että on se kaks minuuttia aikaa tai että ehkä saadaan kolmen viikon päähän jokin yhteinen aika.”

Työntekijät kokevat työpaikalla olevien tilallisten resurssien olevan riittämättömät toisaalta turvallisten keskustelujen käymiseen hankalista asioista ja toisaalta vapaamuotoisempiin kollegiaalisten keskustelujen käymiseen.

Avoin viestintä- ja palautekulttuuri koetaan osana avointa ja vastuullista kommunikaatiokulttuuria. Työntekijät toivovat olemassa olevalta palautekulttuurilta nykyistä enemmän säännöllisyyttä palautteen saamiseksi sekä myönteisen palautteen saamisen lisääntymistä. He kokevat ikäväksi sen, että keskustelu esihenkilön kanssa järjestyy silloin, kun työssä tai sen tekemisessä on ongelmia. Niin kutsutun negatiivisen palautteen saamista helpottaisi työntekijöiden mukaan myönteisen ja rohkaisevan palautteen saamisen lisääntyminen. Henkilökohtaisen myönteisen palautteen lisäksi työntekijät kokisivat palautekulttuuria myönteiseen suuntaan kehittäväksi yleisesti suuremmassa määrin jaetun positiivisen palautteen.

”..ois kiva, jos niitä keskusteluja ois säännöllisesti ja myös sillain positiivisessa hengessä, et sitten ehkä ne negatiiviset jutut ei tuntuis niin hirveiltä.”

Viestinnän avoimuudella koetaan olevan merkitystä turvallisuuden tunteen vahvistamisessa ja tasavertaisuuden kokemisessa. Hitaan ja epäsuoran viestinnän koetaan ruokkivan herkästi huhupuheita ja tätä kautta heikentävän turvallisuuden tunnetta. Samanaikaisesti kaikki tavoittavan tiedon puolestaan ajatellaan katkovan huhupuheilta siipiä. Samanaikaisuus tiedonkulussa vähentää

työntekijöiden mukaan asioiden kuvittelua ja epätarkoituksenmukaisia oletuksia sekä vahvistaa sekä vähentää eriarvoisuuden kokemusta sekä tiimi- että yksilötasolla.

”...tiedonkulku on kyl tosi keskeinen. Että paljon oletetaan ja kuvitellaan sitten asioita päässä jos sitä tietoa ei sillain yhteisesti saada..et avoimesti sitten saatais jokaiselle tiimille ne asiat niinkun mitä sitten millonkin on...”

Yhdenvertaisuuden kokemus muodostuu viestinnän yhteydessä työntekijöiden mukaan siitä, että jokaisella on mahdollisuus saada olennainen ja tarvittava tieto samalla tavalla itselleen, kuin kenellä tahansa muullakin kollegalla. Työntekijät tuovat esiin, että samanaikaisuus tiedonkulussa ei aina toteudu, mutta tunnistavat myös viestinnän haasteet, kun kyseessä on keskisuuri työyhteisö, joissa viesti täytyisi tavalla tai toisella saada välitettyä sen jokaiselle jäsenelle.

”..jos jotkut tiimiläiset tietää jonkin jutun ja sit toiset ei, niin se kyl voi yksilötasolla tai tiimitasolla vaikuttaa siihen, et onks täällä nyt jokin herra/ruovakerho, joka saa tiedon ensin.. Vaikka se oliskin aivan pieni asia, millä ei olis mitään varsinaista merkitystä. Mut sit se fiilis mikä siitä tulee, niin...”

Ennen kaikkea samanaikaisesti kaikki yksilöt tavoittavan tiedon koetaan selkeyttävän työarkea ja toimintaa sekä pysymään ajan tasalla yrityksessä meneillään olevista ajankohtaisista asioista.

”...saatais jokaiselle tiimille ne asiat niinkun mitä sitten millonkin on..se auttais niinkun tiimiläisiä ja meitä kaikkia, kun pysyttäis kärryillä, et missä mennään näiden asioiden suhteen ja semmoinen niinku, et se ei vaan mee jollekin ja sit jotkut puhuu, vaan et se tieto aina niin kuin tavoittais kaikki.”

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

8.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelu

Tutkimuksen elinkaaren aikana tutkija on sitoutunut noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja kaikkia tieteenaloja koskevia yleisiä eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2019, 9). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksen koko elinkaarta on luonnehtinut rehellisyys, avoimuus, luotettavuus ja arvostus ja vastuunkanto (Kylmä & Juvakka 2012, 147, TENK 2023, 11). Tutkimus toteutettiin eettisesti luotettavasti, hyväksyttävästi ja sen tuloksia luonnehtii luotettavuus. Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. Tulosten tallentaminen ja esittäminen noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija on tutkimusprosessin ajan kunnioittanut aiemmin tehtyä tutkimustyötä huolehtimalla asianmukaisista lähdeviittauksista. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeena käytettiin psykologisen turvallisuuden validoitua mittaria. Ryhmäkeskustelun pohjana käytettiin huolellisesti laadittua teemahaastattelurunkoa, joka pohjautui tutkimuksen aihepiiriä käsittelevään aiempaan tutkimustietoon.

Koko tutkimusprosessin ajan on kunnioitettu henkilöiden itsemääräämisarvoa, ihmisoikeutta sekä aineellista että aineetonta kulttuuriperintöä. Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin minimoimaan siitä osallistujille aiheutuvat riskit, vahingot ja haitat. (TENK, 9.) Keskeinen eettinen periaate ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on tietoon perustuva suostumus. Tutkimukseen osallistumisen on pohjauduttava vapaaehtoisuuteen ja mahdollisuuteen myös kieltäytyä osallistumasta tai jättäytyä tutkimuksen ulkopuolelle missä tutkimuksen vaiheessa tahansa ja peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Osallistujalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä tutkimusaineiston säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvistä seikoista. (TENK, 10–11.) Osallistujat opinnäyteytötutkimukseen saatiin kohdeorganisaatiosta. Ryhmäkeskusteluihin osallistuvia informoitiin tutkimuksesta sähköpostitse ja lähetettiin mukana tutkimustiedote (liite 3) ja tietosuojailmoitus. Ryhmäkeskustelujen alussa tutkimukseen osallistujat saivat mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä

tutkimuksen kulusta sekä saivat täytettäväkseen osallistumissuostumuslomakkeen (liite 4).

Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin Microsoft TEAMS -sovelluksella ja kahdella sanelinsovelluksella. Keskustelut tallennettiin salasanasuojattuihin MicrosoftSharePoint -verkkopalveluun ja sanelinsovellusten tiedostoihin. Määrällinen aineisto kerättiin MicrosoftForms -sovelluksella ja vastaukset tallentuivat sovelluspohjaan, joka niin ikään oli salasanasuojattu. Tutkimusaineistoja ja yrityksen tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimuksen aineistonkeruu, säilyttäminen ja hävittäminen tehtiin Tampereen yliopiston tietoariston ohjeistusten mukainen (Tietoaristo 2021). Tutkija noudatti Tampereen ammattikorkeakoulun tutkimuksen tekemistä koskevia tietosuojaohjeita. (TENK, 13.) Aineistoa käytettiin vain kyseiseen tutkimukseen ja tutkimuksen päätyttyä aineisto hävitetään turvallisesti tai kysytään sen käyttämiseen uusi lupa tutkimukseen osallistujilta (Tietoaristo 2020).

Eettiset kysymykset korostuvat erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa tutkimukseen osallistuja ja tutkimuksen toteuttaja kohtaavat. Kohtaamiset ovat usein luonteeltaan ennakoimattomia ja tällöin eettisiin kysymyksiin on haasteellista löytää yhtä oikeaa tapaa toimia. (TENK, 9.) Tässä tutkimuksessa erityisesti ryhmäkeskustelutilanteissa tutkija sitoutui eettisten periaatteiden tunnistamiseen ja haastattelutilanteisiin liittyvien eettisten kysymysten pohdintaan. Haastatteluiden toteutuminen ryhmäkeskusteluina kanssa kasvokkain keskustellen, tutkijan oli erityisen tärkeää pyrkiä luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman turvallisen ja luottamuksellisen tuntuinen. Haastattelutilanteissa mainittiin erikseen osallistujien anonymiteetin säilyttämisestä ja fasilitoitiin turvallista ilmapiiriä keskustelun edetessä sen arkaluonteisuuden vuoksi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2012, 128). Uskottavuus-della (credibility) tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten

uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa. Uskottavuuden vahvistamiseksi tutkijan tulee varmistua siitä, että tutkimustulokset vastaavat osallistujien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2012, 128).

Tässä tutkimuksessa määrällinen aineisto kerättiin yksilöllisesti ja laadullinen aineisto ryhmäkeskustelun kautta, jotta pystyttiin saamaan tietoa sekä yksilöllisesti koetusta psykologisesta turvallisuudesta osana tiimiä että keskustelemaan siihen vaikuttavista tekijöistä tiimissä sen vuoksi, että psykologisen turvallisuuden ajatellaan olevan juuri tiimitason ilmiö. Aineiston analyysi toteutettiin ja kuvattiin huolellisesti pyrkien säilyttämään tutkimukseen osallistujien keskusteluissa esiin tuomien näkökulmien alkuperäinen merkitys. Sisällönanalyysi on kuvattu (TAULUKKO 2) ja tutkimuksen huolellisesti kirjoitetuissa tuloksissa on esitetty suoria lainauksia ryhmäkeskusteluista konkretisoimaan saatua tulosta.

Vahvistettavuudella (dependability, auditability) tarkoitetaan koko tutkimusprosessin sellaista kirjaamista, että toisen tutkijan on mahdollista seurata tutkimuksen kulkua. Vahvistettavuus on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa osin ongelmallinen kriteeri, sillä laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti eri tutkijat voivat päätyä erilaisiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin todellisuuksien moninaisuuden luonteen vuoksi. (Kylmä & Juvakka 2012, 128–129.) Tässäkin tutkimuksessa laadullisen aineiston sisällönanalyysi olisi voinut edetä monenlaisin tavoin ja johtaa eri lailla hahmotettuihin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Koska tutkimus toteutettiin yhden tutkijan toimesta, on sillä väistämättä vaikutuksia tutkimuksen vahvistettavuuteen.

Tämä tutkimus toteutui yhden tutkijan näkökulmasta, joten keskeistä tutkimuksen uskottavuuden lisäämisessä oli riittävän tuen ja reflektiomahdollisuuksien järjestäminen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tämä vaikuttaa tutkimuksen refleksiivisyyteen. Tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan ja pyrittävä mahdollisimman avoimeen ja neutraaliin suhteeseen omien ajatusten, uskomusten ja kokemusten, ja tutkimusaineiston välillä. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tutkija opiskeli tutkimuksen tekemistä ja sai ohjausta siihen koko tutkimusprosessin ajan sekä pohti, miten on tutkijana tuottanut ja tulkinnut tietoa ja kuinka nämä valinnat ovat ohjanneet tutkimuksessa saavutettua tietoa.

Tutkijalla oli entuudestaan olemassa oleva suhde ryhmäkeskusteluun osallistuneisiin henkilöihin sekä ymmärrys tutkittavan ilmiön sosiaalisesta kontekstista. Tämän tutkimuksen yhteydessä ja tätä aihepiiriä käsiteltäessä edellä kuvatun voidaan ajatella vahvistavan tutkimuksen refleksiivisyyttä. Tutkimuksen toteuttaminen yhden tutkijan toimesta merkitsee väistämättä sitä, että tutkijat omat lähtökohdat, uskomukset ja kokemukset suhteessa tutkimusaineistoon saavat enemmän painoarvoa, kuin tilanteessa, jossa aineiston analyysia olisi tehnyt useampi tutkija.

Luotettavuuskriteereistä siirrettävyydellä (transferability) tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirtämisen mahdollisuuksia muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2012, 129). Tämän tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman havainnollistavasti ja yksityiskohtaisesti siirrettävyyden vahvistamiseksi. Tutkimuksen myötä rakentuvan tiedon voidaan ajatella täydentävän jo olemassa olevaa tutkimustietoa ja sen tulosten siirrettävyyttä voidaan vahvistaa esimerkiksi tarjoamalla lukijalle riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä, jolloin tulosten siirrettävyyttä on helpompaa arvioida. (Kylmä & Juvakka 2012, 129). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tuloksissa nousi tässä työyhteisössä esiin myös aiemmin psykologisen turvallisuuden tutkimuksen alueella havaittuja tekijöitä.

9 POHDINTA

Suhteessa aiempaan laajasti eri aloja koskevaan tutkimukseen, jossa psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia elementtejä on selvitetty, tässä tutkimuksessa nousi esiin erityisesti työhön liittyvien rakenteiden ja käytäntöjen sekä tukea tarjoavan työympäristön merkitys psykologisessa turvallisuudessa (Frazier ym. 2017) Terveysthuollon kontekstissa tutkituista psykologista turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä tässä tutkimuksessa nousi esiin niin ikään tukea tarjoava työympäristö, ja lisäksi kollegoiden välinen tuttuus sekä status, hierarkia ja inklusiivisuus.

Frazierin ja kumppaneiden (2017, 117–119) psykologista turvallisuutta käsittelevässä meta-analyysissä esiin nousseista psykologista turvallisuutta ennakoivista tekijöistä yksilölliset tekijät ja johtamisen käytänteet eivät tämän tutkimuksen tuloksissa nousseet niin vahvasti esiin. O'Donovanin ja McAuliffen (2020, 240–247) terveydenhuollon kontekstissa psykologista turvallisuutta tarkastelevassa systemaattisessa katsauksessa esiin nousut potilasturvallisuuden priorisointi tai kehittämis- ja oppimisorientaatio ei tullut esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Potilasturvallisuuden priorisoinnilla toki tarkoitetaan myös yleistä työympäristössä koettua turvallisuutta, joka myös tässä tutkimuksessa nousi esiin ajatuksena yhteisvastuullisesta psykologisen turvallisuuden rakentamisesta.

Tutkimuksen tulosten mukaan psykologinen turvallisuus on tässä työyhteisössä ja sen tiimeissä varsin korkealla tasolla. Psykologisen turvallisuuden määritelmän (Edmondson 1999, 354) suuntaisesti myös tässä yrityksessä vallitsee turvallisuuden ilmapiiri, joka pääosin mahdollistaa riskien ottamista, ja sen työntekijät kokevat pystyvänsä enimmäkseen nostamaan esiin haastavia asioita ja ongelmia pelotta. Tutkimukseen osallistuneista tiimistä korkeimpia psykologisen turvallisuuden lukemia oli tiimeissä, joissa työskenteli lähiesihenkilöroolissa tai hallinnollisissa johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Joissakin tutkimuksissa on havaittu korkeamman statuksen terveydenhuollon vahvistavan myös psykologista turvallisuuden astetta. (Schwappach & Gehring 2014, 14; Jain ym. 2016, 12, Reese ym. 2016, 6).

Matalampana hierarkiassa olevien puolestaan on havaittu ilmaisevat ajatuksiaan ääneen epätodennäköisemmin kuin korkealla hierarkiassa olevien ammattilaisten (Reese ym. 2016, 6).

Aineksia psykologisen turvallisuuden rakentamiseen tämän tutkimuksen tulosten mukaan on tässä työyhteisössä lukuisia. Määrällisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että erityisesti lähtökohtainen erilaisuuden hyväksyminen ja auttamisen halu ovat tämän työyhteisön ja sen tiimien vahvuuksia. Tällaisen apua ja tukea tarjoavan ympäristön on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä psykologisen turvallisuuden vahvistumiseen synnyttäen avoimuuden ja arvostuksen kulttuuria, joka kannustaa työyhteisön jäseniä epäkohtien esiin nostamiseen ja omien ajatusten ääneen sanomiseen (Attree 2007, 15). Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kokevat saavansa kollegiaalista tukea, jota voi pyytää myös yli tiimirajojen.

Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisössä vallitsee hyväksynnän ilmapiiri ja lähtökohtainen avoimuus ja kiinnostus toisia ihmisiä kohtaan. Työryhmään samaistumisen ja joukkoon kuulumisen tunteen on havaittu vähentävän hiljaisuuden ja puhumattomuuden kulttuuria, joskin tämän toteutuminen on edellyttänyt samanaikaista organisaatiotason oikeudenmukaisuuden ja reiluuden kokemusta päätöksenteossa. (Tangirala & Ramanujam 2008, 51.) Työpaikan ihmissuhteita kuvattiin myönteisessä valossa ja kohtaamisia työkavereiden kanssa pidettiin mukavina ja tärkeinä. Tiimin/työyhteisön myönteiseksi koetut ihmissuhteet voivat rohkaista jämääkään ja määrätietoiseen turvallisuutta vahvistavaan kommunikaatioon työyhteisössä (Etcheagaray ym. 2017; Omura ym. 2018, 67; Martinez ym. 2015, 25.)

Tämän tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden osa-alueisiin laaja-alaisesti vaikutti osallistujien esiin nostama ja korostama työyhteisöön kuuluvien ihmisten välinen tuttuus. Tässä tutkimuksessa kollegoiden välisen tuttuuden koettiin vaikuttavan myönteisesti joukkoon kuulumisen tunteeseen ja omana itsenä työyhteisöön liittymisen mahdollisuuksiin, työyhteisöön sitoutumiseen sekä helpottavan avun tarkoituksenmukaista tarjoamista. Tiiminjäsenten välisen tuttuuden ja kasvokkain toteutuvan tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen tiedetään myös aiemman tutkimuksen mukaan fasilitoivan psykologista

turvallisuutta (Reese ym. 2016, 275–281, O'Donovan ja McAuliffe 2020; 247). Yhä laaja-alaisemmin tutkimuksissa on havaittu juuri työyhteisön toimivien ihmissuhdeverkostojen olevan avaintekijä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa (Newman ym. 2017, 526).

Merkittävimpanä psykologista turvallisuutta heikentävänä tekijänä yrityksessä koettiin työn resursseihin liittyvät tekijät. Resurssien vähentämisen on todettu heikentävän psykologista turvallisuutta ja sen seurauksia työyhteisöissä. Resurssien niukentamisen on havaittu johtavan psykologisesta turvallisuudesta huolimatta johtavan negatiivisiin lopputulemiin, kuten stressiin ja tiimien konflikteihin. Resursseihin panostamisen puolestaan on havaittu vahvistavan ideoista esittämistä, tiedon jakamista, kommunikaatiota ja palautteen tarjoamista. (Newman ym. 2017, 531.)

Koettu kiire ja kuormitus, liikkuva työnkuva ja fyysisiin työtiloihin liittyvät järjestelyt vaikuttavat tämän tutkimuksen tulosten mukaan jokaiseen tuloksissa esiin nousseeseen alueeseen psykologista turvallisuutta heikentävästi. Kiireen ja kuormituksen sekä liikkuvan työnkuvan koettiin vähentävän kohtaamisen ja tutustumisen mahdollisuuksia työyhteisössä ja heikentävän joukkoon kuulumisen tunnetta. Psykologiseen turvallisuuteen ovat tutkitusti yhteydessä ihmisten välinen tuttuus, tuki, toisista huolehtiminen ja luottamus, ja jollei resursseja tuttuudelle, toisista huolehtimiselle ja luottamukselle ole tai ne ovat liian vähäiset, on sillä suora vaikutus myös psykologisen turvallisuuden heikkenemiseen. (mm. Frazierin ym. 2017, 131; Adelman 2012, 57; Edmondson & Woolley 2003, 185–211; Jain, Fennell & Chagpar 2016, 12.) Vaikka tässä yrityksessä tiimeille on järjestetty työn rakenteiden puolesta mahdollisuuksia kohdata säännöllisesti toinen toisena, kokevat työntekijät mahdollisuuksia kohtaamisiin ja työkavereihin tutustumiseen olevan liian vähän.

Tukea tarjoavan työympäristön kohdalla juuri resurssitekijät nousivat keskeisesti esiin. Kiireen koettiin rajoittavan eniten avun saamisen mahdollisuuksia. Apua kerrottiin jätettävän myös kokonaan pyytämättä, mikäli kiirettä tunnistettiin olevan ympäristössä yleisellä tasolla. Esihenkilöiltä pyydettyyn apuun liittyi vaihtelevia kokemuksia. Esihenkilöiltä pystyttiin pyytämään apua, mutta auttamisen etenemisessä arjen työtä helpottavaksi konkretiaksi koettiin haasteita.

Esihenkilöltä saatu tuki tai oletusarvoinen ajatus tuen saamisen mahdollisuuksista vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka todennäköisesti terveydenhuollon työntekijät nostavat esiin huolia ja epäkohtia (Attree 2007, 15). Avun tarjoamisen mahdollisuuksiin vaikutti tulosten mukaan eniten kuormitus. Tulosten mukaan oman kuormituksen koettiin vähentävän auttamisen halua. Kuormituksen koettiin lisäksi vähentävän halua olla tekemisissä työkavereiden kanssa ja osallistua ammatillisiin palavereihin.

Kiireen ja kuormituksen koettiin vaikuttavan myös avoimeen ja vastuullisen kommunikaatiokulttuurin rakentamiseen. Kiireeseen, kuormittuneisuuteen ja fyysiseen työympäristön liittyvien tekijöiden koettiin vähentävän mahdollisuuksia rakentaa avointa ja vastuullista kommunikaatiokulttuuria yksittäisissä hetkissä.

Esihenkilöllä koettiin olevan merkittävä vastuu avoimen ja vastuullisen kommunikaatiokulttuurin rakentamisessa. Yleisesti ottaen kuuntelevat ja palautetta antavat esihenkilöt fasilitoivat avointa kommunikaatiokulttuuria läpi organisaatiotasojen, ja psykologisen turvallisuuden vaalimiseksi kommunikaatiossa on keskeistä käyttää vahvistavaa, kuin negatiivista arvioivaa suhtautumista ja kieltä (Yanchus ym. 2014, 28). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät toivoisivat avoimen viestintä- ja kommunikaatiokulttuurin vahvistamista erityisesti tiedonkulun yhdenaikaistamista ja läpinäkyvyyttä kehittämällä. Yhdenaikaisen tiedon saamisen henkilöstö kokisi tukevan työn ja siihen liittyvien tehtävien selkeytymistä sekä vahvistavan yhdenvertaisuutta työntekijöiden välillä. Edmondsonin mukaan (1999) kaikkien saatavilla olevan tiedon ajatellaan selkeyttävän työrooleja sekä vähentävän epävarmuutta ja puolustautumispainotteista käyttäytymistä tiimeissä. (Edmondson 1999, 356.)

Myös myönteisen palautteen saamisen toivottiin lisääntyvän, ja säännöllistä keskustelua esihenkilön kanssa toivottiin avoimen ja vastuullisen kommunikaatiokulttuurin vahvistamiseksi. Kannustavan ja rohkaisevan palautteen ja rakentavan kehitysehdotuksia tarjoavan palautteen suhteen tasapainottamisen koettiin tukevan ajatusta siitä, että kaikenlaisista asioista keskustelemiselle on tilaa. Onnistumisiin liittyvä kannustaminen ja onnistumisten noteeraaminen rakentavan palautteen rinnalla selkeyttää työntekijälle, millaista toimintaa odotetaan ja millainen tekeminen on arvokasta suhteessa yhteisiin

tavoitteisiin. Psykologisesta turvallisuudesta viestii työntekijälle ja tiimeille selkeästi määritellyt työroolit ja niihin kohdentuvat odotukset. (Frazier ym. 2017, 119.)

Tutkimuksen tuloksista ei käynyt ilmi kehittämiseen ja oppimiseen liittyviä tekijöitä, vaikka niiden on aiemman tutkimuksen mukaan havaittu vahvistavan psykologista turvallisuutta ja toisaalta oppimisen, avoimen tiedon jakamisen ja innovoinnin olevan myös seurauksia psykologisesta turvallisuudesta (mm. Frazier ym. 2016, Newman ym. 2017; Edmondson & Lei 2014).

Tukea tarjoavilla johtamisen käytänteillä tiedetään olevan merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa (mm. Newman ym. 2017, 230). Tämän tutkimuksen tuloksissa yrityksessä olevat johtamisen käytänteet eivät nousseet esiin muissa yhteyksissä, kuin avoimen ja vastuullisen kommunikaatiokulttuurin kohdalla, jossa esihenkilön roolia pidettiin erityisen merkityksellisenä.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen tiimien psykologinen turvallisuus varsin korkealla tasolla. Korkeimmillaan se oli tiimeissä, joissa työhön sisältyy esihenkilö- tai johtotehtäviä. Psykologisen turvallisuuden rakentumisen mahdollisuuksiin vaikuttaa tässä työyhteisössä merkittävimmin kollegoiden välinen tuttuus ja käytettävissä olevat resurssit. Edellä kuvatut tekijät voivat joko heikentää tai vahvistaa psykologista turvallisuutta riippuen muuttujien suunnasta. Työyhteisön vahvuutena psykologisen turvallisuuden kannalta on tervetulleeksi toivottava ja erilaisuutta salliva ilmapiiri ja auttamisen kulttuuri. Psykologista turvallisuutta uhkaaviksi tekijöiksi tunnistettiin kiire ja kuormitus.

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TULOSTEN POHJALTA

Aiemmin sovitun mukaisesti tulosten pohjalta koulutuskokonaisuuden rakentaminen työyhteisölle tukisi tiedon ja ymmärryksen lisääntymistä psykologisesta turvallisuuden vahvistamisesta yksilö, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tarkoituksenmukaista olisi jatkaa tutkimustulosten pohjalta psykologisen turvallisuuden kehittämistä tiimeittäin keskittyen tulosten kautta psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen oman tiimin kontekstissa. Sekä tiimikohtaisesti että koko yrityksen tasolla olisi keskeistä varmistua riittävästä resursseihin investoimisesta sekä keskittyä mahdollistamaan ihmisten välisen tuttuuden rakentumista.

Myös pidemmän aikavälin tutkimuksen tekeminen koko organisaation tiimit kattavaan tarjoaisi tietoa psykologisen turvallisuuden ylläpitämisestä ja helpottaisi siihen liittyvien mahdollisten muutosten havaitsemista. Havaitsemisen kautta yrityksen johdon olisi helpompaa vaikuttaa kohdennetusti psykologista turvallisuutta vahvistaviin tekijöihin ja samalla yrityksen menestymiseen.

Psykologisen turvallisuuden tarkemmaksi hahmottamiseksi yrityksessä olisi tarpeen tunnistaa psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä yksityiskohtaisemmin empiirisen tutkimuksen kautta. Keskeistä olisi tunnistaa työn resursseja ja pyrkiä vahvistamaan käytettävissä olevia resursseja tältä pohjalta. Tietoa tarvittaisiin työntekijöiden näkökulmasta heitä tukevista johtamisen käytänteistä sekä työn rakenteisiin liittyvistä tekijöistä, kuten autonomian, roolien selkeyden ja keskinäisriippuvuuden tukemisesta sekä keinoista vähentää kiirettä ja kuormitusta. Keskeistä olisi myös tunnistaa, miten tässä yrityksessä vastataan laadun kehittämiseen, jonka havaittu olevan yksi osa-alue psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Tärkeää olisi pohtia, millaisin keinoin voidaan osallistaa koko työyhteisöä laatu- ja kehittämistyöhön.

Psykologisen turvallisuuden (Psychological Safety, PS) tai psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin (Psychosocial Safety Climate, PSC) ottaminen mukaan yrityksen strategiaan ja painopisteeksi tukisi systemaattista PS:n tai PSC:n vahvistamista ja tässä yrityksessä auttaisi jo olemassa olevan psykologisen turvallisuuden vaalimista.

Laajemmassa mittakaavassa psykologista turvallisuutta tai psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä olisi tarpeen tutkia Suomalaisessa terveydenhuollon kontekstissa kattaen sen eri sektorit. Tällaisen tutkimuksen kautta voisi olla mahdollista tunnistaa eri työympäristöjen tekijöitä, jotka tällä hetkellä heikentävät terveydenhuollon henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista ja vaikuttavat palveluiden järjestämiseen ja niiden laatuun.

LÄHTEET

- Adelman K. 2012. Promoting employee voice and upward communication in healthcare: The CEO's influence. *Journal of Healthcare Management*. 57.
- Appelbaum, N.P.; Lockeman, K. S.; Orr, S.; Huff, T. A.; Hogan, C. J.; Queen, B. A.; Dow, A. W. 2020. Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. *Journal of Interprofessional Care*, Jan/Feb2020; 34(1): 20–26.
- Appelbaum, N. P; Dow, A, Mazmanian, P. E; Jundt, D. K, Appelbaum, E. N. 2019. The effects of power, leadership, and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*: 50(3): 343-350.
- Attree M. 2007. Factors influencing nurses' decisions to raise concerns about care quality. *Journal of Nurse Management*. 15: 392–402.
- Atwal A, Caldwell K. 2005. Do all health and social care professionals interact equally: a study of interactions in multidisciplinary teams in the United Kingdom. *Scandinavian Journal of Caring*. 19 : 272.
- Aydon L, Hauck Y, Zimmer M et al. 2016. Factors influencing a nurse's decision to question medication administration in a neonatal clinical care unit. *Journal of Clinical Nursing*. 25:2468–77
- Baer, M., & Frese, M. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 24(1), 45–68.
- Bergmann, B., & Schaeppi, J. 2016. A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review*.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729.
- Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. 2010. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*. 22(3):250–60.
- Carmeli A, Tishler A, Edmondson AC. 2012. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: the role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*. 10(1):31–54
- Carmeli A, Zisu M. 2009. The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social Science Medicine*. 68:894–902.
- Christian MS, Garza AS, Slaughter JE. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology Journal*. 64: 89–136.

Clark, T.R. 2020. Four stages of psychological safety. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Duhigg, C. 2016. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. Viitattu 1.10.2020.
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

Edmondson AC. 2004. Learning from failure in health care: Frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality and Safety in Health Care*. 13(2): ii3–9

Edmondson, AC. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administration Sciences Quarterly*. 44(2):350–83.

Edmondson, AC. 2003. Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies* 40(6):1419–52.

Edmondson, AC. 2018. *The Fearless Organization. Creating psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation, and growth*. Englanti: John Wiley Sons Inc.

Edmondson AC., Higgins M., Singer S. J. & Weiner, J. 2016. Understanding psychological safety in healthcare and educational organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*. 13:65–83.

Edmondson AC, Lei Z. 2014. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organization Psychology*. 1(1):23–43.

Edmondson AC, Mogelof JP. 2006. Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? *Creativity and innovation in organizational teams*. 129–156.

Edmondson AC, Kramer RM, Cook KS. 2004. Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. *Trust Distrust Organ Dilemmas Approaches*. 12:239–72.

Edmondson AC, Woolley AW. 2003. Understanding outcomes of organizational learning interventions. *International Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell. 185–211.

Etchegaray J.M, Ottosen M.J, Dancsak T, Thomas J.E. 2020. Barriers to speaking up about patient safety concerns. *Journal of Patient Safety*. 16, 4.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70(1), 113–165.

Grailey, K. E.; Murray, E.; Reader, T.; Brett, S. J. 2021. The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. *Health Services Research*. 21(1): 1-15.

Greenberg N, Docherty M, Gnanapragasam S, Wessely S. 2020. Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *Brittish Medical Journal*. 1.

Halbesleben JR, Rathert C. 2008. The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting workarounds. *Health Care Management Review*. 33.

Harvey, J-F.; Johnson, K. J.; Roloff, K. S.; Edmondson, A. C. 2019. From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*. 72(11): 1726-1751.

Hunt, D.F., Bailey, J., Lennox, B.R., Crofts, M., Vincent, C. 2021. Enhancing psychological safety in mental health services. *International Journal of Mental Health Systems*. 15(1),33.

Hirak R, Peng AC, Carmeli A, Schaubroeck JM. 2012. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*. 23(1):107–17

Hänninen, V. 2016. Aikuiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä. Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus* 2: 110.

Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M., Ogata, Y. 2022. A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care. *Nursing Open*: 9(1), pp. 467–489.

Jain AK, Fennell ML, Chagpar AB et al. 2016. Moving toward improved teamwork in cancer care: the role of psychological safety in team communication. *Journal of Oncology Practice*. 12.

Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*. Toim. Pessi, Martela & Paakkanen. Helsinki: PS-Kustannus. 263–279.

Judge T.A, Bono J.E, Locke E.A. 2000. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237–249.

Kahn WA.1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Management Journal*. 33(4):692–724.

Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. 2012. Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147–157.

Kohlbacher, F. 2006. The use of qualitative content analysis in case study research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*. Institut für Qualitative Forschung. 7(1):1-30.

Krippendorff, K. 2004. *Content analysis. An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. *Laadullinen terveystutkimus. 1.–2. painos*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lateef F. 2020. Maximizing learning and creativity: Understanding psychological safety in simulation-based learning. *Journal of Emergency and Trauma Shock*. 13:5-14.

Law, B. Chan, E.A. 2015. The experience of learning to speak up: a narrative inquiry on newly graduated registered nurses. *Journal of Clinical Nurses*. 24:1837–48.

Leroy, H. Dierynck, B. Anseel, F. Simons, T. Halbesleben, J. McCaughey, D. Savage, G.T. Sels, L. 2012. Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study. *Journal of Applied Psychology*. 97:1273–81.

Martinez, W. Etchegaray, JM. Thomas, EJ. Hickson G.B. Lehmann, S.L. Schleyer, A.M. Best J. Shelburne, J. May, N. Bell, S.K. 2015. Speaking up about patient safety concerns and unprofessional behaviour among residents: validation of two scales. *British Medical Journal*. 24: 671–80.

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50. 380.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 37.

Munn LT. 2016. *Team dynamics and learning behavior in hospitals: a study of error reporting by nurses*. Unpublished Doctoral dissertation. Chapel Hill: The University of North Carolina.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. 2006. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

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

O'Donovan, R., McAuliffe, E.A. 2020. Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. *British Medical Journal. Health Services Research*. 20(1).

O'Donovan, R., McAuliffe, E.A. 2020. Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods. *Academic Journal Medical Research Methodology*. 20(1): 1–17.

O'Donovan, R., McAuliffe, E.A. 2020. Systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*: 20(1), 20.

O'Donovan, R., McAuliffe, E.A. 2020. Systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams | [Revue systématique des facteurs assurant la sécurité psychologique au sein des équipes de santé]. *International Journal for Quality in Health Care*. 32(4), pp. 240–250.

O'Leary, D. F. 2016. Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. *Academic Journal of Interprofessional Care*, 30.

Omura, M. Stone, TE. Maguire, J. Levett-Jones, T. 2018. Exploring Japanese nurses' perceptions of the relevance and use of assertive communication in healthcare: a qualitative study informed by the theory of planned behaviour. *Nurse Education Today* 67:100–7.

Ortega, A. Van den Bossche, P. Sanchez-Manzares, M., Rico, R., & Gil, F. 2014. The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. *Journal of Business Psychology*, 29, 311–321.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. Hyvärinen, Nikander, Ruusu vuori. Tampere: Vastapaino. Digitaalisen aieniston kappale 4.

Raes E, Decuyper S, Lismont B. Kyndt, E. Demeyere, S. Dochy, F. 2013. Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science*. 41:287–305.

Rantanen, J. Leppänen, I. Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rathert C, Ishqaidef G, May DR. 2009. Improving work environments in health care: test of a theoretical framework. *Health Care Management*. 34.

Reese J, Simmons R, Barnard J. 2016. Assertion practices and beliefs among nurses and physicians on an inpatient pediatric medical unit. *Hospital Pediatrics*. 6: 275–81.

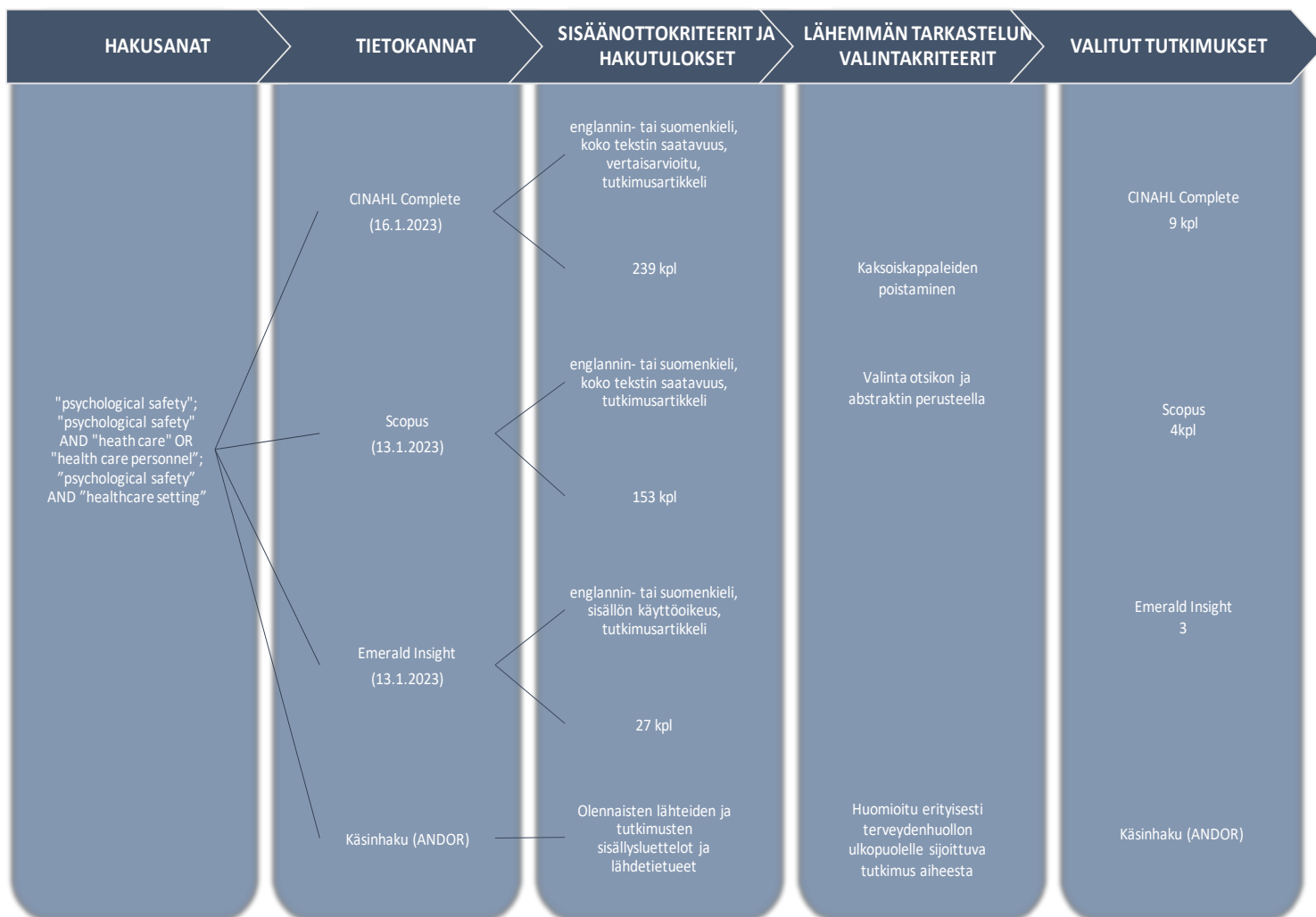
Ilies R, Dimotakis N, De Pater IE. 2010. Psychological and physiological reactions to high workloads: implications for well-being. *Personal Psychology*. 63(2): 407–36.

Rogers, C. R. 1957. The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. *Journal of Consulting Psychology* 21: 95-103.

- Rozovsky, J. 2015. Guide: Understand Team Effectiveness. Viitattu 25.5.2023: <https://rework.with-google.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
- Saari, Tiina (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 3, 232–243.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? the challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Schwappach DL, Gehring K. 2014. Trade-offs between voice and silence: a qualitative exploration of oncology staff's decisions to speak up about safety concerns. *BMC Health Service Research*, 14.
- Simon, H. A. 1997. *Administrative Behavior*. Free Press. New York. 214.
- Tucker AL. 2007. An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manufacturing and Service Operations Management*. 9(4):492–505
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 13.8.2021. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%933psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf.
- Weiss M, Kolbe M, Grote G ym. 2018. We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *Leadership Quarterly*. 29:389–402.
- Yanchus NJ, Derickson R, Moore SC ym. 2014. Communication and psychological safety in veterans health administration work environments. *Journal of Health Organization Management*. 28.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhakuprosessi



Liite 2. Tutkimustaulukko

1(12)

TUTKIMUKSEN TEKIJÄT	TUTKIMUKSEN NIMI	TUTKIMUSMENETELMÄ	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS	KESKEISET TULOKSET
Scopus				
O'Donovan, R., McAuliffe, E. 2020	A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Psykologista turvallisuutta mahdollistavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden pohjalta kokonaisvaltaisen listauksen laatiminen psykologista turvallisuutta mahdollistavista tekijöistä terveydenhuollon tiimeissä.	Narratiivisen synteessin kautta löydettiin 36 tutkimusta, joiden pohjalta tunnistettiin 13 yksilö- ja tiimitasonpsykologista turvallisuutta mahdollistavaa tekijää. Nämä yhdistettiin seuraaviksi pääluokiksi: potilasturvallisuuden priorisoiminen, kehittyminen ja oppimisorientoituneisuus, tuki ja kollegoiden välinen tuttuus, asema, hierarkia ja yhteenkuuluvuuden kokemus sekä yksilölliset erot. Katsauksen pohjalta on laadittu lista psykologista turvallisuutta mahdollistavista tekijöistä terveydenhuollon tiimeissä ja sitä voidaan hyödyntää psykologisen turvallisuuden mittaamisen kehittämisessä ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen tähtäävissä interventioissa.

2(12)

				<p>psykologisen turvallisuuden vaikutuksia suorituksiin, organisaatiokulttuurin, psykologisesti sekä käyttäytymisessä. Psykologinen turvallisuus on monitasoinen ilmiö ja terveydenhuollon työympäristöissä sen havaittiin lisäävän proaktiivista käyttäytymistä, kuten kysymysten kysymistä, virheiden raportointia ja avointa kommunikaatiota. Lisäksi sillä havaittiin olevan yhteys vahvoihin ihmistenvälisiin suhteisiin, tehokkaaseen yhteistyöpainotteiseen kulttuuriin sekä luottamukseen ja innovoimiseen.</p>
CINAHL Complete				
O'Donovan, R., McAuliffe, E. 2020	Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions : combining observational , survey and interview data	Mixed methods - tutkimus	Tarkoituksena onnistua käyttämään mixed methods - tutkimusta terveydenhuollon tiimien psykologiseen turvallisuuteen liittyvän perusteellisen ymmärryksen lisäämiseksi: Tarkoituksena tuotettuun ymmärrykseen nojaten	Tutkimuksessa havaittiin korkea psykologisen turvallisuuden taso, joskin havainnoinnin ja haastattelujen kautta tunnistettiin tilanteita ja ilmaisuja, joissa osallistujat kokivat olevansa vähemmän psykologisesti turvassa. Kaikissa tiedonlähteissä keskeisinä teemoina olivat oman äänen käyttäminen ja

3(12)

<p>Hunt, D.F., Bailey, J., Lennox, B.R., Crofts, M., Vincent, C. 2021</p>	<p>Enhancing psychological safety in mental health services.</p>	<p>Vertaisarvioitu katsaus</p>	<p>Kuinka mielenterveysalan organisaatio luo suunnitelman mielenterveyden pohjustusten rakentamiseksi ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi?</p>	<p>Psykologisesti turvalliset käytänteet ovat keskeisiä tekijöitä mielenterveyspalveluiden innovatiivisuuden, potilasturvallisuuden sekä hyvinvoivien ja sitoutuneiden työntekijöiden taustalla. Vaikka psykologisen turvallisuuden merkitys tunnustetaan, on sen täsmällinen mittaaminen ja vahvistamisen käytännöt epäselvää. Vaikka tutkimuksen pohjalta esitetty suunnitelma psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi keskittyy pääasiassa Englannin mielenterveyspalveluiden kontekstiin, voidaan samoja periaatteita ainakin osin soveltaa, riippumatta valtiosta ja kulttuurista.</p>
<p>O'Donovan, R., McAuliffe, E. 2020</p>	<p>A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Selvittää, millaisia interventioita on toteutettu psykologisen turvallisuuden, omien ajatusten ääneen sanomisen ja epäkohtien esiin nostamiseen liittyvästä käyttäytymisestä</p>	<p>14 interventiota analysoitiin, ja jaettiin ne viiteen pääkategoriaan. Osa interventioista oli koulutuksellisia ja niissä hyödynnettiin erilaisia simulaatioita, videosityksiä tapaustutkimuksia ja workshop-työskentelyä. Ei-</p>

4(12)

			<p>terveydenhuollossa sekä millaisia teoreettisia viitekehyksiä näissä interventioissa on käytetty, onko interventioita arvioitu ja mitkä interventiot ovat olleet tehokkaimpia psykologisesti turvallisen ilmapiirin vahvistamisessa.</p>	<p>koulutukselliset interventiot sisälsivät holistisia fasilitoivia ja draamallisia menetelmiä sekä tutkimustapaamisia. Tulokset interventioista olivat vaihtelevia psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Interventioiden pohjalta ei pystytty selittämään muutoksia psykologisen turvallisuuden osatekijöissä objektiivisten mittaustulosten puuttumisen vuoksi. Koulutukselliset kokonaisuudet havaittiin riittämättömiksi vaikuttamaan psykologiseen turvallisuuteen liittyvien syvien käyttäytymismallien muuttamisessa.</p>
<p>Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M., Ogata, Y. 2022</p>	<p>A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care</p>	<p>Rodgersin konseptianalyysi systemaattisen katsauksen kautta</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden konseptin selvittäminen terveydenhuollon kontekstissa ja teoreettisen viitekehyksen tarjoaminen ihmistenvälisen suhteiden kohentamiseen työpaikalla potilasturvallisuuden lisäämiseksi.</p>	<p>88 psykologista turvallisuutta terveydenhuollossa käsittelevää artikkelia tunnistettiin. Konseptianalyysin kautta tunnistettiin psykologiseen turvallisuuteen terveydenhuollossa liittyviä rakenteellisia, ihmistenvälisiä ja yksilöllisiä markkereita, korrelaatteja ja</p>

5(12)

				<p>psykologisen turvallisuuden vaikutuksia suorituksiin, organisaatiokulttuurin, psykologisesti sekä käyttäytymisessä. Psykologinen turvallisuus on monitasoinen ilmiö ja terveydenhuollon työympäristöissä sen havaittiin lisäävän proaktiivista käyttäytymistä, kuten kysymysten kysymistä, virheiden raportointia ja avointa kommunikaatiota. Lisäksi sillä havaittiin olevan yhteys vahvoihin ihmistenvälisiin suhteisiin, tehokkaaseen yhteistyöpainotteiseen kulttuuriin sekä luottamukseen ja innovoimiseen.</p>
CINAHL Complete				
O'Donovan, R., McAuliffe, E. 2020	Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions : combining observational , survey and interview data	Mixed methods - tutkimus	Tarkoituksena onnistua käyttämään mixed methods - tutkimusta terveydenhuollon tiimien psykologiseen turvallisuuteen liittyvän perusteellisen ymmärryksen lisäämiseksi: Tarkoituksena tuotettuun ymmärrykseen nojaten	Tutkimuksessa havaittiin korkea psykologisen turvallisuuden taso, joskin havainnoinnin ja haastattelujen kautta tunnistettiin tilanteita ja ilmaisuja, joissa osallistujat kokivat olevansa vähemmän psykologisesti turvassa. Kaikissa tiedonlähteissä keskeisinä teemoina olivat oman äänen käyttäminen ja

6(12)

			informoida psykologisen turvallisuuden vahvistamisen tekijöitä tulevia interventioita ajatellen.	hiljaisuus, oppiminen, tuttuus sekä tuki. Psykologisen turvallisuuden tutkimisessa syvemmän ja vivahteikkaamman ymmärryksen tavoittamiseksi on tarpeen käyttää monia aineistonkeruumenetelmiä samanaikaisesti.
O'Leary, D. F. 2016	Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams	Toimintatutkimus	Toimintatutkimuksen ulottuvuuksien mahdollisuudet tiimitason psykologisen turvallisuuden ilmenemisessä vanhusten palvelutalossa työskentelevien moniammatillisten tiimien keskuudessa.	Tiimin työskennellessä 9kk samassa työtehtävässä ammattiryhmien välinen tiimityö kehittyi ja vahvistui. Tiimikohtaisen psykologisen turvallisuuden (Team psychological safety, TPS) havaittiin olevan edellä kuvattujen katalyyttinä. TPS: havaittiin mahdollistavan vallan/vastuun jakamista sekä tiedon yhteisjakamista ja laajentamista. Havaittiin, että tiimin jo olemassa olevaa psykologista turvallisuutta täytyy ravita.
O'Donovan, R., McAuliffe, E. 2020	Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement	Mixed method - tutkimus	Lisätä psykologisen turvallisuuden mittaamiseen liittyvään tutkimuskirjallisuuden yhdessä terveydenhuollon ammattilaisten kanssa kehitetty	Tutkimuksen myötä kehitettiin kaksiosainen yhdistelmämittaus, joka koostui tiimitapaamisen havainnoinnin mittarista ja mukailusta kyselytutkimuksesta.

7(12)

	survey methods.		Trianguloitu lähestymistapa psykologisen turvallisuuden mittaamiseen yksilö- ja tiimitasolla	
Appelbaum, N.P.; Lockeman, K. S.; Orr, S.; Huff, T. A.; Hogan, C. J.; Queen, B. A.; Dow, A. W. 2020	Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness	Määrällinen tutkimus	Tutkia valtaetäisyyden vaikutuksia tiimin tuloksellisuuteen, johon vaikuttaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunne ja psykologinen turvallisuus.	Koettu valtaetäisyys (Power Distance) vaikuttaa tiimin tuloksellisuuteen psykologisen turvallisuuden tekijöiden ja tiimin koetun yhteenkuuluvuuden kautta. Valtaetäisyys vähentää psykologista turvallisuutta ja sitä kautta koettua tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä koettua tiimin tehokkuutta. Tiiminjäsenten johdonmukaisuus ja pysyvyys voivat johtaa korkeampiin psykologisen turvallisuuden tasoihin verrattuna tiimeihin, joissa sen jäsenten vaihtuvuutta on enemmän.
Grailey, K. E.; Murray, E.; Reader, T.; Brett, S. J. 2021	The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis	Systemaattinen katsaus (Evidence Synthesis), Laadullinen tutkimus, Mixed Methods -tutkimus	Tutustua olemassa olevaan kirjallisuuteen psykologisesta turvallisuudesta, tunnistaa käytettyjä menetelmiä psykologisen turvallisuuden arvioimiseksi ja tutkia, miten psykologisesti turvallisen	Psykologista turvallisuutta voidaan osoittaa olevan terveydenhuollon työntekijöiden keskuudessa ympäri maailmaa, joskin kehittämisen varaa on myös. Korkea psykologinen turvallisuus oli yhteydessä luovuuteen, tiedonjakamiseen,

8(12)

			ympäristön seurauksia todennetaan.	tiimin suoriutumiseen, jatkuvaan laadun kehittymiseen, virheistä oppimiseen sekä potilaskeskeisyyteen. Matalan psykologisen turvallisuuden havaittiin olevan yhteydessä puhumattomuuden kulttuuriin. Monet psykologiseen turvallisuuteen liittyvät tekijät eivät ole helposti muovailtavissa tai muutettavissa. Ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta ja tilannesidonnaisista tekijöistä voidaan käyttää muutettavissa olevien psykologista turvallisuutta vahvistavien tekijöiden tunnistamisessa.
Johnson, C. E.; Keating, J. L.; Molloy, E. K. 2019	Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it?	Laadullinen tutkimus	Selvittää, miltä psykologinen turvallisuus näyttää työpaikan palautteen antamisessa ja miten kouluttajat voivat työskennellä oppijoiden kanssa sen vahvistamiseksi.	Videoanalyysin kautta tunnistettiin neljä teemaa psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi palautetta annettaessa: a) dialogisuuden ja vilpittömyyden ilmapiirin luominen, b) kouluttaja liittolaisena, c) jatkuvan kehittymisen orientaatio, d) vastavuoroiseen dialogiin rohkaiseminen.

9(12)

				Kouluttajan hyödyntäessä näitä ulottuvuuksia palautekeskusteluissa, vaikutti psykologisesti turvallinen ilmapiiri vahvistuvan ja luovan puitteita oppimiselle sekä tuen ja arvostuksen osoittamiselle suhteessa oppijaan.
Appelbaum , N. P; Dow, A.; Mazmanian , P. E; Jundt, D. K; Appelbaum , E. N. 2016	The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting.	Määrällinen tutkimus	Kuvata yhteyttä aikomuksesta raportoida epäsuotuisia tapahtumia ja psykologisen turvallisuuden välillä; testata hypoteesia negatiivisesta korrelaatiosta koetun valtaetäisyyden ja psykologisen turvallisuuden yhteydestä aikomukseen raportoida epäsuotuisia tapahtumia; testata hypoteesia positiivisesta korrelaatiosta inklusiivisen johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden yhteydestä aikomukseen raportoida epäsuotuisia tapahtumia.	Koettu valtaetäisyys ja inklusiivinen johtajuus ennustivat merkittävästi psykologista turvallisuutta, joka puolestaan ennusti merkittävästi aikomusta raportoida epäsuotuisia tapahtumia. Psykologinen turvallisuus oli suorassa yhteydessä valtaetäisyyteen ja aikomukseen raportoida epäsuotuisia tapahtumia. Psykologinen turvallisuus vaikutti merkittävästi inklusiivisen johtajuuden ja aikomukseen raportoida epäsuotuisia tapahtumia väliseen suoraan yhteyteen.
Grailey, K.; Leon-Villapalos.	Exploring the working environment	Laadullinen tutkimus	Tutkia sairaalassa johtoasemassa olevien	Psykologista turvallisuutta kuvailtiin toivottua

10(12)

C.; Murray, E.; Brett, S. J. 2022	of Hospital Managers: a mixed methods study investigating stress, stereotypes, psychological safety and individual resilience		henkilöiden työympäristöä henkilökohtaisten stressoreiden, psykologisen turvallisuuden ja resilienssin näkökulmista.	alhaisemmaksi. Halua sen vahvistamiseen omassa tiimissä todettiin olevan. Psykologisen turvallisuuden, myönteisten työpaikan ihmissuhteiden sekä yksilöllisen resilienssin todettiin olevan merkittäviä organisaatioturvallisuudelle ja yksilölliselle hyvinvoinnille.
Harvey, Jean-François; Johnson, Kevin J; Roloff, Kate S; Edmondson, A. C. 2019	From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning	Määrällinen tutkimus	Tiimin kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen teorioiden pohjalta tiimioppimisen mallin rakentaminen sekä mallin testaaminen ja tulosten raportointi.	Voimakkain yhteys havaittiin tiimioppimisen ja tiimin avarakatseisuuden, tiimin psykologisen turvallisuuden ja tiimin avarakatseisuuden sekä tiimioppimisen ja tiimin psykologisen turvallisuuden välillä. Mitä korkeampi oli tiimin oppimissuuntautuneisuus, sitä korkeampi oli myös psykologisen turvallisuuden taso.
Emerald Insight				
Newman, A., Donohue, R., Eva, N. 2017	Psychological safety: A systematic review of the literature	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Psykologisesta turvallisuudesta tehdyn empiirisen tutkimuksen yhtenäistäminen ja jäsentäminen. Puuttuvan tutkimuksen osoittaminen ja suunnan näyttäminen tulevaisuuden työlle.	Psykologinen turvallisuus on keskeinen kognitiivinen tila, mikä mahdollistaa oppimisprosessin ilmenemisen, ja on osana työn tuloksellisuuden eri ulottuvuuksien vahvistamisessa. Psykologinen turvallisuus on

11(12)

				yhteydessä suureen määrään myönteisiä vaikutuksia työssä, ja tämä osoittaa johtoasemissa työskenteleville henkilöille tukea tarjoavien johtamisen tapojen, tiimin jäsenten välisten suhteiden vahvistamisen sekä tukea tarjoavien organisaatorakenteiden merkityksen psykologisen turvallisuuden rakentamisessa.
Edmondson, A.C., Lei, Z. 2014	Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct	Katsaus	Katsauksen tekeminen olemassa olevasta psykologiseen turvallisuuteen liittyvästä tutkimuksesta, tiedon integroiminen ja ehdotusten tekeminen tuleviin tutkimuksiin.	Empiirisestä tutkimuksesta, jota on tehty maailmalaajuisesti ja eri alojen organisaatioissa, saadun näytön perusteella psykologinen turvallisuus on erittäin merkityksellinen työpaikan tehokkuudelle. Tutkimus esittää psykologiseen turvallisuuteen liittyen kolme keskeisintä havaintoa: psykologinen turvallisuus mahdollistaa toimintakykyisyyttä, psykologisen turvallisuus on olennaista organisaation oppimisessa ja sen ymmärtämisessä, mitä vahvempi

12(12)

				kokemus psykologisesta turvasta on, sitä todennäköisemmin yksilö ilmaisee itseään, ajatuksiaan, mielipiteitään ja ideoitaan työpaikalla.
Ortega, A., Van den Bossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Gil, F. 2014	The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams	Määrällinen tutkimus	Tutkia muutosorientoituneen johtamisen roolia oppimisprosessiin sekä lopputulemia terveydenhuollon tiimeissä.	Tiimioppimisen havaittiin vaikuttavan muutosorientoituneen johtamisen ja tiimin toimintakyvyn väliseen yhteyteen sekä psykologisen turvallisuuden ja tiimin toimintakyvyn väliseen yhteyteen.

Liite 3. Tutkimustiedote

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

1(2)

Tutkimus: Kestävän hyvinvoinnin pohjaa rakentamassa - Terveysalan yksityisellä sektorilla työskentelevän henkilöstön kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä

Pyydän Teitä osallistumaan tähän Jonna Päivänurmen Tampereen ylemmän ammattikorkeakoulun Terveystieteen edistämisen koulutusohjelmaan sisältyvään opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan psykologista turvallisuutta yksityisen sektorin kuntoutusalan yrityksen henkilöstön keskuudessa. Yhteystietonne olen saanut pyytämällä ne XX yritykseltä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, minkä jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yksityisen sektorin kuntoutusalan yrityksen henkilöstön psykologisen turvallisuuden kokemuksen nykytilaa. Tavoitteena on saada tietoa tiimeissä kollektiivisesti jaetusta turvallisuuden kokemuksesta ja sen rakentamiseen vaikuttavista elementeistä.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutuu keväällä 2022. Tutkimus sisältää tiimeissä toteutuvan teemoitellun ryhmäkeskustelun, jonka yhteydessä vastataan yksilöllisesti omalta työläitteeltä avautuvaan lyhyeen noin 2min kestäväään kyselyyn. Aikatauluista sovitaan jokaisen tiimin tiiminvetäjän kanssa, ja he informoivat oman tiimensä jäseniä. Haastattelut toteutuvat työajalla tiimien jo kaleneroiduissa tiimipalavereissa

Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimukseen osallistuvia haastatellaan ryhmissä toteutuvien teemoitelluin ryhmäkeskusteluin. Tutkittavat täyttävät myös sähköisen kyselylomakkeen.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä riskejä, sosiaalisia riskejä, taloudellisia riskejä, henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä tai muita välittömiä terveydentilaan tai hyvinvointiin liittyviä haittoja. Tutkimukseen osallistumisesta voi olla välitöntä hyötyä työhyvinvoinnin ja sitä edistävien työskentelytapojen rakentamisessa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää psykologisesti turvallisen toimintakulttuurin kehittämisessä.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Osallistujilta kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojalain ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tietoja ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Tutkimusaineistoa ei hyödynnetä muissa, kuin tämän tutkimuksen yhteydessä.

Henkilöiden yksityisyys/yksityisyydensuoja turvataan tieteellisissä julkaisuissa/tutkimusjulkaisuissa

Tutkimuksen yhteydessä kerättyjä aineistoja säilytetään tutkimuksen kohteena olevan organisaation sisäisissä järjestelmissä tutkimusprosessin ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Tutkimuksen yhteydessä kerättävässä aineistossa ei käsitellä henkilötietoja tai muuta arkaluonteista tietoa, josta yksittäisen tutkimukseen osallistuvan henkilön tai yrityksen voisi tunnistaa.

Tutkimuksen rahoittaja

Yksityisen sektorin terveysalan yritys

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen tahansa koska tahansa. Lisäksi voitte väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen. Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksesta tiedottaminen

Tutkittavien yksityisyys/anonymiteetti turvataan ja tutkimusjulkaisusta ei käy ilmi yritykseen tai yksittäisiin henkilöihin yhdistettävissä olevaa tietoa. Lopullisista tutkimustuloksista lähetetään yhteenveto tiiminvetäjille. Tutkimukseen osallistujille tarjotaan mahdollisuus koulutukselliseen tapahtumaan tutkimusprosessin jälkeen. Tulokset raportoidaan opinnäytetyön kirjallisessa raportissa ja esitetään tutkimukseen osallistuneille edellä kuvatun mukaisesti.

Materiaalin käyttäminen muuhun kuin tutkimuskäyttöön ja materiaalin käyttäminen jatkotutkimukseen

Tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen yhteydessä. Prosessin päättyessä tutkimusaineisto hävitetään. Mikäli esiin nousee tarve hyödyntää materiaalia esimerkiksi yrityksen sisäisessä jatkokehittämisessä, tiedotetaan siitä erikseen tutkimukseen osallistujille ja pyydetään asianomaisilta henkilöiltä erillinen suostumus.

Lisätiedot

Pyydämme teitä esittämään mahdolliset kysymykset tutkimuksesta Jonna Päivänurmelle.

Tutkijan yhteystiedot

Jonna Päivänurmi

Terveyden edistämisen YAMK, TAMK

Liite 4. Suostumuslomake

Ryhmäkeskustelun alussa varmistutaan siitä, että jokainen tutkimukseen osallistuja on saanut sähköisen tutkimustiedotteen. Ennen ryhmäkeskustelun alkamista osallistujalle annetaan tiedoksi alla oleva suostumuslomake.

SUOSTUMUSLOMAKE

Kirjallinen suostumus *Kestävän työelämän pohjaa rakentamassa - Terveysalan yksityisellä sektorilla työskentelevän henkilöstön kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä* -opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen osallistumisesta.

Tietoisena Jonna Päivänurmen toteuttaman *Kestävän työelämän pohjaa rakentamassa. Terveysalan yksityisellä sektorilla työskentelevän henkilöstön kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä* -tutkimuksen tarkoituksesta, suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimuksen molempiin aineistonkeruuvaiheisiin: kyselylomakkeen täyttämiseen ja ryhmäkeskusteluun.

Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, mikäli sitä haluan. Olen tietoinen, että osuuttani aineiston tuottamisesta tutkimukseen ei voida aineistonkeruun tapojen vuoksi täysin poistaa tutkimusaineistosta. Tiedän, että haastattelut nauhoitetaan ja tutkimusraportissa saattaa olla lainauksia ryhmäkeskustelustamme kirjoitettuna tekstinä, josta henkilöllisyyttäni ei voida tunnistaa. Minulle on selvitetty, että haastatteluäänitteet ovat ainoastaan tutkijan käytössä ja muut henkilöt eivät pääse äänitteitä kuuntelemaan. Olen tietoinen mahdollisuudestani ottaa tarvittaessa yhteyttä myöhemminkin Jonna Päivänurmen tutkimuksen tiimoilta ja olen saanut tarvittavat yhteystiedot häneltä.

 Paikka

 Aika

 Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus

 Nimen selvennys

Liite 5. Kyselylomake

1(2)

Osa 1 Taustatiedot

Tiimi, työsuhteen luonne, käsitteen tuttuus

1. Mihin tiimiin kuulut? *

- Neurologisen fysioterapian tiimi
- Tuki- ja liikuntaelinfysioterapian tiimi
- Psykofyysisen fysioterapian tiimi
- Lasten fysioterapian tiimi
- Lasten toimintaterapian tiimi
- Aikuisten toimintaterapian tiimi
- Puheterapiatiimi
- Tiiminvetäjä
- Johtoryhmä tai muu esihenkilö
- Asiakaspalvelu/hallinnon tiimi/siistijä
- Ammatinharjoittaja
- Kiputiimi

2. Työsuhteen luonne *

- Työsuhteessa
- Ammatinharjoittaja
- Omistajuus
-

3. Kuinka tuttu *psykologisen turvallisuuden* käsite on sinulle? *

- Tiedän aiheesta paljon
- Tiedän aiheesta jonkin verran
- Tiedän aiheesta hiukan
- En tiedä aiheesta mitään

Liite 6. Teemahaastattelurunko

1(3)

Orientaatio

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa turvallisesti "ihmistenvälisiä" riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevansa nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi. Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä asioista voidaan olla eri mieltä, mutta kaikkia kaikki esiin nostetut ehdotukset eivät välttämättä saa enemmistön tai johdon tukea.

Kyseessä on ennen kaikkea ryhmätason ilmiö. Psykologista turvallisuutta ei tule sekoittaa luottamukseen, jonka ajatellaan rakentuvan kahden ihmisen välille. Luottamus on toki tärkeä osa psykologista turvallisuutta, mutta hiukan eri asia. Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este.

Teema 1. Tämänhetkinen käsitys psykologisesta turvallisuudesta

- Millaisia ajatuksia käsitteeseen liittyy?
- Mistä huomaa, että meillä on psykologista turvallisuutta? Miltä se tuntuu ja mitä se saa aikaan?
- Millaisissa tilanteissa esiintyy turvattomuutta ja mihin turvattomuus silloin liittyy? Miltä se tuntuu ja mitä se saa aikaan?

Teema 2. Psykologinen turvallisuus omassa tiimissä: yhteenkuuluvuus, oppiminen, osallistuminen ja haastaminen

- Yhteenkuuluvuus: koen olevani osa joukkoa, hyväksytty sellaisena, kuin olen
- Oppiminen: uskallan kysyä, antaa ja saada palautetta, kokeilla ja epäonnistua

2(3)

- Osallistuminen: uskallan käyttää kaikkea osaamistani ja kyvykkyyttäni, laittaa itseni täysillä likoon
- Haastaminen: uskallan olla eri mieltä, kyseenalaistaa nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat

Teema 3. Psykologisen turvallisuutta ja turvan kokemusta vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä

- Tunnetmeko toisemme, uskallammeko olla aitoina itsenämme töissä?
- Jaammeko tietoa riittävän avoimesti?
- Osaammeko antaa rakentavaa palautetta, entä uskallammeko haastaa rakentavasti?
 - o Esihenkilön käyttäytyminen
 - o Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus
 - o Keskinäinen luottamus ja kunnioitus
 - o Avoin vs. kilpaileva kokeilukulttuuri
 - o Organisaation tuki tiimille
 - o Työn muodot ja organisaation rakenne

Teema 4. Psykologisen turvallisuuden merkitys omalle hyvinvoinnille ja työsuorituksille.

- Mikä on psykologisen turvallisuuden merkitys omalle jaksamiselle ja hyvinvoinnille?
- Millainen merkitys turvattomuuden kokemuksella on omalle jaksamiselle ja hyvinvoinnille?

Teema 5. Ajatuksia ja toiveita psykologisen turvallisuuden ja turvan kokemuksen vahvistamiseksi.

- Nähdäänkö psykologisen turvallisuuden vahvistaminen tarpeelliseksi tässä tiimissä?
- Millaiseen suuntaan toivoisimme palautekulttuurimme kehittyvän?
- Mitä voisimme tehdä, jotta uskaltaisimme avoimesti kysyä, antaa ja saada palautetta, kokeilla ja epäonnistua?
- Mikä auttaisi meitä tutustumaan paremmin, jos se on tarpeen?

3(3)

- Mitä voisimme tehdä, jotta voisimme ottaa enemmän riskejä suhteessa toisiimme ja tekemisessämme?
- Mitä voisimme tehdä, jotta jokaisella olisi mahdollisuus käyttää kaikkea osaamistaan ja kyvykkyyttään sekä laittaa itsensä "täysillä likoon"?
- Mitä voisimme tehdä, jotta jokainen tiimiläinen uskaltaisi ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan, olla eri mieltä, kyseenalaistaa nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat toimintamme kehittymisen takaamiseksi?

Teema 6. Vapaa sana