

## OPINNÄYTETYÖ

### Psykologinen turvallisuus järjestöammattilaisten työssä

Martta Reinikainen

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
11/2022

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Martta Reinikainen  
Opinnäytetyön nimi: Psykologinen turvallisuus järjestöammattilaisten työssä  
Sivumäärä: 53 ja 4 liitesivua  
Työn ohjaaja: Kimmo Lind  
Työn tilaaja: JärKeä-hanke, Humanistinen ammattikorkeakoulu

---

Kolmannen sektorin palkkatyössä on paljon työhyvinvointiin ja psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia erityispiirteitä, mutta järjestöammattilaisten työoloja on tutkittu vapaaehtoistoiminnasta tai muista sektoreista erillisenä ilmiönä vain niukasti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä keinoin voidaan vahvistaa järjestöammattilaisten psykologisen turvallisuuden tilaa ja edistää järjestöammattilaisten ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta. Työn tilaajana oli Humanistisen ammattikorkeakoulun JärKeä- Järjestötyöhön kestävyyttä -hanke.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluina JärKeä-hankkeeseen osallistuneilta järjestöammattilaisilta. Haastattelussa kartoitettiin järjestöammattilaisten tiimien psykologisen turvallisuuden tilaa ja kehittämiskohteita. Teemahaastatteluista saatu aineisto analysoitiin psykologisen turvallisuuden tietoperustaan nojaten aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Opinnäytetyön tulosten mukaan järjestöammattilaisten psykologinen turvallisuus muodostuu pitkälti samoista asioista kuin muillakin sektoreilla. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviksi kokonaisuuksiksi tunnistettiin 1) inklusiivinen toimintakulttuuri, 2) vuorovaikutus ja viestintä, 3) epäonnistumisiin, ongelmiin ja virheisiin suhtautuminen sekä 4) johtajuuden merkitys.

Analysissa havaittiin, että kolmannen sektorin palkkatyössä on myös muista sektoreista poikkeavia psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tiimin psykologista turvallisuutta voi heikentää vapaaehtoistoiminnan kaltainen työkulttuuri, jossa tyypillistä on muun muassa joustaminen, epäsäännölliset työajat ja pitkät työpäivät. Järjestöammattilaisten psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa myös hanke- ja projektitöistä johtuva tiimin jäsenten vaihtuvuus. Kolmannen sektorin palkkatyön haasteisiin voidaan vastata kehittämällä järjestöammattilaisten psykologista turvallisuutta.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistettiin yhteistyössä JärKeä-hankkeen kanssa koulutusmateriaali järjestöammattilaisten psykologisesta turvallisuudesta. Koulutusmateriaali sisältää teoretietoa ja erilaisia harjoituksia, joiden avulla voidaan arvioida ja kehittää tiimin psykologisen turvallisuuden tilaa. Psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaali on saatavilla kaikille JärKeä-hankkeen Hyvinvoiva järjestö - verkkosivustolla.

---

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, järjestötyö, työhyvinvointi, oppimateriaali

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Humanities, Community Educator

---

Author: Martta Reinikainen  
Title: Psychological safety in the work of NGO professionals  
Number of Pages: 53 and 4 attachment pages  
Supervisor: Senior Lecturer Kimmo Lind  
Commissioned by: JärKeä project, Humak University of Applied Sciences

---

The objective of this study was to gather information about psychological safety of NGO professionals. The aim was to explore the best methods to strengthen the psychological safety of employees in NGOs and increase the understanding of psychological safety at non-governmental organisations. This thesis was commissioned by Humak's JärKeä – Longevity for Association in North Savo project.

The theoretical section explores the psychological safety and occupational wellbeing of professional NGO employees. The data were collected through thematic interviews from five NGO professionals. The data were analyzed using qualitative content analysis.

The results indicate that the psychological safety of third sector professionals consists mostly of similar factors as in other sectors. According to the results, psychological safety is affected by 1) an inclusive workplace culture, 2) interaction and communication, 3) attitude towards failures, problems and mistakes and 4) the importance of leadership. The results also indicate that there are specific factors that affect psychological safety at work in the third sector. The psychological safety of an NGO professionals' team can be weakened by a workplace culture similar to volunteering, where flexibility, irregular working hours and long working days are typical. The psychological safety of NGO professionals is also affected by the turnover of team members due to project work.

This thesis created new educational material about strengthening psychological safety in the work of NGO professionals. The educational material provides information and tools to support wellbeing and psychological safety in NGOs. The educational material has been made in collaboration with the JärKeä project and it is available to everyone on their website.

---

Keywords: psychological safety, organisational work, well-being at work, study material

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi.....	6
	1.2 JärKeä-hanke.....	7
	1.3 Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
2	TYÖHYVINVOINTI KOLMANNELLA SEKTORILLA.....	10
	2.1 Palkkatyö kolmannella sektorilla.....	10
	2.2 Työhyvinvointi kolmannen sektorin palkkatyössä.....	11
3	PSKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	15
	3.1 Psykologinen turvallisuus työyhteisöissä.....	15
	3.2 Johtamisen rakenteet psykologisen turvallisuuden edistäjänä.....	17
	3.3 Psykologinen turvallisuus etätyössä.....	18
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	21
	4.1 Järjestöammattilaisten teemahaastattelut.....	23
	4.2 Sisällönanalyysi.....	24
	4.3 Eettiset ratkaisut.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
	5.1 Inklusiivinen toimintakulttuuri.....	28
	5.2 Vuorovaikutus ja viestintä.....	31
	5.3 Epäonnistumisiin, ongelmiin ja virheisiin suhtautuminen.....	34
	5.4 Johtajuuden merkitys.....	37

6	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS -KOULUTUSMATERIAALI .....	41
6.1	Hyvinvoiva järjestö -sivusto.....	41
6.2	Psykologisen turvallisuuden osio .....	42
7	POHDINTA .....	45
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	45
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus .....	47
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	54

# 1 JOHDANTO

Psykologisen turvallisuuden käsite on noussut viime vuosina vahvasti esiin niin maailmalla kuin myös Suomessakin. Eniten julkisuutta saanut tapaus lienee Googlen kattava tutkimus, missä pyrittiin selvittämään, miksi jotkin tiimit menestyvät toisia paremmin. Yhtenä tutkimuksen päätuloksena ilmeni, että psykologinen turvallisuus oli menestyneitä tiimejä yhdistävä tekijä. (Toivanen 2019.) Lisäksi esimerkiksi Suomen jääkiekkomaajoukkue Leijonien menestystekijöiksi on nostettu valmentajien rakentama psykologisen turvallisuuden tunne sekä joukkueen keskinäinen luottamus (Rinne 2021, 125; Varmanen 2022).

Amy Edmondsonin (1999, 350) mukaan psykologinen turvallisuus on tiimin jäsenten jakamaa uskomusta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmisten välisiä riskejä. Tällaisissa tiimeissä suhtaudutaan kunnioittavasti erilaisuuteen ja jokainen voi olla turvallisesti oma itsensä. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy vuorovaikutuksen avoimuutena: jäsenet uskaltavat puhua orastavista ideoistaan ja keskustella ongelmista ja ratkaisuista, mikä mahdollistaa yhdessä oppimisen ja luovan ajattelun. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2.)

Psykologinen turvallisuus ei ole uusi käsite, vaan sen juuret juontuvat Edgar Scheinin ja Warren Bennisin vuonna 1965 esittelemään havaintoon siitä, että psykologinen turvallisuus on välttämätöntä organisaation muutoskyvykkyyden kannalta. Psykologisen turvallisuuden tutkimista on jatkettu työelämäympäristössä: William Kahn on määritellyt psykologisen turvallisuuden työntekijää sitouttavaksi tekijäksi, ja Amy Edmondson on tehnyt jo vuosikymmeniä urauurtavaa tutkimusta psykologisen turvallisuuden merkityksestä organisaation oppimiskyvylle sekä tiimin suorituskyvylle. (Rinne 2021, 31.)

## 1.1 Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, mikä voidaan määritellä monin eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä se ymmärretään objektiivisista hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä subjektiivisesta hyvinvointikokemuksesta muodostuvana kokonaisuutena. Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti muun muassa organisaation kulttuuri ja toimintatavat, johtaminen, työyhteisö, ilmapiiri sekä yksilön työkyky, asenteet ja mahdollisuudet vaikuttaa omaa työhön. (Manka & Manka 2016, 75–76.)

Psykologinen turvallisuus liittyy kiinteästi työntekijöiden työhyvinvointiin, korkea psykologisen turvallisuuden taso sitouttaa työntekijöitä osaksi organisaatiota ja vahvistaa heidän työtyytyväisyyttään (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2). Ruudun (2020, 44) mukaan työssään tyytyväiset ihmiset kykenevät säilyttämään muita paremmin toimintakykynsä ja kestävämmän vastustuskyvyn ansiosta he selättävät ketterämmin mahdolliset työssään kohtaamat haasteet ja ongelmat. Työssä koetulla myönteisellä mielialalla on myös suora yhteys työhyvinvointiin, esimerkiksi vähentyneiden sairaspotilaiden muodossa (mt., 43).

Ruudun (2020, 44) mukaan psykologinen turvallisuus heijastuu myös työntekijöiden henkilökohtaiseen työvireyteen. Hänen mukaansa myönteisen turvallisuuden työilmapiirissä työntekijöiden älykkyys kasvaa ja heidän osaamisensa pääsee paremmin esille. Työhyvinvointi, työpaikan ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus ovat sidoksissa toinen toisiinsa. (Mt., 43–44.)

Kolmannella sektorilla on paljon työhyvinvointiin vaikuttavia erityispiirteitä. Ammatillisen järjestötyön kentällä työskennellään usein monipuolisten työtehtävien parissa, epäsäännöllisin työajoin ja tiiviissä yhteistyössä vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Vapaaehtoisuuden ja kutsumusammattin leimoista huolimatta järjestötyö on vaativaa ammattityötä, jossa työhyvinvoinnin, perusturvan ja -luottamuksen tulisi olla kunnossa. (Harju 2020.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan järjestöammattilaisten työhyvinvointia erityisesti psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Työyhteisöjen psykologinen turvallisuus ja sitä tukevat rakenteet ovat merkittäviä tekijöitä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan kollektiiviset toimintatavat ja luottamus tulevat nousemaan tulevaisuuden työelämässä vielä keskeisimmiksi työyhteisön voimavaroiksi. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi, Toppinen-Tanner 2020, 19.)

## 1.2 JärKeä-hanke

Opinnäytetyön tilaajana on JärKeä – järjestötyöhön kestävyyttä -hanke. Hanke vastaa Pohjois-Savon alueella työskentelevien järjestötoimijoiden työhyvinvoinnin haasteisiin ja riskitekijöihin tarjoamalla työn kehittämisen tueksi tietoa, tukea ja välineitä. Lisäksi JärKeä-hanke vahvistaa järjestöjen hallituksissa työskentelevän luottamusjohdon työnjohdollista osaamista. (JärKeä-hanke 2022.)

JärKeä-hankkeen keskeisimpänä tavoitteena on parantaa järjestöammattilaisten työhyvinvoinnin tilaa. Tämä näkyy esimerkiksi järjestöammattilaisten työssä jaksamisen ja työn tuottavuuden lisääntymisenä sekä työurien pidentymisenä. Merkittävänä tavoitteena on myös luottamusjohdon työnjohdollisen osaamisen lujittaminen. Järjestöt voivat osallistua hankkeeseen monin eri tavoin ja valita toiminnoista ne, jotka tukevat parhaiten juuri mukaan tulevan järjestön työhyvinvoinnin ja osaamisen tarpeita. (JärKeä-hanke 2022.)

Hanketoteuttajana on Humanistinen ammattikorkeakoulu ja JärKeä-hankkeen työntekijätiimi työskentelee Humakin Kuopion kampuksella. Hanke toteutuu Pohjois-Savon alueella aikavälillä 1.4.2020-31.12.2022. JärKeä-hanke tuottaa uutta tietoa Pohjois-Savon alueen järjestöammattilaisten työhyvinvoinnin tilasta ja kehityskohdista. Hankkeen myötä järjestöjen osaaminen vahvistuu työhyvinvoinnin ja työkuultuurin saralta, ja järjestöt saavat apua myös työyhteisörakenteen selkeyttämiseen sekä muuntuvan työelämän hallintaan. (JärKeä-hanke 2022.)

JärKeä-hankkeen tuotoksena syntyy Hyvinvoiva järjestö -verkkosivut, jonne tuotetaan koulutusmateriaalia järjestöammattilaisille ja luottamusjohdolle. Tässä opinnäytetyössä rakennetaan yhteistyössä JärKeä-hankkeen kanssa psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaalia. Lisäksi tämä opinnäytetyö tuottaa JärKeä-hankkeelle tietoa järjestöammattilaisten psykologisen turvallisuuden tilasta ja kehittämistarpeista.

### **1.3 Opinnäytetyön tavoitteet**

Opinnäytetyön päätavoitteena on edistää valtakunnallisesti järjestöammattilaisten ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa Pohjois-Savon alueen järjestöammattilaisten psykologisen turvallisuuden tilasta ja kehittämiskohdista. Opinnäytetyön keskeisin tutkimuskysymys on: ”Millä keinoin voidaan vahvistaa järjestöammattilaisten psykologista turvallisuutta?”.

Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla selvitetään järjestöammattilaisten kokemuksia kolmannen sektorin työtiimien psykologisesta turvallisuudesta sekä hyväksi havaittuja toimenpiteitä psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Aiempien tutkimusten sekä tämän opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta rakennetaan yhteistyössä JärKeä-hankkeen kanssa psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaalia kolmannen sektorin toimijoille. Tutki-



muksellisesta kehittämistyöstä nousseiden havaintojen ansiosta, koulutusmateriaalissa pystytään keskittymään täsmällisemmin juuri kolmannen sektorin palkkatyöntekijöihin liittyviin psykologisen turvallisuuden erityispiirteisiin.

Vaikka kolmannella sektorilla työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyy erityispiirteitä, jotka erottavat ne muista työyhteisöistä, tämän opinnäytetyön tuottama tieto ja koulutusmateriaali käsittelee myös yleisemmällä tasolla psykologista turvallisuutta ja on hyvin sovellettavissa muidenkin sektoreiden yhteisöille. Rantalan (2020) mukaan järjestötyö on useimmiten löyhemmin säädelyä kuin työ julkisella tai yksityisellä sektorilla. Tästä johtuen kolmannella sektorilla toimivilla ihmisillä on oiva mahdollisuus luoda uudenlaista hyvinvointia vahvistavaa toimintakulttuuria ja toimia suunnannäyttäjinä myös muille sektoreille (mt.).

## 2 TYÖHYVINVOINTI KOLMANNELLA SEKTORILLA

### 2.1 Palkkatyö kolmannella sektorilla

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan kansalaisyhteiskunnan organisoitua osaa, julkisen ja yksityisen sektorin väliin jäävää aluetta, jonka toimintaan liitetään yleishyödyllisyys ja vapaaehtoisuus (Selander 2018,13). Petri Ruuskanen, Kirsikka Selanderin ja Timo Anttilan (2013, 11) mukaan palkkatyö kolmannella sektorilla on kasvanut jatkuvasti, mutta sektorin työntekijöitä, ja heidän työolojaan on tutkittu vain niukasti Suomessa tai kansainvälisestikään. Työelämä tutkimuksissa kolmas sektori on tyypillisesti liitetty osaksi julkista tai yksityistä sektoria ja kolmatta sektoria tutkiessa palkkatyötä ei ole tarkasteltu vapaaehtoistoiminnasta erillisenä ilmiönä kuin vasta viime vuosina (Selander 2018, 83).

Selanderin (2018, 29) mukaan sekä Suomessa että kansainvälisesti kolmannen sektorin palkkatyö on nähty elämäntapana tai kutsumuksena ja siihen on liitetty vahvasti ajatus yleishyödyllisyydestä ja yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta. On jopa esitetty, että kolmannen sektorin palkkatyöntekijät ovat valmiita uhraamaan omaa hyvinvointiaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka palkkatyötä on tehty kolmannella sektorilla jo pitkään, toiminta on perinteisesti organisoitu vapaaehtoistoiminnan pohjalta. (Mt., 29.)

Yhä useammin järjestöjen työn sisällöiltä vaaditaan ammattimaisuutta ja entistä korkeampaa laatua, eikä työtä tehdä enää harrastajamaisesti (Laitinen 2022, 77). Kolmannen sektorin palkkatyöstä on tullut enenevässä määrin asiantuntijatyötä ja työltä odotetaan ammattimaisuutta ja ennustettavuutta (Selander 2018, 30). Kolmannen sektorin toimintaympäristö on kokenut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana ja järjestöihin kohdistetaan yhä enemmän vaatimuksia toiminnan läpinäkyvyydestä, vastuullisuudesta ja tuloksellisuudesta (Harju, Alitalo, Kohonen & Vilhunen 2022, 6).

Ruuskanen ym. (2013, 11) esittävät, että järjestöammattilaisiin liitetään useita ristiriitaisia odotuksia ja paineita työn tuottavuudesta, kun saman aikaisesti järjestöjen taloudellinen tila on entistä tiukemmalla. Kuntoutussäätiön tekemän Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) ja myöhemmin Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STEA) avustaman toiminnan seuranta ja arviointi selvityksen mukaan yleinen ajatus ja keskusteluissa toistuva käsitys STEA:n myöntämien avustusten vähenemisestä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Selvityksen mukaan avustustasot eivät ole olleet laskussa. (Harju ym. 2022, 37.)

Pekka Kaunismaan ja Kimmo Lindin (2014, 5) mukaan monenlaiset työelämän epävarmuustekijät vaikuttavat kolmannen sektorin toimijoihin ja useat työelämän haasteet korostuvat järjestötyössä. Kolmannen sektorin työorganisaatiot ovat keskimääräisesti pienikokoisia ja se vaikuttaa muun muassa työn organisointiin, yhteisön luonteeseen sekä työtehtävien moninaisuuteen. Monipuolisten työtehtävien ja erilaisten tieto- ja taitovaatimusten äärellä järjestöammattilaisilla voi olla osaamisen aukkoja sekä haasteita hallita työaikaansa ja priorisoida työtehtäviään. (Mt., 20–21.)

Selander (2018, 53) toteaa, että kolmannella sektorilla korostuu melko vapaamuotoinen organisaatiokulttuuri. Hänen mukaansa se mahdollistaa työhön liittyvän autonomian, mutta voi myös olla merkki työn organisoimattomuudesta ja johtamisen puutteesta. Vapaamuotoisen organisaatiokulttuurin käänköpuolena voi ilmetä esimerkiksi sosiaalisen tuen puutetta, kiirettä ja haasteita työn ennakkoinnissa. Nämä voivat näyttäytyä myös järjestöammattilaisten työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. (Mt., 53.)

## 2.2 Työhyvinvointi kolmannen sektorin palkkatyössä

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, mille ei ole vakiintunut tutkijoiden keskuudessa yksittäistä määritelmää, vaan se voidaan ymmärtää usein eri tavoin. Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa koko työyhteisön jaettua vireystilaa tai yksilön hyvinvointia, henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa (Kauhanen 2016, 28). Useimmiten, kuten myös tässä opinnäytetyössä, työntekijän työhyvinvointi käsitetään laaja-alaisena ilmiönä, joka koostuu objektiivisista hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä subjektiivisesta hyvinvointikokemuksesta (Selander 2018, 33).

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016, 76) jakavat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viiteen osioon: 1. organisaatioon, 2. johtamiseen, 3. työyhteisöön, 4. työn hallintaan ja 5. työntekijään. Heidän mukaansa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat hyvinvoinnin perustan. Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus taas rakentuu osallistavasta ja kannustavasta johtamistyylistä sekä työyhteisöstä, jossa on hyvät työyhteisötaidot ja mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen. (Mt., 76.)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on myös työn sisältö ja se, millaisia mahdollisuuksia työntekijällä on vaikuttaa omaan työhönsä. Työhyvinvointia edistää monipuoliset työtehtävät, joista

voi oppia ja, joiden tavoitteisiin voi itse vaikuttaa. Lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa yksilön terveys sekä henkinen ja fyysinen kunto. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee työyhteisöään omalla tavallaan ja omien asenteidensa kautta. (Mt., 76–77.)

Tässä opinnäytetyössä järjestöjen työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti palkkatyötä tekevien järjestöammattilaisten näkökulmasta. Kolmannella sektorilla on useita työhyvinvointiin vaikuttavia erityispiirteitä. Johtajuus on monitahoista; on hallituksen puheenjohtaja ja hallitus, jossa työskennellään yleensä palkatta, vapaaehtoistoimintana, sekä mahdollisesti palkattu toiminnanjohtaja. Järjestöjen ammatillinen työ muodostuu pääosin asiantuntija- ja johtotehtävistä ja usein erilaisten vapaaehtoistoimijoiden kanssa tehdään tiiviisti yhteistyötä. (Lehtola-Donner 2017, 43–46.)

Sarkkisen (2021) mukaan sosiaali- ja terveysjärjestöt vahvistavat yleisesti ihmisten hyvinvointia ja osallisuutta täydentämällä julkista sektoria sekä kehittämällä ja tuottamalla palveluita ja kokoamalla yhteen vapaaehtoistoimijoita. Anu Lehtola-Donner (2017, 47) esittää, että jäsenistön, hallituksen ja järjestöammattilaisten yhteisöllinen toimintatapa edistää työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Lehtola-Donnerin (mt., 48) mukaan parhaimmillaan kolmannelle sektorille muodostuu monimuotoisia ja eläviä yhteisöjä, joilla on positiivista annettavaa sekä jäsenistölleen että yhteiskunnalle.

Järjestöissä palkkatyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvoinnista vastaa lainsäädännön mukaan hallitus. Hallituksella ei kuitenkaan ole välttämättä työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittavaa osaamista tai kosketusta työntekijöiden käytännön toimintaan. Tämän vuoksi vastuu on usein siirretty palkatulle johdolle, esimerkiksi toiminnanjohtajalle. Tehtävää kuitenkin haastaa se, ettei toiminnanjohtajalle ole aina annettu riittäviä valtuuksia palkkatyön johtamiseen. Tästä johtuen voidaan päätyä tilanteeseen, jossa kenelläkään ei ole täyttä vastuuta palkkatyön johtamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta. (Selander 2018, 87.)

Kolmannella sektorilla ilmenee jännitteitä palkkatyön ja vapaaehtoisuuden välillä (Kaunismaa & Lind 2014, 18; Selander 2018, 53). Palkkatyöntekijältä saatetaan odottaa vapaaehtoisuuden toimintakulttuuria, esimerkiksi valmiutena joustaa työajoissa ja työskennellä iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin myös vapaaehtoistoimijat ovat töissä (mt., 53). Järjestöammattilaisten työajan ja vapaa-ajan erottamisen haasteet voivat näyttäytyä työhyvinvoinnin riskitekijöinä (Kaunismaa & Lind 2014, 21).

Järjestöammattilaisten työssä myös palkattomat ylityöt ovat yleisempiä kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Lisäksi kolmannen sektorin rahoitus pohjautuu melko lyhyisiin palvelusopimuksiin ja projekteihin. Tämän luo epävarmuutta työsuhteiden jatkuvuuteen ja voi näkyä heikentyneenä työhyvinvointina. (Selander 2018, 53–54.)

Selanderin (2018, 84) mukaan vapaaehtoistoimintaan pohjautuva toimintakulttuuri mahdollistaa korkean työn imun ja melko itsenäisen työotteen. Se ei kuitenkaan tue riittävästi palkkatyön tekemistä (mt., 84). Myös Kaunismaa ja Lind (2014, 20–21) toteavat järjestöammattilaisten työn autonomisuuden olevan lähtökohtaisesti hyvä asia, kun sillä viitataan laajoihin vaikuttamismahdollisuuksiin työssä. Autonomian käänköpuolena kuitenkin näyttäytyy työhyvinvoinnin riskit, kuten yksinäinen pakertaminen ja vähäinen työn jakaminen työyhteisössä, varsinkin pienissä organisaatioissa (mt., 21).

Kolmannen sektorin palkansaajien arviot työhyvinvoinnin tasosta ovat melko negatiivisia. Työtyytyväisyys on muita sektoreita matalampaa, järjestöammattilaisilla on työpaikan vaihtoaikkeitä ja ongelmia perheen ja työn yhteensovittamisessa. (Selander 2018, 84.) Järjestöjohtajien olisi tärkeää huomioida työntekijöiden hyvinvoinnin tarpeita ja pyrkiä ennaltaehkäisemään esimerkiksi uupumiset, sairastamiset ja pysyvyyteen ja viihtyvyyteen liittyvät haasteet jo rahan, ajan ja resurssien säästämisenkin näkökulmasta (Lehtola-Donner 2017, 46).

Selanderin (2018, 84–85) mukaan järjestöammattilaisten työelämän laatua tulisi kehittää paremmalla johtamisella ja työn organisoinnilla, jotta työ olisi vähemmän intensiivistä ja epävarmaa. Lisäksi työyhteisön toimintaan, organisaation työilmapiiriin ja sosiaalisen tuen määrään tulisi kiinnittää huomiota. (mt., 84–85.) Myös Lehtola-Donner (2017, 47) esittää, että järjestöammattilaisten työhyvinvointia tulisi tukea yhteisöllisillä toimintatavoilla.

Järjestöammattilaisten apuna voidaan käyttää esimerkiksi työnohjausta tai työyhteisövalmennusta, jos tiimissä halutaan pohtia työntekemiseen liittyviä kysymyksiä ilmapiiritasolla, jossa tunteet ovat tiiviisti läsnä tai käsitellä työyhteisön muita haasteita. Mentorointia voidaan hyödyntää, kun halutaan vahvistaa työyhteisön vertaistukea. Lisäksi mentoroinnilla voidaan ylläpitää yhteisön sisäistä laadullista kehittämistyötä ja vertaisjakamisen tuottamaa työhyvinvointia. Verkostoitumalla myös toisten toimijoiden kanssa mahdollisuuksia vertaistukeen voidaan laajentaa entisestään. (Lehtola-Donner 2017, 46.)

Lehtola-Donnerin (2017, 47) mukaan hierarkian ylläpitäminen kolmannen sektorin yhteisöissä on turhaa ja kaikki tulisi nähdä tasa-arvoisina toimijoina, joista jokaisella on oma roolinsa sekä

omat vastuunsa. Hänen mukaansa kolmannella sektorilla tulisi panostaa aktiivisiin ja salliviin toimintaympäristöihin, joissa mahdollistetaan uusien ja yllättävienkin ideoiden ja toimintatapojen syntyminen. Kolmas sektori on elinvoimainen kokonaisuus, johon vaikuttaa kaikkien toimijoiden osallisuus. (mt., 47.)

### 3 PSKOLOGINEN TURVALLISUUS

Psykologinen turvallisuus on jaettava uskomusta siitä, että ryhmässä voi olla oma itsensä ja ottaa riskejä (Edmondson 1999, 350; Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2). Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Kirsi Yli-Kaitalan ja vanhemman asiantuntijan Minna Toivasen (2021, 2) mukaan psykologisesti turvallisessa yhteisössä kaikki voivat nostaa esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, esittää kysymyksiä, ottaa puheeksi huolia, pyytää apua sekä myöntää virheitään ilman nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi tulemisen pelkoa. Psykologisesti turvallisessa yhteisössä tehdään sujuvaa yhteistyötä ja työlle voidaan asettaa suuria tavoitteita (mt., 2).

Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 2) mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä sosiaaliin riskeihin suhtaudutaan matalammalla kynnyksellä ja mielipiteitä, haasteita ja ideoita tuodaan rohkeammin yhteiseen keskusteluun. Avoimesta vuorovaikutuksesta ja erimielisyyksistäkin voidaan oppia. Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikesta tulisi olla samaa mieltä. Psykologisesti turvallisessa yhteisössä virheet ja epäonnistumiset sallitaan ja niistä voidaan oppia. Psykologinen turvallisuus ilmenee myös kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen, kuten toisten taustoihin, osaamiseen ja ominaisuuksiin. (mt., 2.)

#### 3.1 Psykologinen turvallisuus työyhteisöissä

Psykologisella turvallisuudella on valtava vaikutus työelämään ja työyhteisön korkeasta psykologisen turvallisuuden tasosta on lukuisia hyötyjä organisaatiolle. Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 2) mukaan psykologinen turvallisuus kasvattaa työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja tukee työtyytyväisyyttä sekä työhön ja organisaatioon kiinnittymistä. Psykologinen turvallisuus myös lisää uudistumista, luovaa ajattelua, oppimista, innovoimista ja riskien ottamista (tm., 2).

Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 3) mukaan organisoitumisen muuttuvat muodot sekä muutokset työn tekemisen tavoissa ja säännöissä ovat lisänneet psykologisen turvallisuuden vaikutusta työn tulokseen, etenkin asiantuntijatyössä. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää yhteistyötä ja psykologinen turvallisuus edistää tiedon ja kokemusten vaihtoa (mt., 3). Virva Salmivaaran, Frank Martelan ja Jukka-Pekka Heikkilän (2020, 188) mukaan psykologinen turvallisuus on noussut jopa yhdeksi keskeisimmäksi työelämän luovuutta ja tuloksellisuutta ennustavaksi tekijäksi. Asiantuntija- ja tiimityön lisääntymisen myötä työntekijöiden työtä koskevat tunteet ja keskinäinen dynamiikka ovat yhä suuremmassa roolissa tulosten aikaansaamisen kannalta (mt., 188).

Vuoden 2018 Työolotutkimuksen tulosten mukaan psykologisen turvallisuuden taso on suomalaisessa työelämässä pääosin hyvä. Työolotutkimuksessa tarkasteltiin tiimityötä tekevien palkansaajien kokemuksia vuosien 2003–2018 välillä ja vastanneista suurimman osan mukaan heidän työpaikoillaan vallitsi avoin ilmapiiri ja yhteishenki. Valtaosa vastanneista myös koki olensa arvostettu jäsen työyhteisössä ja, että heidän tiimissään uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä. (Kauppi, Toivanen & Tuomivaara 2021, 79, 81.)

Työolotutkimuksessa miespuoliset vastaajat (29 %) arvioivat työpaikkansa psykologisen turvallisuuden tason useammin korkeaksi kuin naispuoliset (23 %) ja nuoremmat vastaajat useammin kuin vanhemmat (alle 35-vuotiaat: 31 %, 35–44-vuotiaat: 25 %, 45–54-vuotiaat: 22 %, 55–67-vuotiaat: 23 %). Työolotutkimuksessa ilmeni, että psykologisen turvallisuuden kokemus vaihteli myös eri sektoreiden välillä. Psykologinen turvallisuus koettiin useammin korkeaksi kolmannella sektorilla (29 %) ja yksityisellä sektorilla (28 %), kuin kunnalla tai kuntayhtymässä (22 %) tai valtiolla (20 %) työskennellessä. Huomattavia eroja psykologisen turvallisuuden kokemukseen ei löytynyt eri ammattiasemia vertaillessa. (Kauppi ym. 2021, 81.)

Tulevaisuuden työelämässä psykologisen turvallisuuden merkitys kasvaa entisestään (Väänänen ym. 2020, 11; Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 3). Esimerkiksi arvaamattomien globaalien uhkien lisääntyessä tarvitaan kykyä muutosvalmiuteen myös työyhteisöissä (Väänänen ym. 2020, 11). Työelämän muuntuminen edellyttää uuden oppimista ja rohkeutta kokeilla uusia asioita, esimerkiksi uuden teknologian käyttöönottoa (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 3).

Psykologisesti turvallinen työyhteisö edistää muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumista sekä uuden oppimista. Työelämän ennakoimattomuus on stressitekijä sekä ylimääräisen psyykkisen kuormituksen lähde, josta voi tulla mittava mielenterveyden ja pitkäaikaistyöttömyyden riskitekijä. Näin ollen työyhteisöjen psykologisen turvallisuuden ja sitä tukevien rakenteiden lujittaminen on tärkeää, jotta työikäisten psyykkisellä hyvinvoinnilla olisi vahva pohja eivätkä mielenterveyden ongelmat lisääntyisi entisestään. (Väänänen ym. 2020, 18–19.) Psykologiseen turvallisuuteen olisi hyvä panostaa erityisesti silloin, kun organisaatiossa koetaan erilaisia muutostilanteita, esimerkiksi YT-neuvotteluja, omistajavaihdoksia tai johtaja- ja esihenkilövaihdoksia. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 6.)

Tulevaisuuden työelämän skenaarioissa työntekemisen muodot muuntuvat ja epätyypilliset työsuhteet, esimerkiksi määräaikaiset työt, nollatuntisopimukset, vuokratyö ja alustatyö, voivat yleistyä entisestään (Väänänen ym. 2020, 24). Psykologisen turvallisuuden syntymistä haastaa



työelämän lyhyiden, määräaikaisten työsuhteiden, vaihtuvien projektien sekä irtisanomisten yleisyys. Kun ihmiset työskentelevät samassa organisaatiossa vain lyhyen aikaa, he eivät välttämättä ehdi tutustua toisiinsa kunnolla, jolloin jäsenten välille ei ehdi myöskään muodostumaan syvää luottamusta ja kokemusta riskinoton mahdollisuudesta. (Salmivaara ym. 2020, 188.)

Kolmannella sektorilla työsuhteiden määräaikaaisuutta on enemmän kuin muilla sektoreilla, noin viidesosalla (21 %) järjestöjen työntekijöistä työsuhde on määräaikainen. Kolmannen sektorin määräaikaiset työsuhteet johtuvat useimmiten hankerahoitusten suurista määristä. (Laitinen 2022, 83.) Suurin osa suomalaisista tunnistaa psykologiseen turvallisuuteen ja jatkuvuuteen liittyvät haasteet, mutta toisaalta myös enenevä osa työntekijöistä ei pidä määräaikaaisuutta turvallisuuden tunteen tai taloudellisen turvan uhkana. (Väänänen ym. 2020, 17.)

### **3.2 Johtamisen rakenteet psykologisen turvallisuuden edistäjänä**

Esihenkilöiden toiminnalla on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden kannalta. Esihenkilö voi vahvistaa työyhteisön psykologista turvallisuutta omalla esimerkillään, muun muassa kuuntelevalla, kunnioittavalla ja avoimella vuorovaikutuksella sekä näyttämällä omaa haavoittuvaisuuttaan. Vaikka esihenkilöiden ja tiiminvetäjien esimerkki korostuu psykologisesti turvallista toimintakulttuuria rakentaessa, silti ihan jokaisella työntekijällä on osaltaan vaikutusta työpaikan psykologisen turvallisuuden edistämiseen ja ylläpitämiseen. (Kauppi ym. 2021, 93.)

Edmondsonin mukaan (2018) menestyäkseen useimmissa nykypäivän tai tulevaisuuden toimintaympäristöissä johtajan on vaalittava ja edistettävä aktiivisesti työyhteisön psykologista turvallisuutta. Hänen mukaansa johtaja on velvollinen asettamaan työlle suuntaviivat ja luomaan edellytykset jatkuvalle oppimiselle. Nykypäivän muuttavassa ja epävakaa maailmassa psykologisen turvallisuuden arviointiin ja kehittämiseen ei riitä kertaluontoinen työskentely, vaan sitä tulisi tehdä säännöllisesti. (Edmondson 2018.)

Tiimin johtamis- ja päätöksentekorakenteilla on vahva yhteys psykologisen turvallisuuden tasoon. Työterveyslaitoksen yhteensattumia-kyselyn mukaan korkean psykologisen turvallisuuden kokemus oli selkeästi yleisempää, jos työntekijöillä oli paljon vaikutusmahdollisuuksia tai jos tiimeillä oli paljon valtaa. Sen sijaan niissä tiimeissä, joissa esihenkilö teki tiimin päätökset,

tai päätökset tehtiin hierarkian ylemmillä tasoilla, psykologisen turvallisuuden taso oli vain harvoin korkea. (Kauppi ym. 2021, 84.)

Salmivaaran ym. (2020, 191) mukaan itseohjautuvissa tiimeissä johtaminen on yleensä jaettua, jolloin jokaisella tiiminjäsenellä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden rakentajina. Tiimeissä, jotka toimivat itseohjautuvasti, on kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvissa tiimeissä johtajuus on yleensä tarpeen mukaan muokkautuvaa ja vahvasti jaettua. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Salmivaara ym. ovat tutkineet psykologista turvallisuutta myös tilapäisorganisaatioissa. Tilapäisorganisaatioksi määritellään väliaikainen järjestely, jossa on aloitus- ja lopetuspäivämäärät ja, jossa yhteisön jäsenet eivät ole aiemmin työskennelleet yhdessä eivätkä odota työskentelevän myöskään tulevaisuudessa. (Salmivaara ym. 2020, 188.) Kolmannella sektorilla projekti- ja hanketyöt ovat tyypillisiä esimerkkejä tilapäisorganisaatioista.

Salmivaara ym. (2020, 201) esittävät, että tilapäisorganisaatioissa yhteisön jäsenet tarvitsevat jonkinlaisia rajoja toiminnalle, jotta psykologinen turvallisuus pääsee muodostumaan. Tilapäisorganisaatioissa ei kuitenkaan edellytetä ylhäältä tapahtuvaa johtamista. Johdon antamat raamit voivat olla esimerkiksi arvoja, visioita ja toimintatapoja, joihin tiimin jäsenet voivat tukeutua. Näin tiimi voi jakaa johtajuutta ja muodostaa itse projektin roolijaon ja määritellä tehtävät. (Mt., 201–202.)

Salmivaaran ym. (2020, 202) mukaan vaikuttamismahdollisuudet vahvistavat jäsenten omistajuuden, osallisuuden ja osaamisen kokemuksia, mitkä taas kasvattavat tiimin psykologista turvallisuutta. Psykologisesti turvalliselle työlle luodaan lähtökohdat vuorovaikutuskulttuurilla, jossa korostuu toisten arvostaminen ja monipuolisuuden näkeminen voimavarana. Tällainen vuorovaikutuskulttuuri voisi johtaa parempiin tuloksiin myös modernissa asiantuntijatyössä. (Mt., 202.)

### 3.3 Psykologinen turvallisuus etätyössä

Koronapandemia (covid -19) on muovannut työelämää lähes kaikkialla maailmassa. Se on tuonut suuren määrän työntekijöistä etätyöpisteiden äärelle tekemään kognitiivisesti vaativaa tietotyötä (Sjöblom, Juutinen & Mäkikangas 2022). Kolmannella sektorilla suuri osa palkkatyöntekijöistä työskentelee asiantuntijatehtävissä, tieto- ja asiantuntijatyötä on kolmannella sektorilla selvästi muita sektoreita enemmän (Laitinen 2022, 83).

Ennusteiden mukaan työ on tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin monipaikkaista hybridityötä (Yli-Kaitala & Toivanen 2022). Yli-Kaitala ja Toivanen (2022) toteavat, että psykologinen turvallisuus on etätyössä aivan yhtä tärkeää kuin muutoinkin, vaikka vuorovaikutus on hyvin erilaista virtuaalisissa kohtaamisissa ja kasvokkaisissa tilanteissa. Niin etätyössä kuin myös lähityössäkin, psykologinen vaikuttaa keskeisesti työn tuloksellisuuteen ja toiminnan tehokkuuteen (mt.).

Psykologiseen turvallisuuteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota etätyötä tehdessä, sillä silloin tiimin välinen vuorovaikutus ja tuttuuden tunne vähenevät roimasti. Etätyössä tiimin psykologista turvallisuutta voi lisätä vahvistamalla läsnäoloa ja luomalla tiimiin osallistavaa ilmapiiriä. Tämä onnistuu olemalla etätapaamisissa läsnä ja kiinnostunut toisten ajatuksista, vaihtamalla kuulumisia ja ottamalla yhteyttä muihin tiimin jäseniin matalalla kynnyksellä. Lisäksi etätyössä on tärkeää muistaa kannustaa työkavereita ja pyytää palautetta myös omasta työstä. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 7.)

Etätyössä työhyvinvointiriskinä näyttäytyy etätyöapatia, yksinäisyys ja työssä tylsistyminen (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 8). Sjöblomin, Juutisen ja Mäkikankaan (2022) tutkimuksen mukaan panostamalla psykologiseen turvallisuuteen voidaan saavuttaa merkittäviä työhyvinvoinnin vaikutuksia myös silloin, kun työskennellään pääosin etätyössä. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus myös vahvistaa koettua työn merkityksellisyyttä ja vähentää työperäistä uupumusta etätyössä (mt.).

Psykologisen turvallisuuden takaamiseksi virtuaalitapaamisissa on tärkeää huomioida, että kaikilla on selkeä mielikuva etätapaamisen tarkoituksesta ja tavoitteista. Ennen tapaamista, tai viimeistään heti sen alkaessa, on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä, esimerkiksi siitä, kuinka puheenvuoroa pyydetään, viestikenttää hyödynnetään ja pidetäänkö kameroita sekä mikrofoneja avoinna vai suljettuna. Osallistamisen varmistamiseksi voi olla hyvä sopia esimerkiksi viittaus -toiminnan käyttämisestä puheenvuoron pyytämiseksi ja kannustaa osallistujia myös viestikentän aktiiviseen käyttöön. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 8.)

Viestikentän käyttäminen voi lisätä psykologista turvallisuutta alentamalla kynnystä osallistua keskusteluun. Se mahdollistaa myös osallistujien samanaikaisen viestinnän. Toisinaan viestikenttä saattaa kuitenkin häiritä puhutun keskustelun seuraamista. Silloin, kun on tärkeää, että kaikki kuuntelevat tarkasti, kannattaa harkita viestikentän sulkemista. (Edmondson & Daley 2020.)

Kasvokkaisiin tilanteisiin verrattuna, etätapaamisissa menetetään paljon ei-sanallista ja tunneviestintää, joten ilmeiden ja eleiden välittämiseksi on hyödyllistä pitää kameraa päällä. Kameran ollessa päällä on kuitenkin hyvä minimoida visuaalisia ärsykyksiä käyttämällä videokuvassa taustakuvaa tai sumentamalla oman taustan. Psykologiseen turvallisuuteen pyrkivässä etätapaamisessa erityisesti esihenkilön on hyvä huolehtia, että kaikkien ääni pääsee kuuluviin. Osallistamista voi vahvistaa esimerkiksi kuulumiskierroksella sekä hyödyntämällä anonyymejä kyselyitä ja virtuaalisia pienryhmähuoneita. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 7–8.)

Virtuaaliset pienryhmähuoneet, joihin on määritetty erilaisia tehtäviä, tarjoavat psykologisesti turvallisemman tilan yhteiseen ideointiin ja tutustumiseen. Pienryhmähuoneessa keskustelu on luonnollisempaa, kun osallistujien ei tarvitse avata ja sulkea mikrofonia puheenvuorojen lomassa. Kun osallistujat ovat saaneet ensin jakaa näkökulmiaan pienemmässä tilassa, on heidän myös psykologisesti turvallisempaa raportoida ryhmänsä ajatuksista palatessaan suurempaan, kaikki osallistujat sisältävään, virtuaalitilaan. (Edmondson & Daley 2020.)

## 4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Kehittämistoiminnalla tähdätään muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta sekä tutkimuksellinen lähestymistapa. Tällöin kehittämistoiminnassa sovelletaan käytäntöön tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 16–19.)

Tämä kehittämistyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, eli se on tutkimusperustaista kehittämistoimintaa, joka vastaa ammatillisesta käytännöstä nousevaan tunnistettuun tarpeeseen (Vilka 2021a, 20). Toiminnallisessa opinnäytetyössä osaaminen esitellään ammatillisena käytäntönä, mikä on argumentoitu lähdeaineistoilla, aiemmilla tutkimuksilla (mt., 20) sekä tässä kehittämistyössä myös itse kerätyllä teemahaastatteluaineistolla. Vilkan (mt., 20–21) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö voi olla itsenäinen kokonaisuus, kuten ohje, esite tai käsikirja, tai osa laajempaa työelämälähtöistä projektia.

Tässä tapauksessa kehittämistyö tuottaa psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaalin yhteistyössä JärKeä-hankkeen kanssa. JärKeä-hanke valmistaa Hyvinvoiva järjestö -verkkosivuston, johon tuotetaan erityisesti järjestöammattilaisille ja luottamusjohdolle suunnattua koulutusmateriaalia. Psykologinen turvallisuus tulee olemaan yksi yhteisöt ja osallisuus -teemapaketin osioista. Koulutusmateriaalin tavoitteena on lisätä järjestöammattilaisten ja -johdon tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta. Sen tuella kolmannen sektorin toimijat voivat myös arvioida ja kehittää yhteisönsä psykologista turvallisuutta. Materiaali sisältää teoretietoa ja tehtäviä.

Tämän kehittämistyö lähestymistapa on laadullinen, eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoissa tutkittavien näkökulmat korostuvat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109; Vilka 2021a, 11). Vilkan (mt., 11) mukaan laadullinen tutkimus on osuva silloin, kun halutaan tutkia ihmisten sosiaalista todellisuutta sisältäpäin, kehittämiseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Tämä oli tavoitteena myös tässä opinnäytetyössä, kun kartoitettiin järjestöammattilaisten kokemuksia ja näkemyksiä tiimien psykologisesta turvallisuudesta.

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 16) kehittämistoiminta kohdistuu usein yksittäisiin ihmisiin tai organisaatioihin, mutta onnistunut kehittäminen saattaa levitä myös laajemmin muiden organisaatioiden tai toimijoiden käyttöön. Kehittäminen voi siis sisältää uuden tiedon, taitojen tai

ideoiden oivaltamisen sekä näiden levittämisen ja vakiinnuttamisen (mt., 16), kuten tässä kehittämistyössä psykologista turvallisuutta edistävän koulutusmateriaalin jalkauttamisen myötä. JärKeä-hankkeen Hyvinvoiva järjestö -verkkosivuille tuotettu psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaali on kaikille ilmaiseksi saatavilla oleva. Lisäksi psykologisen turvallisuuden osio on hyvin sovellettavissa kolmannen sektorin lisäksi myös muiden sektoreiden toimijoille.

Taulukko 1: Kehittämistyön prosessikaavio.

AIKA	MENETELMÄ	TOIMIJAT	TUOTOS
12 / 2021 - 2 / 2022	Tietoperustan tuotto	Tekijä	Opinnäytetyösuunnitelma
2–3 / 2022	Suunnittelukokoukset	JärKeä-hanke ja tekijä	Koulutusmateriaalin suunnittelu ja haastateltavien kontaktointi
3 / 2022	JärKeä -webinaari	JärKeä-hanke ja tekijä	Opinnäytetyön esittely ja haastateltavien kontaktointi
3–4 / 2022	Teemahaastattelut	Tekijä ja järjestöt	Haastatteluaineisto
4–8 / 2022	Haastattelujen litterointi ja analysointi	Tekijä	Analysoitu haastatteluaineisto
8–9 / 2022	Kehitystyö	JärKeä-hanke ja tekijä	Psykologisen turvallisuuden materiaalin ensimmäinen versio
9–10 / 2022	Koulutusdemot	JärKeä-hanke ja järjestöt	Palaute
10–11 / 2022	Kehitystyö	JärKeä-hanke ja tekijä	Psykologisen turvallisuuden materiaalin toinen versio
11 / 2022	Opinnäytetyön palautus	Tekijä	Valmis opinnäytetyö
12 / 2022	Verkkosivujen julkaisu ja niistä viestintä	JärKeä-hanke	<b>Käyttövalmiit verkkosivut</b>

#### 4.1 Järjestöammattilaisten teemahaastattelut

Opinnäytetyötä varten kerätiin laadullinen teemahaastatteluaineisto JärKeä-hankkeeseen osallistuneilta järjestöammattilaisilta. Haastateltavat tavoitettiin haastattelukutsulla (liite 1), jonka JärKeä-hankkeen työntekijät välittivät sähköpostitse hankkeeseen osallistuneille järjestöammattilaisille. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastateltavana oli viisi kolmannella sektorilla palkkatyötä tekevää henkilöä, jotka työskentelivät säännöllisesti 4–9 hengen tiimeissä.

Tiimeissä, joissa työntekijöitä oli seitsemän tai enemmän haastateltavat työskentelivät tiiviisti myös työparin tai useampien työparien kanssa. Kaikki haastateltavat työskentelivät toisinaan myös muissa tiimeissä tai yhteistyöryhmissä. Haastattelukysymyksiin vastatessa heitä pyydettiin peilaamaan kokemuksiaan erityisesti 4–9 hengen lähitiimiin. Haastateltavien tiimien koot vastaavat hyvin keskimääräisiä kolmannen sektorin työyhteisöjen kokoja. Ruuskasen ym. (2013, 38) mukaan suuri osa järjestöjen työyhteisöistä on pieniä, jopa 40 % työpaikoista työntekijöitä on alle kymmenen.

Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä nimenomaan yksittäisten haastateltavien kokemuksiin ja ajatuksiin psykologisesta turvallisuudesta. Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, 25) mukaan teemahaastattelut sijoittuvat täysin strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välille. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määritelty ja haastattelijalla on hahmotelma kysytävistä asioista, mutta ei välttämättä valmista kysymyslistaa (mt., 25). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) toteavat myös, että aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä muuta keskustelua haastateltavan kanssa (mt., 63).

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen videopuheluna huhtikuun 2022 aikana ja kukin haastattelu kesti noin yhden tunnin ajan. Tämän kehittämistyön teemahaastattelut etenivät vapaasti keskustellen eri kysymysryhmien aihealueiden välillä. Haastattelurunkoa (liite 2) käyttämällä varmistettiin, että kaikista aiheista keskusteltiin jokaisen haastateltavan kanssa. Eskolan ym. (2018, 25) mukaan teemahaastatteluissa haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että ennalta määrätyt teema-alueet käsitellään haastateltavien kanssa. Haastatteluaiheiden järjestys ja laajuus voi kuitenkin vaihdella haastateltavien välillä (mt., 25).

Tässä kehittämistyössä jokainen haastattelutilanne aloitettiin rauhallisesti esittäytymällä ja jutustelemalla yleisistä asioista. Keskustelu psykologisen turvallisuuden kokemuksista voi tuntua haastateltavasta arkaluontoiselta tai aihepiiri ei välttämättä ole haastateltavalle juuri kyseisellä hetkellä ajankohtainen, minkä vuoksi alkuun kysyttiin helppoja, teemaan orientoivia kysymyksiä. Kun tutkimushaastattelun aihe on arka, alkuun on hyvä käydä keskustelua, jolla on tarkoituksena luoda miellyttävä ja luottamuksellinen ilmapiiri haastattelulle (Eskola ym. 2018, 32–33).

Teemahaastattelujen alussa taustatietona kysyttiin haastateltavien työpaikka sekä työtiimin koko. Haastattelurungon (liite 2) kysymysryhmät A-D mukailivat JärKeä-hankkeen suomentamaa versiota psykologisen turvallisuuden tutkijan Amy Edmondsonin luomasta ja käyttämästä haastattelurungosta. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin konkreettisia toiveita itselle, tiimille ja esihenkilöille psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimissä tai koko työyhteisössä. Haastatteluiden videopuhelut tallennettiin Teamsilla ja myös niiden karkeaan litterointiin hyödynnettiin Teamsin litterointityökalua.

## 4.2 Sisällönanalyysi

Teemahaastattelujen litteroitu aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja erityisesti psykologisen turvallisuuden tietoperustaan nojaten. Laadullisessa sisällönanalyysissä pyritään tiivistämään raaka aineisto kategorioiksi tai teemoiksi perusteltuihin päätelmiin ja tulkintoihin perustuen (Zhang & Wildemuth 2009, 2). Tuomen ja Sarajärven (2018, 92) mukaan sisällönanalyysi aloitetaan aineiston pelkistämällä, eli siitä karsitaan tutkimukselle epäolennaiset osat pois. Tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset sekä niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset etsitään alkuperäisdatasta. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään, jolloin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistellään eri luokiksi, joista lopulta muodostuvat ala-, ylä-, pää- ja yhdistävät luokat. (Mt., 92.)

Tässä kehittämistyössä aineistoa ryhmiteltiin aluksi karkeasti teemahaastatteluiden haastattelurunkoa hyödyntäen. Litteroidusta aineistosta poistettiin kehittämistyön kannalta epäoleelliset osat ja jäljelle jääneet kysymykset ja vastaukset värikoodattiin teemahaastattelurungon kysymysosien mukaisesti. Tämän jälkeen haastatteluista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joidenka pohjalta aineistoa ryhmiteltiin yhdistämällä samaa ilmiötä kuvaavat vastaukset omiksi luokiksi. Tässä vaiheessa keskeisimmiksi luokiksi tunnistettiin tiimien ilmapiiriin,



vuorovaikutukseen, virheisiin suhtautumiseen ja johtamiseen liittyvät kokonaisuudet. Näitä luokkia käsittelevät vastaukset korostuivat kaikissa haastatteluissa.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta keskeinen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä, eli aineisto käsitteellistetään. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94.) Analyysissä tulkintoja tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen avulla (Vilkka 2021b, 135).

Aineiston luokittelun ja teemoittelun pohjalta syntyi neljä kokonaisuutta: 1. inklusiivinen toimintakulttuuri, 2. vuorovaikutus ja viestintä, 3. epäonnistumisiin, ongelmiin ja virheisiin suhtautuminen sekä 4. johtajuuden merkitys. Nämä sisällöt toistuivat kaikissa haastatteluissa ja haastateltavat toivat ilmi, että niillä oli merkittävä yhteys heidän tiimiensä psykologiseen turvallisuuteen. Lopulta kokonaisuuksista johdettiin kehittämistyön tutkimuskysymyksiin vastauksia. Aineistoa peilattiin työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden tietoperustaan ja myös ne tukivat aiemmin esitetyn kaltaiseen luokitteluun päätymistä.

### 4.3 Eettiset ratkaisut

Jotta tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia, tutkimuksen tekijöiltä edellytetään hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksenteossa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6; Vilkka 2021b, 37). Vilkkan (mt., 37) mukaan hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkimusten tekijät noudattavat eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankintaan ja tutkimukseen. Tämän tutkimuksen kannalta eniten eettisiä pohdintoja herättää aineistoin hankintaa ja tutkittavien suoja koskevat kysymykset, sillä kohteena ovat ihmiset. Lisäksi tutkimuksen aihe, työyhteisön psykologisen turvallisuus, voidaan kokea arkaluotoisena.

Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1. Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, 2. Vahingon välttäminen ja 3. Yksityisyys ja tietosuoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4). Itsemääräämisoikeuden kunnioittamisessa keskeisintä on varmistaa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Ennen osallistumista tutkittavalla tulee olla riittävästi tietoa tutkimuksesta, esimerkiksi siitä, mitä osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa ja kuinka kauan siihen menee aikaa. (Mt., 4,6.)

Hyvien käytäntöjen mukaisesti tutkimuksesta tiedottamisen yhteydessä ilmoitetaan myös tutkijan tai tutkimusryhmän yhteystiedot ja tutkittavilta kerättävien tietojen käyttötarkoitus, käyttäjät ja käyttöaika (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 6 & Kuula 2011, 73). Kuulan (mt., 71) mukaan informaation antaminen tutkimuksesta on välttämätöntä hyvien käytäntöjen noudattamisen kannalta, mutta tärkeää myös siinä mielessä, että se saattaa ratkaista aineiston lupien lisäksi ihmisten halukkuuden osallistua tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavaehdokkaita informoitiin tutkimuksesta sähköpostitse haastattelukutsun (liite1) muodossa. Haastattelukutsun liitteenä oli myös Humakin tietosuojapohjaan laadittu tietosuojaseloste, jossa kerrottiin tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja tavoitteista.

Halukkuus osallistua haastatteluun ilmaistiin sähköpostitse ja myös haastatteluiden ajankohdat sovittiin sähköpostitse. Haastattelutilanteiden alussa haastateltavilta varmistettiin vielä suostumus videopuhelun tallentamiseen sekä henkilötietojen käsittelyyn. Haastateltaville kerrattiin lyhyesti mistä on kysymys, ja miten kerättyjä tietoja tullaan käsittelemään jatkossa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009, 7) ohjeistuksen mukaan itsemääräämisoikeuden lisäksi tutkimuksessa tulee taata vahingon välttäminen tutkittavaa kohtaan. Mahdolliset haitat voivat liittyä aineiston keruuvaiheeseen, aineiston säilyttämiseen sekä tutkimusjulkaisusta aiheutuviin seurauksiin. Tutkimusaiheiden arkaluontoisuuden rajat määrittelevät ensisijaisesti tutkittavat. Ihmiset kokevat asioita hyvin eri tavoin ja samat tutkimuskysymykset voivat herättää ihmisissä monenlaisia reaktioita. (Mt., 7.)

Tutkimustilanteisiin voi ja saa kuitenkin liittyä samankaltaista henkistä räsitusta ja tunteiden kokemista, kuin arkielämässä muutoinkin ihmiselämän eri puolia käsitellessä. Tutkimuksen sisältäessä vuorovaikutusta tutkittavien kanssa, esimerkiksi haastattelut, tutkittaviin tulee suhtautua kohteliaasti ja heidän ihmisarvoaan kunnioittaen. Lisäksi henkisten haittojen välttämiseen kuuluu tutkittavia kunnioittava kirjoittamistapa tutkimusjulkaisussa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 7.)

Kolmantena eettisenä periaatteena ihmistieteelliseen tutkimukseen kuuluu tutkittavien yksityisyys ja tietosuoja. Keskeisiä yksityisyyden suojaa koskevia tutkimuseettisiä periaatteita ovat tutkimusaineiston suojaaminen ja luottamuksellisuus, tutkimusaineiston säilyttäminen tai hävittäminen sekä tutkimusjulkaisut. Perusperiaate tunnistetietojen keräämiselle ja säilyttämiselle on niiden tarpeellisuus tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 8–9.) Tässä tutkimuksessa haastatteluista tehtiin videotallenteet, jotta tutkijan olisi mahdollista keskittyä

haastattelutilanteessa vuorovaikutukseen muistiinpanojen tekemisen sijaan. Haastattelujen jälkeen videotallenteet litteroitiin tekstimuotoon ja alkuperäiset tallenteet hävitettiin. Aineistoa käsitteli ainoastaan tutkimuksen toteuttaja.

Haastateltaville kerrottiin, että litteroidut haastattelut anonymisoidaan, mutta haastattelujen sisältöjä ja suoria sitaatteja voidaan hyödyntää tunnistamattomasti opinnäytetyön tuotoksena rakennettavassa koulutusmateriaalissa. Lopulta kuitenkin opinnäytetyöhön tai koulutusmateriaaliin ei nostettu haastateltavien sitaatteja, sillä haastateltavien tunnistettavuus haluttiin minimoida. Tunnistettavuuden minimoinnin vuoksi opinnäytetyön tekijä päätyi myös olemaan kuvaamatta haastateltavia minkäänlaisten tunnistekoodien mukaan, joiden tuella lukija voisi yhdistää saman haastateltavan vastaukset eri kysymyksiin ja näin luoda mielessään haastateltavista mahdollisesti tunnistettavia henkilökuvia.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Inklusiivinen toimintakulttuuri

Tiimin monimuotoisuus tuo mukanaan paljon hyötyjä ja on vahvasti sidoksissa psykologiseen turvallisuuteen. Bergbomin, Yli-Kaitalan ja Toivasen (2022a) mukaan monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden keskinäisiä eroavaisuuksia; esimerkiksi ikää, sukupuolta, etnistä tai kansallista taustaa, kansalaisuutta, kieltä, uskontoa, vakaumusta, seksuaalista suuntautumista, perhetilannetta, vammaisuutta, terveydentilaa, työkykyä, neurodiversiteettiä, koulutustaustaa, arvoja ja persoonallisuutta. Psykologisen turvallisuuden kannalta monimuotoisuudessa on kyse siitä, että jokainen voi kokea olevansa hyväksytty ja tervetullut omana itsenään (Rinne 2021, 129; Bergbom ym. 2022a).

Bergbomin ym. (2022a) mukaan monimuotoisuus on vahvasti kytköksissä myös inklusiivisuuteen. Inklusiivisuudella tarkoitetaan yhdenvertaista, syrjimätöntä ja kaikkia osallistavaa ja mukaan ottavaa toimintatapaa. Inklusiivinen toimintakulttuuri ottaa kaikki mukaan. (Mt.)

Samoin kuin psykologinen turvallisuus, myös monimuotoisuus ja inklusiivisuus kasvattavat organisaation luovuutta, innovatiivisuutta, työhyvinvointia, työmotivaatiota sekä taloudellista kannattavuutta (Bergbom ym. 2022a). Erään haastateltavan keskeisin oivallus psykologisesta turvallisuudesta oli, että sitä rakennetaan yhdessä ja tasavertaisina, niin, että jokainen saa sanoa sanansa. Heidän tiimissään oli käsitelty psykologisen turvallisuuden temaa laajasti ja haastateltavan mukaan aiheen käsittely oli selvästi vahvistanut tiimin psykologista turvallisuutta sekä sisäisiä yhteistyötaitoja.

Yksi haastateltavista taas kertoi, kuinka hänellä marginaaliin kuuluessa psykologisen turvallisuuden kokemus jää useimmiten heikoksi. Hänen mukaansa yksittäinen tai useampi ominaisuus voi aiheuttaa esimerkiksi häpeän tunnetta. Häpeän tunteesta taas voi seurata nolatuksi tulemisen pelkoa ja sen myötä turvattomuutta. Turvattomassa olotilassa ei kykene olemaan rennosti omana itsenään.

Hänen tiimissään monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden arvostus tuntui olevan pöytälaatikoon unohdettuja korulauseita käytännön toiminnan sijaan. Haastateltava myös pohti, kuinka saman tiimin jäsenillä voi olla erilainen käsitys siitä, mikä tiimin psykologisen turvallisuuden taso on. Haastateltava toivoi, että työelämän ja kolmannen sektorin psykologisesta turvallisu-

desta puhuttaessa pureuduttaisiin yhä useammin normien ulkopuolelle jäävien ihmisten kokemuksiin ja kehitettäisiin työelämää niin, että kaikki pystyisivät tai uskaltaisivat osallistua siihen omana itsenään.

Kaikki viisi haastateltavaa kokivat, että tiimin toimintakulttuurilla ja ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työssä koettuun psykologiseen turvallisuuteen. Haastateltavat toivoivat työyhteisön toimintakulttuurilta muun muassa avoimuutta, arvostusta, tukea ja myönteisyyttä. Muutamien haastateltavien mielestä arvostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä rakensi se, että tiimi kannattelee ja tukee työn ollessa raskasta.

Useimmat haastateltavista kertoivat, että työ kolmannella sektorilla on toisinaan raskasta ja kiireistä ja voi sisältää pitkiäkin työpäiviä, erityisesti tällöin työkavereiden tuki on arvokasta. Eräs haastateltavista totesi huumorin olevan yksi tärkeimmistä keinoista luoda tiimiin myönteistä ilmapiiriä. Hänen mukaansa psykologisesti turvallisessa tiimissä on turvallista keventää tunnelmaa vitsailemalla; yhdessä nauraminen lähentää tiimiä ja auttaa jaksamaan.

Yksi haastateltavista toi esiin, että heillä on laadittu turvallisemman tilan ohjeistus, mitä hyödynnetään kaikessa toiminnassa, sekä tiimin sisäisessä että asiakkaiden ja yhteistyötahojen parissa. Turvallisemman tilan periaatteilla ja toimintatavoilla tavoitellaan tilaa, jossa jokainen pyrkii omalla toiminnallaan rakentamaan yhdenvertaista, kunnioittavaa ja avointa ilmapiiriä ja keskustelua (Suomen YK-liitto 2022). Terminä turvallisempi tila on vakiintuneempi turvallisen tilan sijaan, sillä turvallisuus on suhteellista, eivätkä kaikki tunne turvallisuutta samoissa olosuhteissa, jotenka täysin turvallista tilaa ei voida taata (Rajala 2021, 15–16). Turvallisemman tilan ohjeistuksissa on variaatioita, mutta useimmiten periaatteissa kehoitetaan ainakin kuuntelemaan ja oppimaan, kunnioittamaan toisen henkilökohtaista fyysistä ja psyykkistä tilaa, olemaan tekemättä toisista oletuksia ja pyytämään anteeksi, jos on loukannut toista (Suomen YK-liitto 2022).

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän tiimeissään erilaisuuden suhtaudutaan positiivisesti. Yksi haastateltavista korosti, että yhdenvertaisuus sekä erilaisuuden ja moninaisuuden arvostaminen ovat heidän työssään kaiken perustana. Haastateltavan mukaan sekä laki että usein myös rahoittajat vaativat projekteilta tiettyjä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä velvoitteita. Näiden lisäksi heidän tiiminsä on myös omasta tahdostaan halunnut perehtyä tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja antirasismia käsitteleviin materiaaleihin, osallistua koulutuksiin ja työpajoihin aiheiden tiimoilta ja käsitellä teemoja myös hallituksen kanssa.

Eräs haastateltavista myös pohti, että tiimin jäsenten kesken voi olla suuriakin eroja siinä, kuinka vahva työrooli kullakin on. Hän ajatteli, että jokainen työntekijä saa itse valita mitä kaikkea haluaa tuoda itsestään työhön ja mitä puolia taas haluaa mahdollisesti piilottaa itseltään. Tärkeää on, että ominaisuuksia peittää todella omasta tahdosta, eikä sen vuoksi, että jännittää tai pelkää, miten niiden esiintuomiseen suhtauduttaisiin tiimissä. Toinen haastateltavista taas pohti, että jokaisen tulee saada olla mitä on, mutta omana itsenä oleminen ei tarkoita esimerkiksi epäasiallista käytöstä.

Viidestä haastateltavasta kaksi kertoi tunteneensa olonsa toisinaan ulkopuoliseksi tiimissään. Toinen haastateltavista kuvasi jääneensä ulkopuoliseksi lähinnä maantieteellisten seikkojen vuoksi, kun muut olivat työskennelleet lähityössä eri paikassa kuin hän. Ulkopuolisuuden kokemus oli kuitenkin helpottunut koronapandemiasta seuranneen etätyön yleistymisen vuoksi. Haastateltava totesi, että hänen näkökulmastaan koko tiimin etätyöskentelyn myötä organisaatio lähentyi, koska kaikki oli keskenään yhdenvertaisemmassa asemassa. Toisen haastateltavan mielestä taas juuri se, että heillä koko tiimi teki pelkästään etätyötä ja kokoontui täysin etänä lisäsi ulkopuolisuuden ja osattomuuden tunnetta rajusti. Haastateltava mukaan ulkopuolisuuden kokemus tiimissä estää psykologisen turvallisuuden muodostumisen.

Kolme haastateltavaa kokivat tiimin psykologisen turvallisuuden hyväksi, mutta kertoivat huomanneensa tiimin jäsenten vaihtumisen haastavan turvallisuutta. Haastateltavien mukaan työkaverit olivat vaihtuneet kolmannella sektorilla erityisesti hanke- ja projektitöiden vuoksi, mutta myös muiden sijaisuuksien ja elämän muutosten takia. Yksi haastateltavista totesi, että psykologista turvallisuutta rasittaa, kun on tiedossa, että työ kestää vain tietyn ajan, eikä kyseessä ole turvattu pitkäkestoinen työpaikka pysyvillä työkavereilla.

Eräs haastateltavista taas sanoi, että vaikka oli itse ollut samassa työssä jo vuosia, tiimikaverit olivat osin vaihtuneet ympäriltä jo useita kertoja. Muutamat haastateltavista kertoivat haluavansa panostaa erityisesti tiimin ryhmäytymiseen henkilöstön vaihtuessa. Yksi heistä totesi, että heti alkuun on huomioitava paljon uutta ihmistä ja otettava aikaa tiimin ja sen psykologisen turvallisuuden uudelleen rakentumiselle. Hänen mukaansa työsuhteen alussa ollaan usein asiallisempia, mutta ajan myötä ilmapiiri rentoutuu.

Toinenkin haastateltavista kertoi huomanneensa, että noin vuoden tiimityöskentelyn jälkeen uusien työntekijöiden psykologinen turvallisuus tiimissä oli vahvistunut, sillä uudet työntekijät

rohkenivat ideoida ja pyytää apua enemmän kuin alkuun. Haastateltava toivoi, että uudet työntekijät uskaltaisivat vieläkin rohkeammin tuorein ajatuksin ravistella muita tiimin jäseniä muuttamaan ja kehittymään. Haastateltavien kommentteista voidaan päätellä, että erityisesti työka- vereiden vaihtuessa tulisi kiinnittää huomiota inklusiivisen, kaikki mukaan ottavan, toiminta- kulttuurin rakentamiseen ja vaalimiseen, jotta tiimiin voi muodostua psykologista turvalli- suutta.

Haastatteluista voidaan myös tulkita, että kokemus yhdenvertaisuudesta ja osallisuudesta omassa tiimissä luovat pohjan psykologiselle turvallisuudelle. Kaipaamme kokemusta siitä, että meitä arvostetaan ja, että meidät hyväksytään yhteisöön omana itsenämme (Bergbom, Yli-Kai- tala & Toivanen 2022b). Toisin sanoen monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden toteutuminen tiimissä on psykologisen turvallisuuden kannalta välttämätöntä.

Useampiin vähemmistöryhmiin kuulumisen lisää merkittävästi riskiä tulla syrjityksi tai ulko- puolelle jätetyksi, siksi inklusiotyössä tulisi huomioida myös intersektionaalisuus, eli identi- teettien risteävyys (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022c). Myös esteettömyyteen ja saavu- tettavuuteen panostamalla voidaan todennäköisesti vahvistaa tiimin psykologista turvallisuutta. Tiimien psykologisen turvallisuuden tilaa olisi hyvä tarkastella säännöllisesti. Haastatteluiden mukaan erityisesti jäsenten vaihtuessa tulisi paneutua psykologisen turvallisuuden rakentami- seen koko tiimin voimin; uuden työntekijän perehdytykselle sekä tiimin ryhmäytymiselle on varattava reilusti aikaa.

## 5.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Kaikki haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan keskeisiä tekijöitä tiimin psykologisen turvallisuuden kannalta. Psykologinen turvallisuus ilmenee kunnioittavana suh- tautumisena toisiin, samoin kuin dialoginen keskustelu. Holmin, Poutasen ja Ståhlen (2018) mukaan dialogin pyrkimyksenä on ymmärryksen kasvattaminen siitä, miten toiset osapuolet kokevat ja näkevät asioita, mitä voisimme oppia heiltä ja onko näkökulmat yhteen sovitetta- vissa.

Dialogi on menetelmä, jolla voi tutkia ja kyseenalaistaa omia taustaoletuksia. Sen lähtökohtana on osallistujien ja näkökulmien yhdenvertaisuus ja se edellyttää osapuolten keskinäistä luotta-

musta siihen, että toisilta voi saada keskustelussa jotain arvokasta. Osallistujien tulee olla valmiita ilmaisemaan näkökulmiaan avoimesti sekä altistamaan oman ajattelunsa toisten keskustelijoiden vaikutukselle. (Holm ym. 2018.)

Kaikki haastateltavat kokivat myönteisen, toisten huomioimiseen ja tukemiseen kannustavan vuorovaikutuksen tärkeänä tiimin psykologisen turvallisuuden rakentamisen kannalta. Yksi haastateltavista totesi, että hänen keskeisin henkilökohtainen tavoitteensa psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on tiimin vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun vaaliminen. Siihen hän pyrkii ylläpitämällä ja kehittämällä säännöllisiä muodollisia ja epämuodollisempia etätapaamisia sekä panostamalla muutamien kuukausien välein toteutettaviin lähitapaamisiin. Tiimikaveleiltaan hän toivoi mielenkiinnon osoittamista toisia kohtaan.

Kaksi haastateltava toi myös esille, että heidän tiimissään annetaan tilaa henkilökohtaisten asioiden jakamiselle. Esimerkiksi läheisen sairastuminen tai kuolema voi vaikuttaa merkittävästi työntekoon ja on hyvä, että muut tiimin jäsenet tietävät tilanteesta ja osaavat reagoida siihen sensitiivisesti. Näissä tiimeissä kenenkään ei ole kuitenkaan pakko kertoa omia asioitaan, jokinainen saa jakaa sen verran kuin tuntuu itselle sopivalta.

Neljä viidestä haastateltavasta kertoi, että heidän tiimissään on helppoa pyytää apua tiimin jäseniltä. Näissä neljässä tiimissä oli myös erikseen kannustettu avunpyytämiseen ja sanoitettu ääneen tai kirjattu toimintasuunnitelmiin luvasta pyytää toisilta apua. Viides haastateltava sen sijaan koki tiiminsä vuorovaikutuksen niin haasteelliseksi, että hän vältteli toisilta avun pyytämistä. Kyseinen haastateltava toivoi, että hänen tiiminsä psykologista turvallisuutta lähdeittäisiin kehittämään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvistä perusasioista: miten kuunnella toista, reagoida toisen sanomisiin, hillitä tunnereaktioita ja niin edelleen.

Haastateltavat kertoivat tiimiensä jäsenten kannustavan ja kehuvan toisten työsuorituksia esimerkiksi tiimipalaverissa sekä arkisissa kohtaamisissa. Tärkeäksi koettiin myös työpaineiden ja haastavien työtilanteiden purkamiset tiimin kanssa. Neljä viidestä haastateltavasta arvio, että heidän tiimissään arvostetaan toisten työpanosta. Useampi haastateltavista kertoi, kuinka pienessä työyhteisössä jokaisella tiimin jäsenellä on oma vahva erityisosaamisensa ja oma työkonaisuutensa mistä vastata. Yhteistyön tulos on rikasta, kun erilaiset osaajat täydentävät toisiinsa.

Yhden haastateltavan tiimissä tiimin sisäistä yhteistyötä tehtiin todella niukasti ja haastateltava pohti, etteivät työntekijöiden työpanokset pääse heidän tiimissään näkyviin, jolloin myöskään



arvostus omaa tai toisten tekemää työtä kohtaan ei pääse syntymään. Haastateltavan mukaan työn arvostuksen puute nakersi rajusti myös työmotivaatiota. Toinenkin haastateltavista kertoi, että kun oma työ koostui lukuisista eri palasista, oli toisinaan tuntunut, ettei muut tiimin jäsenet välttämättä näe ja ymmärrä työn laajuutta ja arvoa, jolloin työhön ei ole aina saanut myöskään riittävää tukea.

Haastatteluista voidaan päätellä, että tiimin psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa tiimin vuorovaikutustaitoja ja -käytäntöjä kehittämällä. Työntekijöillä on tarve tulla kohdatuksi, käydä vuoropuhelua sekä jakaa omaa työtä tiimissä. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa tiimin sisäistä yhteistyötä ei ole lainkaan, tai sitä on vain niukasti ja työ on pääasiassa yksin tehtävää asiantuntijatyötä, tiimin tukea kaivataan. Psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeäksi koetaan vertaistuki, arvostus ja oman työn näkyvyys tiimin sisällä.

Psykologisesti turvallisessa tiimissä uskalletaan keskustella, tuoda omia mielipiteitä julki ja olla eri mieltä. Yksi haastateltavista totesi, että vaikka tiimissä on toisinaan kiivastakin keskustelua, heillä ihmiset eivät koskaan riitele keskenään, vaan asiat, ja lopulta löydetään aina yhteinen sävel. Sekä psykologisesti turvallinen tiimi että dialogi rakentuvat toisten näkökulmien aktiiviselle ja myötäeläville kuuntelulle (Holm ym. 2018) ja parhaimmillaan mahdollistavat rakentavan ajatustenvaihdon, jossa eri näkökulmista voi ottaa opiksi.

Koronapandemia oli lisännyt haastateltavien etätyöskentelyä aikaisempaan verrattuna ja kaikki haastateltavat tekivät pääosin etätyötä. Haastatteluhetkellä muutama haastateltavista työskenteli täysin etänä, mutta suurin osa teki etätyön lisäksi myös jonkin verran lähityötä. Monipaikainen työskentely oli vakiintunut useimpien haastateltavien työyhteisöissä. Haastateltavat kertoivat tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tapahtuvan valtaosin etäyhteyksin; sekä puhelimella että tietokoneella soitetuista puheluista, videopuheluista, yksityis- ja ryhmäviesteistä sekä sähköposteista. Puhuttu ja kirjoitettu vuorovaikutus on vahvasti sidoksissa toisiinsa ja erityisesti viime vuosikymmeninä tapahtunut digitaalisen kommunikaatioteknologian kehitys on muovannut käsityksiä vuorovaikutuksesta sekä siitä, mihin ja miten myös kirjoitusta voi hyödyntää (Rahtu, Shore & Virtanen 2018, 6).

Kaikkien haastateltavien tiimeissä oli määritelty jollain tapaa kulloinkin käytettävistä viestintäkanavista. Erityisesti etätöiden ja etätapaamisten vuorovaikutuksen pelissäännöistä oli sovittu, esimerkiksi pidetäänkö kameraa päällä videopuhelun alussa, koko puhelun ajan tai ei

ollenkaan. Kaikissa tiimeissä oli myös sovittu säännöllisistä kokousrakenteista, esimerkiksi tiimin virallisista palavereista tai epämuodollisimmista virtuaalipäiväkahveista viikoittain tai muutaman viikon välein, mahdollisista lähitapaamisista tai virkistyspäivistä.

Haastateltavien mukaan psykologista turvallisuutta voidaan myös lisätä huomioimalla etä- ja lähityön vuorovaikutukseen liittyvät hyödyt ja haasteet. Yli-Kaitalan ja Toivasen (2017, 7) mukaan etätöitä tehdessä tiimin psykologiseen turvallisuuteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä tiimin yhteistyötä ja psykologista turvallisuutta voi heikentää vähentynyt vuorovaikutus, ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden kokemukset sekä häiriöistä ja usean asian samanaikaisesta tekemisestä johtuva läsnäolon puute. Ei-sanallinen viestintä, tunneviestintä sekä tiimin jäsenten välinen tuttuus, yksi psykologisen turvallisuuden peruspilareista, uhkaavat heikentyä kasvokkaiden kohtaamisten puuttuessa (mt., 7).

### **5.3 Epäonnistumisiin, ongelmiin ja virheisiin suhtautuminen**

Suurin osa haastateltavasta kertoi, että heidän tiimissään on helppoa keskustella vaikeista asioista ja ongelmista. Näissä tiimeissä ongelmia käsiteltäessä pääpaino oli miettiä ratkaisuja vastaisten tilanteiden varalle. Haastavat työtilanteet tai muut ongelmatapaukset purettiin tilanteen mukaan heti tapahtuneen jälkeen kollegan tai esihenkilön kanssa tai myöhemmin tiimipalaverissa.

Eräs haastateltavista toi esiin, että isoimpia ongelmia käsitellään tarvittaessa myös yhdessä hallituksen kanssa. Yksi haastateltavista koki vaikeista asioista puhumisen tiimissään haastavaksi. Hänen mukaansa heidän tiimissään ongelman keskiössä on, että nostaessa vaikean asian esiin, puheisiin ei kiinnitetä huomiota tai asia ohitetaan kokonaan. Haastateltavan kertoi, että hänelle ei synny turvallisuuden tunnetta, eikä aito kohtaaminen toteudu, kun tiimissä ei pystytä kuuntelemaan toisia ja tiimin jäseniin suhtaudutaan epäasiallisesti.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän tiimeissään uskalletaan kyseenalaistaa tiimin sisäisiä päätöksiä ja suunnitelmia. Haastateltavista suurimman osan tiimeistä oli toivottavaakin, että keskusteluihin tuodaan runsaasti eri näkökulmia. Yksi haastateltava pohti, että nuorimmat tai vähiten kokeneimmat työntekijät eivät välttämättä uskalla kyseenalaistaa tiimin asioita heti työsuhteen alussa.

Toinen haastateltavista taas kertoi, että heidän tiimissään kyseenalaistaminen koetaan useimmiten hedelmättömäksi, minkä vuoksi sitä tapahtuu vain toisinaan. Haastateltava päätyi useimmiten mieluummin vaikenemaan, sillä koki kyseenalaistamisen olevan liian turhauttavaa ja omia voimavarjoja kuluttavaa. Rakentavan vuorovaikutuksen saavuttaminen ja yhteisymmärrykseen pääseminen tiimissä tuntui hänestä haastavalta.

Kaikki viisi haastateltavaa ajattelivat virheiden tekemisen olevan inhimillistä ja he pitivät tärkeänä, että virheistä ja ongelmista voidaan keskustella avoimesti. Yksi haastateltavista kertoi saaneensa osakseen ikäviä kommentteja tehdessään työssään pieniä virheitä. Haastateltava koki, että hän oli jäänyt yksin haastavien työasioiden kanssa ja joutunut lähinnä itsekseen pohtimaan tilanteisiin ratkaisuja. Näissä hetkissä haastateltava oli saanut toiminnanjohtajalta jossain määrin keskustelutukea, mutta hän toivoi, että olisi voinut myös tiimensä kanssa pysähtyä ongelmatilanteiden äärelle ja pohtia yhdessä, miten tehtäviä voisi selkeyttää niin, että kaikki pystyisivät osallistumaan ja onnistumaan työssään.

Muiden haastateltavien tiimeissä ongelmatilanteita käsiteltiin yhdessä ratkaisukeskeisesti. Yksi haastateltavista sanoi rohkaisevansa tiimensä jäseniä tuomaan haasteitaan yhteiseen keskusteluun ja jakamaan näkökulmia ja vinkkejä tilanteiden ratkaisuun sekä pohtimaan yhdessä konsteja, joiden avulla voisi välttää samantyyppiset virheet jatkossa. Hänen mielestään virheiden sattua on tärkeää auttaa toisia tukemalla, ei kyttämällä, vahtimalla tai epäilemällä.

Eräs haastateltavista kertoi kysyvänsä usein työkavereiltaan ”Mitä kuuluu?”, ja antavan näin toisille tilaa tuoda tarvittaessa omia ongelmatilanteita keskusteluun. Toisenkin haastateltavan mielestä oli tärkeää kannustaa tiimin jäseniä ja iloita esimerkiksi siitä, että on uskaltanut kokeilla jotain uutta, vaikka idea ei olisikaan onnistunut. Hän pohti, että tiimi voi yhdessä jatkokehittää kokeilua siten, että seuraavalla kerralla voisi onnistuiksi paremmin. Haastateltava myös totesi, että esimerkiksi hanketyössä epäonnistuminenkin on tulos, josta voidaan yhdessä oppia.

Yksi haastateltava pohti, että myös henkilökohtaisen elämän asiat, kuten esimerkiksi sairastumiset tai muut haastavat elämäntilanteet, voivat alentaa työkykyä ja lisätä työssä tehtyjen virheiden määrää. Haastateltavan mielestä olisi tärkeää voida sanoa tiimissä ääneen, jos on esimerkiksi väsynyt, huono päivä tai vaikea jakso elämässä. Toinen haastateltavista totesi, että toisinaan myös väärinymmärrykset ja tiedon katkonaisuus voi synnyttää virheitä ja tiimiin työkentelyyn kitkaa, mikä heikentää myös psykologista turvallisuutta. Tällaiset tilanteet pyrittiin ratkomaan hänen tiimissään mahdollisimman avoimella keskustelulla.

Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 4) mukaan tiimin psykologisen turvallisuuden tasoa voidaan arvioida tarkastelemalla jäsenten uskomuksia siitä, mitä tapahtuu, jos tiimissä osoittaa epävarmuutta tai myöntää virheitä. Eräs haastateltavista pohti, että heidän tiimissään jotkut saattavat piilotella omaa työtään epäonnistumisten paljastumisen pelossa. Haastateltava arveli, että sekä hän itse että tiimin muut jäsenet saattavat toisinaan olla kokouksissa hiljaa, sillä se koetaan helpommaksi kuin osallistuminen ja haasteiden ääneen myöntäminen.

Yli-Kaitala ja Toivanen (2021,4) toteavat, että psykologisen turvallisuuden ollessa heikkoa, tiimin jäsenet saattavat käyttää paljon voimavaroja vaikutelman hallintaan, kun heillä on pelkoa joutua esimerkiksi vähättelyn tai naurun alaiseksi. Tällaisissa tilanteissa tiimin oppimiskyky heikkenee ja potentiaalia hukkaantuu, kun jäsenet eivät uskalla myöskään esimerkiksi kyseenalaistaa asioita tai ehdottaa uusia ideoita (mt., 4). Myös haastateltavaa harmitti, ettei epäonnistumisiin pureuduta tiimissä. Hän tiedosti, että siten niistä ei seuraa myöskään oppimista ja kasvua.

Haastatteluista voidaan päätellä, että tiimin psykologinen turvallisuus vahvistuu, kun tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluihin ongelmia ja keskustelemaan avoimesti ja ratkaisukeskeisesti myös virheistä ja epäonnistumisista. Eräs haastateltavista arveli, että heidän erinomaisen tiimihenkensä ja psykologisen turvallisuuden tason vuoksi tiimin ongelmat eivät edes pääse paisumaan isoiksi. Kun haastaviksi koettuja asioita nostaa keskusteluun keskustelijoiden välistä yhteyttä ja luottamusta vaalien, tulee vaalineeksi myös psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Esimerkiksi palautteen anto edellyttää hyviä ja turvallisia dialogitaitoja. (Rinne 2021, 170.)

Kaikki haastateltavat korostivat puheissaan myönteisen suhtautumisen ja palautteen antamisen sekä saamisen merkitystä ongelmatilanteissa, mistä voidaan päätellä, että myös onnistuneella palautteen annolla voidaan lisätä tiimin psykologista turvallisuutta. Rinteen (2021, 165–166) mukaan virheisiin ja ongelmiin keskittyminen ei ole palautetilanteiden onnistumisen kannalta hyödyllinen tai kehitystä edistävä tapa, sen sijaan oppimisen, onnistumisten ja ponnistelujen huomaaminen ruokkii myönteistä toimintakulttuuria. Aivot tarttuvat ja muistavat luontaisesti herkemmin negatiiviset asiat, minkä vuoksi vahvuuksiin ja positiivisiin asioihin keskittyvää palautetta tarvittaisiin kuusi kertaa enemmän kuin korjaavaa palautetta (mt., 166).

Yksi haastateltavista kertoi, että tapauksissa, joissa tiimin jäsen on tehnyt selkeän virheen, virheen tekijä on yleensä itse todella pahoillaan tilanteesta, jolloin muun tiimin ei ole tarpeellista takertua virheeseen ja kasvattaa kurjaa oloa, vaan kannustaa eteenpäin. Haastateltavat toivoivat

palautteilta myös rehellisyyttä ja todenmukaista sisältöä. Eräs haastateltavista totesi teennäisten kehujen olevan turhia ja painoarvon olevan siinä, kun kaikki tiimin jäsenet tuovat yhteiseen pöytään toisten onnistumisia.

#### 5.4 Johtajuuden merkitys

Haastatteluissa nousi esiin kolmannen sektorin monitahoinen johtajuus, kun haastateltavat pohtivat sekä toiminnanjohtajan että hallituksen toiminnan merkitystä psykologisen turvallisuuden kannalta. Toiveet toiminnanjohtajaa ja hallitusta kohtaan olivat lähinnä samankaltaisia, mutta joiltain osin myös erilaisia. Lähiesihenkilönä toimivan toiminnanjohtajan työskentelyyn osoitettiin enemmän odotuksia hallituksen toimintaan verrattuna.

Haastateltavat odottivat toiminnanjohtajilta erityisesti hallitusta vankempaa ammattitaitoa. Muutamat haastateltavista kertoivat esimerkiksi myönteiseen sävyyn toiminnanjohtajan tehneen aiemmin tai tekevän parhaillaan johtamisen opintoja. Yksi haastateltavista koki heidän toiminnanjohtajansa esihenkilötyöosaamisen olevan täysin riittämätöntä ja toivoi, että toiminnanjohtaja aloittaisi johtamisen opinnot.

Muutamissa haastatteluissa vertailtiin hallituksen ja palkattujen työntekijöiden ajallista panostusta psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi. Haastateltavat pohtivat, että hallituksen toimiessa vapaaehtois pohjalta, heidän ei voi odottaa käyttävän yhtä paljon aikaa psykologisen turvallisuuden edistämiseen, kuin palkattu toiminnanjohtaja tai työntekijät. Eräs haastateltavista totesi, että on haastavaa arvioida, kuinka paljon hallitukselta voidaan ylipäättään odottaa tai velvoittaa osallistumista eri asioihin, kun he tekevät hallitustyötään pääsääntöisesti vapaa-aikallansa.

Yksi haastateltavista toi myös esiin, että heidän yhdistyksessään juuri hallituksen osaamisen kehittämiseen on haluttu panostaa, erityisesti työnantajan velvollisuuksiin liittyen. Heidän hallituksessaan oli parhaillaan uusia jäseniä, joilla ei ollut paljoa kokemusta hallitustyöskentelystä. Toinenkin haastateltava totesi hallituksen jäsenten vaihtuvuuden tuovan toisinaan haasteita työskentelyyn.

Useampi haastateltava kehui hallituksen kanssa tehtävää yhteistyötä sujuvaksi. Tärkeäksi koettiin luottamuksellinen keskustelusuhde hallituksen ja etenkin sen puheenjohtajan kanssa, hallituksen kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan sekä työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja mukaan ottaminen heitä koskevaan päätöksentekoon. Eräs haastateltavista pohti,

että koko yhdistyksen psykologista turvallisuutta vahvistaa se, että hallitus tuo vahvasti esiin arvostavansa työntekijöiden työtä. Heillä oli sovittuna säännöllisiä tiedonvaihdon tapaamisia, joissa aikaa käytettiin myös hallituksen jäsenten ja yhdistyksen työntekijöiden keskinäiseen tutustumiseen.

Haastatteluissa ilmeni, että toiminnanjohtajalta odotettiin erityisesti kyvykkyyttä asiantuntijoiden johtamiseen. Eräs haastateltavista totesi arvostavansa heidän toiminnanjohtajassaan etenkin hänen taitoaan olla ihmisten johtaja. Haastatteluissa toistui keskeisinä toiveina, että toiminnanjohtaja tukisi tiimiä työn organisoinnissa, töiden priorisoinnissa ja tiimin yhteisistä työta-voista sopimisessa.

Muutamissa haastatteluissa kerrottiin, että toiminnanjohtajalta odotettiin myös palautetta työskentelystä sekä kannustusta ottamaan riskejä, kehittämään toimintaa ja opettelemaan ja kokeilemaan uusia asioita. Eräs haastateltava totesi, että vaikka tiimin jäsenet itsenäisinä asiantuntijoina johtavat pitkälti itse itseään, silti toiminnanjohtajaa kaippaa asettamaan yhteisiä rajoja ja kokoamaan tiimiä yhteisten keskustelujen äärelle. Haastateltava tunsu jäävänsä vaille toiminnanjohtajan riittävää tukea ja olevansa kuin yrittäjän roolissa, mutta organisaation alla.

Muutamit haastateltavat kertoivat, että heidän tiimeissään oli pyritty selkeyttämään työtehtäviä päivittämällä henkilöstön työnimikkeitä ja -sopimuksia sekä täsmentämällä työtehtävän kuvauksia. Yhdelle haastelevista oli haastatteluhetkellä vielä epäselvää, mitä häneltä töissä odotettiin ja hän kertoi epämääräisyyden aiheuttavan hänelle turvattomuuden tunnetta. Haastateltava koki todella rasittavaksi oman roolin epäselvyyden esimerkiksi vastuukysymyksissä, kun oli ensin saanut itse vastata kaikesta omaan työhön liittyvästä ja sitten toiminnanjohtaja oli yllättäen puuttunutkin tekemisiin ja määrännyt työskentelemään toisella tapaa. Haastateltava kuvasi, että hänelle oli epäselvää johtaako itse omaa työtään vai johtaako sitä joku muu ja miltä osin.

Kaikissa haastatteluissa tuli puheeksi toiminnanjohtajan vuorovaikutus suhteessa tiimiin sekä työn organisoinnin vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Haastateltavat toivoivat toiminnanjohtajalta etenkin taitoa kuunnella ja osallistaa tiimejä. Eräs haastateltava kertoi, että hänestä on ihanaa, kun heidän toiminnanjohtajansa haluaa osallistaa koko työyhteisöä, kuulla jokaiselta kommentteja ja ottaa kaikki mukaan esimerkiksi strategiatyöhön, jossa suunnitellaan

yhteistä tulevaisuutta. Toinenkin haastateltava kertoi, että toiminnanjohtaja järjestää säännöllisesti tiimin yhteisiä arvokeskusteluja ja haluaa luoda organisaation identiteettiä ja imagoa yhdessä.

Haastatteluissa mainittiin myös toiveet saada toiminnanjohtajalta tukea erilaisiin ongelmatilanteisiin, päätöksentekoon sekä työssäjaksamiseen. Muutamat haastateltavat kertoivat, että heillä toiminnanjohtaja kysyy säännöllisesti tiimin työssäjaksamisesta ja järjestää myös yhteisiä keskusteluja, joissa pohditaan tiimin psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Haastateltavat olivat kokeneet nämä keskustelut mieluisina ja hyödyllisinä.

Yksi haastateltavista pohti, kuinka työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden johtaminen kulkevat käsikädessä ja niitä voi kehittää osin samoin keinoin. Heillä työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen hyödynnettiin esimerkiksi mentorointia, verstaaisryhmätoimintaa ja työnohjausta. Lisäksi työyhteisö oli ollut mukana erilaisissa työhyvinvointia sekä fyysistä ja psyykkistä työturvallisuutta edistävissä hankkeissa. Toiminnanjohtaja yhteistyössä tiimin kanssa pyrki poimimaan näistä parhaita käytäntöjä ja juurruttamaan ne osaksi yhdistyksen toimintaa, etteivät hyvät käytännöt jäisi vain kertakäyttöisiksi hankkeiksi tai ohimeneviksi projekteiksi. Toinenkin haastateltava korosti, että sekä toiminnanjohtaja että tiimi voi aktiivisesti oppia uutta myös muilta toimijoilta eikä kaikkea tarvitse keksiä itse.

Haastatteluista voidaan todeta, että kolmannen sektorin työntekijät odottavat hallitukselta ja toiminnanjohtajilta psykologisen turvallisuuden saralta pitkälti samanlaisia asioita kuin tiimikavereiltakin; avointa vuorovaikutusta, sujuvaa yhteistyötä, luottamusta, arvostusta ja kunnioitusta. Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 4) mukaan yhteisön jokainen jäsen vaikuttaa osaltaan turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn, mutta johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla henkilöillä on erityinen rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisen kannalta. Haastatteluissa hallitukselta toivottiin työnantajaosaamista ja suuria strategisia linjoja, kun taas toiminnanjohtajalta odotettiin asiantuntijaorganisaation ja operatiivisen johtamisen taitoja.

Haastatteluista voidaan päätellä, että kolmannella sektorilla tiimien psykologisen turvallisuuden tasolla on yhteys toiminnanjohtajan taitoihin johtaa asiantuntijoita. Psykologisesti turvallisuudessa ilmapiirissä johtaja näkee työntekijät, arvostettuina osajina, ihmisinä, joilla on ratkaiseva tieto ja näkemys asioihin (Edmondson 2018). Haastatteluissa myös ilmeni, että työntekijät arvostivat itseään kehittävää ja uutta opettelevaa toiminnanjohtajaa, joka toimii innostavana esimerkkinä myös työntekijöille. Edmondsonin (mt.) mukaan johtajan oppiva ajattelutapa, jossa

yhdistyvät nöyryys ja uteliaisuus, vahvistaa myös tiimin oppimiskykyä. Psykologisen turvallisuuden kannalta on huolestuttavaa, jos johtaja luulee tietävänsä kaiken. Tällaisissa tilanteissa työntekijät eivät yleensä koe ilmapiiriä turvalliseksi ottaa riskejä ja ehdottaa omia ideoitaan. (Mt.)

Haastatteluista voidaan päätellä, että toiminnanjohtajan vahvat vuorovaikutustaidot vaikuttavat positiivisesti tiimin psykologisen turvallisuuden tasoon. Haastattelujen mukaan toiminnanjohtaja taito osallistaa tiimiä aktiivisesti, esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti keskusteluja yhteisistä asioista muun muassa strategiaan, työhyvinvointiin ja psykologiseen turvallisuuteen liittyen, vahvistaa tiimin psykologista turvallisuutta. Johtajan osoittama arvostus sekä kyky kuunnella, kysellä ja luoda paikkoja kohtaamisille on psykologisen turvallisuuden kannalta välttämätöntä (Edmondson 2018).

Edmondson (2018) toteaa, että johtajan tulisi kutsua työntekijöitä osallistumaan ja luoda luottamuksen tunne siitä, että jokaisen ääni halutaan kuuluviin. Haastatteluissa myös selvisi, että työntekijät kaipaavat toiminnanjohtajaa luomaan tiimille rajoja ja auttamaan työn organisoinnissa. Psykologista turvallisuutta vaalivan johtajan tehtävänä on kirkastaa tiimille odotuksia sekä korostaa työn tarkoituksia ja pitää huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat jokaiselle selvät (mt.).



## 6 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS -KOULUTUSMATERIAALI

### 6.1 Hyvinvoiva järjestö -sivusto

Kehittämistyön tuotoksena valmistuu kaikille avoin ja ilmainen järjestöammattilaisten psykologista turvallisuutta käsittelevä koulutusmateriaali. Psykologisen turvallisuuden materiaali on osa JärKeä-hankkeen Hyvinvoiva järjestö -sivustoa ja saatavilla verkko-osoitteessa <https://hyvinvoiva-jarjesto.humak.fi/>. Verkkosivusto avataan joulukuussa 2022. Verkkosivuille on tuotettu erityisesti järjestöammattilaisille ja luottamusjohdolle suunnattua koulutusmateriaalia, mutta materiaalit ovat hyvin sovellettavissa myös muiden kuin kolmannen sektorin toimijoiden käyttöön.



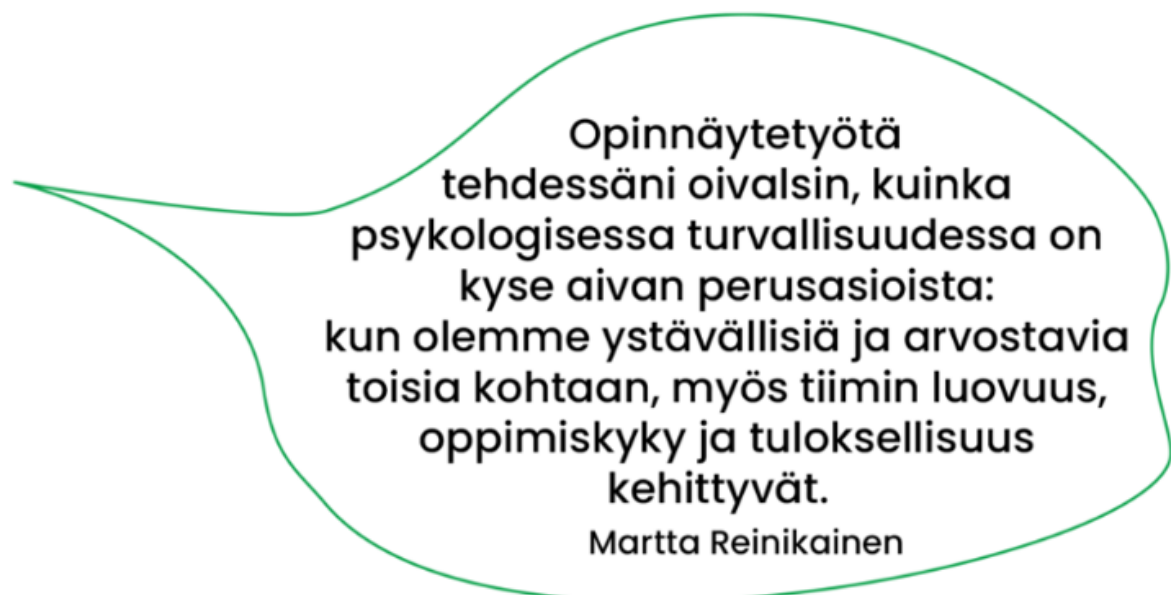
Kuva 1: JärKeä-hankeen Hyvinvoiva järjestö -sivuston logo. Kuva: Graafikko Emilia Reponen (2022).

Verkkosivuston koulutusmateriaalia voi hyödyntää monipuolisesti: lukemalla teoriatietoa ja tekemällä harjoitteita sieltä täältä selaillen tai opiskelemalla eri koulutusosiot alusta loppuun. Koulutusmateriaalin opiskelu ja useimpien harjoitteiden tekeminen on mahdollista sekä itsekseen että työkaverin tai vaikka koko tiimin kanssa. Verkkosivuille on tuotettu kahdeksasta teemapakettia, mitkä ovat: 1. Työhyvinvointi, 2. Eettinen osaaminen, 3. Kohtaamisen taidot, 4. Yhteisö ja osallisuus, 5. Hyvä hallinto, 6. Johtamisen taidot, 7. Kehittämisoosaaminen sekä 8. Oppiminen ja tuki. Psykologisen turvallisuuden materiaali on osana yhteisöt ja osallisuus -teemapakettia.

Verkkosivuista tiedottaminen tapahtuu JärKeä-hankkeen, Humakin ja Pohjois-Savon järjestöneuvoston kautta. Verkkosivustosta ja niille tuotetuista koulutusmateriaaleista uutisoidaan Humakin ja JärKeä-hankkeen nettisivuilla ja sosiaalisen median alustoilla. Hankkeessa mukana olleille järjestöille, kattojärjestöille sekä Pohjois-Savon maakuntaliitolle viestitään sivustosta myös erikseen.

## 6.2 Psykologisen turvallisuuden osio

Psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaalissa on määritelty psykologisen turvallisuuden käsite ja konteksti kolmanteen sektoriin tämän kehittämistyön tietoperustan pohjalta. Kehittämistyön tutkimustulosten mukaan tiimin psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa tiimin vuorovaikutusta kehittämällä. Työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi ja kohdatuksi ja käydä vuoropuhelua tiimissä. Lisäksi tutkimushaastattelujen mukaan jo psykologisesta turvallisuudesta säännöllisesti keskustelemalla voidaan vahvistaa tiimien psykologisen turvallisuuden tasoa, niinpä psykologisen turvallisuuden osioon on kehitetty ja valittu erityisesti vuorovaikutteisia keskustelutehtäviä. Esihenkilöt tai yksittäiset työntekijät voivat myös itsenäisesti pohtia tehtävien sisältöjä, mutta hedelmällisimmän lopputuloksen saavuttaa tekemällä harjoitteita koko tiimin voimin.



Kuva 2: Opinnäytetyön tekijän puhekupla JärKeä-hankkeen Hyvinvoiva järjestö -sivustolta.  
Kuva: Graafikko Emilia Reponen (2022).

Psykologisen turvallisuuden osion erilaiset harjoitteet toimivat keskusteluiden avauksina, joiden avulla voidaan kartoittaa ja kehittää tiimin psykologisen turvallisuuden tilaa. Osio sisältää kaksi tehtävää, jotka tähtäävät erityisesti nykytilan kartoitukseen: Toiveita ja tavoitteita psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi sekä Psykologisen turvallisuuden arviointi. Toiveiden ja tavoitteiden kartoitustehtävä on johdettu tämän kehittämistyön haastattelurungon loppuosasta ja sen tuella tiimi voi aloittaa aiheeseen virittäytymisen ja selvittää toiveitaan psykologiseen turvallisuuteen liittyen.

Tehtävässä pohditaan konkreettisia toiveita itselle, tiimille ja esihenkilöille psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimissä tai koko yhteisössä. Toiveiden pohtimisen jälkeen asetetaan tiimille vielä tavoitteita psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Toisena tehtävänä on Psykologisen turvallisuuden arviointi, psykologisen turvallisuuden tutkija Amy Edmodsonin luoma ja JärKeä-hankkeen suomentama kysymyssarja, minkä avulla selvitetään tiimin psykologisen turvallisuuden nykytilaa. Samaa kyselyä käytettiin soveltaen myös tämän kehittämistyön haastattelurungon pohjana.



Kuva 3: Puhekupla JärKeä-hankeen Hyvinvoiva järjestö -sivustolta. Kuva: Graafikko Emilia Reponen (2022).

Psykologisen turvallisuuden osiossa on myös tämän opinnäytetyön tietoperustan pohjalta rakennetut tehtävät Psykologisen turvallisuuden edellytyksiä järjestössänne ja Psykologisesti turvallisen etätapaamisen tarkistuslista. Psykologisen turvallisuuden edellytyksiä järjestössänne -tehtävässä on tarkoituksena pohtia järjestökontekstista johdettuja väittämiä suhteessa oman tii-

min työhön. Psykologisesti turvallisen etätapaamisen tarkistuslista -tehtävässä kuvataan etätyön tuomia erityispiirteitä psykologiseen turvallisuuteen liittyen ja esitetään tukikysymyksiä, joiden avulla voidaan rakentaa etätapaamisesta psykologisesti turvallisempi.

Lisäksi psykologisen turvallisuuden osuudessa on linkki tähän opinnäytetyöhön ja JärKeä-hankkeen tuottamaa aineistoa ja pohdintatehtäviä. JärKeä-hankkeen aineistot on yhteiskehitetty hankkeessa mukana olleiden järjestöjen kanssa. Yhteiskehittämisen tavoitteena on ollut vastata järjestöjen tarpeisiin kehittämällä erilaisia keinoja ja teemapaketteja järjestöammattilaisten hyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Järjestötoiminta on ammatillistunut ja kolmannen sektorin palkkatyö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana (Selander 2018, 83; Laitinen 2022, 75). Kolmannen sektorin palkkatyössä on paljon työhyvinvointiin vaikuttavia erityispiirteitä, mutta silti järjestöammattilaisten työoloja on tutkittu vapaaehtoistoiminnasta tai muista sektoreista erillisenä ilmiönä vain niukasti (Selander 2018, 9–11). Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat järjestöammattilaisten psykologiseen turvallisuuteen ja kuinka sitä voisi vahvistaa.

Opinnäytetyössä tutkittiin järjestöammattilaisten psykologista turvallisuutta tulkiten teema-haastattelun menetelmin kerättyä aineistoa sisällönanalyysin keinoin. Analyysissa havaittiin, että tutkittavien mukaan järjestöammattilaisten psykologinen turvallisuus muodostuu pitkälti samoista asioista kuin muillakin sektoreilla tai muissakin kuin työyhteisöissä. Psykologinen turvallisuus rakentuu muun muassa kunnioittavasta suhtautumisesta toisiin, sujuvasta yhteistyöstä, vuorovaikutuksen avoimuudesta, matalamman kynnyksen riskinotosta sekä myönteisestä suhtautumisesta virheisiin ja epäonnistumisiin (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2).

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelujen tuloksissa esitellään neljä järjestöammattilaisten psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavaa kokonaisuutta. Nämä ovat toimintakulttuurin inkluusiivisuus, vuorovaikutus ja viestintä, epäonnistumisiin, ongelmiin ja virheisiin suhtautuminen sekä johtajuuden merkitys. Analyysin tulokset vastaavat myös aiempien tutkimusten tuloksia, esimerkiksi Edmondson (esim. 1999; 2019) on todennut lukuisissa tutkimuksissaan vastaavien teemojen yhteyden psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella järjestöammattilaisten työssä on myös erityispiirteitä muihin sektoreihin verrattuna. Analyysissa havaittiin, että kolmannella sektorilla tiimin psykologista turvallisuutta voi heikentää vapaaehtoistoiminnan kaltainen työkuulttuuri, jossa tyypillistä on muun muassa joustaminen, epäsäännölliset työajat ja pitkät työpäivät. Analyysissa heikentäviksi tekijöiksi nousi myös tiimin jäsenten nopea vaihtuvuus hanke- ja projektitöiden vuoksi. Psykologiseen turvallisuuteen vaikutti myös osaltaan järjestöammattilaisille tyypillinen itsenäinen asiantuntija työ sekä kolmannen sektorin monitahoinen johto, jolta toivottiin vahvaa kykyä asiantuntijoiden johtamiseen.

Selander (2018, 84) kuvaa väitöskirjassaan vastaavia erityispiirteitä kolmannen sektorin palkkatyön paradoksiksi. Hänen mukaansa vapaaehtoistoimintaan pohjautuva kolmannen sektorin toimintakulttuuri mahdollistaa asiantuntijatyöstä kumpuavan vahvan työn imun ja itsenäisen työotteen, mutta sen kääntöpuolena on riittämätön tuki palkkatyön tekemiseen. Kolmannella sektorilla työn ja perheen ristiriidat ovat selkeästi muita sektoreita yleisempiä. (Mt., 84.)

Merkittävimpinä syinä tähän ovat kiire, ylitöiden määrä sekä epäsosiaaliset työajat. Lisäksi töiden organisointi on muita sektoreita heikompaa, eikä kollegoilta saa yhtä paljon sosiaalista tukea verrattuna julkiseen sektoriin. Työsuhteet ovat myös muita sektoreita useammin määräaika- ja työpaikan vaihtoaikkeit, lähes 70 % kolmannen sektorin palkansaajista, huomattavasti yleisempiä kuin muilla sektoreilla. (Selander 2018, 85.) Selanderin kuvaama kolmannen sektorin palkkatyön paradoksi on tunnistettavissa selvästi myös tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Selander (2018, 84–85) esittää kolmannen sektorin haasteisiin ratkaisuksi työelämän laadun kehittämistä paremmalla johtamisella ja työn organisoinnilla siten, että työ olisi vähemmän intensiivistä ja epävarmaa. Hänen mukaansa kehittäessä tulisi huomioida organisaation työilmapiirin ja sosiaalisen tuen määrä sekä lisätä hallituksen tietoisuutta johtamiseen liittyvistä epäselvyyksistä (mt., 85, 87). Selanderin esittämiin kehitystavoitteisiin voidaan vastata kehittämällä järjestöammattilaisten psykologista turvallisuutta. Korkea psykologinen turvallisuus vahvistaa muun muassa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Hallitus, toiminnanjohtajat ja kaikki vastuurooleissa olevat vaikuttavat merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn, niinpä Selanderin peräänkuuluttama, epävarmuutta ehkäisevä, parempi johtaminen syntyy silloin, kun psykologisen turvallisuuden kehittäminen on aidosti johdon agendalla.

Psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentaminen on mahdollista kolmannen sektorin haasteista huolimatta. Tässä opinnäytetyössä esitellään JärKeä-hankkeen Hyvinvoiva järjestö -verkkosivusto kolmannen sektorin palkkatyöntekijöille ja johdolle. Hankkeen kanssa verkkosivustolle yhteistyössä rakennetun psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaalin tuella on suositeltavaa aloittaa kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden psykologisen turvallisuuden kehittäminen. Koulutusmateriaalin teoretiedon ja tutkimusnäyttöön pohjaavien käytännön harjoitteiden kautta voidaan kartoittaa ja vahvistaa tiimin psykologisen turvallisuuden tilaan.

Psykologista turvallisuutta ei voi kuitenkaan vahvistaa irrallisena osana tiimin työstä, sillä se läpileikkaa kaikkea tiimin toimintaa. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä huomioidaan

turvallisuus aina rekrytoinneista perehdytykseen ja työsuhteen päättymiseen saakka. Muutostilanteissa psykologiseen turvallisuuteen panostaminen on erityisen tärkeää. Opinnäytetyön haastattelututkimuksesta selvisi, että erityisesti työyhteisön muutostilanteissa, kuten tiimin jäsenten vaihtuessa, tiimin psykologinen turvallisuus voi horjua. Hedelmällisintä on, jos tiimin psykologista turvallisuutta käsitellään säännöllisesti ja se on myös huomioituna esimerkiksi organisaation strategiassa ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa.

Myös erilaisissa työntekeksen muodoissa, kuten etä- ja lähityössä sekä itsenäisessä ja ryhmätyöskentelyssä on erilaisia psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia erityispiirteitä. Tiimin psykologisen turvallisuuden kehittämisen kannalta on hyvä huomioida nämä piirteet ja etsiä sopiva tasapaino työntekeksen tapoihin. Haastateltavista suurin osa koki etä- ja lähityöstä muodostuvan monipaikkaisen hybridityön toimivimmaksi vaihtoehdoksi kolmannella sektorilla.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus**

Tätä kehittämistyötä tehdessä on noudatettu tutkimuseettisiä ohjeita. Kuulan (2011, 18) mukaan tutkimusetiikka voidaan määritellä tutkijoiden ammattietiikaksi, johon kuuluvat eettiset periaatteet, normit, arvot ja hyveet, joita tutkijan tulisi noudattaa. Tutkimusetiikka ohjaa tutkijoita eettisesti hyväksyttävään ja suositeltavaan toimintaan ja kertoo muille ihmisille mihin arvoihin ja velvoitteisiin tutkijat ovat sitoutuneet (Kuula 2011, 18).

Tämän kehittämistyön eettisyyttä on arvioitu sen jokaisessa tutkimus- ja kirjoitusvaiheessa. Luotettavuuden arvioinnissa korostuu läpi prosessin kulkeva järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely, erityisesti psykologisen turvallisuuden arkaluontoisuuden ja henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvan aineiston vuoksi. Opinnäytetyöprosessia on vertaisarvioitu opinnäytetyön ohjauksen pienryhmässä ja työstä on pyydetty säännöllisesti palautetta sen tilaajalta, JärKeä-hankkeen työntekijöiltä.

Tässä kehittämistyössä selvitettiin kattavasti järjestöammattilaisten psykologiseen turvallisuuteen liittyviä seikkoja. Työssä kartoitettiin myös onnistuneesti useita kehittämissuhteita, joiden avulla psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa kolmannella sektorilla. Aineiston pohjalta luotiin yhteistyössä JärKeä-hankkeen kanssa psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaali, jonka avulla kolmannen sektorin johdon ja palkkatyöntekijöiden tietosuutta psykologisesta turvallisuudesta voidaan lisätä. Koulutusmateriaalin harjoituksia tekemällä kolmannen sektorin

työntekijät voivat arvioida ja kehittää tiimin psykologisen turvallisuuden tilaa. Useimmat harjoituksista on myös sovellettavissa erinomaisesti muiden sektoreiden työntekijöille ja muille yhteisöille.

Tässä kehittämistyössä haastateltavien määrä oli melko pieni, haastateltavia oli ainoastaan viisi. Aineiston rajallisuus aiheuttaa sen, etteivät tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä koko kolmannen sektorin kentälle. Haastateltavien määrästä huolimatta aineisto osoittautui kuitenkin melko rikkaaksi ja tuloksia voidaan pitää merkittävinä nimenomaan haastateltavien näkökulmien esiintuomisen kannalta. Tutkimus tuotoksineen antanee kolmannen sektorin toimijoille pohdinnan aihetta siitä, millaiset asiat vaikuttavat järjestöammattilaisten psykologiseen turvallisuuteen, sekä miten sitä voisi kehittää.

Toivon ja uskon, että kolmannen sektorin psykologisesta turvallisuudesta tullaan tekemään vielä paljon jatkotutkimuksia monipuolisin menetelmin ja laajemmilla tutkittavien määrillä. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa merkittävästi työelämän tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin ja tulevaisuuden työelämässä psykologisen turvallisuuden merkitys tulee korostumaan vielä entistä enemmän, kun työpaikoilta vaaditaan kykyä selviytyä, sopeutua, oppia uutta ja uudistaa toimintaa jatkuvasti muuntuvassa toimintaympäristössä (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen & Toppinen-Tanner 2020, 93). Erityisesti kolmannen sektorin palkkatyössä on lukuisia psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia erityispiirteitä, joita toivoisin tutkittavan syvemmin. Psykologisesta turvallisuudesta tarvitaan lisää tutkimuksia myös hallitusten jäsenten ja muiden vapaaehtoistoimijoiden näkökulmasta, mikäli tavoitellaan laajempaa katsausta kolmannen sektorin toimijoiden kokemasta psykologisesta turvallisuudesta.

Henkilökohtaisena oppimiskokemuksena kehittämistyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen matka. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa halusin haastaa itseäni valitsemalla aiheen, joka ei liity suoraan nykyiseen työhöni ja jossa pääsisin oppimaan hanke- ja projektityöskentelystä. Halusin opinnäytetyölleni aiheen, jonka avulla edistäisin työelämän yhdenvertaisuutta ja hyvinvointia. Sitä, että jokaisella olisi hyvä ja turvallinen olo olla töissä omana itsenään.

Ilokseni pääsin mukaan Humakin JärKeä-hankkeeseen. JärKeä-hanke tarjosi erinomaisen oppimisympäristön sukeltaa järjestöammattilaisen psykologiseen turvallisuuteen sekä tilaisuuden projektimaisen tutkimuksellisen kehittämistyön tekemiseen. Tämän opinnäytetyön myötä pääsin tutkimaan kiinnostavia teemoja; työhyvinvointia, palkkatyön paradokseja ja psykologista



turvallisuutta kolmannella sektorilla, sekä tekemään tutkimuksellista kehittämistyötä yhteiskunnallisesti merkittävän aiheen äärellä. Opinnäytetyötä tehdessäni harjaannuin tekemään laajaa tiedonhankintaa ja tutkimushaastatteluja, joidenka pohjalta rakensimme koulutusmateriaalia yhteistyössä JärKeä-hankkeen kanssa.

Suurimpia oivalluksiani opinnäytetyötä tehdessäni oli, että menestyminen rakentuu kokemuksista, kuten tunteisiin vaikuttavasta vuorovaikutuksesta. Ystävällisyydellä ja arvostuksella saamme aikaan enemmän. Tulevaisuuden työelämässä toivoisin kiinnitettävän huomiota entistä enemmän yhteisöjen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin sekä näiden myötä myös psykologiseen turvallisuuteen. Toivon, että Hyvinvoiva järjestö -sivusto ja sen psykologisen turvallisuuden osio innoittaa kolmannen sektorin toimijoita kehittämään työelämää kokonaisvaltaisesti hyvinvoivempaan ja psykologisesti turvallisempaan suuntaan.

## LÄHTEET

- Bergbom, Barbara & Yli-Kaitalta, Kirsi & Toivanen, Minna 2022a. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. Oppimateriaalit. Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>
- Bergbom, Barbara & Yli-Kaitalta, Kirsi & Toivanen, Minna 2022b. Kaikki mukaan - yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. Oppimateriaalit. Työterveyslaitos. Viitattu 25.9.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>
- Bergbom, Barbara & Yli-Kaitalta, Kirsi & Toivanen, Minna 2022c. Monimuotoisuus- ja inklusiivisuuden ensimmäisiä askelmerkkejä. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. Oppimateriaalit. Työterveyslaitos. Viitattu 25.9.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuuden-ensimmaisia-askelmerkkeja>
- Edmondson, Amy 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383.
- Edmondson, Amy 2018. How fearless organizations succeed. *Strategy+business* verkkojulkaisu 14.11.2018. Viitattu 9.10.2022. <https://www.strategy-business.com/article/How-Fearless-Organizations-Succeed>
- Edmondson, Amy 2019. *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Edmondson, Amy & Daley, Gene 2020. How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. *Harvard Business Review* verkkojulkaisu 25.8.2020. Viitattu 29.11.2022. <https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>
- Eskola, Jari & Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–46.
- Harju, Aaro 2020. Järjestötyö on vaativaa ammattityötä. Pääkirjoitus. *Kansalaisfoorumi.net*-verkkolehti 26.11.2020. Viitattu 2.8.2022. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/jarjesto-tyo-on-vaativaa-ammattityota/>
- Harju, Henna & Alitalo, Erna & Kohonen, Petra & Vilhunen, Tuuli 2022. Järjestöjen arvioinnin ja seurannan kehitys. Selvitys STEA-rahoitteisten järjestöjen arviointivalmiuksista sekä RAY- ja STEA-seurannan kehityksestä vuosina 1995–2022. *Kuntoutussäätiön työselosteita* 66/2022. Viitattu 27.11.2022. <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2022/06/Jarjestojen-arviointi.pdf>

- Holm, Ruurik & Poutanen, Petro & Ståhle Pirjo 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra. Viitattu 12.12.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>
- JärKeä-hanke 2022. Hankkeesta. Viitattu 13.1.2022. <http://jarkea.humak.fi/hankkeesta/>
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. (E-kirja.) Helsinki: Kauppakamari.
- Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Sarja B. 37 Projektiraportit ja selvitykset. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2021. [https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK\\_Ty%C3%B6hyvinvointi\\_v2.pdf](https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK_Ty%C3%B6hyvinvointi_v2.pdf)
- Kauppi, Maarit & Toivanen, Minna & Tuomivaara, Seppo 2021. Psykologinen turvallisuus uudistumisen kasvualustana. Teoksessa Minna Toivanen & Marja Käsälä & Tiina Kalliomäki-Levanto & Maarit Kauppi & Seppo Tuomivaara & Kirsi Yli-Kaitala & Teemu Suorsa (toim.) Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos, 79–94. Viitattu 13.12.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Kokkinen, Lauri & Ala-Laurinaho, Arja & Alasoini, Tuomo & Varje, Pekka & Väänänen, Ari, Ari & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Yhteenveto. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, 92–97. Viitattu 3.11.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.
- Laitinen, Hanna 2022. Palkkatyö järjestöissä. Teoksessa Kimmo Lind & Pekka Kaunismaa (toim.) Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. 74–90. Viitattu 23.20.2022. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2022/03/jarjestot-valokeilassa-lind-kaunismaa-humak.pdf>
- Lehtola-Donner, Anu 2017. Mistä on tehty hyvinvoiva järjestötyö. Teoksessa Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.) Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu. 42–70. Viitattu 22.5.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132933/978-952-456-266-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. (E-kirja.) Talentum Pro.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.
- Rahtu, Toini & Shore, Susanna & Virtanen, Mikko 2018. Kirjoitettu vuorovaikutus. (E-kirja.) Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Rajala, Riikka 2021. Turvallisemmassa tilassa. Voiko turvallisempi tila lisätä osallisuutta? Humanistinen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi YAMK opinnäytetyö. Viitattu 27.11.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509863/Rajala\\_Riikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509863/Rajala_Riikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Rantala, Jaakko 2020. Työhyvinvointi järjestötyössä. Kansalaisfoorumi. Viitattu 18.10.2021. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointi-jarjestotyossa/>
- Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.10.2021. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>
- Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. (E-kirja.) Alma Talent.
- Salmivaara, Virva & Martela, Frank & Heikkilä, Jukka-Pekka 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon Tutkimus 39, 3/2020, 188–204. Viitattu 23.10.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611>
- Sarkkinen, Hanna 2021. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen itsenäinen toiminta on turvattava tulevassa rahoitusmallissa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Kolumni 6.9.2021. Viitattu 30.1.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/sosiaali-ja-terveysjarjestojen-itsenainen-toiminta-on-turvattava-tulevassa-rahoitusmallissa>
- Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. Sosiologia. Väitöskirja. Viitattu 30.10.2022. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6\\_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sjöblom, Kirsi & Juutinen, Soile & Mäkikangas, Anne 2022. The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Viitattu 23.10.2022. <https://www.mdpi.com/2078-1547/13/1/14>
- Suomen YK-liitto 2022. Turvallinen tila. Viitattu 30.10.2022. <https://www.ykliitto.fi/turvallisen-tila>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioimisen järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 3.11.2022. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 3.6.2022. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta — näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. (E-kirja.) Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Toivanen, Minna 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Artikkelit. Työpiste-verkkolehti 26.2.2019. Viitattu 2.8.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Varmanen, Jukka 2022. Kiekossa tuli kultaa – psykologialla on sen kanssa paljon tekemistä. Uutinen. Viitattu 3.8.2022. <https://www.avoin.jyu.fi/fi/uutiset/kiekossa-tuli-kultaa>
- Vilka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus
- Vilka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. 5. painos. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus
- Väänänen, Ari & Smedlund, Anssi & Törnroos, Kaisa & Kurki, Anna-Leena & Soikkanen, Antti & Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, 11–31. Viitattu 23.10.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Viitattu 9.9.2022. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170>
- Yli-Kaitala Kirsi & Toivanen, Minna 2022. Miten luoda turvaa etätöissä? Työterveyslaitos. Viitattu 23.10.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa>
- Zhang, Yan & Wildemuth, Barbara 2009. Qualitative Analysis of Content. Teoksessa Barbara M. Wildemuth (toim.) Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library. Santa Barbara, CA: Greenwood Press, 308–319.

## LIITTEET

Liite 1, Haastattelukutsu

Liite 2, Teemahaastattelurunko

Liite 1

Tervetuloa mukaan tukemaan tutkimusta psykologisesta turvallisuudesta!

Hyvä järjestöammattilainen,

Pyydän sinua mukaan Humakin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimukseen, jossa tutkitaan tiimien psykologista turvallisuutta kolmannella sektorilla. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää järjestöammattilaisten tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista valtakunnallisesti. Opinnäytetyön tuotoksena luodaan koulutusmateriaalia psykologisesta turvallisuudesta yhteistyössä työn tilaajan, JärKeä-hankkeen, kanssa.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna kevään 2022 aikana. Haastatteluun varataan aikaa yksi tunti ja se toteutetaan Microsoft Teams videopuheluna sinulle sopivana ajankohtana. Haastattelussa selvitetään näkemyksiäsi tiimisi psykologisesta turvallisuudesta.

Haastatteluja käsitellään luottamuksellisesti voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä noudattaen, liitteenä tietosuojaseloste. Tutkimuksen lopputulokset ovat anonymisoituja, eli yksittäiset haastateltavat eivät ole niistä tunnistettavia. Haastattelussa kerättyä aineistoa käytetään opinnäytetyössäni sekä psykologisen turvallisuuden koulutusmateriaalissa. Opinnäytetyössä voidaan käyttää suoria sitaatteja haastatteluista, mutta tällöin haastateltavan henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa lukijalle.

Valmis opinnäytetyö löytyy kaikille avoimesta Theseus -tietokannasta. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit keskeyttää tutkimukseen osallistumisen koska tahansa. Osallistumisesta ei makseta erillistä korvausta.

Lisätietoja tutkimuksesta voit esittää sähköpostitse suoraan minulle [martta.reinikainen@humak.fi](mailto:martta.reinikainen@humak.fi) tai JärKeä-hankkeen projektipäällikölle Erja Anttoselle [erja.anttonen@humak.fi](mailto:erja.anttonen@humak.fi).

Näkemyksesi psykologisesta turvallisuudesta on arvokas ja vie eteenpäin kolmannen sektorin kehitystyötä. Ilmoittaudu mukaan haastateltavaksi lähettämällä sähköpostitse tieto työpaikastasi ja tiimisi koosta osoitteeseen: [martta.reinikainen@humak.fi](mailto:martta.reinikainen@humak.fi).

Ystävällisin terveisin

Martta Reinikainen

puh. XXXXXXXXXXXX

Yhteisöpedagogi (YAMK) opiskelija

Humanistinen ammattikorkeakoulu

## Liite 2

**Haastattelurunko****Taustatiedot:**

- Työpaikka ja -tehtävä?
- Tiimin koko?

**A) Tiimin ilmapiirin vaikutus sosiaaliseen riskinottoon**

1. Onko tiimissänne helppo pyytää muilta apua?
2. Miten tiimissänne suhtaudutaan ihmisten erilaisuuteen?
3. Arvostetaanko ja kunnioitetaanko tiimissänne jokaisen työpanosta?
4. Onko tiimissänne täysin turvallista ottaa riskejä?
5. Onko tiimissänne helppo keskustella vaikeista asioista ja ongelmista?
6. Jos joku tekee virheen, käytetäänkö sitä häntä vastaan?

**B) Tiimin jäsenten sitoutuminen tavoitteisiin ja edistymisen seuraamiseen**

1. Uskalletaanko tiimissänne puhua epäonnistumisista? Pyritäänkö epäonnistumisista oppimaan?
2. Kuinka tiimissänne keskustellaan ongelmista ja virheistä? Pystytäänkö se tekemään asianosaisen kanssa suoraan ja ratkaisukeskeisesti?
3. Uskalletaanko tiimissänne kyseenalaistaa tiimin sisäisiä päätöksiä ja suunnitelmia?

**C) Tiimin jäsenten tapa omaksua tietoa ja ottaa vastaan palautetta muilta organisaationsa jäseniltä ja sidosryhmiltä**

1. Kommunikoiko tiiminne työstään tiimin ulkopuolisille osapuolille? Tekeekö tiiminne yhteistyötä muiden osapuolien kanssa?
2. Toimitaanko muiden tiimien kanssa yhteistyössä saavuttaakseen organisaation tavoitteet?
3. Oppiiko tiiminne monipuolisesti uutta tietoa eri toimijoilta?
4. Saako tiiminne tukea eri toimijoilta?

**D) Juuri tämän tiimin jäsenenä olemisen hyöty**

1. Osaavatko tiiminne jäsenet viestiä muille tiiminne asiantuntijuudesta?
2. Onko tässä tiimissä työskentely tuonut sinulle merkittävää ymmärrystä muiden tiimisi jäsenten asiantuntijuudesta?
3. Näkyykö tiiminne työssä kehittyminen ja uusien käytäntöjen omaksuminen?

Lisäksi:



- Mitä konkreettisia toiveita sinulla on itsellesi psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimissäsi/koko yhteisössä?
- Mitä konkreettisia toiveita sinulla on tiimillesi psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimissäsi/koko yhteisössä?
- Mitä konkreettisia toiveita sinulla on esihenkilölle psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimissäsi/koko yhteisössä?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit jakaa psykologiseen turvallisuuteen liittyen?