

OPINNÄYTETYÖ

Miltä turvallisuus tuntuu?

Keinoja psykologisen turvallisuuden kokemuksen edistämiseksi
opetusalan tiimeissä

Hanna Leppämäki

Yhteisöpedagogi YAMK

90 op

Arvioitavaksi jättämisaika

11/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Hanna Leppämäki

Opinnäytetyön nimi: Miltä turvallisuus tuntuu? Keinoja psykologisen turvallisuuden kokemuksen edistämiseksi opetusalojen tiimeissä.

Sivumäärä: 90 ja 9 liitesivua

Työn ohjaaja: Gyan Dookie

Työn tilaaja: Pelastusopisto

Psykologinen turvallisuus on tunne siitä, että voi tuoda esiin uusia ideoita, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevansa nolatuksi tai rangaistuksi. Psykologisen turvallisuuden olemassa olo on tärkeää tulevaisuuden jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, joka haastaa organisaatioita, tiimejä ja yksilöitä. Tulevaisuuden työelämässä pärjää parhaiten hyvillä tiimityö- ja ”ihmis”taidoilla. Onkin tärkeää pyrkiä selvittämään, millä keinoin psykologista turvallisuutta organisaatioissa, tiimeissä ja esihenkilötyössä voidaan edistää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää keinoja edistää psykologista turvallisuutta Pelastusopiston tiimeissä ja esihenkilötyössä. Tietoperusta pohjautui psykologisen turvallisuuden aiheen tarkasteluun niin organisaation, tiimien kuin yksilön kokemuksenkin näkökulmasta. Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen menetelmin etnografista lähestymistapaa noudattaen. Psykologista turvallisuutta tiimeissä ja esihenkilötyössä tutkittiin osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelun keinoin. Esihenkilön toimintaa ja roolia tarkasteltiin yksilön kokemuksen näkökulmasta.

Jotta tiimit toimisivat mahdollisimman hyvin ja tuottoisasti, täytyy organisaation mahdollistaa psykologisesti turvallinen työympäristö. Jokainen työyhteisön jäsen voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa psykologisen turvallisuuden lisääntymiseen. Tutkimus osoitti, että psykologisesti turvallisia tiimejä voi olla organisaatiossa, jota ei koeta psykologisesti turvalliseksi. Myös tiimien välillä voi olla eroja psykologisen turvallisuuden kokemuksessa, ja yksilötkin kokevat asian eri tavoin riippuen kunkin henkilökohtaisista kokemuksista ja historiasta. Psykologisen turvallisuuden muodostuminen vaatii toisten tuntemista ja yhteisöllisyyttä. Organisaation johdon täytyy sitoutua psykologisen turvallisuuden edistämiseen ja näyttää omaa esimerkkiään sen toteuttamisessa.

Tutkimuksen tuotoksena laadittiin toimintasuositus psykologisen turvallisuuden edistämiseksi Pelastusopistossa, joka on ainutlaatuinen ja poikkeuksellinen valtakunnallinen turvallisuusalan oppilaitos ja valtion virasto. Opinnäytetyössä tuotiin esiin myös keinoja siihen, kuinka psykologista turvallisuutta voidaan yleisesti organisaatioissa ja työyhteisöissä edistää. Toimintasuositusta ja tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää organisaatioiden, työyhteisöjen, tiimien ja esihenkilötyön kehittämisessä.

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, tiimityö, opetusala, työyhteisö, organisaatio, johtaminen, toimintasuositus, etnografia.

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Hanna Leppämäki

Title: What does safety feel like? Ways to enhance psychological safety of work teams in education sector.

Number of Pages: 90 and 9 attachment pages

Supervisor: Gyan Dookie

Commissioned by: Emergency Services Academy Finland

Psychological safety is a feeling of being able to bring out new ideas, ask questions and ask for help, challenge and tell about failures without being humiliated or punished. It is crucial to have psychological safety in constantly changing working life that challenges organizations, work teams and individuals. Those who have the best team work and people skills will succeed in the future. It is very important to study how psychological safety can be enhanced to help organizations, teams, managers and leaders succeed.

The objective of this thesis was to find out ways to enhance psychological safety in teams and in leadership of Emergency Services Academy Finland. The theory of this thesis is based on analysing psychological safety in the levels of organization and teams and also as an individual experience. This was a qualitative research with ethnographic approach. Psychological safety was studied using participant observation and focused interviews. The role of the manager/leader was also studied as an individual experience.

In order for teams to be productive it is important for organizations to create and enable working in a psychologically safe environment. Every member of the work community can also with their own actions influence in increasing psychological safety. This research showed that psychologically safe teams can exist in an organization that is not psychologically safe. Experiences of psychological safety also varied between teams and individuals had also their distinct experiences. This is due to people's history and previous experiences. The presence of psychological safety requires a sense of community and knowing well the people you work with. The top management of the organization have to be committed in enhancing psychological safety in the organization and they have to show their own example on how to do it.

The output of this study was a concrete policy on how to increase psychological safety in Emergency Services Academy Finland which is a unique and exceptional national academy in the safety branch and also a government agency. This thesis also gathered ways for any organization and work community to enhance psychological safety. The results of this study and the created policy can be used in general for developing organizations, work communities, team work and leadership.

Keywords: psychological safety, teamwork, education, work community, organization, leadership, policy, ethnography.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
	1.1 TIITU-hanke kehittämässä psykologista turvallisuutta opetusaloilla.....	6
	1.2 Työelämä haastaa psykologista turvallisuutta	8
2	TUTKIMUKSEN KOHTEENA PELASTUSOPISTO	12
3	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ORGANISAATIOSSA, TIIMEISSÄ JA YKSILÖN KOKEMUKSENA	15
	3.1 Psykologisesti turvallinen organisaatio vaatii rohkeutta.....	18
	3.2 Psykologinen turvallisuus työtiimeissä.....	23
	3.3 Yksilön kokemus	28
	3.4 Keinoja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi	33
	3.5 Tutkimuksen teoreettinen malli	38
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	46
	4.1 Etnografinen tutkimus.....	46
	4.2 Osallistuva havainnointi.....	48
	4.3 Teemahaastattelu.....	49
	4.4 Aineiston analyysi.....	51
	4.5 Tutkimusetiikka	53
5	TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS	56
	5.1 Osallistuva havainnointi ensihoitotiimissä	56
	5.2 Tiimien ja esihenkilöiden teemahaastattelut.....	60

5.3 Mitä tulokset kertovat psykologisesta turvallisuudesta? Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	73
5.4 Miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää? Toimintasuositus organisaatiolle	80
6 POHDINTA.....	83
LÄHTEET	88
LIITTEET	91

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkin psykologisen turvallisuuden ilmenemistä kahdessa opetusalan tiimissä ja niiden esihenkilötyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi niin yksilö-, esihenkilö- kuin organisaatiotasollakin. Opinnäytetyön aihe nousi kolmesta suunnasta. Ensimmäinen ajatus aiheeseen syntyi Yhteisöpedagogi YAMK opintojeni yhteydessä esitellystä työsuojelurahaston rahoittaman TIITU (Tiimit ja turvallisuus) -tutkimushankkeen aiheesta, jossa Humanistinen Ammattikorkeakoulu on yhtenä hankkeen toimijana. TIITU-tutkimushanke tutkii emotionaalisen, psykologisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista, niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä niiden kehittämistä sote- ja opetusalojen tiimeissä ja esimiestyössä. Hankkeen tutkimusaihe pohjautuu opetus- ja sote-aloilla lisääntyneeseen turvattomuuteen yleisesti. Toiseksi tarpeen kehittämistyölle toi esiin Pelastusopisto, organisaatio, jossa työskentelen. Organisaation tarve psykologisen turvallisuuden edistämiseksi lähtee organisaation tavoitteesta kehittää työyhteisöä, sen toimivuutta ja hyvinvointia. Psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisön yhtenä toimintaa tukevana pohjatekijänä on tunnistettu tärkeäksi nopeasti muuttuvassa kriittisen sisäisen turvallisuuden koulutusympäristössä. Aihe on tullut realistiseksi ja ajankohtaiseksi mm. koronapandemian ja sen mukanaan tuomien toiminta- ja työskentelytapojen sekä johtamisen muutoksen tarpeiden vuoksi. Kolmantena sykäyksenä tämän aiheen tutkimiseen ja kehittämiseen on ollut henkilökohtainen laaja kiinnostukseni liittyen ihmisen toimintaan, vuorovaikutukseen ja psykologisiin näkökulmiin yleisesti sekä työyhteisön kehittäjän ammattiosaamisen näkökulmasta.

1.1 TIITU-hanke kehittämässä psykologista turvallisuutta opetusaloilla

Turvallisuuden tutkimusta opetusaloilla on lähtökohtaisesti tehty enemmän opiskelutilanteisiin ja opiskelijan ja opettajan välisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyen. Työelämän muutosta koskevia kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalaan koskevia tutkimuksia on viime aikoina tehty mm. liittyen työhyvinvointiin, työntöön, työuupumukseen ja johtamiseen muuttuvassa työympäristössä. Näiden alojen johtajien ja esimiesten mukaan työelämän muutos on nyt ja tulevaisuudessa etenkin teknologisen kehityksen haltuun ottamista, työyhteisön toimintakulttuurin muutosta ja työn tekemisen tapojen muutosta. Työyhteisön toimintakulttuurin muutos korostuu ammatillisessa koulutuksessa, ylimmässä johdossa sekä kunnallisissa järjestäjissä muita enemmän, ja työskentelyn tapojen muutos korostuu

esimiestasolla ja ammattikorkeakouluissa. Yliopistoissa puolestaan teknologisen kehityksen haltuun ottamista ei koeta samoissa määrin merkittäväksi. Naisjohtajilla miehiin verrattuna korostuu työhyvinvoinnin johtaminen. (OAJ 2021, 4.)

OAJ tekee kahden vuoden välein työolobarometrin, joka mittaa kattavasti ja luotettavasti opettajien ja opetusalan johtajien työhyvinvointia, työoloja ja turvallisuutta. Kysely kattaa koko Suomen aina varhaiskasvatuksesta yliopistoihin. Vuoden 2021 työolobarometri kertoo opettajien työolojen heikentyneen entisestään. Työn määrän kasvu ja pirstaloituminen sekä vaikutukset myös vapaa-aikaan aiheuttavat opettajille työkyvyn alenemista ja työstressiä. Myös koronapandemia on aiheuttanut haasteita työn ja työympäristön turvallisuuteen. (OAJ 2020.)

Työolobarometri selvittää opettajien kokemuksia liittyen työhön käytettyyn aikaan, työn määrään, häirintään ja epäasialliseen kohteluun, väkivaltaan, sisäilmaan, työkykyyn, työstressin, johtamiseen ja esihenkilötyöhön, työtyytyväisyyteen, työyhteisöön sekä työterveyshuoltoon liittyen. Selkeimmät muutokset vuoteen 2019 verrattuna liittyivät työmäärän kasvuun sekä vakavan ja toistuvan epäasiallisen kohtelun kokemukseen. Myös työpaikalla koetun väkivallan määrä oli noussut samoin kuin kokemus työstressistä ja poikkeuksellisesta väsymisestä. Lisäksi työn ilon todettiin laskeneen. Työyhteisössä töiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen töiden jakaantumisen koettiin vähentyneen ja tiedonkulun huonontuneen. Myös kokemus vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön oli laskenut ja omaa työtä koskeviin asioihin koettiin entistä vähemmän mahdollisuutta vaikuttaa. Kokoaikaisten opettajien ja opetusalan esihenkilöiden työaika ylittyi palkansaajien normaaliin työviikkoon verrattuna ja työviikko jatkui usein myös viikonloppuisin. Opettajista noin 50 % ja esihenkilöistä noin 40 % teki työtä myös viikonloppuisin (OAJ 2021, 6.) Erityisesti epäasiallisen kohtelun kokemukset ja työyhteisön sisäisiin haasteisiin liittyvät asiat ovat omiaan vähentämään myös psykologisen turvallisuuden kokemuksia.

TIITU (Tiimit ja Turvallisuus) on työsuojelurahaston rahoittama puolitoistavuotinen hanke, joka tutkii emotionaalisen, psykologisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista, niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä niiden kehittämistä sote- ja opetusalojen tiimeissä ja esimiestyössä. Hanke toteutetaan monimenetelmäisesti yhdistäen biometristä vuorovaikutustutkimusta narratiivisiin ja toimintatutkimuksellisiin lähestymistapoihin. (Työsuojelurahasto 2022.) TIITU-hanketta koordinoi Haaga-Helia ja hankekumppaneina ovat Metropolia ammattikorkeakoulu sekä Humanistinen ammattikorkeakoulu. Hankkeessa pyritään identifioimaan psykologisen, emotionaalisen ja fyysisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja

edellytyksiä sekä sovittamaan biometrisin, vuorovaikutuksellisin ja eläytymismenetelmällisin keinoin hankittuja tutkimustuloksia työyhteisöjen arkeen. Tavoitteena on myös osallistaa vastaajat toimintatutkimuksen keinoin kehittämistyöhön. (Haaga-Helia 2022.)

Tässä opinnäytetyössä nojaan TIITU-hankkeen aihe maailmaan ja käytän jossain määrin hankkeen kanssa yhteneviä tutkimusmenetelmiä. Lisää työn tutkimuksellisesta viitekehyksestä ja menetelmistä on kerrottu jäljempänä.

1.2 Työelämä haastaa psykologista turvallisuutta

Psykologista turvallisuutta on tutkittu jonkin verran erityisesti psykologian ja sosiaalipsykologian kentillä mm. tiimien kehittymisen ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimustieto on kuitenkin verrattain vähäistä tai muiden tutkimusalojen varjoon jäänyttä, ja psykologinen turvallisuus työelämän ilmiönä on ainakin Suomessa vielä jokseenkin tuntematon. Edmondson (2019, 29) kollegoineen on arvioinut psykologiseen turvallisuuteen liittyvää tutkimusta ja havainnut, että sitä on kuitenkin tehty määrällisesti paljon ja monissa erilaisissa tutkimusasetelmissä. Tutkimukset ovat koskeneet monenlaisia toimijoita, kuten yrityksiä, julkisen hallinnon organisaatioita, yleishyödyllisiä toimijoita, kouluja, sairaaloita jne. Tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologinen turvallisuus on tärkeää. Valitettavasti selväksi on myös käynyt se, että monilta työpaikoilta puuttuu psykologinen turvallisuus, jonka edistämisen avulla olisi mahdollista lisätä esimerkiksi työntekijöiden osallisuutta, sitoutumista ja oppimista.

Psykologisen turvallisuuden aihe on noussut hyvin ajankohtaiseksi viime aikoina. Tämän on pystynyt omin silmin havaitsemaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa lisääntyneinä kommentteina, puheenvuoroina, artikkeleina sekä aiheeseen liittyvänä kirjallisuutena ja tarjolla olevana koulutuksena. Myös uutta tutkimustietoa kaivataan. Uuden tutkimustiedon tarpeeseen vaikuttaa jatkuva ja yhä nopeutuva maailman muuttuminen ja sitä kautta erityisesti työelämän muutos. Työpaikkoja katoaa ja uusia syntyy, työtehtävien sisältö ja osaamisvaatimukset muuttuvat nopeastikin, ja digitalisaation ja automaation kaltaiset megatrendit tekevät tulevaisuuden ennakoinnista vaikeaa ja tulevaisuuden arvaamattomuus aiheuttaa epävarmuutta. Suomalaisen työmarkkinan rakenteissa ja instituutioissa on kuitenkin myös paljon pysyvyyttä ja jatkuvuutta, mikä tuo turvaa ihmisille. Tekoäly, oppivat tietojärjestelmät ja robotit auttavat ongelmanratkaisua edellyttävien tehtävien ja töiden automatisoinnissa. Automaatioon liittyvä riski onkin pienin inhimillistä luovuutta ja uuden ideointia edellyttävissä tietotyön ammattiteissa.

OECD:n vuoden 2019 työllisyyskatsauksen mukaan vähiten alttiita automaatiolle ovat sellaiset ammatit, joiden tehtäväsissä korostuvat ongelmanratkaisu, opetus, suunnittelu, vaikuttaminen ja neuvonta. (Pyöriä, Ojala & Nätti 2019, 156, 159–161.) Työelämän murros haastaa työn tekemisen tapoja, osaamisvaatimuksia, ammatteja ja koko urakäsitteen. Ura voi rakentua monen osaamisen, työn muodon, tulovirran ja työn ulkopuolisen tekemisen yhdistelmistä eikä välttämättä ole olemassa vain yhtä uraa, työpaikkaa, ammattia tai koulutusta. (Ruuska 2022, 7.)

Työ 2040-raportin (2017) mukaan työelämää leimaa monimuotoisuus, joustavuus, yrittäjäisyys sekä verkostomainen ja yrittäjämäinen työ ja asenne. Työ pirstaloituu eri työnantajille ja erilaisiin työskentelymuotoihin. Tulevaisuuden organisaatioilta ja yksilöiltä vaaditaan joustavuutta ja ammatilliselta yhä monipuolisempaa osaamista sekä kykyä oppia uusia taitoja. Monimutkaisessa maailmassa pärjää utelias oppija. Uteliaisuus auttaa näkemään asioita monipuolisesti, ja ratkaisemaan ongelmia. Se innostaa kokeilemaan ja synnyttää luovuutta. Luovuutta puolestaan voi ruokkia tekemällä erilaisia asioita, ja menemällä uusille ja epämuukavillekin alueille tapahtuu puolestaan oppimista ja oivaltamista. (Ruuska 2022, 7, 10.)

Ympäristön kompleksisuuden kasvaessa kasvaa myös tarve ihmisten väliselle kanssakäymiselle. Etenkin asiantuntijatyössä ennakoimattomuuden ja epävarmuuden lisääntyminen kasvattavat tarvetta psykologiselle turvallisuudelle. Myös työelämän muunlaiset muutokset, kuten työn sidosten lisääntyminen kasvattavat tarvetta yhteistyöhön ja sitä kautta korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä. Uusien tehtävälueiden haltuunotto ja uusiin ryhmiin hyppääminen tapahtuu usein lyhyellä varoitusajalla, jolloin aikaa luottamuksen rakentamiselle ja toisten toimintatapoihin tutustumiselle on vain vähän. Työprosessien eteneminen ei ole välttämättä ennakoitavissa, ja työtä tehdään niin vaihtuvien asiakkaiden kanssa kuin osasto- ja tiimirajojen ulkopuolellakin. Yhteistyötä on tehtävä ikään kuin keskinäinen luottamus olisi jo rakennettu. Tällaisessa ympäristössä psykologisen turvallisuuden tarve korostuu. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 31–32.)

Osaamisen ja asiantuntijuuden arvostus on muuttunut vuosisatojen saatossa. Renessanssin aikaan arvostettiin monen alan asiantuntemuksen yhdistämistä, kun taas kehitys on vienyt työelämää erikoistumisen suuntaan, jolloin syväosaamista sekä keskittymistä yhteen aiheeseen on arvostettu. Tulevaisuuden tarve puolestaan muodostuu laaja-alaisen ja rajoja ylittävän luovan osaamisen yhdistelystä. Yksilön kannalta työ ei myöskään ole pelkästään työtä, josta maksetaan palkkaa, vaan ihmisillä on uudentyyppinen yhteisöllinen rooli, jonka avulla luodaan

merkityksellisyyttä, vaihdetaan ideoita ja jaetaan innostusta. (Ruuska 2022, 7–8.) Tulevaisuudessa haastavaa on myös määritellä esimerkiksi se, mitä työ ylipäättään on. Teknologian kehittyminen pakottaa pohtimaan, millaista työtä teknologistuminen synnyttää, ja millaisia tarpeita, kyvykkyyksiä ja toimintamalleja uusi työelämä vaatii. Tärkeintä on luoda ymmärrystä siitä, millaiset ihmistaidot ovat tulevaisuudessakin korvaamattomia. (Hiila, Tukianen & Hakola 2019, 20.) Organisaation näkökulmasta organisaation tarvitsema kyvykkyys rakennetaan useasta palasesta ja lähteestä osaamisen pilkkoutuessa useampiin osa-alueisiin. Myös osaamis- ja resurssitarpeet muuttuvat, mikä haastaa organisaation käytäntöjä ja johtamista. (Ruuska 2022, 8.)

Tulevaisuudessa substanssitettoa tärkeämpiä ovat ajattelu- ja vuorovaikutustaidot. Muutoksen hallinnassa auttavat metataidot ja yleiset työelämätaidot, kuten ongelmanratkaisu, itseohjautuvuus, oppimiskyky ja oppimistaidot. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen ohella myös johtaminen sekä tiedon arviointitaidot ja niiden yhdisteleminen erilaisiin digitaalisiin taitoihin nousevat tärkeäksi. Hyvien metataitojen avulla asiantuntijuus kehittyy, kertaantuu ja monistuu. Tulevaisuudessa tarvitaan myös aktiivisuustaitoja, joiden avulla oma työpanos tehdään tarpeelliseksi ja jotka auttavat selviytymään erilaisista mahdollisuuksista ja uhkista. (Ruuska 2022, 9.)

Ilmarisen vuonna 2017 tekemän Future Score -tutkimuksen mukaan tulevaisuuden kymmenen työelämätaidon joukkoon kuuluu ennen kaikkea itsetuntemukseen, vuorovaikutukseen ja muutoskykyyn liittyviä taitoja, eli ihmistaitoja; kykyä toimia yksin ja yhdessä muiden kanssa. Paras tapa varautua työelämän kiihtyvään muutosnopeuteen on kehittää tiimien toiminnassa avointa vuorovaikutusta sekä itsetuntemusta. Tämä mahdollistaa sujuvan yhteistyön yhä vain monimutkaisempien asioiden äärellä. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu, koska työn odotukset muuttuvat, etätyö yleistyy, työ digitalisoituu ja eri sukupolvet viestivät eri tavoin. Tärkeää on myös kehittää niitä taitoja, joita koneet eivät tulevaisuudessakaan pysty oppimaan. Yksi näistä taidoista on sosiaalinen älykkyys, eli sosiaalinen havainnointikyky, suostuttelu- ja neuvottelutaidot sekä muiden auttaminen ja muista välittäminen. (Hiila ym. 2019, 47, 54, 56–57, 198.) On mahdotonta kuitenkin tyhjentävästi listata millaisia taitoja ja osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Omaa osaamistaan on joka tapauksessa päivitettävä, muokattava ja laajennettava. Työelämässä korostuu työn ja oppimisen yhteen nivoutuminen eikä osaamista uudisteta pelkästään muodollisella koulutuksella, vaan oppimista tapahtuu

kaikessa, mitä teemme. Uteliaisuus ja halu kehittyä kulkevat mukana läpi uran. (Ruuska 2022, 9.)

Psykologisesti turvallisten työyhteisöjen kehittäminen tulee olemaan entistäkin tärkeämpää ympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi. Psykologisesti turvalliset tiimit ovat tuottavampia ja voivat paremmin kuin tiimit, joissa psykologista turvallisuutta ei ole tai joissa se on hyvin vähäistä. Psykologisen turvallisuuden edistäminen tiimeissä haastaa myös johtamista, sillä johtaja on erityisen tärkeässä asemassa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Erityisen haasteen tälle luo tiimien perinteisen kokoonpanon muuttuminen enemmän eri substanssien asiantuntijoita sisältäväksi sekä tiimien hajoaminen moniin eri paikkoihin. (Hiila ym. 2019, 44.) Etätyö vaikuttaa vuorovaikutustapoihimme ja siten haastaa myös psykologista turvallisuutta (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32). Johtajat joutuvat tulevaisuudessa kiinnittämään entistä enemmän huomiota psykologisen turvallisuuden edistämiseen myös tiimeissä, jotka eivät ole fyysisesti läsnä samoissa tiloissa lainkaan tai ovat läsnä hyvin vähän. Tutkijat näkevät yhteneväisesti sen, että tulevaisuudessa yhä useampi työ on asiantuntijatyötä ja sitä tehdään yhdessä eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa. Tämä vaatii myös työn tekijöiltä paljon uusia taitoja. (Hiila ym. 2019, 44.) Ihmisten täytyy käyttää aivojaan ja toimia yhteistyössä, jotta ongelmia voidaan ratkaista. Organisaatioiden täytyy löytää uusia keinoja tuottaa arvoa, ja tämä onnistuu vain hyödyntämällä ihmisten kykyjä ja osaamista. Nykypäivän ja tulevaisuuden työelämässä yksikään ihminen ei yksin voi tietää tai tehdä kaikkea, mitä työn toteuttaminen vaatii. Tärkeintä on se, että ihmiset sanovat ääneen mitä ajattelevat, jakavat tietoa, antavat asiantuntijuuttansa käyttöön, ottavat riskejä ja työskentelevät yhdessä. (Edmondson 2019, Introduction, xiii, xx.)

2 TUTKIMUKSEN KOHTEENA PELASTUSOPISTO

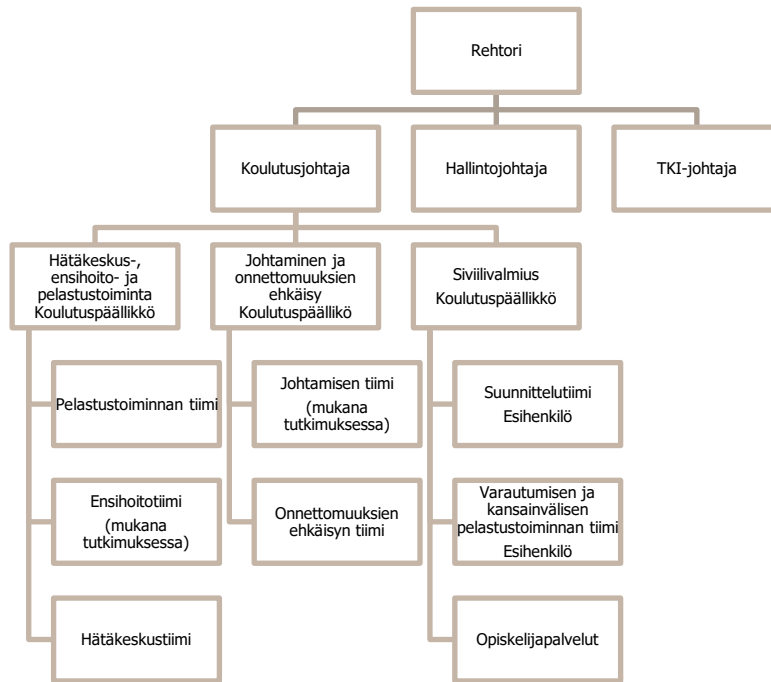
Tämän opinnäytetyön painopiste on vahvasti työyhteisön sekä tiimi- ja esihenkilötyön kehittämisessä. Kuten Pekonen & Ruokonen (2021) artikkelissaan toteavat, on organisaatioiden kestävä tulevaisuuden kannalta oleellista, että tiimeissä vallitsee psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Kun ymmärrämme psykologisen turvallisuuden merkityksen ja sitä edistävät tekijät, voimme luoda työyhteisölle paremman työympäristön ja lisätä työn tuloksellisuutta. Kehittämistyön tavoitteena onkin psykologista turvallisuutta tiimeissä tutkimalla parantaa ja kehittää työyhteisön vuorovaikutusta, toimintatapoja sekä johtamista. Konkreettisena tavoitteena on tuoda esihenkilö- ja tiimityöhön työkaluja psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi ja edistämiseksi. Tämän kehittämistyön tuloksia ja tuotosta on mahdollista hyödyntää laajemminkin esimerkiksi sote- ja opetusaloilla sekä yleisesti työyhteisöissä ja organisaatioissa.

Pelastusopisto on valtakunnallinen sisäisen turvallisuuden ammatillinen koulutusorganisaatio, joka tuottaa pelastaja- ja hätäkeskuspäivystäjätutkintoja, pelastusalan alipäällystö- ja päällystötutkintoja (insinööri AMK, tutkinnon myöntää Poliisiammattikorkeakoulu) sekä erilaisia täydennys- ja varautumiskoulutuksia. Pelastusopisto toimii sisäministeriön tulosohjauksessa itsenäisenä valtion virastona. Pelastusopistossa työskentelee noin 140 virkamiestä, joista noin puolet on opetushenkilökuntaa. Organisaatio on linjaorganisaatio, joka koostuu koulutus- ja opiskelijapalveluista, TKI-palveluista ja hallinto- ja tukipalveluista. Koulutus- ja opiskelijapalvelut koostuvat kolmesta koulutuslinjasta, joiden alla toimii vaihteleva määrä tiimejä (Kuva 1). Koulutus- ja opiskelijapalveluiden sekä TKI-palveluiden organisaatorakenteessa on tapahtunut osaa linjoista koskeva uudistus, jossa esihenkilöiden ja tiimien määrää on lisätty, ja jota pilotin omaisesti testataan vuoden 2022 aikana. Tässä tutkimuksessa tutkitaan niitä tiimejä, jotka eivät ole mukana tässä organisaatiouudistuskokeilussa. Tähän pääasiallisena syynä on se, että nämä tiimit ovat toimineet yhdessä suhteellisen vakioidulla kokoonpanolla jo pidempään, ja niistä on mahdollista saada enemmän tiimin vakiintuneeseen vuorovaikutukseen ja psykologiseen turvallisuuteen liittyvää tietoa kuin niistä tiimeistä, jotka ovat vasta rakentumisvaiheessa. Vaikka tämä tutkimus ei keskitykään psykologisen turvallisuuden rakentumiseen uusissa tiimeissä, voivat uudetkin tiimit hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja tuotosta toimintansa kehittämisessä.

Tutkimuksen kohteeksi valitsin kaksi mahdollisimman erilaista opetustiimiä. Toinen on ensihoidon opetuksesta vastaava ensihoitotiimi, johon kuuluu 13 henkilöä. Tiimillä on tiiminvetäjä, jolla ei ole esihenkilön henkilöstöhallinnollista vastuuta tiimin toiminnasta vaan vastuu on lähinnä koordinoiva ja toiminnallinen. Tiimin jäsenet ovat suurelta osin toimineet useita vuosia yhdessä ja tiimin jäsenten vaihtuvuus on ollut vähäistä. Ensihoitotiimin ja kahden muun samassa koulutuslinjassa toimivan tiimin (pelastustoiminnan tiimi ja hätäkeskustiimi) esihenkilö on hätäkeskus-, ensihoito- ja pelastustoiminnan koulutuslinjan koulutuspäällikkö, jonka alaisuudessa on kaiken kaikkiaan 38 henkilöä (Pelastusopisto 2022).

Toiseksi tutkittavaksi tiimiksi valitsin johtamisen tiimin, johon kuuluu 16 henkilöä. Tiimi koostuu pelastustoiminnan johtamisen opettajista sekä yleisten aineiden, kuten kielet, matematiikka ja hallinto, opettajista. Tämä tiimi on toinen Johtamisen ja onnettomuuksien ehkäisyn koulutuslinjan tiimeistä. Toinen on onnettomuuksien ehkäisyn tiimi. Samoin kuin ensihoidon tiimillä, tälläkin tiimillä on tiiminvetäjä, jolla ei ole esihenkilön henkilöstöhallinnollista vastuuta. Tässä tiimissä on ollut ensihoitotiimiä enemmän vaihtuvuutta, ja osa tiimiläisistä on toiminut yhdessä useita vuosia, ja osa on tullut tiimiin vasta muutamia vuosia sitten. Tiimin esihenkilönä toimii johtamisen ja onnettomuuksien ehkäisyn koulutuslinjan koulutuspäällikkö, jolla on alaisuudessaan 21 henkilöä (Pelastusopisto 2022). Kahden toiminnaltaan ja opetussisällöiltään erilaisen tiimin valinnalla tavoittelin mahdollisuutta tiimien kokemusten vertailuun organisaation sisällä sekä tutkimustulosten hyödynnettävyyttä laajemmin opetuslalla vastaavanlaisissa tai samankaltaisissa tiimirakenteissa.

Toimin itse Pelastusopistossa henkilöstösuunnittelijana. Henkilöstösuunnittelija on vastuussa organisaation henkilöstön kehittämiseen liittyvistä asioista, kuten esihenkilötyön kehittäminen, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja osin työyhteisöviestintäkin. Olen työskennellyt organisaatiossa marraskuusta 2019 lähtien ja omaan hyvän käsityksen koulutuslinjojen ja tiimien toiminnasta sekä esihenkilötyöstä, mutta tietoa on lähtökohtaisesti vähemmän tiimien sisäisestä toimivuudesta ja vuorovaikutussuhteista.



Kuva 1. Pelastusopiston organisaatiokaavio / Koulutus- ja opiskelijapalvelut. (Pelastusopisto 2022).

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ORGANISAATIOSSA, TIIMEISSÄ JA YKSILÖN KOKEMUKSENA

Psykologinen turvallisuus samoin kuin luottamus molemmat kuvaavat ihmisen tuntemuksia, jotka liittyvät ihmistenvälisiin kokemuksiin (Edmondson 2003, 241). On kuitenkin tärkeää ymmärtää näiden kahden välinen ero. Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus kuvaa yksilön näkemystä riskin ottamisen ja sen seurausten välisestä suhteesta ihmisten välisissä kanssakäymisissä usein erilaisissa ryhmissä esimerkiksi työpaikalla. Psykologiseen turvallisuuteen liittyy ihmisen olettamus siitä, miten muut reagoivat siihen, kun toinen laittaa itsensä alttiiksi esimerkiksi kysymällä kysymyksiä, pyytämällä palautetta, kertomalla virheistä tai ehdottaakseen uutta ideaa. (Mt, 241.) Edmondson väittää, että ihmiset tekevät jatkuvasti pieniä mikropäätöksiä riskin ottamisen kannattavuudesta kyseisessä hetkessä ja kyseisissä ihmisten välisissä kohtaamisissa: ”Jos toimin tässä hetkessä näin, tulenko satuttamaan itseäni, tulenko nolatuksi tai arvostelluksi?” Negatiivinen vastaus kertoo psykologisesta turvallisuudesta, jolloin henkilön on mahdollista toimia aikomustensa mukaan. Toisaalta vastaava tilanne voi tuottaa erilaisen arvioin ja toiminnan riippuen siitä, onko uskomus seuraamuksista erilainen eri ryhmissä tai eri ihmisten välisissä kanssakäymisissä. Monet muutkin tutkijat ovat määritelleet psykologista turvallisuutta hyvin samalla tavalla. Mm. William A. Kahn on kuvaillut sen olevan tunne siitä, että voi olla oma itsensä ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista omakuvalle, statukselle tai uralle. (Mt., 241.) Nina Rinne (2021, 30) on kirjoittanut kirjassaan Rohkea organisaatio psykologisesta turvallisuudesta näin:

Psykologinen turvallisuus on tunne ja kokemus siitä, että jokainen voi tuoda esiin uusia ideoita, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, varmistaa asioita, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevansa nolatuksi, rangaistuksi tai joutuvansa suurennuslasin alle.

Luottamus puolestaan on hyvin samankaltaista ja samanlaisia elementtejä sisältävä tunne kuin psykologinen turvallisuuskin. Useimmat määritelmät kuvaavat luottamukseen liittyvän haavoittuvuuden käsitteen arvioitaessa henkilökohtaista riskiä. Haavoittuvuus ei kuitenkaan ole niin suuri elementti juuri psykologisessa turvallisuudessa. Luottamuksen kyseessä ollen asiaa voi kuvata niin, että se on toisen osapuolen halukkuutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen toiminnalle. Sitä voidaan kuvata myös luottamuksena siihen, että toinen osapuoli ei toiminnallaan aseta toista vaaraan tai riskille alttiiksi tai käytä hyväkseen toisen haavoittuvaisuutta. Luottamukseen liittyy myös jollain tavalla ihmisen valinta luottaa toiseen

ihmiseen. Psykologisessa turvallisuudessa tämä valinta liittyy enemmän siihen, onko henkilökohtaisen riskin ottaminen kannattavaa vai ei. (Edmondson 2003, 242–242.)

Psykologisessa turvallisuudessa ja luottamuksessa on siis paljon samaa. Selkeimpiä eroja voi kuitenkin kuvailla muutamalla tavalla. Luottamuksessa kyse on siitä, että annetaan toiselle mahdollisuus olla luottamuksen arvoinen. Psykologisessa turvallisuudessa on kyse siitä antavatko toiset sinulle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen, jos olet tehnyt esimerkiksi virheen. Psykologisessa turvallisuudessa myös arviota riskinoton mahdollisista seuraamuksista tehdään usein siinä hetkessä ja sen kyseisen tilanteen käsillä ollessa. Luottamus perustuu pidempään ajanjaksoon ja voi ulottua kaukaiseenkin tulevaisuuteen. Psykologisen turvallisuuden käsite liittyy usein enemmän ihmisten välisiin suhteisiin ja uskomuksiin turvallisuuden kokemuksesta ryhmässä. Luottamus puolestaan on yleensä kahdenvälistä. (Edmondson 2003, 243–244.)

Koska psykologinen turvallisuus on nousemassa tärkeäksi ja paljon puhutuksi aiheeksi nykypäivänä erityisesti työelämässä ja erilaisissa tiimeissä, on myös hyvä ymmärtää, mitä psykologinen turvallisuus ei ole. Työskentely psykologisesti turvallisessa ympäristössä ei tarkoita sitä, että kaikki olisivat aina samaa mieltä vain ollakseen ystävällisiä toisilleen. Päinvastoin psykologinen turvallisuus antaa mahdollisuuden sanoa asioista suoraan ja olla asioista rakentavasti eri mieltä. Usein esimerkiksi kokouksissa voidaan olla kivoja ja kohteliaita toisille ja sitten olla eri mieltä myöhemmin tai keskustella asioista ja kritisoidakin jälkeenpäin kahdenkeskisesti. Tämä ei ole psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus ei ole helppoutta tai mukavuutta vaan suoruutta sekä tahtoa ja uskallusta heittäytyä mukaan esimerkiksi konfliktiin uuden oppimiseksi erilaisten mielipiteiden kautta. Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole persoonallisuuden piirre. Voidaan ajatella, että ihmiset eivät esimerkiksi avaa suuttaan kokouksissa, koska ovat introverteja, ujoja tai heiltä puuttuu itseluottamusta. Psykologisessa turvallisuudessa on enemmän kyse työn yleisestä ilmapiiristä, joka vaikuttaa kaikkiin suunnilleen samalla tavalla riippumatta siitä, millaisia persoonallisuuden piirteitä heillä on. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ja ilmapiirissä ihmiset voivat tuoda esiin ideoita ja nostaa esiin huoliaan riippumatta siitä, ovatko he luonteeltaan ulos- vai sisäänpäin suuntautuneita. Kuten edellä on jo todettukin, psykologinen turvallisuus ei myöskään ole synonyymi luottamukselle. Suurin ero on siinä, että psykologinen turvallisuus koetaan ryhmätasolla ja liittyy käsillä olevaan hetkeen, kun taas luottamus on enemmän kahdenvälistä ja pidemmälle jatkuvaa. Psykologinen turvallisuus ei myöskään

tarkoita sitä, että työn suoriutumisen tasoa pitäisi alentaa. Se ei ole ilmapiiri, jossa ihmisten ei odoteta noudattavan korkeita standardeja ja saavuttavan tavoitteita tai määräaikoja. Psykologinen turvallisuus antaa mahdollisuuden rehellisempään, haastavampaan, enemmän yhteistyötä sisältävään ja sitä kautta tehokkaampaan työhön. Psykologinen turvallisuus ja suoriutumisen taso ovat kaksi erillistä mutta toisiinsa niin tiimin kuin organisaationkin näkökulmasta vaikuttavaa asiaa. (Edmondson 2019, 15–18.)

	Matalat suoriutumisen standardit	Korkeat suoriutumisen standardit
Korkea psykologinen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimisen ja korkean suoriutumisen alue
Matala psykologinen turvallisuus	Apatian alue	Ahdistuneisuuden alue

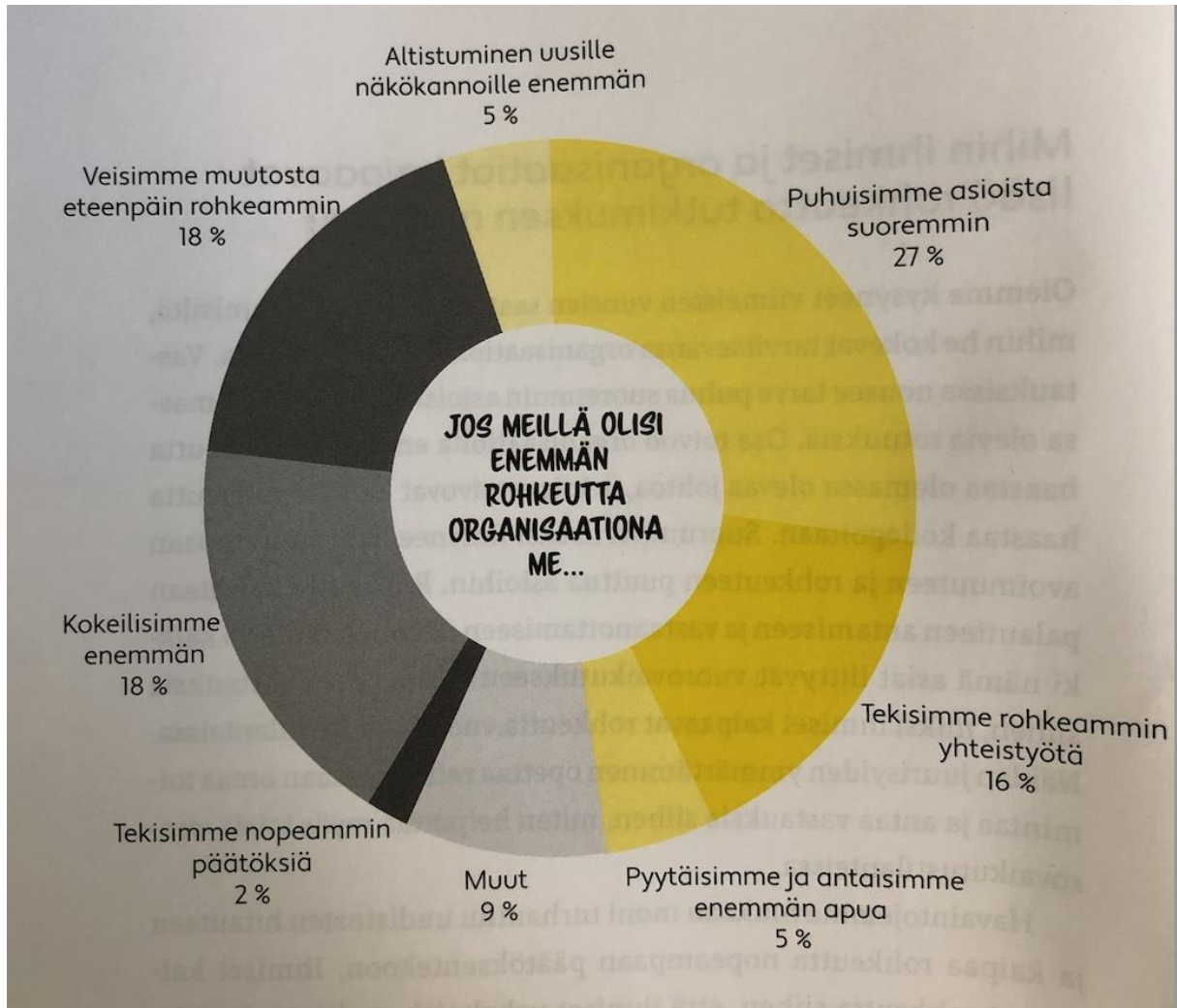
Taulukko 1. Kuinka psykologinen turvallisuus näyttäytyy suhteessa suoriutumisen tasoon (Edmondson 2019, 18).

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 1) voidaan huomata, että kun sekä psykologinen turvallisuus että suoriutumisen standardit ovat matalat, tulee työpaikasta ikään kuin apaattinen (apatian alue). Ihmiset tulevat töihin, mutta heidän ajatuksensa ja sydämensä ovat muualla. He valitsevat aina itsesuojelun sen sijaan, että ponnistelisivat tavoitteidensa eteen esimerkiksi ottamalla riskejä. Sen sijaan aikaa saatetaan käyttää muuhun epäolennaiseen, kuten toisten ihmisten elämän hankaloittamiseen. Työpaikoilla, joissa psykologinen turvallisuus on korkea, mutta suoriutumisen standardit ovat matalat (mukavuusalue), ihmiset yleisesti ottaen pitävät työskentelystä toistensa kanssa. He ovat avoimia ja kollegiaalisia mutta eivät koe työtään tarpeeksi haastavaksi. Kun ihmiset kokevat voivansa olla omia itsejään mutta eivät näe mitään pakottavaa syytä etsiä lisähaasteita, ei oppimista ja innovaatiotakaan tapahdu eikä työ ole tekijälleen palkitsevaa. Myöskään sitoutumista organisaatioon ei tapahdu. Kun taas suoriutumisen standardit ovat korkeat mutta psykologinen turvallisuus matala, ollaan tilanteessa, jossa työntekijät kokevat ahdistusta siitä, että heidän pitäisi tuoda esiin asioita tai sanoa ääneen jotain (ahdistuneisuuden alue). Tässä kohdassa sekä työn laatu että työpaikan turvallisuus kärsivät. Ahdistuneisuus tässä ei tarkoita sitä, ettei ihminen pystyisi saavuttamaan vaativia tavoitteita työssään vaan enemmänkin ihmisen sisäistä tunnetta. Kun korkeat tavoitteet yhdistetään ympäristöön, jossa psykologista turvallisuutta ei ole, johtaa se alisuoriutumiseen.

Jos esimerkiksi henkilö ei koe pystyvänsä kertomaan mielessään olevaa kysymystä tai ideaa, aiheuttaa se tyytymättömyyttä työhön. Työntekijöiden pelko sanoa ääneen asioita on myös suuri riskitekijä organisaatioille, jotka elävät ”räjähdysherkässä”, epävarmassa- ja epätietoisessa, kompleksisessa ja monitulkintaisessa (VUCA: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) maailmassa. Mikäli sekä suoriutumisen standardit että psykologinen turvallisuus ovat korkeat, tapahtuu oppimista (oppimisen ja korkean suoriutumisen alue). Jos työ itsessään on lisäksi epävarmaa ja/tai toisista riippuvaista, on tämä alue myös korkean suoriutumisen alue. Tällä alueella ihmiset voivat oppia toisiltaan ja saada monimutkaista ja innovatiivista työtä tehdyksi. Epävarmuuden maailmassa korkea suoriutuminen näkyy, kun ihmiset oppivat aktiivisesti samalla kun tekevät työtänsä. (Edmondson 2019, 18.) Kun psykologinen turvallisuus on korkea, ihmiset ottavat omistajuutta tekemisestään ja yrittävät enemmän, mikä johtaa korkeampaan oppimisen ja ongelmien ratkaisun tasoon. Kun psykologinen turvallisuus on matala, ihmiset eivät jaksata taistella pelkojaan vastaan, eivätkä selviydy kohtaamistaan tilanteista. (Clark 2020b, 5.)

3.1 Psykologisesti turvallinen organisaatio vaatii rohkeutta

Organisaatioissa on usein meneillään erilaisia uudistuksia ja suuriakin muutoksia. Ihmisten toivotaan oppivan uusia asioita ja lisäksi voimaan hyvin. Rinteen (2021) mukaan organisaatioissa kaivataan rohkeutta kokeilla erilaisia asioita ja suhtautua kevyemmin epäonnistumisiin. Suuri tarve on myös yhteistyön lisäämiselle, rohkeammalle vastuun ottamiselle ja itsensä johtamiselle. Työyhteisöissä työtä tehdään toisia varten eikä johtajakaan voi ajatella asioita vain sen kautta, miten hän itse johtajana mahdollistaa asioita toisille, toimii johtajana tai kehittää organisaatiota. (Rinne 2021, 17–18.) Rinne kertoo omiin tutkimuksiinsa ja haastatteluihinsa pohjautuen havainneensa, että ihmiset toivovat organisaatioiden toimivan rohkeammin (Kuva 2). Heillä on tarve puhua suoremmin asioista ja haastaa olemassa olevia totuuksia. Ihmiset toivovat enemmän rohkeutta haastaa olemassa olevaa johtoa sekä myös kollegoita. Suoruuden ja avoimuuden lisäksi toivotaan rohkeutta puuttua asioihin. Rohkeutta kaivataan lisäksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kaikki edellä mainitut asiat liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Mt., 21.)



Kuva 2. Vastaukset kysymykseen, mihin ihmiset kokevat organisaationa tarvitsevansa lisää rohkeutta (Rinne 2021, 22).

Rohkea organisaatio on Rinteen (2021) mukaan tekemistä, dialogia ja valintoja, ei pelkkä olotila. Rohkeasti toimiminen tuottaa onnistuessaan psykologista turvallisuutta. Rohkeus rakentuu ihmisten välisissä keskusteluissa, kun ihmiset tulevat toisilleen kuulluksi ja kohdatuksi. Rohkeus ilmenee, kun yksilö valitsee puhumisen vaikenemisen sijaan, uskaltaa antaa ja vastaanottaa palautetta, asettaa rajoja ja pyytää apua, kun ei ymmärrä, osaa tai jaksa. Rohkeassa organisaatiossa myös tarjotaan apua, kun huomataan, että toisella on hankalaa. Se on puuttumista, kun toimitaan arvojen vastaisesti ja arvoista kiinni pitämistä silloin, kun vaihtoehtona on niiden vastainen toiminta. Rohkeutta on nostaa esiin epävarmoja asioita ja kokeilla uusia asioita, vaikka epäonnistuminen pelottaisikin. Rohkeuden syntyminen vaatii yksilön ymmärrystä omasta käyttäytymisestään kohtaamalla omat rohkeuden esteensä. Lisäksi se vaatii organisaation taholta varmistamista, etteivät pyrkimykset rohkeuteen häviä

rakenteiden tai ymmärtämättömän toiminnan seurauksena. Ylimmän johdon vaikutus koko organisaation kokemaan turvallisuuteen on merkittävä. Etäinen ja piilossa oleva johto luo turvattomuutta, lähellä oleva ja kuunteleva johto tuo turvaa. (Rinne 2021, 37–38, 142.) Ylin johto on avainroolissa, kun organisaatio viestii toimintansa merkitystä. Jos johtajat eivät sitoudu merkitykseen eivätkä tee sitä todeksi omalla toiminnallaan, ei sen avulla voida myöskään ohjata organisaation toimintaa tai esimerkiksi houkutellessa uusia työntekijöitä. Johtajan on pystyttävä puhumaan merkityksestä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. (Hiila ym. 2019, 225.)

Psykologinen turvallisuus on perusta myös oppivalle organisaatiolle. Organisaatioiden, jotka haluavat pysyä ajan tasalla jatkuvan oppimisen ja ketterän toiminnan kautta, täytyy edistää pelotonta ympäristöä, joka rohkaisee mielipiteiden ilmaisuun. Jotta organisaatio menestyy kompleksisessa ja epävarmassa maailmassa, on tärkeää, että johtajat kuuntelevat tarkasti ja ymmärtävät, että työntekijät ilmaisevat tulevien muutosten tarpeita ja ovat myös luovien ideoiden kokeilun ja testaamisen lähde. (Edmondson 2019, 187.) Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa tapahtuu asioita, jotka edistävät organisaation toimintaa mm. raportoimalla sattuneista virheistä nopeasti, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Psykologisesti turvallinen organisaatio mahdollistaa rakenteista riippumattoman yhteistyön eri ryhmien ja osastojen välillä ja antaa tilaisuuden ideoiden ja innovaatioiden jakamiseen, mikä voi olla elintärkeää myös organisaation menestykselle tulevaisuudessa. Edistämällä psykologista turvallisuutta organisaatio luo mahdollisuuksia kompleksisessa ja muuttuvassa ympäristössä selviämiseksi. (Mt., Introduction, xvi.) Vastuullisesta yrityskulttuurista on myös tullut tärkeä osa yritysten brändiä, mikä voi olla myös vetovoimatekijä esimerkiksi rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen edellyttää integriteettiä eli selkärankaa ja lahjomattomuutta ja on osa vastuullisuuden kulttuuria. (Rinne 2021, 72.)

Rohkean organisaation vastakohtana on pelokas organisaatio. Edmondsonin (2019) mukaan pelokasta organisaatiota leimaa usein hiljaisuus, ääneen sanomisen, suoraan puhumisen ja ihmisistä välittämisen puute. Hiljaisuuteen ja vaitioloon voi olla monia syitä. Ihmiset saattavat pysyä hiljaa, vaikka he tietäisivät, että se, mitä heillä on sanottavanaan voisi olla tärkeää ja merkityksellistä organisaatiolle, asiakkaalle tai heille itselleen. Joskus vaitiolo saattaa aiheuttaa myös katumusta. Vaitioloa työpaikoilla on tutkittu ja tutkimukset ovat osoittaneet, että usein syynä vaitioloon on esimerkiksi se, ettei halua itse joutua huonoon valoon tai nolata tai suututtaa toista. Toisaalta tuloksissa on raportoitu myös turhautumisen tai hyödyttömyyden kokemuksia;

Miksi vaivautuisin, kun sillä ei kuitenkaan ole mitään merkitystä? Useimmin mainitut syyt vaitioloon ovat kuitenkin olleet pelko tulla nähdyksi tai leimatuksi negatiivisesti sekä pelko työhön liittyvien ihmissuhteiden vahingoittamisesta. (Edmondson 2019, 30–31.) Edmondson (2019, 33) on havainnut omissa tutkimuksissaan myös joitakin yleisiä itsestäänselvyyksiä, joita ihmiset uskovat liittyvän asioista ääneen sanomiseen työpaikalla (vapaasti suomennettu, pomo tarkoittaa tässä yhteydessä esihenkilöä tai johtajaa):

- Älä kritisoi sellaista, jota pomo on ollut mukana luomassa.
- Älä sano ääneen mitään ennen kuin sinulla on vankkaa tietoa asiasta.
- Älä sano ääneen mitään, jos pomon pomo on paikalla.
- Älä sano ryhmässä ääneen mitään negatiivista työstä, mikä voisi aiheuttaa pomon menettämään kasvonsa.
- Ääneen sanomisesta tulee huonoja seuraamuksia urakehitykselle.

Näiden olettamusten läsnäolo ja seuraamuksen pelko saattavat hiljentää yksilön, vaikka hänellä olisi tärkeätäkin sanottavaa. Usein myös niissä hetkissä, joissa ääneen sanomisessa olisi järkeä, päätetään kuitenkin olla hiljaa. Päätös perustuu ääneen sanomisen hyötyjen ja kustannusten punnitsemiseen. Usein hyötyjä ei ole mahdollista tarkastella siinä hetkessä, sillä ne voivat usein olla epäselviä ja viivästyneitä. Kustannukset puolestaan on helppo punnita siinä hetkessä, koska ne ovat käsinkosketeltavia, konkreettisia ja välittömiä. Siksi usein laitetaan helposti vähemmän painoa hyödyille ja enemmän painoa kustannuksille. (Edmondson 2019, 82.)

Edmondson (2019) kirjoittaa myös hierarkiaan liittyvästä hiljaisuudesta ja vaitiolosta. Silmiinpistävän ja vahvan hierarkian läsnäolo saattaa aiheuttaa ihmisessä tunteen siitä, että hän on kyvytön sanomaan ääneen asiaansa. Tämä voi liittyä kokemukseen olemisesta liian matalalla organisaatiossa, kollegan vahvemman osaamisesta tai liiallisesta luottamuksesta auktoriteettiin. Matala psykologisen turvallisuuden taso organisaatiossa voi luoda kulttuuria, jossa ääneen sanomista vähätellään ja erilaisia varoitusmerkkejä ei oteta huomioon tai niitä aliarvioidaan. Erityisesti tämä korostuu, kun ääneen sanotut asiat edellyttäisivät huomion kiinnittämistä epämieluisiin asioihin. Hiljaisuuden kulttuurissa suositaan menemistä virran mukana eikä kannusteta huolenaiheiden esiin nostamiseen. Tällainen kulttuuri perustuu ajatukseen, että useimpien ihmisten äänellä ei ole arvoa eikä heidän ääntään näin ollen myöskään arvosteta. (Edmondson 2019, 79, 83, 86.) Työntekijöiden vetäytyminen ja vaitiolo voi olla myös keino vastata vihamieliseen ja loukkaavaan ympäristöön. Pelko voi olla seurausta vähättelystä, kiusaamisesta, häirinnästä, uhkailusta tai pelottelusta. (Clark 2020b, 43.) Joskus

vallan vaikutus voi näkyä organisaation toimintakulttuurissa myös niin, että mitään, mitä johto on luonut tai päättänyt ei uskalleta kyseenalaistaa ääneen. Suurin osa ihmisistä kokee lähtökohtaisesti olemassa olevan tilanteen haastamisen pelottavana. Jotta tähän pystyy, on koettava olevansa hyväksytty mielipiteineen ja ihmisenä. Jokaisen johtajan olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä kaikkea omalla toiminnallaan voi tehdä vahvistaakseen jokaisen turvaa niin, että uskallus ajatusten ääneen sanomiseen lisääntyisi. (Rinne 2021, 54.)

Nostan tässä yhteydessä hierarkian vielä tarkempaan fokukseen, vaikka lähtökohtaisesti tutkimuksen kohteena olevan Pelastusopiston työyhteisöä ja sen toimintaa ei sinällään voi pitää hierarkkisena. Moni työyhteisön jäsenistä kuitenkin tulee pelastusalalta, jonka organisaatiot ja kulttuuri lähtökohtaisesti ovat hierarkkisia ja perustuvat tietynlaiseen järjestykseen esimerkiksi siitä, miten erilaisia pelastustoimen tilanteita johdetaan. Osa työyhteisön jäsenistä on työskennellyt aiemmin myös terveydenhuollon organisaatioissa, jotka nekin usein omaavat hierarkkisia piirteitä. Toisaalta hierarkkisuus tulee väistämättä vahvasti esiin myös opetettaessa opiskelijoita toimimaan näissä organisaatioissa. Monen työyhteisön jäsenen työelämän ensiaskeleet ja osaamisen kehittyminen ovat tapahtuneet tällaisissa hierarkkisissa organisaatioissa, ja sillä voi olettaa olleen vaikutusta myös yksilöiden toimintaan ja psykologisen turvallisuuden kokemukseen nykyisessä organisaatiossa. Lisäksi Pelastusopistossa on koulutusorganisaatioon liittyviä hierarkkisia piirteitä samoin kuin sen toiminnassa on piirteitä, jotka ilmentävät hierarkiaa työyhteisössä. Tällaisia ovat esimerkiksi virkapukujen käyttö ja tietyt perinteet, joissa hierarkiassa korkeammalla olevilla on vahvempi rooli.

Edmondson, Higgins, Singer & Weiner (2016) vertailevat artikkelissaan psykologisen turvallisuuden muodostumista terveydenhuollon ja opetusalojen organisaatioissa, jotka molemmat ovat haastavia ja korkean riskin aloja, joissa psykologisen turvallisuuden olemassaolo on elintärkeää. Molempia aloja säätelevät ammatilliset normit, jotka saattavat luoda esteitä asioiden ääneen sanomiselle tai avun pyytämiselle. Molemmat alat jakavat myös tavan, millä työntekeä on organisoitu: molemmissa työtä tapahtuu useissa sisäkkäisissä organisaatorakenteissa. Edmondson ym. vertailivat näillä aloilla psykologisen turvallisuuden elementtejä, jotka liittyivät hierarkiaan, johtamisen tehokkuuteen ja työn tyyppiin. Tutkimukset osoittivat, että hierarkia, määräysvallan aste ja yksilöiden asemaan perustuva arvostus sosiaalisessa systeemissä, vähentävät psykologista turvallisuutta. Johtajan käyttäytyminen, kuten aktiivinen palautteen pyytäminen ja oman erehtyväisyyden myöntäminen voitiin yhdistää

lisääntyneeseen psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus on myös suurempi, kun johtajat aktiivisesti pyrkivät pienentämään statuseroja itsensä ja alemman tason organisaation jäsenten välillä. Myös työssä, jossa konteksti muuttuu usein ja tarvitaan improvisaatiota tai yksilöllistä tukea (kuten terveydenhuolto- ja opetusalat), on psykologisen turvallisuuden olemassaolo arvokasta. (Edmondson, Higgins, Singer & Weiner 2016, 67–70.)

3.2 Psykologinen turvallisuus työtiimeissä

Työelämän tiimien tuloksellisuuden tutkimusta on tehty mm. kohdistuen tiimien tehtävä- ja suhdetason prosesseihin, tiimien sisäiseen diversiteettiin, viestintäteknologian käyttöön sekä tiimien johtamiseen liittyen. Tutkimustulokset ovat olleet moniulotteisia ja erilaisten vuorovaikutustekijöiden on todettu voivan sekä vahvistaa että edistää tiimin tuloksellisuutta. Näissä tutkimuksissa ei ole juurikaan huomioitu tiimien toimintaympäristöä tai tiimiä kokonaisuutena ja tutkimusta on tehty varsin vähän oikeissa työelämän tiimeissä. Raappana & Valo ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa työelämän tiimien tutkimuksessa olisi syytä kiinnittää huomiota tutkimuskohteiden ja -metodien monipuolistamiseen ja todellisten työelämän tiimien tarkasteluun. Tiimityö, tiimin sisäinen vuorovaikutus ja tiimin tuloksellisuus ovat organisaatioille tärkeitä asioita, ja tiimien työskentelyprosesseja ja -tapoja halutaan kehittää tehokkaammaksi. Työelämän tiimien tutkimuksessa on hyvä kiinnittää huomiota tutkimusasetelmiin, joissa voidaan tarkastella aitojen tiimien vuorovaikutusta niiden luonnollisessa ympäristössä pyrkien kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Tiimityön ulottuvuuksien laaja-alainen ymmärtäminen edistää tiimien tuloksellisuuden käytännön, tiimityöskentelyn ja vuorovaikutuksen kehittämistä. (Raappana & Valo 2012, 239, 248–249.) Vuorovaikutukseen liittyvät odotukset tulevat lähivuosien aikana muuttumaan voimakkaasti. Jokaisen yksittäisen työntekijän työ kytkeytyy yhä vahvemmin toisten työhön. Näin ollen tiimien sisällä ja niiden välillä vallitsee aivan uudenlaisia riippuvuuksia, jossa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Jokaisen tiimin on selvitettävä itselleen ja myös muille sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella, millaiset pelisäännöt ja vuorovaikutustavat tiimin sisällä ovat käytössä. Tärkeintä on löytää tiimin itsensä kannalta tarkoituksenmukaiset keinot. (Hiila ym. 2019, 199.)

Amy Edmondson on tutkinut pitkään psykologista turvallisuutta ja sen muodostumista erityisesti tiimeissä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen teoreettinen malli perustuu myös

Edmondsonin teoriaan. Edmondson ei alun perin tutkimuksissaan lähtenyt tutkimaan erityisesti psykologista turvallisuutta, vaan hänen kiinnostuksensa aiheeseen alkoi 1990-luvun puolivälissä, kun hän osallistui sairaaloissa tehtyyn tutkimukseen, joka koski lääketieteellisiä virheitä. Hänen tavoitteenaan oli tutkia tiimityötä ja sen suhdetta sattuneisiin virheisiin. Hän arveli, että se, kuinka ihmiset työskentelevät yhdessä vaikuttaa siihen, miten organisaatio voi oppia muuttuvassa maailmassa. Psykologinen turvallisuus nousi tutkimuksessa esiin yllättäen. (Edmondson 2019, Introduction xvi-xviii.)

Tiimit ovat organisaation sisällä olevia ryhmiä, joissa ihmisillä on selkeästi määritelty jäsenyys ryhmässä ja ryhmällä on yhteinen vastuu tuotteesta tai palvelusta, jota se tuottaa. Edmondson väittää, että kokemukset psykologisesta turvallisuudesta ovat hyvin samanlaisia henkilöillä, jotka työskentelevät tiivisti yhdessä. Tämä johtuu siitä, että tiimillä on kokemustensa kautta yhteinen näkemys esimerkiksi siitä, voiko tiimin sisällä tehdä virheen ja miten siihen suhtaudutaan. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että ihmisten väliset uskomukset ja kokemukset organisaatiossa ovat subjektiivisia ja epäjohdonmukaisia. Nämä uskomukset vaihtelevat eri tiimeissä, vaikka yhteinen organisaatiokulttuuri olisikin vahva. Tutkimukset monilta eri aloilta ja monissa erilaisissa tiimeissä osoittavat, että psykologisella turvallisuudella on tärkeä rooli yhteistyön onnistumisessa, erityisesti silloin, kun tiimi kohtaa epävarmuutta ja muutosta tai kun sen tarvitsee oppia uusia asioita. (Edmondson 2003, 242, 263, 266.)

Työelämän odotusten ja vaatimusten muuttuessa yhä moninaisemmaksi ja monitulkintaisemmaksi, on kenenkään yhä vaikeampi ennustaa sosiaalisiin suhteisiin ja ihmisten keskinäiseen dynamiikkaan liittyvää muutosta. Työn haastavuus, kiire ja jatkuva muutos kaaosmaisessa työn tekemisen arjessa koettelevat ihmisiä. Tämä on omiaan lisäämään epätasapainoa ja ristiriitoja työyhteisöissä ja ihmisten välillä. (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 9.) Myös tiimien tavat työskennellä ovat muuttuneet. Työtä tehdään enenevässä määrin muiden kanssa, mutta ei välttämättä enää paikkasidonnaisesti, samalle työnantajalle tai edes ajallisesti samaan aikaan. Tämän muutoksen keskellä organisaatioiden tulisikin keskittyä sääntöjen ja toimintamallien luomisen sijaan kehittämään tiimityöskentelytaitoja, tai tiimiälyä, kuten Hiila ym. (2019) tätä kutsuvat. Psykologinen turva on tiimiälyä hyödyntävän organisaation kenties tärkein ominaisuus. Tiimiälyn hyödyntäminen on tärkeää myös yksilölle, sillä se voi auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia, kehittämään heikkouksia, oppimaan muilta ja sietämään paremmin muuttuvia tilanteita. Koska työ tiimien sisällä ja niiden välillä on uudella tavalla toisistaan riippuvaista, on vuorovaikutuksen rooli keskeinen. Myös tekoälyn kehittyessä tiimien

merkitys korostuu, sillä älykäs tiimi pystyy yhdessä rakentamaan ajattelua, jota koneiden on vaikea korvata. Tiiminvetäjien tulee myös tulevaisuudessa hallita samoja taitoja kuin tiimiläisten. Sallivan ilmapiirin luominen on yksi tärkeimmistä tiiminvetäjän taidoista. Tiiminvetäjän pienetkin sanattomat eleet voivat aiheuttaa sen, etteivät tiimiläiset uskalla tuoda omia ajatuksiaan ja oivalluksiaan julki. Tiiminvetäjä voi vaikuttaa myös hyvän palautekulttuurin syntymiseen. Palaute on yksi tehokkaimmista keinoista kehittää tiimin ja koko organisaation toimintaa. Tiiminvetäjä voi omalla esimerkillään vahvistaa palautekulttuuria sekä oman tiimensä sisällä että oman ja muiden tiimien välillä. (Hiila ym. 2019, 35, 62, 168, 198, 224.)

Turvallisessa tiimissä sen jäsenet luottavat toisiinsa ja uskaltavat myös ottaa riskejä. Turvallisuuden tunne auttaa myös sietämään paremmin muuttuvia tilanteita. Tiimityön onnistuminen lisää tutkitusti myös yksilön hyvinvointia ja oppimista. Teknologijahti Googlen 2015 tekemässä kaksivuotisessa tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mistä ominaisuuksista tehokas ja toimiva tiimi muodostuu. Haastatteluiden tuloksista he tunnistivat yhden aidosti menestyviä tiimejä vahvasti yhdistävän asian: turvallisuuden tunteen, joka johti kykyyn ottaa riskejä. (Hiila ym. 2019, 65, 67, 70, 73.) Parhaissa tiimeissä tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan ja havaitsevat toisten tunteita ja tarpeita. Näissä tiimeissä ihmiset ovat sosiaalisesti herkkiä toisten tarpeille ja osaavat hyödyntää tätä herkkyyttä vuorovaikutuksessa. (Rinne 2021, 70.) Tutkimuksissa on myös osoitettu, että hyvin menestyneitä tiimejä yhdistää tunneherkkyys eli kyky lukea toisten tunnetiloja ja muokata omaa kommunikaatiota sen perusteella yhteistyötä paremmin tukeväksi (Jarenko 2017, 267). Psykologinen turvallisuus on siis tiimin yhteinen uskomus siitä, että ympäristö on turvallinen yksilöllistä riskinottoa varten. Parhaimmillaan tämä voi olla ääneen sanoitettu tai jopa kirjoitettu sopimus siitä, että ympäristö on turvallinen sosiaalista riskinottoa varten ja tieto siitä, että tästä sopimuksesta pidetään kiinni. (Rinne 2021, 75.) Parhaiten menestyviä tiimejä yhdistää siis psykologinen turvallisuus, eli usko siitä, että virheiden tekeminen ei johda rangaistukseen. Psykologinen turvallisuus antaa myös mahdollisuuden kertoa mielipiteensä ja mahdollistaa luovuuteen tiimissä. Tutkimukset osoittavat, että positiiviset tunteet kuten luottamus, uteliaisuus, itseluottamus ja inspiroituminen auttavat vahvistamaan psykologisia ja sosiaalisia voimavaroja. (Delizonna, 2017.) Näiden positiivisten tunteiden lisääminen ja turvallisuuden tunteen vahvistaminen on tärkeää tiimin hyvän toiminnan ja menestyksen kannalta. Psykologisen turvallisuuden muodostumisen näkökulmasta toisten tuntemuksen kehittyminen on erittäin tärkeää. Mitä nopeammin ja

syvemmin toisia opitaan tuntemaan, sitä tehokkaampaa on yhdessä työskentely. (Clark 2020b, 28.)

Clark (2020b) on määritellyt psykologisen turvallisuuden kokemisen neljä tasoa, jotka liittyvät erityisesti kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta sosiaalisissa yhteisöissä, ryhmissä tai tiimeissä. Nämä ovat vapaasti suomennettuna mukaan ottamisen tai osallisuuden turvallisuus (inclusion safety), oppimisen turvallisuus (learner safety), edistämisen turvallisuus (contributor safety) ja haastamisen turvallisuus (challenger safety). Ensimmäinen vaihe tarkoittaa epämuodollista tiimiin mukaan ottamista. Sosiaalisen yhteisön jäsenet hyväksyvät ihmisen ja myöntävät hänelle ryhmän jaetun identiteetin. Osallisuuden turva tarjotaan kutsumalla ihminen aidosti osaksi yhteisöä perustuen vain siihen faktaan, että hän on ihminen. Ihmisillä on perustavaa laatua oleva tarve tulla hyväksytyksi ja kuulua johonkin. Huomiotta jättämisen kokemus voi olla jopa tuskallisempaa kuin hylätyksi tuleminen kokemus.

Toinen taso on oppimisen turvallisuus, joka olemassa ollakseen edellyttää osallisuuden turvallisuuden olemassaoloa. Oppimisen turvallisuus tarkoittaa, että ihminen kokee turvalliseksi heittäytyä erilaisiin uusien havaintojen ja kokemusten prosesseihin, uskaltaa kysyä kysymyksiä, kokeilla ja tehdä virheitäkin. Ilman oppimisen turvallisuutta ihminen todennäköisesti passivoituu, koska hänellä ei ole lupaa mennä annetun luvan tai määritetyn linjan ulkopuolelle. Oppimisen turvallisuus tuhoutuu, jos ympäristö vähättelee, alentaa tai ankarasti korjaa ja ohjaa ihmisiä ja heidän toimintaansa. Ympäristö, joka antaa luvan ja turvan oppimiselle, edistää ihmisten potentiaalin hyödyntämistä, kasvattaa itseluottamusta, resilienssiä ja itsenäisyyttä. Siirtyminen osallisuuden turvallisuudesta oppijan turvallisuuteen vaatii menemistä epävarmuuden epämukavuusalueelle.

Kolmannella tasolla on edistäjän turvallisuus. Yksilön suoriutuminen kasvaa ympäristössä, joka kunnioittaa ihmisiä ja antaa luvan oppimiselle. Edistäjän turvallisuuden alueella ihminen osallistuu toimintaan aktiivisena ja täysin valmiina tiimin jäsenenä. Tällä alueella odotetaan myös toimintaa ja työn tekemistä tietyssä roolissa, tietyissä rajoissa. Oletuksena on se, että roolissa kyetään toimimaan pätevästi. Usein pätevyys hankitaan suorittamalla tiettyjä tehtäviä tai saavuttamalla tiettyjä taitoja. Kun yksilö osoittaa pätevyyttä, yleensä myös organisaatio antaa hänelle enemmän autonomiaa edistää asioita. Siirtyminen tälle alueelle voi ilmetä myös esimerkiksi jonkun position tai tittelin saavuttamisella tai muodollisen pätevyyden tai auktoriteetin myöntämisellä. Edistäjän turvallisuus voidaan kuitenkin evätä, vaikka muodollinen pätevyys ja kyky hoitaa tehtävää olisikin. Tämä voi johtua esimerkiksi johtajan

omasta epävarmuudesta tai esimerkiksi ennakkoluuloista, syrjinnästä, empatian puutteesta tai välinpitämättömyydestä. Edistäjän turvallisuus ilmenee, kun yksilö suoriutuu hyvin. Johtajan ja tiimin täytyy kuitenkin tehdä myös oma osansa ja tarjota rohkaisua sekä sopiva määrä itsenäisyyttä.

Viimeinen Clarkin (2020b) määrittelemä psykologisen turvallisuuden taso, haastajan turvallisuus antaa mahdollisuuden haastaa olemassa olevaa tilannetta ilman rangaistusta, kosta tai riskiä henkilökohtaisen aseman tai maineen menettämisestä. Tällainen turvallisuus antaa ihmiselle itseluottamusta sanoa ääneen, kun jonkin asian täytyisi hänen mielestään muuttua. Haastajan turvallisuuden puute estää myös luovuutta. Tämä voi ilmetä ihmisen uteliaisuuden rajoittamista esimerkiksi uhkaamalla tai tuomitsemalla. Haastajan turvallisuus on lupa innovoida. Innovointia ei todennäköisesti tapahdu ympäristössä, jossa ihminen ei koe arvostusta tai hänellä ei ole lupaa edistää asioita. Jos suoraa puhetta ei siedetä, ei ilmene myöskään rakentavaa toisinajattelua eikä sitä kautta innovaatiota. Jotta innovaatiota organisaatiossa voidaan edistää, täytyy johtajien tehdä olemassa olevan tilanteen haastamisesta normi ja tapa. Ilman psykologista turvallisuutta ihmisten monimuotoisuus ja luovuus jää piiloon. Ihmiset eivät heittäydy rakentavaan toisinajatteluun, koska he eivät ole nähneet sen koskaan tapahtuvan eikä heillä ole ollut lupaa osallistua. (Clark 2020b, 6–14.)

Psykologinen turvallisuus tiimissä vaatii siis Clarkin (2020b) mukaan organisaatiolta sekä kunnioitusta että lupaa osallistua. Toinen ilman toista aiheuttaa epätasapainon, joka voi satuttaa ihmisiä eri tavoin. Luvan puuttuminen voi ajaa tiimin paternalismiin (yksilön tai ryhmän itsenäisyyden rajoittaminen tavoitteena edistää heidän omaa parastaan). Paternalismi puolestaan luo sosiaalisen eristämisen pelkoa. Jos yksilölle koko ajan kerrotaan, mitä pitää tehdä, hän tottuu siihen ja tulee asteittain passiiviseksi ja epävarmaksi itsestään. Yksilö etsii tällöin mukavuutta enemmän kuin vapautta ja toisaalta turvallisuutta enemmän kuin itsenäisyyttä. Kunnioituksen puute puolestaan mahdollistaa tiimin hyväksi käyttämisen. Tässä tapauksessa eristämisen pelon lisäksi voi muodostua pelko itsensä satuttamisesta. Molemmissa tapauksissa organisaatio jää paitsi ihmisten motivaatiosta, itseluottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta, jossa jokainen haluaa tehdä parhaansa. Ihmiset suoriutuvat huonommin kuin mihin heillä olisi mahdollisuus ja potentiaali. Kun toimintaympäristö oppimisen sijasta rankaisee, olipa se sitten esimerkiksi välinpitämättömyydellä, manipuloinnilla tai pakottamisella, alkavat yksilöt entistä enemmän puolustautua. He reflektivat tekemistään vähemmän ja ovat kykenemättömpiä omatoimiseen toiminnan ohjaamiseen ja korjaamiseen.

Tästä muotoutuu todellisen epäonnistumisen riski, kun yksilöt lakkaavat yrittämästä. Epäonnistumiseen ei saisi liittyä häpeää vaan tulisi ymmärtää, että jos yrittää ja epäonnistuu, on se kuitenkin aina edistystä ja sen vuoksi siitä tulisi mieluummin palkita. (Clark 2020b, 44, 50, 80, 126–127.)

3.3 Yksilön kokemus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan psykologista turvallisuutta tiimeissä. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että jokainen tiimi koostuu yksilöistä, joilla jokaisella on omanlaisensa persoona, ajatus- ja tunnemaailma, historia ja kokemusmaailma sekä vuorovaikutustaidot. On siis tärkeää ymmärtää, mistä asioista yksilön psykologisen turvallisuuden tunne muodostuu, ja miten yksilön psykologista turvallisuuden tunnetta lisäämällä voidaan vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden lisääntymiseen ja sitä kautta toimivampaan yhteistyöhön.

Tämä opinnäytetyö ei ole myöskään johtamisen tutkimus. Psykologisen turvallisuuteen ja johtajuuteen liittyvää tutkimusta Suomessa on tehty jonkin verran esimerkiksi johtamisen alan koulutusohjelmissa. Johtamista puolestaan on tutkittu paljon. Tämän kehittämistyön tarkoitus on keskittyä nimenomaan psykologiseen turvallisuuteen, vuorovaikutukseen ja siihen, kuinka tiimien jäsenten lisäksi johtaja ja/tai esihenkilö voi omalla toiminnallaan olla edistämässä psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimeissä ja työyhteisössä. Tärkeää on myös ymmärtää johtajan omaa psykologisen turvallisuuden kokemusta hänen omassa työroolissaan.

Tökkäri (2019) kirjoittaa kokemuksellisesta organisaatiosta. Hänen mukaansa kokemuksellinen organisaatio perustuu näkemykseen siitä, että työyhteisöt muodostuvat ihmisten kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa. Organisaation todellisuus muodostuu siitä, miten ihmiset tuntevat ja tulkitsevat organisaatiossa kohtaamansa asiat, kuten työn, työkaverit, johtajan ja työpaikan. Tämä organisaation kokemukselliseen todellisuuteen perustuva tietämys jää usein ymmärtämättä, mikäli tarkastellaan vain rakenteellista organisaatiota. Kokemuksellisen organisaation kautta pyritään ymmärtämään paremmin työyhteisöjä sekä niiden jäseniä voimavaroineen ja heikkouksineen, ja käyttämään tätä ymmärrystä yhteisöjen ja ihmisten hyödyksi. Nämä asiat ovat oleellisia työyhteisöjen ja niiden johtamisen toimivuuden kannalta. Kokemuksellisen organisaation tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä johtajuus kokemuksellisenä ilmiönä merkitsee ja miten johtajuus työyhteisön kokemuksissa rakentuu. Työyhteisön kokemukselliseen kehittämiseen liittyy kysymys siitä, millaiset kokemukset ovat työntekijöiden ja organisaatioiden kehittymisen kannalta suotuisia.

Tutkimuksissa on havaittu työyhteisöille yhteisiä myönteisiä tekijöitä, kuten huumori sekä arvostuksen ja tasapuolisen kohtelun kokemus. (Tökkäri 2019, 15–16, 23, 28.) Nämä ovat pitkälti samoja asioita kuin ne, joista psykologinen turvallisuus koostuu.

Johtaja yksilönä ja vastuu psykologisesta turvallisuudesta

Jotta useimmissa työskentely-ympäristöissä voisi nykypäivänä menestyä, täytyy johtajien ja esihenkilöiden vahvistaa ja kehittää psykologista turvallisuutta. Esihenkilö on velvollinen asettamaan työlle suunnan ja tavoitteet, pyytää asiaankuuluvaa palautetta kirkastaakseen tavoitteita ja kehittääkseen asetettua suuntaa sekä mahdollistaa jatkuva oppiminen. Hyvä johtaminen (leadership) on tärkeää, jotta organisaatiot ja ihmiset pääsevät yli kohtaamistaan esteistä matkallaan aitoon osallistamiseen ja innostaakseen ihmisiä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilöltä vaaditaan monitahoisia ihmissuhdetaitoja, joiden kokonaisvaltainen hallitseminen ei ole helppoa. Tässä kohtaa itsereflektio on tärkeää. Johtaminen ei ole kuitenkaan pelkästään ylimmän johdon tai esihenkilöiden asia, vaan sitä voidaan tehdä organisaation kaikilla tasoilla. Johtaminen on yksinkertaisesti toisten työskentelyn mahdollistamista niin, että voidaan saavuttaa jotain, jota kenenkään yksin ei olisi mahdollista saavuttaa. Psykologinen turvallisuus on dynaamista ja psykologisesti turvallinen organisaatiokin voi muuttua uudessa tilanteessa tai johtajien vaihtuessa. (Edmondson 2019, 165, 181, 188–189.)

Edmondson (2019) arvioi, että nykypäivän johtajan täytyy olla myös halukas ottamaan oma roolinsa pelon ajamiseksi pois organisaatiosta, jotta oppimiseen, kehittymiseen ja kasvuun johtavat olosuhteet mahdollistuvat. Psykologinen turvallisuus on elintärkeä johtamisen vastuu erityisesti nykypäivän kasvavassa monimuotoisuuden, osallisuuden ja merkityksellisyyden painottamassa työelämässä. Johtajuudella voidaan joko tehdä tai rikkoa työntekijän mahdollisuutta myötävaikuttaa ja olla osallisena, kasvaa ja oppia sekä tehdä yhteistyötä. (Edmondson 2019, Introduction, xxi, 27). Työelämässä alkaa näkyä myös muutos siinä, millaisia johtajia parhaiten menestyvät organisaatiot valitsevat. Perinteinen johtajan arkkityyppi alkaa korvautua johtajalla, jolla on loistava tunneäly ja joka tuntee hyvin itsensä ja omat toimintatapansa. Johtajilta vaaditaan enenevässä määrin suunnan näyttämistä, palvelevaa ja coachaavaa johtamista sekä mahdollistamista ja erilaisten tilanteiden fasilitointitaitoa. (Clark 2020b, 60, 137.)

Rinteen (2021) mukaan johtajan rooli korostuu erityisesti siinä, miten erilaisia asioita ja tilanteita käsitellään, erityisesti jos kyseessä ovat virheet tai huolenaiheet. Merkityksellistä on, kuinka johtaja pystyy reagoimaan näihin tilanteisiin tuottavasti. Miten ottaa vastaan ja käsitellä virheet sekä mahdolliset epäonnistumiset rakentavasti ja käsitellä tilanteet häpäisemättä toista. Jos johtaja ei itse kykene kohtaamaan vaikeita asioita tai tunteita sekä keskustelemaan niistä suoraan, vähenee rohkeus organisaatiossa. Välttelevä ja liiankin diplomaattinen tai jopa miellyttämiseen tai harmoniaan pyrkivä johtamismalli saattaa jopa halvaannuttaa työyhteisöä. On olemassa myös johtajia, joille kuunteleminen on hankalaa. Kuunnellessaan johtaja asettaa itsensä alttiiksi, eikä pysty hallitsemaan sitä mitä tapahtuu. Kuunnellessa esiin voi tulla isoja asioita ja negatiivisia tunteita, joita johtajan täytyy kohdata ja kuunnella. Tärkeintä on olla itse läsnä ja kohdata toinen ihminen sellaisena kuin hän sillä hetkellä on. (Rinne 2021, 135, 137, 145.) Jotta johtaja tai esihenkilö voi kohdata toisia myötätuntoisesti, on hänen kyettävä osoittamaan myötätuntoa myös itseään kohtaan. Itsensä ja omien sosiaalisten taitojensa kehittäminen luo pohjaa myötätuntoiselle johtamiselle. Myötätuntotaitoja voi myös harjoittaa esimerkiksi oman toiminnan analysoinnilla ja reflektoinnilla, olemalla myönteinen tulevaisuutta kohtaan, kehittämällä omia sosiaalisia taitoja sekä harjoittelemalla omien tunteiden asiaankuuluvaa ilmaisua. (Jarenko 2017, 292.)

Yksilön ominaisuudet ja luontaiset toimintatavat

Ihminen oppii jo hyvin varhaisessa vaiheessa käsittelemään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Alamme jo varhain tunnistaa, mitä muut meistä ajattelevat ja millaista merkitystä sillä on meille itsellemme. Sitä kautta opimme madaltamaan torjutuksi tai pilkatuksi tulemisen riskiä. Aikuisiksi tullessamme tämä tapahtuu jo automaattisesti: Jos et halua näyttää tietämättömältä, älä kysy kysymyksiä. Jos et halua näyttää epäpätevältä, älä myönnä virheitä tai heikkouksia. Valtaosa haluaa näyttää toisten silmissä fiksulta, osaavalta ja auttavaiselta eikä tietämättömältä tai epäpätevältä. Nämä ovat riskejä, joita jokainen pyrkii usein tiedostamattaankin välttämään. Vaikka tällainen käyttäytyminen lisää henkilökohtaista turvallisuuden kokemusta, se voi tuottaa alisuoriutumista ja tyytymättömyyttä ja riskeerata jopa koko organisaation toiminnan. (Edmondson 2019, 5–6.)

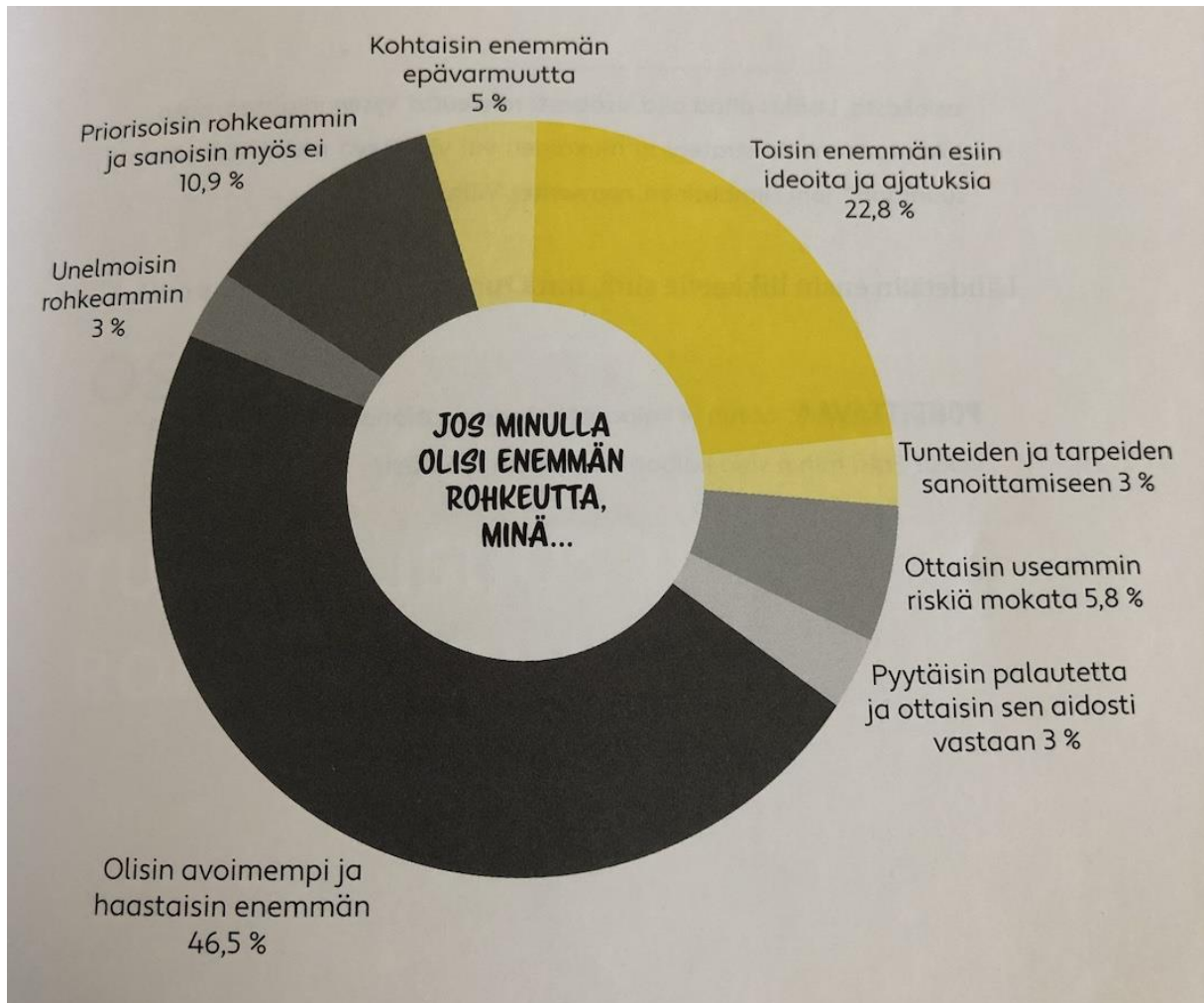
Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa sisäisen turvan kokemus, josta luottamus ja rohkeus kumpuavat. Sisäinen turva on elävä, muuttuva ja monitahoinen kokemus. Sisäisen turvan kokemuksen syntymiseen vaikuttaa yksilön menneisyys. Kullakin hetkellä koettavaan sisäiseen turvaan puolestaan vaikuttavat erilaiset elämän varrella tulleet kokemukset, nykyinen

elämäntilanne sekä yleinen stressin taso. Tunteet, kuten pelko kertoo turvan tarpeesta. Useimmiten pelon aiheuttaa ihmisen oma mieli, meidän omat uskomuksemme, ajatuksemme ja tulkintamme asioista. Kun ymmärrämme, että voimme vaikuttaa näihin, myös turvan kokemuksemme lisääntyy. (Rinne 2021, 239.)

Työelämässä usein korostuu ihmisen psyykinen ja erityisesti tiedollisesti ajatteleva puoli. Ihmiset eivät kuitenkaan ole pelkästään tietoa käsittelevät aivot, vaan myös tuntevat kehot. Niinivaara (2019, 44) viittaa Manziin, jonka mukaan itsensä ja omien tunteidensa johtamisessa positiiviset tunteet ovat toiminnan tarkoitus. Omien tunteiden johtaminen vaikuttaa työpaikan vuorovaikutukseen ja positiiviset tunteet vaikuttavat positiivisesti työsuoritukseen. Myönteisten tunteiden kokeminen johtaa parempaan vuorovaikutukseen ja sitä kautta hyvinvointiin ja loppujen lopuksi työtehokkuuteen ja työskentelyilmapiiriin. (Niinivaara 2019, 44). On tutkittu, että mielialaamme vaikuttaa kohottavasti myös myötätunnon eli empatian osoituksen kohteena oleminen. (Hiila ym. 2019, 207). Myötätunto on kykyä asettua toisen saappaisiin, kokea asioita toisen näkökulmasta ja toimia sen mukaan (Jarenko 2017, 264). Myötätuntotutkimuksissa on osoitettu, että torjutuksi tuleminen aiheuttaa samanlaisia tunteita kuin fyysinen väkivalta. Myötätunnon tunne sen sijaan tuntuu kehossa erityisenä lämpönä. Ne ihmiset, jotka pystyvät tunnistamaan ihmisten erilaisia tunnetiloja ovat empaattisesti kyvykkäitä ja pärjäävät hyvin myös tiimeissä. Myötätuntoisuuteen vaikuttaa ihmisen rakenteelliset-fysiologiset ja persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet sekä varhaislapsuudessa kotoa ja kasvuympäristöstä opitut toimintamallit. (Hiila ym. 2019, 207.)

Jokainen yksilö voi myös johtaa itseään tekemällä valintoja, kuten olla iloinen, hymyilevä ja kannustava, koska kokee nämä asiat hyväksi työyhteisökäyttäytymiseksi. Myöskään työyhteisön kehittäminen ei ole vain johtajan vastuulla vaan myös yksittäisten työntekijöiden, ainakin siinä määrin, kuin henkilöllä on valtaa vaikuttaa asioihin. Haasteellista voi olla saada ihminen jakamaan omaa kokemusmaailmaansa organisaation hyväksi (Tökkäri, 2019, 17, 29, 31.) Rinteen (2021) mukaan yksilöt toivovat työssään lisää avoimuutta, suoruutta ja rohkeutta tuoda esiin ajatuksiaan ja ideoitaan. Ihmiset etsivät rohkeutta priorisoida, delegoida ja sanoa myös ei, eli asettaa rajoja niin itselleen kuin myös toisille (Kuva 3). Osa kaipaa rohkeutta luopuakseen hallinnan illuusiosta ja asettaakseen itsensä alttiiksi nykyhetkelle. Myös uuden oppimiseen ja virheiden tekemisen kohtaamiseen kaivataan rohkeutta. Ihmiset kokevat myös vaikeaksi tuoda esiin epämääräisiä asioita tai puuttua esimerkiksi häirintään, päihteiden käyttöön ja eettisen toiminnan vastaiseen käyttäytymiseen. (Rinne 2021, 22–23.) Pelko estää

myös oppimista. Neurotieteen tutkimus on osoittanut, että pelko kuluttaa ihmisen psykologisia voimavaroja ja vaikuttaa työmuistiin ja uuden informaation prosessointikykyyn. Tämä heikentää esimerkiksi analyyttistä ajattelua, luovaa näkemystä ja ongelmanratkaisua. Sen vuoksi ihmisten on vaikea tehdä parhaansa, jos he ovat peloissaan. Se, miten paljon psykologista turvallisuutta yksilö kokee, vaikuttaa siihen, kuinka altis hän on esimerkiksi jakamaan informaatiota, pyytämään apua tai kokeilemaan uusia asioita. (Edmondson 2019, 14.)



Kuva 3. Vastaukset kysymykseen, mihin ihmiset yksilönä kokevat tarvitsevansa enemmän rohkeutta (Rinne 2021, 23).

Ihmiset tarvitsevat hyvän yhteyden toisiin ihmisiin, ennen kuin he kokevat voivansa esimerkiksi heittäytyä mukaan keskusteluun. Ennen tämän yhteyden saavuttamista jokainen vartioi sitä vaikutelmaa, jonka itsestään toiselle antaa. Käytännössä siis sensuroimme sanojamme ja tekojamme niin kauan, kunnes tunnemme olevamme hyväksytyjä ja koemme yhteyttä toisiin ihmisiin. Nämä tunteet ovat kokemuksia turvallisuudesta. Turvattomuuden

tunne asia, joka saa ihmiset esimerkiksi pitämään ajatukset ominaan. Turvallisuuden kokemus liittyy luottamukseen. Luottamus on läsnä kaikissa tilanteissa, joissa koemme ottavamme jonkinlaisia riskejä. Riskiä voidaan vähentää ennakoinnilla ja kokemuksella, mutta sitä ei voi koskaan kokonaan saada pois eikä kaikkia riskejä ole mahdollista hallita. Halukkuus ottaa riskejä on ominaista kaikille luottamustilanteille. Luottamus puolestaan on halukkuutta paljastaa haavoittuvuutensa toiselle osapuolelle ja perustuu oletukseen, ettei toinen käytä haavoittuvuutta hyväkseen. Yksilöt eroavat myös toisistaan siinä, kuinka alttiita he ovat luottamaan toisiin ihmisiin. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi henkilön temperamentti, menneisyyden kokemukset ja kulttuuriset tekijät. Vaikutusta on myös sillä tilanteella, jossa kulloinkin ollaan ja kuinka toiset ihmiset tuossa tilanteessa käyttäytyvät. (Rinne 2021, 18, 73–75.)

Hiilan ym. (2019) mukaan myös tiimiälytaitojen lisäämisessä yksilön taidoilla on suuri vaikutus. Hyvän itsetuntemuksen avulla yksilö hahmottaa paremmin sen, missä hän on hyvä, missä heikompi ja millaisista asioista motivoituu. Itsensä tuntevalla yksilöllä on myös paremmat mahdollisuudet selviytyä muutoksessa ja itsetuntemus auttaa myös oman osaamisen ja potentiaalın sanoittamisessa. Omatoiminen vastuunotto korostuu myös tulevaisuudessa. Kun organisaatioiden hierarkiat madaltuvat ja tiimeistä tulee yhä enemmän itseohjautuvia, on tärkeää kyky tarttua asioihin itse ja omatoimisesti. Yksilön odotetaan pystyvän tekemään itsenäisiä päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Yksilö voi myös omalta osaltaan edistää tiimin yhteistä toimintaa kehittävää vuorovaikutusta harjoittelemalla empatiaa, kykyä kuunnella ja antaa palautetta. (Hiila ym. 2019, 223.)

3.4 Keinoja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi

Psykologisen turvallisuuden kehittämistä voi ajatella osana kulttuurin kehittämistä. Vaikka yrityksellä olisi vahva kulttuuri, voi psykologinen turvallisuus vaihdella tiimien välillä. Psykologisen turvallisuuden kehittämiseen voi soveltaa kulttuurin kehittämiseen tarkoitettuja työkaluja ja malleja. Tärkeää on, että jokainen esihenkilö ja tiimi saa riittävästi tukea ja pystyy lisäämään tietoaan ja taitoaan. Esihenkilöiden on voitava varmistaa, että yksilöillä on mahdollisuus toimia turvallisuutta ja rohkeutta edistävästi. (Rinne 2021, 260.)

Monet eri tahot ovat tunnistaneet psykologisen turvallisuuden edistämisen tärkeäksi organisaatioissa ja työyhteisöissä. Useaan tässä opinnäytetyössä käyttämäni lähdekirjallisuuteen sisältyy tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa ja konkreettisia

toimenpideohjeita, kuinka psykologista turvallisuutta organisaatioissa voidaan edistää. Näissä suosituksissa tuntuu toistuvan se, että omaan ja tiimin psykologiseen turvallisuuteen on jokaisen mahdollista itse vaikuttaa. Yhteistä suosituksille on myös se, että esihenkilön rooli ja sitoutuminen on todella tärkeää psykologisen turvallisuuden edistämässä samoin kuin organisaation kyky tukea psykologisesti turvallista työyhteisöä.

Seuraavan koonnin (Taulukko 3, Taulukko 4, Taulukko 5) pohjana olen käyttänyt lähteenä Clarkin (2020a), Delizonnan (2017), Edmondsonin (2019), Great Place to Workin (2022), Pekosen ja Ruokosen (2021), Rinteen (2021) sekä Sitomon (2022a, 2022b, 2022c) kokoamia ohjeita psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

Organisaation ja johdon keinot edistää psykologista turvallisuutta

- Valitse psykologinen turvallisuus strategiseksi tekijäksi ja sitoudu psykologisesti turvallisen ympäristön luomiseen, hyväksy että täydellistä psykologista turvallisuutta tuskin on mahdollista saavuttaa.
- Vahvista psykologisesti turvallista kulttuuria päivittäisessä työssä, sanoita ja luo yhteiset käsitteet ja kieli psykologiselle turvallisuudelle, mahdollista psykologisen kulttuurin toteutuminen.
- Priorisoi aikaa ihmisille, lisää vuoropuhelua, kysy tarpeista ja haasteista, kuuntele, pidä lupauksesi.
- Välitä ihmisistä aidosti yksilöinä ja huolehdi heidän hyvinvoinnistaan.
- Tunnista oman käytöksesi vaikuttimet: Kunnioitanko eriäviä mielipiteitä, tunnistanko omia uskomuksiani erilaisuudesta/tuomitsenko, käynkö vaikeita keskusteluja kunnioittavasti, ilmaisenko itse arvojemme mukaista toimintaa, osoitanko rohkeasti haavoittuvuuteni ja erehtyväisyyteni, uskallanko kertoa omista virheistäni, syyllistänkö muita heidän tekemistään virheistä?
- Pyri asettumaan toisen ihmisen asemaan, osoita empatiaa.
- Vältä statuksen korostamista, joka luo eroa ja jakaantumista, älä piiloudu tittelin tai aseman taakse.
- Tue tiimejä autonomialla, resursseilla ja avoimella viestinnällä, anna esihenkilölle valtuudet edistää tiimin asioita.
- Älä salli mikromanageerausta äläkä kulttuurin kautta rajoita itsenäisyyttä, anna ihmisille aikaa, tilaa ja joustavuutta.

- Osallista ihmisiä toiminnan suunniteluun.
- Tarjoa foorumeita tutustumiselle ja keskustelulle.
- Juhlista epäonnistumista, turvallisuuden kokemus vahvistuu havainnoinnin ja kokemuksen kautta.
- Pyri tasapuolisuuteen viestinnässä, kuuntele herkällä korvalla palautetta ja pyri tekemään korjauksia.
- Palkitse onnistumisista, jaa tunnustusta.
- Mittaa psykologista turvallisuutta osana työhyvinvointia säännöllisesti, hyödynnä dataa, tee muutoksia saadun tiedon perusteella.
- Huomioi psykologinen turvallisuus erityisesti haastavissa tilanteissa ja muutoksessa, esimerkiksi YT-neuvotteluissa, esihenkilö- ja johtajavaihdoksissa tai pitkiltä poissaoloilta palatessa.

Taulukko 3. Organisaation ja johdon keinot edistää psykologista turvallisuutta

Esihenkilön ja tiimin keinot edistää psykologista turvallisuutta

- Ole aidosti tiimin arjessa läsnä oleva, osallistava, aktivoiva sekä dialogia käyvä ja siihen kannustava esihenkilö.
- Mahdollista ja varmista aika ja tila koko tiimin yhteisille ja säännöllisille kohtaamis- ja keskustelufoorumeille.
- Ole avoin ja uskalla myöntää oma epävarmuutesi, älä pelkää epämiellyttäviä, haastavia tai vastenmielisiä tilanteita.
- Kannusta tiimin jäseniä hyödyntämään omaa persoonaansa, omia vahvuuksiaan ja rooliaan tiimin yhteiseksi hyväksi.
- Kehitä tiimin kanssa sen toimintaa ja tiimityötaitoja tavoitteellisesti. Luokaa yhteisesti jaetut selkeät tavoitteet.
- Ole kiinnostunut tiimin jäsenistä ja luo heille mahdollisuuksia kasvaa sekä ammatillisesti että yksilöinä.
- Vastaa rakentavasti. Ilmaise kiitollisuutta, kysy, kuuntele, anna tunnustusta ja kiitä. Salli epäonnistumiset. Katso eteenpäin, tarjoa apua, keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä.
- Näytä esimerkkiä rohkeasta dialogista, suorista keskusteluista, asioihin puuttumisesta, välittämisestä ja arvojen mukaisesta toiminnasta.

- Tutustukaa toisiinne, kertokaa tarinanne ja kuunnelkaa toisten tarinat, arvostakaa toistenne erilaisuutta ja osaamista.
- Luokkaa yhteiset pelisäännöt, kehittäkää vuorovaikutusta, jakakaa osaamista.
- Pyytäkää ja antakaa rakentavaa palautetta, pyytäkää ja tarjotkaa apua. Puhukaa virheistä. Kannustakaa kokeilemaan, keskustelemaan ja ideoimaan.
- Auttakaa toisianne tuntemaan olonsa turvalliseksi. Antakaa tunnustusta, kiittäkää ja hehkuttakaa toistenne onnistumista.
- Pohtikaa psykologista turvallisuutta ja sen edistämisen keinoja tiimissänne.

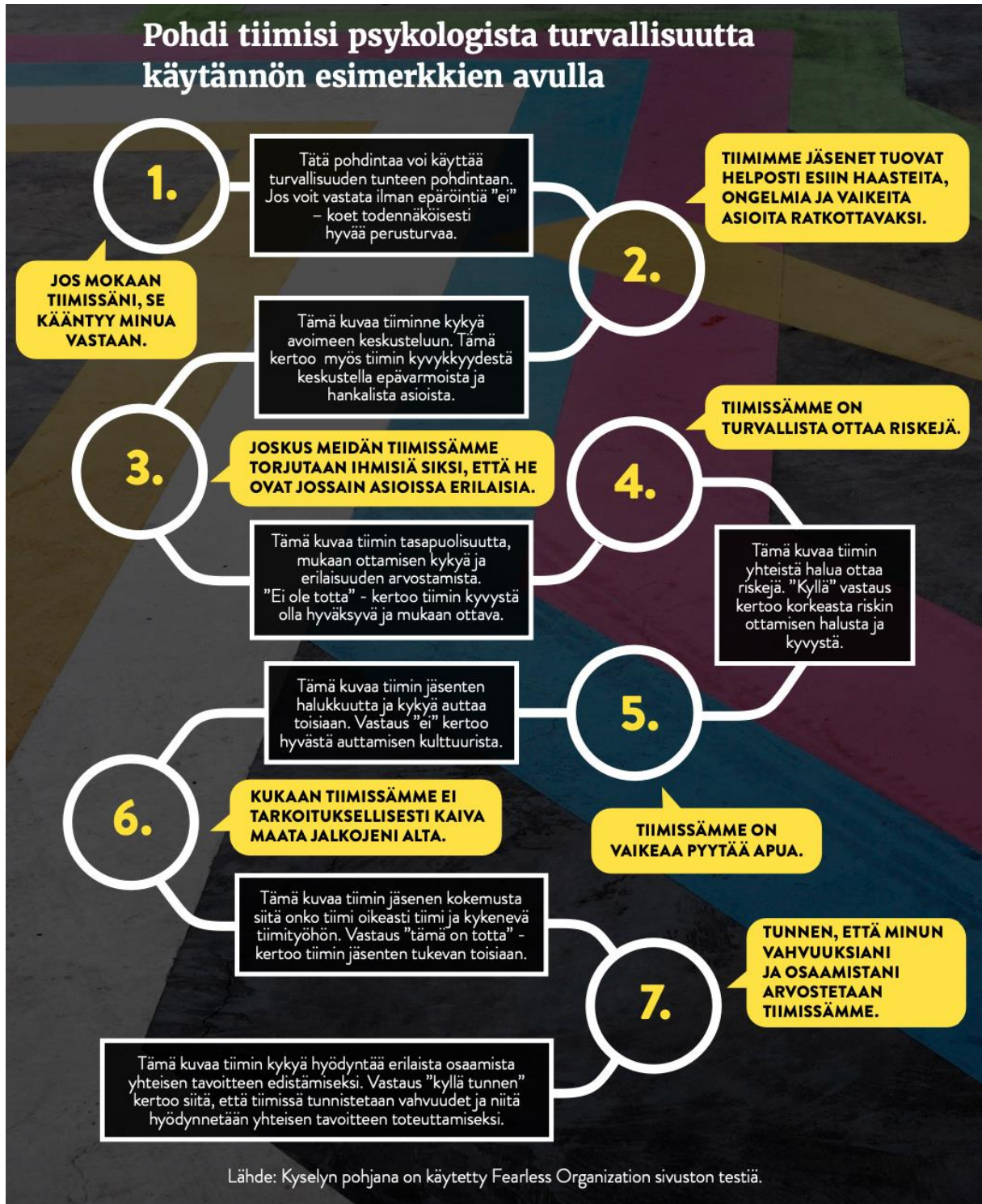
Taulukko 4. Esihenkilön ja tiimin keinot edistää psykologista turvallisuutta

Yksilön keinot edistää psykologista turvallisuutta

- Kohtaa ihmiset ihmisinä, ilman ennakkoluuloja ja oletuksia.
- Ole rehellinen, aito, avoin ja uskalla olla haavoittuva.
- Kuuntele, kunnioita, kannusta ja kysy hyviä kysymyksiä.
- Kommunikoiki selkeästi, puhu suoraan ja kunnioittaen, pidä puheesi ja tekosi linjassa, anna myös muille tilaa.
- Toimi johdonmukaisesti, ole vastuuntuntoinen, pidä lupauksesi ja kerro, jos et voi niitä pitää.
- Tunnista oma vuorovaikutustyylini ja pyri ihmisiä tukevaan, myönteiseen ja hyvää yhteyttä rakentavaan vuorovaikutukseen, opettele ratkaisukeskeistä keskustelutapaa.
- Osallistu aktiivisesti, ota vastuuta ja riskeeraa, ole utelias.
- Sitoudu tiimisi toimintaan ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin.
- Innosta muita mukaan etsimään ratkaisuja yhdessä.
- Älä kontrolloi, kiertele, kaartelee, välttele tai piilottele kyynisyyden takana. Älä kritisoi suojellaksesi itseäsi, älä sano aina viimeistä sanaa, älä ole aina oikeassa tai kaikkietävä.
- Vältä vertailua ja kilpailua.
- Pohdi, mitä ajattelet luottamuksesta, vaali ajatusta ihmisestä hyvänä ja luotettavana

Taulukko 5. Yksilön keinot edistää psykologista turvallisuutta

Tiimissä psykologista turvallisuutta voi pohtia esimerkiksi alla olevan kartan avulla (Kuva 5).



Kuva 5. Polku tiimin psykologisen turvallisuuden pohtimiseen (Sitomo 2022a, 13).

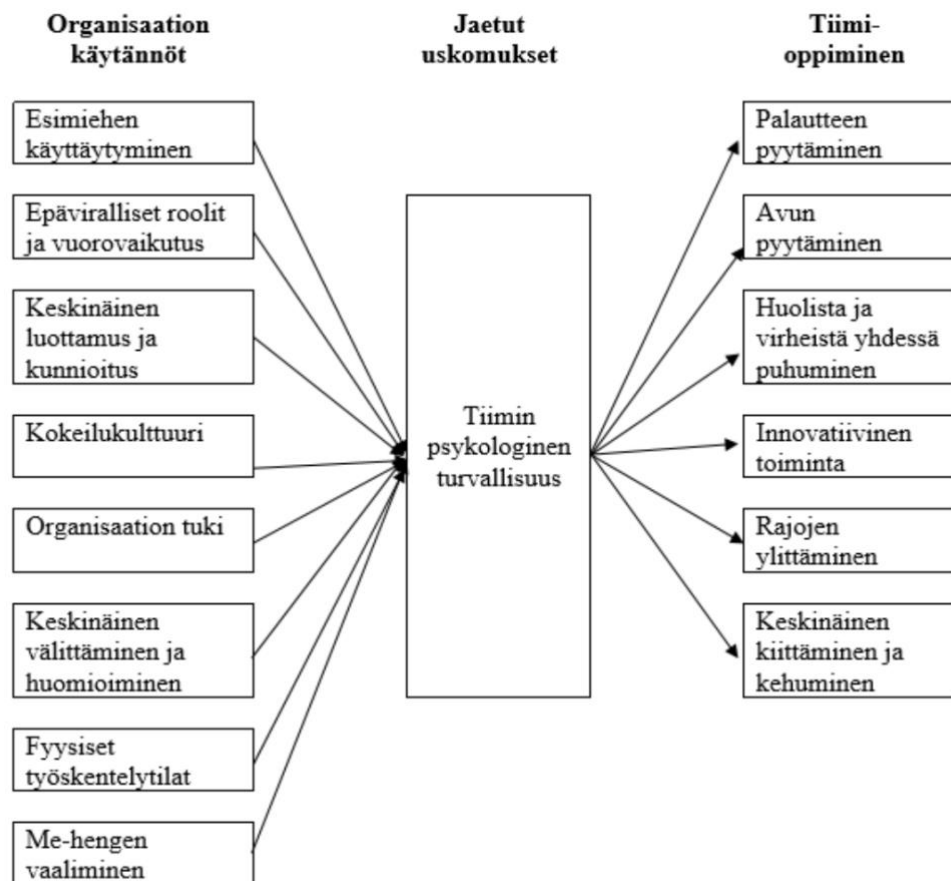
Tämän opinnäytetyön teemahaastattelussa kysyin haastateltavilta, miten heidän mielestään yksilö (tiimiläinen), esihenkilö ja organisaatio voisivat edistää psykologista turvallisuutta. Kysymykset on esitelty teemahaastattelulomakkeella (LIITE 2). Poimin lisäksi edellä esitellyistä listauksista asioita tukemaan haastatteluaineistossa esiin tulleita psykologista

turvallisuutta edistäviä toimintatapoja. Näiden pohjalta laadin toimintasuosituksen Pelastusopiston käyttöön psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Toimintasuositusta on mahdollista hyödyntää ja soveltaa myös muissa organisaatioissa, työyhteisöissä ja tiimeissä.

3.5 Tutkimuksen teorettinen malli

Tämä tutkimus pohjautuu Amy Edmondsonin (2003, 262) mallintamiin psykologista turvallisuutta ja tiimin oppimista edistäviin tekijöihin. Edmondson on tutkinut psykologisen turvallisuuden muodostumista laajasti esimerkiksi terveydenhuoltoalalla, ja tutkimustensa kautta muodostanut mallin niistä tekijöistä, jotka tiimissä edistävät psykologisen turvallisuuden muodostumista. Oman tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mitkä näistä tekijöistä ja miten ilmenevät Pelastusopiston opetustiimien vuorovaikutuksessa ja toiminnassa, ja kuinka näiden psykologista turvallisuutta lisäävien tekijöiden olemassaoloa voitaisiin lisätä.

Edmondson on mallissaan esittänyt tekijöitä, jotka siis tutkitusti vaikuttavat tiimin jaettuun uskemukseen sen psykologisesta turvallisuudesta. Lehtisaari & Ruokonen (2019) ovat Pro Gradu-tutkielmassaan ansiokkaasti muotoilleet Edmondsonin mallin mukaisista tekijöistä kuvaavat käännökset englannista suomeksi sekä lisänneet malliin omassa tutkimuksessaan havaitsemansa tekijät, jotka vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen ja tiimioppimiseen. Lehtisaari ja Ruokonen (2019, 60) havaitsivat omassa tutkimusaineistossaan usein toistuvia psykologiseen turvallisuuteen liitettäviä asioita, jotka eivät suoraan sopineet Edmondsonin (2003) mallin teemojen alle. Nämä tekijät olivat *keskinäinen välittäminen ja huomioiminen, fyysisten tilojen merkitys ja me-hengen vaaliminen* (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 137). Tutkimuksessani sovellan edellä mainittujen laatimia suomennoksia ja lisäyksiä (Kuva 4).



Kuva 4. Lehtisaaren & Ruokosen (2019, 139) rikastama malli Edmondsonin (2003) mallin pohjalta.

Koska tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus tutkia tiimin oppimista, mutta oppimiseen liittyvät tekijät ovat olennainen osa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista, otin tutkittavaksi myös Edmondsonin määrittelemät oppimiseen liittyvät tekijät. Edellä mainitun mallin pohjalta soveltaen ja yhdistellen tarkasteltavat psykologisen turvallisuuden tekijät ja niiden ilmeneminen tiimeissä ja vuorovaikutustilanteissa on esitelty alla.

- Roolit ja vuorovaikutus

Muodollisten valtasuhteiden ja esihenkilöroolien lisäksi psykologiseen turvallisuuteen todennäköisesti vaikuttaa myös tiimin epämuodolliset roolit ja ryhmässä kehkeytyvä dynamiikka. Nämä epämuodolliset roolit muotoutuvat usein irrallaan varsinaisesta työstä. Tiimin jäsenen kokemus psykologisesta turvallisuudesta voi muodostua sen mukaan, missä kohden hän kokee olevansa

tässä epämuodollisessa ”roolileikissä” ja millaista tiimin sisäinen vuorovaikutus on. (Edmondson 2003, 254.)

- Keskinäinen luottamus ja kunnioitus

Keskinäiset suhteet edistävät psykologista turvallisuutta silloin, kun ne ovat luottavia ja toisiaan tukevia. Luottamuksellisessa suhteessa olevat voivat vapaasti jakaa omia ideoitaan ja mahdollinen kritiikki nähdään näin ollen enemmän rakentavana kuin tuomitsevana. Mikäli tiimin väliset yksilösuhteet koetaan luottamuksellisina, uskotaan myös, että toisesta ajatellaan lähtökohtaisesti hyvää. Tämä edistää psykologista turvallisuutta. (Edmondson 2003, 251–252.)

- Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen, kiittäminen, kehuminen

Tiimin erilaisten arjen tilanteiden kautta ilmenee tiimin jäsenten suhtautuminen toisiinsa. Millaista kommunikointi on, ja miten toisille osoitetaan keskinäistä välittämistä ja huomioimista. Tämä voi ilmetä esimerkiksi kysymällä kuulumisia tai havainnoimalla ja huomioimalla toisen työmäärää tai työssä jaksamista. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 98.)

- Palautteen tai avun pyytäminen

Jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus pyytää apua toiselta tiimin jäseneltä. Joskus esimerkiksi valta-asetelma saattaa estää henkilöä hakemasta sitä apua, jota hän tarvitsisi. Henkilöltä, joka koetaan tiimissä voimakkaana tai enemmän valtaa omaavana, ei pyydetä niin todennäköisesti apua, kuin sellaiselta kollegalta, joka koetaan vähemmän valtaa omaavaksi. Tähän liittyy henkilökohtainen riski ja mahdollisuus tulla arvostelluksi vahvemman taholta tai näyttää epäpätevältä tai osaamattomalta. Palautteen pyytäminen puolestaan on usein oleellista tehtävien onnistuneeksi loppuun saattamiseksi, ja se sisältää samanlaisen henkilökohtaisen riskin kuin avun pyytäminenkin. Palautteen pyytäjällä on haavoittuvassa asemassa ja altistaa itsensä negatiivisellekin kritiikille. Tiimin vahva psykologinen turvallisuus vähentää huolta siitä, että annettu palaute olisi julmaa tai nöyryyttävää. Tiimin kyky pyytää palautetta toiminnastaan voi vaikuttaa merkittävästi sen suoriutumiseen. (Edmondson 2003, 255–256.)

- Huolista ja virheistä puhuminen

Huolista ja virheistä puhuminen on tärkeää organisaatiossa, ja tälle täytyy myös olla todellinen mahdollisuus. Psykologisen turvallisuuden kokemus antaa ihmisille mahdollisuuden puhua suoraan erilaisista huolista ja ongelmista

kokematta häpeää tai pelkäämättä mahdollisia seuraamuksia. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa uskon siihen, että näistä asioista puhumisen hyöty on suurempi kuin kustannus. (Edmondson 2003, 257.)

- Me-henki

Me-henki näyttäytyy tiimin sisäisenä ja yhteisenä asiana, ”spirittinä”, jollain tavalla tiimiin sisäänrakennettuna. Me-henki nähdään merkittävänä tiimin kyvykkyyden ja suoriutumisen suhteen. Tätä voidaan kuvailla myös kulttuurina. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 102.) Me-henki tarkoittaa, että ryhmän luonne on yhteisöllinen. Kun yhteisöllisyyttä ylläpitävä me-henki vaikuttaa, se lisää omien joukkoon kuulumisen tunnetta. (Hyyppä 2005, 25.)

- Esihenkilön käyttäytyminen

Muodolliset valtasuhteet työpaikalla vaikuttavat ihmisten näkemykseen riskien ottamisesta. Esihenkilöltä ei esimerkiksi kysytä niin helposti apua kuin kollegalta. Esihenkilön tuella on myös vaikutusta luovuuteen, jonka voidaan katsoa olevan psykologisen turvallisuuden esiintymismuoto. Tiimin jäsenet ovat usein myös hyvin tietoisia esihenkilön käyttäytymisestä, kuten hänen reaktioistaan erilaisiin tapahtumiin tai käyttäytymiseen. Jotta esihenkilö voisi tietää, mitä tiimin jäsenet todella ajattelevat ja tuntevat, täytyy hänen olla avoin ja keskusteleva, ja kyetä luomaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä. Esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta olemalla saavutettava ja helposti lähestyttävä, pyytämällä palautetta ja ajatuksia, ja omalla esimerkillä näyttämällä avoimuutta ja erehtyväisyyttä. (Edmondson 2003, 249.)

- Organisaation tuki

Organisaation rakenteet, jotka mahdollistavat oikea-aikaisen tiedon saannin ja resurssit, lisäävät tiimien tehokkuutta. Tämä lisää myös psykologisen turvallisuuden kokemusta, koska tiedon saanti vähentää epävarmuutta. Myös tieto resurssien tasapuolisesta jakaantumisesta tiimin sisällä tai organisaation tiimien välillä lisää psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisella turvallisuudella on selkeä yhteys organisaatiokontekstiin mutta se ei välttämättä ole olennaista psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. On kuitenkin todettu, että esimerkiksi avoimuus ja yhteenkuuluvuus ovat lisääntyneet, kun tiimi on yhdessä kokenut ja ylittänyt esteitä. (Edmondson 2003, 253–254.)

- Fyysiset työskentelytilat

Työskentelytiloilla voidaan vaikuttaa oman työn organisointiin ja työn toimivuuteen. Työskentelytilat voivat olla merkityksellisiä esimerkiksi koetun ilmapiirin, toiminnan ja työskentelyn kannalta. Työtilojen suhteen voidaan kokea myös epätasa-arvoisuutta tai toimimattomuutta esimerkiksi työrauhan suhteen. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 100.)

- Rajojen ylittäminen, kokeilukulttuuri ja innovatiivisuus

Innovatiivinen käyttäytyminen voidaan määritellä uusien tai erilaisten asioiden tekemiseksi, jotta saadaan aikaiseksi käyttökelpoisia lopputuloksia. Psykologinen turvallisuus tiimissä antaa vapauden ehdottaa uusia ideoita ja kokeilla ilman pelkoa siitä, että tuntee itsensä typeräksi tai tulee nolatuksi. Psykologista turvallisuutta kokiessaan ihminen voi tehdä innovatiivisia muutosehdotuksia tai muutossuosituksia olemassa oleviin toimintoihin, vaikka toiset olisivatkin eri mieltä. Koska psykologinen turvallisuus mahdollistaa riskin ottamisen, tukee se innovatiivista käyttäytymistä tiimeissä. Mitä useammin ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon, sitä todennäköisemmin he tarjoavat myös uusia ideoita ja toimintatapojen kehittämistä. Rajojen ylittäminen puolestaan vahvistaa tiimin tehokasta suoriutumista. Se tarkoittaa kommunikointia toisten ryhmien kanssa tavoitteiden, aikataulujen tai resurssien koordinoimiseksi. Tähän sisältyy myös henkilökohtaisen riskin elementti, joka voi olla esimerkiksi avun pyytämistä, huonojen uutisten tai vaikka viivästyksistä kertomista. Psykologisesti turvallinen tiimi ottaa todennäköisemmin näitä riskejä myös ulkoisten ryhmien kanssa työskennellessään. (Edmondson 2003, 259–261.)

Tutkin edellä mainittujen asioiden ilmenemistä tiimien välisessä vuorovaikutuksessa osallistuvan havainnoinnin keinoin sekä tiimin jäsenten teemahaastattelujen kautta.

Työelämän vuorovaikutuksen tutkimuksella saadaan näkymää yksilöiden yhteistoimintaan työelämän tilanteissa ja työtehtäviä toteutettaessa. Ihmisten välinen vuorovaikutus sisältää säännönmukaisia ja normatiivisia toimintatapoja, joiden varassa yhteistyö mahdollistuu. Nämä säännönmukaisuudet antavat mahdollisuuden ymmärtää erilaisten työelämän tilanteiden luonnetta ja niissä odotuksenmukaista toimintatapaa. Jos näitä odotuksia rikotaan, syntyy helposti konflikteja tai yhteisymmärryksen murtumista. Myös keskustelu sisältää säännönmukaisia rakenteita, joita siihen osallistuvat käyttävät, vaikka eivät sitä välttämättä tietoisesti ajattelekaan. Tutkimalla näitä säännönmukaisuuksia voidaan paremmin ymmärtää

vuorovaikutuksessa toteuttavan työn tekemisen prosesseja. Niiden tuntemus on myös edellytys vuorovaikutuksessa tapahtuvalle työn kehittämiseksi. Vuorovaikutusta aidoissa työelämän tilanteissa tutkimalla voidaan tehdä havaintoja esimerkiksi asiantuntijuuteen, päätöksen tekoon tai eriävien mielipiteiden käsittelyyn liittyen. Näin saadaan tietoa esimerkiksi siitä, millaiset keskustelutavat tuottavat autoritaarista tai demokraattista johtamistapaa tai auttavat välttämään konflikteja vaikkapa kokouksissa. (Ahopelto, Ilomäki, Logren, Ristimäki, Tiitinen & Ruusuvuori 2019, 246–247.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkin tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta Balesin vuorovaikutusprosessianalyysin (IPA – Interaction Process Analysis) avulla soveltaen (Taulukko 2). Balesin yli viisikymmentä vuotta sitten laatima menetelmä on ehkäpä pisimmälle kehittynyt, ajan kuluessa eniten käytetty ja parhaiten testattu ryhmäkäyttäytymisen analysointiin suunniteltu havainnointitekniikka, joka on suunniteltu erityisesti tiettyä tehtävää suorittamaan kokoontuneiden ryhmien analysointia varten (Pennington 2005, 37, 39).

Pääluokat		Osa-alueet
Tunnealue: myönteinen	1	Osoittaa yhteenkuuluvuutta (nostaa toisen statusta, auttaa, palkitsee)
	2	Lieventää jännitystä (laskee leikkiä, nauraa, näyttää tyytyväiseltä)
	3	On samaa mieltä (hyväksyy vaieten, ymmärtää, kannattaa, myöntyy)
Tehtäväalue: vastausyritykset	4	Tekee ehdotuksen (ohjaa toisen itsenäisyyden huomioiden)
	5	Esittää mielipiteen (arvion, analyysin, ilmaisee tunteen, toiveen)
	6	Antaa neuvon (informaatiota, toistoa, vahvistusta)
Tehtäväalue: kysymykset	7	Kysyy neuvoa (informaatiota, toistoa, vahvistusta)
	8	Kysyy mielipidettä (arviota, analyysia, tunteen ilmaisua)
	9	Pyytää ehdotusta (ohjausta, mahdollisia toimintatapoja)
Tunnealue: kielteinen	10	On eri mieltä (torjuu vaieten, esiintyy muodollisesti, ei auta)
	11	Osoittaa jännittyneisyyttä (pyytää apua, vetäytyy)
	12	Osoittaa vihamielisyyttä (alentaa toisen statusta, puolustautuu, mahtailee)

Taulukko 2. Balesin (1950) IPA soveltaen.

Balesin IPA-järjestelmässä lähdetään oletuksesta, että kaikki ryhmän vuorovaikutustilanteissa ilmenevä käyttäytyminen voidaan sijoittaa 12 eri luokkaan. Toimiakseen tehokkaasti ryhmän on selviydyttävä kahdentyyppisistä ongelmista; tehtävään liittyvistä (pystyykö ryhmä ratkaisemaan, kuinka se pääsee tavoitteeseensa) sekä ryhmän koheesioon liittyvistä (pystyykö ryhmä löytämään vuorovaikutukseen myönteisiä tunteita ja käyttäytymistä edistävän lähestymistavan). Koheesio viittaa mm. siihen, miten ryhmä hyväksyy ja on yhtä mieltä sen prioriteeteista ja tavoitteista. Toimiakseen yhdessä, on ryhmässä oltava tietty koheesion taso. (Pennington 2005, 37–39, 83.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kyseessä on toimintatutkimus, jonka lähestymistapa on etnografinen. Toimintatutkimukset voivat olla monenlaisia, mutta niitä yhdistää käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Sovellettavat tai kehitettävät teoriat, tutkimusten kohteet ja kysymysten asetelut voivat silti olla kovinkin erilaisia. Toimintatutkimuksen kohde ja tutkimuksen substanssi voi siis olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutoksen edistämällä tai parantamalla niitä tavalla tai toisella (Kuula 1999, 10–11.) Tutkimuksen menetelmät noudattelevat etnografisen tutkimuksen menetelmiä eli tutkimusta tehtiin osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelun keinoin.

4.1 Etnografinen tutkimus

Koska psykologinen turvallisuus on yksi työelämän ilmiö, soveltuu laadullinen tutkimus ja sen muotoihin lukeutuva etnografinen tutkimusmenetelmä varsin hyvin tämän tutkimuksen menetelmäksi. Etnografisessa tutkimuksessa ilmiöstä puhutaan usein kulttuurina, ja tutkimuksella pyritään selvittämään, mistä tekijöistä kyseinen ilmiö tai kulttuuri koostuu, ja mikä on näiden tekijöiden keskinäinen riippuvuussuhde. Ilmiöstä pyritään saamaan kokonaiskuva- tai käsitys ja tämän saamiseksi hyödynnetään usein ihmisten havainnointia ja haastattelua. (Kananen 2014, 27.) Etnografian avulla tarkasteltavat ilmiöt tulee ymmärtää osana laajempia sosiaalisia ja kulttuurisia kenttiä tai käytäntöjen kokonaisuuksia. Etnografinen tieto on aina kentän toimijoiden kanssa yhdessä tuotettua moniäänistä tietoa ja etnografi on osa tutkimuskenttäänsä. Etnografinen lähestymistapa antaa usein mahdollisuuden tarkastella ihmisten puheen ja toiminnan välistä jännitettä; ihmiset usein puhuvat yhdellä tavalla ja toimivat toisella tavalla. Havainnoinnin kautta luodaan puheelle ja vaikenemiselle konteksti, joka tekee sen ymmärrettäväksi. Samalla puhuja on mahdollisuus sijoittaa osaksi erilaisten sosiaalisten suhteiden kenttää. (Huttunen & Homanen 2017, 131–132.) Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään psykologisen turvallisuuden kokemuksen ilmenemistä havainnoimalla tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta erilaisissa suunnittelu- ja yhteistyöpalavereissa ja opetustilanteissa sekä tekemällä psykologisen turvallisuuden teemaan liittyviä teemahaastatteluita.

Yksi etnografisen tutkimuksen vaatimus on tutkijan olo osana tutkittavien elämää, eli tutkija toimii yhtenä työyhteisön jäsenenä. (Kananen 2014, 27). Tässä tutkimuksessa minulla oli mahdollisuus laajemman työyhteisön (Pelastusopisto) jäsenenä osallistua opetustiimien, eli ikään kuin pienempien työyhteisöjen, tiimien, elämään. Minulla oli lähtökohtaisesti jonkinlainen käsitys tiimien työstä, ja jotain ennakkotietoa esimerkiksi tiimien sisäisestä vuorovaikutuksesta. Yksi tärkeimmistä tieteen vaatimuksista on se, että tutkimus, tiedonkeruu ja tulkinta tehdään oikein ja tieteen sääntöjen mukaan, jotta saadaan mahdollisimman luotettavia tutkimustuloksia. Joskus tätä tieteen objektiivisuusvaatimusta on vaikea saavuttaa, sillä tähän vaikuttaa tutkimuskohteen lisäksi itse tutkija. Jokainen tutkija omaa erilaisen ajattelutavan ja kokemukset, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa, valintoihinsa ja tulkintoihinsa. (Kananen 2014, 39.) Kananen (2014, 39) viittaa myös tutkijoihin, joiden mielestä laadullisen tutkimuksen keinoin yhden ja ainoan objektiivisen tutkimustuloksen löytäminen on mahdotonta. Tässä tutkimuksessa osallistun tutkittavien elämään, joskin tyypillisestä etnografisesta tutkimuksesta poiketen lyhyempiaikaisesti. Etnografisessa tutkimuksessa erääksi tutkimuksen luotettavuutta mittavaksi tekijäksi on esitetty kenttätyön kesto; mitä pidempi ilmiöön perehtyminen ja kenttävaihe on, sitä luotettavampaa tietoa tutkimus tuottaa (Kananen 2014, 114).

Etnografian ytimessä on osallistuva havainnointi, ihmisten pariin meneminen. Etnografi pyrkii ymmärtämään tutkimiansa ihmisten maailmaa. Hän tarkastelee ihmisten puhetta suhteuttamalla sen heidän toimintaansa, toisten ihmisen puheeseen sekä ympäröivään kulttuuriseen ja sosiaaliseen kontekstiin. (Huttunen & Homanen, 2017, 132.) Etnografiseen lähestymistapaan liittyy lähes aina haastatteluiden tekeminen, mutta etnografinen tutkimus ei voi rakentua pelkästään haastatteluaineiston varaan. Usein kerätään monenlaista toisiaan tukevaa aineistoa, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Etnografisessa tutkimuksessa haastattelu on joustava väline, jolla kartutetaan tietoa ja ymmärrystä. Haastattelut ovat siis vain yksi osa etnografista aineistoa. (Huttunen & Homanen, 131, 141.)

Etnografisessa tutkimuksessa aineiston keruuta ja analyysia suoritetaan yhtäaikaaisesti. Tutkija kerää aineistoa ja perehtyy siihen. Aineistosta voi nousta esiin uusia kysymyksiä ja tutkimuspolkuja, joita voidaan selvittää uudella aineistolla tai syventämällä kerättyä aineistoa. (Kananen 2014, 87, 111.) Oma tietoni, kokemukseni ja analyysini tutkijana toimimisestani on osa tutkimuksen aineistoa ja analysoin sitä yksilön näkökulmasta. Tämä sisältää omat kokemukseni, havaintoni, tunteeni ja psykologisen turvallisuuden kokemukseni. Näin toimien

voidaan myös pyrkiä aineistotriangulaation avulla parantamaan tutkimuksen luotettavuutta, kun omaa tulkintaa verrataan lähteistä saatuun tietoon (Kananen 2014, 141). Olen omassa työroolissani läheinen työyhteisön eri toimijoiden kanssa ja koin, että minun on lähtökohtaisesti helppo saavuttaa tutkittavien luottamus. Pystyin ja osasin myös kokemukseni, persoonani ja ammattiosaamiseni kautta suhtautua tutkittaviin ennakkoluulottomasti ja tunneälykkäällä tavalla.

4.2 Osallistuva havainnointi

Etnografisen tutkimuksen tiedonkeruu alkaa yleensä havainnoinnilla ja havainnointia täydennetään haastatteluilla. Havainnointi tapahtuu aina juuri siinä havainnoinnin hetkessä tutkijan ollessa mukana ilmiössä, jota hän pyrkii ymmärtämään ja joka on hänen itsensä kokema. Haastattelun avulla tutkija pyrkii havainnointinsa tueksi selvittämään tutkittavien kokemuksia ilmiöstä. (Kananen 2014, 78–79.) Osallistuvaa havainnointia on silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Tutkijan rooli määrittää osallistumisen astetta; pääsääntöisesti tutkija itse osallistuu toimintaan. Joskus pelkkä läsnäolokin voidaan katsoa osallistuvaksi havainnoinniksi. Etuna osallistuvassa havainnoinnissa on se, että tutkijan on mahdollista päästä syvällekin kiinni tutkittavaan ilmiöön olematta kuitenkaan tutkimuskohteen varsinainen jäsen. Havainnoinnin riskinä on tiedon vääristyminen tutkijan osallistumisen vaikuttaessa tutkimustulokseen. Tätä kutsutaan reaktiivisuudeksi ja sen voidaan katsoa heikentävän objektiivisuutta. (Kananen 2014, 82–83.)

Tein osallistuvaa havainnointia Balesin määrittelemien vuorovaikutustekijöiden ilmenemisestä tiimin vuorovaikutustilanteissa. Havainnointitilanteet olivat ensihoitotiimin suunnittelu- ja yhteistyöpalaverit sekä opetustilanne. Valitettavasti johtamisen tiimin osalta havainnointia ei mahdollistunut, koska kaikki tiimin jäsenet eivät antaneet suostumustaan havainnoinnin suorittamiseen. Näin ollen tein osallistuvaa havainnointia vain ensihoitotiimissä. Ensimmäinen havainnointitilaisuus oli opetustilanteessa Pelastusopiston harjoitusalueella pelastajakurssin ensihoidon opintojaksoon kuuluvan harjoituksen yhteydessä, jossa oli mukana viisi ensihoitotiimin opettajaa. Toinen havainnointitilaisuus oli tiimin säännöllinen viikkopalaveri Pelastusopistolla ja kolmas havainnointitilaisuus oli tiimin säännöllinen viikkopalaveri Teams-kokoussovelluksen kautta järjestettynä. Tilanteissa havainnoitiin Balesin mallin (kuvattu aiemmin) mukaisesti ja sitä soveltaen opettajien keskinäistä vuorovaikutusta tekemällä tukkimiehen kirjapitoa excel-lomakkeeseen (LIITE 1). Havainnointia tehtiin lisäksi tiimin

jäsenten käyttäytymisestä, ilmeistä ja eleistä (läsnä-tilaisuudet) sekä sanoista ja äänenpainoista, jotka mielestäni voisivat kuvastaa turvallisuuden tunteita tai kokemuksia.

4.3 Teemahaastattelu

Etnografisessa tutkimuksessa haastattelut ovat havainnoinnin ohella yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelulla, kuten havainnoinnillakin, pyritään lisäämään ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelun kohteena on aina ihminen ja hänen toimintansa, jota kysymysten avulla yritetään ymmärtää. Haastattelutilanne on tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutusta, ja se mitä haastateltavasta saadaan selville, riippuu paljon haastattelijasta ja hänen kyvystään luoda luottamuksellinen ilmapiiri. (Kananen 2014, 87–89.) Sisäpiiriläisyys syntyy jostain sellaisesta asiasta, joka erottaa haastateltavat laajasta ihmisjoukosta, mutta joka on yhteinen haastattelijalle ja haastateltaville. Jos tutkija alkaa tutkia ryhmää, jonka toimintaan hän itsekin on osallistunut ja jonka näkemykset hän jakaa, on hän eittämättä sisäpiiriläinen. Tutkijan täytyy myös sisäpiirihaastatteluja analysoidessaan ottaa huomioon tiettyjä eettisiä kysymyksiä. (Juvonen 2017, 398–399.) Olen haastateltavien kanssa osa samaa työyhteisöä, vaikkakaan emme työskentele organisaatorakenteessa samassa yksikössä emmekä samassa tiimissä. Roolini henkilöstösuunnittelijana on kuitenkin sellainen, että olen työni puitteissa tekemisissä jollain tasolla kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, joten minua voitaneen pitää tässä yhteydessä sisäpiiriläisenä.

Teemahaastattelua käytetään paljon laadullisen tutkimuksen tekemisessä. Haastattelu toteutetaan sekä tutkijan että tutkittavan läsnä ollessa ja se perustuu teemaan, eli aiheeseen, josta keskustellaan. Tutkija pyrkii kasvattamaan ymmärrystään ilmiöstä keskusteluttamalla tutkittavaa. Tutkijalla on oltava etukäteen jonkinlainen ymmärrys tai ennakkonäkemys ilmiöstä, jotta teemahaastattelun aiheet voidaan muotoilla keskusteluun. Teemojen avulla varmistetaan, että keskustelua käydään kaikista niistä asioista, jotka liittyvät ilmiöön. (Kananen 2014, 91-93.)

Koska Balesin vuorovaikutuksen tutkimisen malli ei huomioi lainkaan ryhmän yksilöiden omia näkemyksiä ryhmästään, eikä heidän ajatteluaan ja tunteitaan (Pennington 2005, 40), hyödynsin tutkimuksessa havainnoinnin lisäksi yksilöiden teemahaastatteluja, joiden avulla sain vahvistusta havainnoinnin tuloksille sekä lisää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Laadin teemahaastattelun rungon psykologisen turvallisuuden teeman ympärille pitäen mielessä tutkimuksen tavoitteen selvittää, millä keinoin psykologista turvallisuutta voitaisiin edistää. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat haastateltavien mielestä estävät ja edistävät psykologista turvallisuutta ja sen kokemusta heissä itsessään ja heidän tiimeissään. Lisäksi pyrin selvittämään haastateltavien ajatuksia psykologisen turvallisuuden lisäämisen ja edistämisen konkreettisista keinoista. Näitä ajatuksia käytin pohjana tuotoksen eli toimintasuosituksen luomisessa. Haastattelulomakkeen kysymykset jäsentelin muutamien pääotsikoiden alle: henkilön tausta, tiimin yleinen vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus, henkilön oma kokemus ja ehdotukset ja ajatukset psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi. Taustakysymyksillä kartoitin haastateltavien työhistoriaa ja sen kestoa sekä heidän erilaisia roolejansa ja työtehtäviään organisaatiossa. Tiimin vuorovaikutukseen liittyvillä kysymyksillä pyrin selvittämään, millaiseksi haastateltavat kokevat keskinäisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden omassa tiimissään. Oman kokemuksen kartoittamisen tavoitteena oli selvittää, millainen on haastateltavien yksilöllinen kokemus psykologisesta turvallisuudesta, ja millaiset asiat tällä hetkellä työssä edistävät ja estävät psykologisen turvallisuuden kokemuksen muodostumista. Ehdotukset psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi kokosin toimintasuositukseen.

Haastatteluun osallistui ensihoitotiimistä neljä tiimin jäsentä ja esihenkilö, ja johtamisen tiimistä suostumuksen antaneiden keskuudesta arvonnalla haastatteluun valittiin viisi henkilöä sekä esihenkilö. Halusin ottaa johtamisen tiimistä mukaan yhden haastateltavan enemmän, koska minulla ei johtamisen tiimin osalta ollut mahdollisuutta hyödyntää osallistuvaa havainnointia tiedonhankintakeinona. Esihenkilöiden haastattelussa käytin samaa haastattelurunkoa kuin tiimiläistenkin haastatteluissa, mutta sovelsin kysymyksiä hieman huomioiden esihenkilön rooli tiimistä vastaavana henkilönä. Molemmilla esihenkilöillä on alaisuudessaan muitakin tiimejä kuin tutkimuksen kohteena olevat. Teemahaastatteluja tein siis kaikkiaan 11 kappaletta. Tiimiläisten haastattelut toteutin Teamsin kautta videotapaamisena, ja esihenkilöiden haastattelut olivat läsnähaastatteluja. Haastattelut tallennettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden, kuvien ja videoiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. (Kananen 2014, 116.) Litterointi on usein hidas työvaihe, mutta nykyteknologia mahdollistaa äänitallenteiden viemisen tekstinkäsittelyohjelmaan, joka litteroi äänitallenteen automaattisesti. Itse hyödynsin tässä O365 Word Onlinen litterointitoimintoa, joka osoittautui toimivaksi. Tämä ei poistanut sitä

tosiasiaa, että tallenteet oli vielä kuunneltava ja ohjelman litteroimat tekstit luettava läpi, ja tarkastettava, jotta voin varmistua tekstin oikeellisuudesta.

4.4 Aineiston analyysi

Etnografisen tutkimuksen aineistomäärät ovat usein suuria, eikä pelkällä lukemisella, katselemisella ja kuuntelemisella useinkaan päästä ratkaisuun. Tutkijan täytyy siis turvautua tekniisiin aineistojen analyysimenetelmiin. Aineiston käsittelyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- yhteismitallistaminen (litterointi)
- koodaus (tiivistäminen, hajottaminen)
- luokittelu
- yhdistäminen (laajentaminen) (Kananen 2014, 112.)

Analysoin tutkimuksen tuloksia etnografisen tutkimusmenetelmän mukaisesti osin samanaikaisesti, kun tein tutkimusta. Vuorovaikutuksen havainnointiin rakensin Exceliin Balesin mallin mukaan havainnointilomakkeen (LIITE 1), jonka avulla pystyin tukkimiehen kirjanpitoa käyttämällä selvittämään, kenen toimesta ja kuinka paljon eri Balesin mallin mukaisia tekijöitä vuorovaikutuksessa ilmenee. Jokaisen havainnointikerran jälkeen tein lomakkeen perusteella analyysin vuorovaikutuksesta. Havainnointi tuntui aluksi vaikealta, mutta mitä pidempään vietin aikaa tiimin seurassa, sitä helpommaksi se tuli ja sitä enemmän pystyin tekemään tulkintoja heidän vuorovaikutuksestaan. Huomattavaa on, miten paljon asioita varmasti jää sanomatta, mutta jotka tulevat ilmi ihmisten ilmeistä tai käyttäytymisestä. Huomionarvoista oli myös se, miten paljon havainnointiin vaikutti se, kun tiimiläisiä ei Teams-kokouksessa nähnytään. Arvelen, että havainnointia kaiken kaikkiaan hieman helpotti se, että tiimiläiset olivat minulle jollain tavalla tuttuja. Pystyin omasta mielestäni tekemään havainnointia objektiivisesti, koska vaikuttimeni ei ollut tutkia yksittäisiä henkilöitä tai tehdä päätelmiä yksittäisen henkilön käyttäytymisestä, vaan tiimin yhteisestä vuorovaikutuksesta.

Haastattelun teemat puolestaan pohjautuvat valmiiseen teoriaan. Teemahaastattelulomakkeen (LIITE 2) laadin teorian ohjaamana ja osallistuvasta havainnoinnista saadun tiedon ja kokemusten perusteella. Analysoin haastatteluaineistoa toisaalta teorialähtöisesti mutta myös teoriaohjaavasti. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo

tunnetun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 97.) Aineiston analyysin pohjana käytettiin Edmondsonin määrittelemiä psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä eli teemoja. Enemmän analyysi on kuitenkin teoriaohjaavaa. Teoriaohjaavassa analyysissä on olemassa teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan enemmänkin uusia ajatusuria avaava. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 97.)

Aineiston käsittelyssä toteutin pitkälti Kanasen aiemmin mainittua luokittelua. Etsin jokaisesta 11 tekemästani haastattelusta kaikkia 10:tä psykologista turvallisuutta edistävää teemaa kuvaavat asiat ja vein mielestäni merkitykselliset asiat Excelliin teemoittain ja tiimeittäin, esihenkilöt erikseen (LIITE 3). Annoin asioille myös värikoodit sen mukaan olivatko ne mielestäni psykologista turvallisuutta edistäviä (vihreä väri) vai estäviä (punainen väri). Näin sain luotua kokonaiskuvaa esimerkiksi siitä, mitkä teemoista nousevat eniten esiin, ovatko haastateltavien kertomat ja kuvaamat asiat enemmän psykologista turvallisuutta edistäviä vai estäviä ja piirtyykö heidän kerronnassaan tiimin psykologisen turvallisuuden nykytila enemmän positiivisena vai negatiivisena. Lisäksi etsin aineistosta haastateltavien vastaukset kysymyksiini siitä, miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää yksilö-, esihenkilö- ja organisaatiotasolla ja kokosin nämä yhteen Excelliin. Nämä vastaukset toimivat laaditun toimintasuosituksen pohjana.

Etnografisesta aineistosta etsitään tutkittavien ajattelun ja toiminnan rakenteita, prosesseja, säännönmukaisuuksia ja toimintatapoja (Kananen 2014, 115). Tavoitteena oli löytää teemat, joita ilmenee eniten ja vähiten kahden tiimin psykologisessa turvallisuudessa sekä selvittää psykologista turvallisuutta edistävä ja estävä toiminta tiimissä. Esihenkilöiden haastattelujen tavoitteena oli selvittää johtamisen näkökulma aiheeseen. Lisäksi tavoitteena oli löytää kahta tiimiä yhdistävät ja erottavat psykologisen turvallisuuden elementit. Yhdeksi tärkeäksi elementiksi analyysissä nousi tiimien sisäisen psykologisen turvallisuuden kokemuksen lisäksi psykologisesti turvallinen organisaatio, jolla vaikutti osaltaan olevan merkityksensä myös tiimien sisäisessä yhteisessä kokemuksessa.

4.5 Tutkimusetiikka

Minulla on hyvät lähtökohdat tutkimuseettisiin ja hyvää tieteellistä käytäntöä koskeviin kysymyksiin, sillä olen työskennellyt pitkään henkilöstöhallinnollisissa ja henkilöstön kehittämiseen liittyvissä tehtävissä, joissa päivittäin joudun ottamaan huomioon mm. henkilötietoihin, tietosuojaan, yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon, esteellisyyteen, huolellisuuteen, tietojen oikeellisuuteen ja arkaluontoisuuteen sekä suunnitteluun ja raportointiin liittyviä asioita. Olen myös tehnyt urani aikana satoja haastatteluja rekrytointi- ja kehityskeskustelutilanteissa, joten haastateltavien ”lukeminen” sekä tunneälykäs ja sensitiivinen kohtelu on minulle luonnollista. Valtionhallinnossa työskentely antaa myös hyvän pohjan erilaisten lakien ja säädösten merkitykseen ja ymmärrykseen erilaisissa konteksteissa.

Tutkimuksen kohteena oleva työnantajaorganisaationi Pelastusopisto on oppilaitos ja sitoutunut TENK:n Hyviin tieteellisiin käytäntöihin sekä Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiin periaatteisiin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). Sen vuoksi minun täytyi pyytää Pelastusopistolta tutkimuslupa tutkimuksen tekemiselle. Minulla on oman ymmärrykseni mukaan työyhteisössä hyvä luottamus ja roolini kautta oletin myös tutkittavien tietävän, että käsitelen asioita luottamuksella ja kohtelen ihmisiä yhdenvertaisesti.

Kuten useassa Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä, niin tässäkin, tutkitaan ihmisiä. Ihmisiä tutkittaessa on erityisesti otettava huomioon Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Yleisten eettisten periaatteiden lisäksi tutkimuksessani oli otettava huomioon tutkittavien kohtelu ja oikeudet, henkilötietojen käsittely tutkimuksessa, yksityisyyden suoja tutkimusjulkaisussa sekä tutkimusaineistojen avoimuus. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen lähtökohta on tutkittavan luottamus tutkijaan ja tieteeseen ja tämän säilyttäminen on mahdollista vain, kun tutkittavien ihmisten ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Tärkeää on myös ennalta perehtyminen tutkittavaan yhteisöön, jotta vältytään aiheuttamasta tarpeetonta haittaa tutkittaville. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.) Olen itse tutkimukseni kohteena olevan organisaation ja yhteisön jäsen, ja minulla on hyvä tuntemus ja ymmärrys organisaation toiminnasta, toimintatavoista, käytänteistä sekä ihmisten rooleista organisaatiossa. Myös kaikki tarvittava lisätietomateriaali organisaatioon liittyen oli helposti saatavillani. Tunnistin, että psykologisen turvallisuuden tutkiminen, sen liittyessä ihmisten kokemuksiin ja tunteisiin, saattaisi aiheuttaa arkaluontoisuutta tutkimuksen eri vaiheissa. Olen työssäni tottunut käsittelemään tällaisiakin tilanteita ja pidin huolta, että tutkittavien yksityisyyttä kunnioitettiin.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattaminen on erityisen tärkeää tutkimuksissa, joissa tutkittava on vuorovaikutuksessa tutkijaan esimerkiksi olemalla haastateltavana tai havainnoitavana. Tärkein ja keskeisin eettinen periaate tässä on tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen. Tutkittavalla tulee olla oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, mutta myös kieltäytyä siitä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.) Tiedotin tutkimuksesta tutkimukseen valittujen tiimien kokouksissa, ja kerroin tutkimuksen tarkoituksesta sekä mahdollisuudesta olla vaikuttamassa opetusalan ja työelämän kehittämiseen. Informoin tutkittavia tiimejä myös tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta kuten siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa ja miten aineistoa käsitellään ja säilytetään (mt., 8–9).

Tässä tutkimuksessa vapaaehtoisuuteen huomion kiinnittäminen oli erityisen tärkeää, sillä havainnointiin osallistumisesta sovittiin aluksi vain tiimien esihenkilöiden kanssa. Tiimien informoinnin jälkeen oli annettava tarpeeksi aikaa osallistumispäätöksen tekemiseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 9). Lisäksi oli tarpeen pyytää suostumus kaikilta tutkittavilta, joita havainnoidaan, vaikka havainnointi tapahtuikin tiimin yhteisissä tapaamisissa, eikä kohdistunut sillä hetkellä lähtökohtaisesti varsinaisesti yksittäisiin henkilöihin. Ensihoitotiimi antoi luvan havainnoinnille yhteisessä kokouksessa. Tiimiläisiä pyydettiin ilmaisemaan siinä hetkessä tai myöhemmin sähköpostitse, jos he eivät halunneet osallistua tutkimukseen. Kukaan ei ilmaissut haluttomuuttaan tutkimuksen tekemiselle. Erillisiä suostumuslomakkeita ei tuossa vaiheessa pyydetty. Haastatteluun osallistuvat täyttivät suostumuslomakkeen. Kaikki johtamisen tiimin jäsenet eivät antaneet suostumustaan tutkimukseen osallistumiselle. Haastatteluaineisto kerättiin luvan antaneiden keskuudesta. Tärkeää oli kuitenkin painottaa kaikille, että kieltäytyminen tutkimukseen osallistumisesta tai osallistumisen keskeyttäminen tai peruuttaminen missä vaiheessa tahansa, ei aiheuta henkilölle kielteisiä seuraamuksia (mt., 8).

Henkilötietoja tulee käsitellä suunnitelmallisesti, vastuullisesti ja lainmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11). Tässä tutkimuksessa kerättiin henkilötietoja, jotka ovat tutkittavien etu- ja sukunimi. Lisäksi tiimien vertailun mahdollistamiseksi oli tarpeen kerätä tieto, kumpaan kahdesta tutkittavasta tiimistä henkilö kuului. Henkilötietoja kerättiin suostumuslomakkeilla, jotka tallennettiin sähköisesti henkilökohtaiselle kannettavalle tietokoneelleni, ja niitä säilytettiin HUMAK:n opiskeluoikeuteni mukaisen ajan eli käytännössä niin kauan, kuin opinnäytetyön teko kesti, jonka jälkeen tiedot tuhottiin. Paperiset materiaalit

tuhottiin Pelastusopiston kiinteistössä olevaan tietosuojajäteastiaan. Toimin itse näiden henkilötietojen rekisterinpitäjänä. Tutkimusaineistoihin ei ollut muilla henkilöillä pääsyä eikä tietoja luovutettu tutkimuksen aikana muiden käyttöön.

Yleinen periaate on, että tutkimukseen osallistuneiden ja tutkimusjulkaisussa mainittujen henkilöiden yksityisyyttä on suojeltava. Täyttä tunnistamattomuutta ei voi luvata, ellei se jollain tavalla ole toteutettavissa. Esimerkiksi nimettömyys julkaisussa ei välttämättä takaa, etteikö samassa organisaatiossa työskentelevä henkilö voisi toista henkilöä tunnistaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12–13.) Näin on myös tässä tutkimuksessa. En voinut luvata tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, etteikö joku organisaatiossa, yhteistyökumppani tai yhteistyöverkoston jäsen voisi heitä tunnistaa, vaikka nimiä ei julkaistakaan. Laadullista tutkimusta tehtäessä on vaikea määritellä, milloin aineisto on sellaista, että täysi tunnistamattomuus pätee. Tunnistaminen on tällöin tilanne, jossa henkilö tulee tekstissä vaivatta kenen tahansa tunnistamaksi. Erisnimien anonymisoinnissa eniten käytetty keino on pseudonymisointi, jossa henkilöiden nimille annetaan peitenimet (Kuula 2011, 141, 148.) Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvien tiimien nimet julkaistaan ja sitä kautta tiimien esihenkilöt ovat tunnistettavissa. Esihenkilöt ovat olleet tästä asiasta tietoisia. Tutkimusmateriaalista otetut suorat lainaukset on kirjoitettu niin, ettei niistä voi tunnistaa kertojaa.

Tutkimuksen käytännön toteutuksesta sovittiin tutkittavien tiimien esihenkilöiden kanssa ja tutkimus ja sen tavoitteet esiteltiin tiimien tiimipalavereissa. Kaikille tutkimukseen mukaan kutsutuille lähetettiin tutkittavan informointilomake, opinnäytetyön tietosuojaseloste sekä tutkittavan suostumuslomake.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia sekä kehittämistyön tuotoksen. Käyn ensin läpi ensihoitotiimin osallistuvan havainnoinnin tuloksia ja sen jälkeen teemahaastattelujen tuloksia. Lopuksi esitän johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia.

5.1 Osallistuva havainnointi ensihoitotiimissä

Osallistuvia havainnointikertoja oli kaikkiaan kolme ja havainnoinnin kohteena oli ensihoitotiimi (13 henkilöä). Pysin tekemään havainnointia osallistumatta varsinaisesti tiimin keskusteluihin, vaan enemmänkin tarkkailemalla sivusta tiimiläisten vuorovaikutusta ja toimintaa. Tällaisen havainnoinnin voidaan silti katsoa olevan osallistuvaa, koska havainnoija jo pelkällä mukana olollaan voi vaikuttaa havainnoitaviin. Tutuus ja tutkijan mukana olo on perinteisessä tutkimuksessa koettu ongelmalliseksi. Pyrkimys on aina tutkijan vaikuttamisen minimointiin, mutta etnografisessa tutkimuksessa, jossa käytetään erilaisia havainnoinnin muotoja, on tieto aina vaarassa vääristyä. (Kananen, 2014, 82–83.) Tavoitteena oli selvittää, miten tiimin keskinäinen vuorovaikutus ilmentää tiimissä koettua psykologista turvallisuutta.

Kokemukseni osallisuuteni vaikutuksesta oli se, että ensimmäisellä havainnointikerralla harjoittavan opetuksen yhteydessä mukana olollani ei ollut suurtakaan vaikutusta, vaan tiimi tuntui tekevän työtään ja vuorovaikuttavan keskenään tavalla, jonka voisin kuvitella olevan heille tavanomaista. Osallisuuteni vaikutus puolestaan korostui erityisesti läsnäkokouksessa, jossa vuorovaikutus oli melko vähäistä ja hillittyä. Läsnäoloni vaikutuksen haastateltavat vahvistivat teemahaastattelujen yhteydessä kertomalla, että heidän läsnäkokouksensa eivät normaalisti ole sellaisia. Teemahaastatteluissa sain myös lisää vahvistusta ja selitystä tälle tiimiläisten käyttäytymiselle.

Ensimmäinen havainnointi

Ensimmäisen ensihoitotiimin havainnoinnin tein Pelastusopiston harjoitusalueella pelastajaopiskelijoiden harjoittavan opetuksen yhteydessä ja havainnointi kesti yhden päivän (klo 9–16). Mukana harjoituksessa oli viisi kolmestatoista ensihoitotiimin opettajasta. Lähdin opettajien mukaan autoon Pelastusopistolta kohti harjoitusaluetta (matkaa noin 10 km), joten pääsin havainnoimaan vuorovaikutusta jo heti lähtötilanteessa. Autossa keskustelu kohdistui päivän harjoituksiin sekä tuleviin harjoituksiin. Keskustelu oli rentoa mutta kaikki tiimiläiset eivät osallistuneet keskusteluun. Keskustelu oli kuitenkin vilkasta ja jopa joitain eriäviä

mielipiteitä ja kysymyksiä esitettiin. Harjoitusalueella tiimiläiset kokoontuivat ”sairaalalle”, jonne pelastajaopiskelijat toimittavat ”potilaan” harjoituskeikan päätteeksi. Tällä kerralla potilaina oli SPR:n vapaaehtoisia. Sairaalalla tiimiläisten vuorovaikutus oli edelleen rentoa ja pientä huulenheittoaakin havaittiin. Tuli vaikutelma, ja toisaalta tiesinkin, että henkilöt tuntevat toisensa pidemmältä ajalta ja vuorovaikuttavat keskenään rutinoituneella tavalla toistensa vuorovaikutustyyliä tuntien ja tietäen. Harjoitusten välillä keskustelua oli myös yleisistä asioista, kuten maailman tilanteesta. Tiimiläiset selvästi tuntevat toistensa toimintatyyliä ja -tavat ja osaavat ottaa ne omassa toiminnassaan ja vuorovaikutuksessa huomioon. Tämä seikka on yksi oleellinen psykologista turvallisuutta edistävä tekijä. Balesin mallin pohjalta suoritettu havainnointi ilmensi, että vuorovaikutusta oli paljon ja myönteiselle tunnealueelle meneviä havaintoja oli runsaasti. Harjoituksen vetäjä, eli ns. tähtihenkilö osoitti paljon yhteenkuuluvuutta ja tämä johtui varmasti hänen roolistaan harjoituksen vetäjänä. Useampi henkilö myös lievensi jännitystä, mikä varmasti toi esiin havaitun rennon ilmapiirin. Tiimiläiset esittivät toisilleen kysymyksiä, kysyivät neuvoa ja antoivat vastauksia ahkerasti. Tämä kuvastaa hyvän yhteistyön ja toisilta oppimisen ajatusmaailmaa. Tämä korostui erityisesti tässä harjoitusalueella opetustilanteessa tehdyssä havainnoinnissa, ei niinkään myöhemmin havainnoiduissa kokoustilanteissa. Vuorovaikutus oli pitkälti tehtäväorientoitunutta, toisten tekemistä tuettiin ja ilmapiiriä kevennettiin huumorilla. Mielipiteistä keskusteltiin rakentavasti ja päästiin yhteiseen ymmärrykseen tai sopuun menettelytavoista. Keskustelun intensiteetti ja äänenvoimakkuus nousivat aika ajoin mutta todella vähän havaittiin kielteisen tunnealueen vuorovaikutusta. Kaikki eivät osallistuneet keskusteluihin yhtä paljon ja osa jopa välillä hakeutui hieman sivuun, ymmärtääkseni etsien hieman omaa rauhaa. Harjoituspäivä on intensiivinen ja tiimiläiset ovat toistensa kanssa tekemisissä koko päivän ajan. Kaiken kaikkiaan tuli kuitenkin vaikutelma, että tiimiläiset kokevat psykologista turvallisuutta ja voivat toimia tiimissä omina itsenään ainakin harjoittavan opetuksen tilanteessa.

Toinen havainnointi

Toisen havainnoinnin tein ensihoitotiimin tiimipalaverissa Pelastusopistolla, jossa läsnä oli kymmenen kolmestatoista opettajasta. Tiiminvetäjä oli jo paikalla mennessäni kokoustilaan ja pikkuhiljaa myös muut saapuivat paikalle. Tiiminvetäjä ei saanut koneelta toimimaan Teams-sovellusta, jossa hänellä olisi ollut kokouksen materiaali, joten kokous jouduttiin pitämään ilman muistiinpanoja ja asialistaa. Tällä ei vaikuttanut olevan suurta merkitystä kokouksen onnistumiselle. Kokouksen vuorovaikutus oli todella erilaista kuin ensimmäisessä tilaisuudessa

harjoitusalueella. Toki kokouksen luonnekin oli erilainen ja enemmän asiapitoinen. Tiimiläiset kuuntelivat tarkkaan toistensa puheenvuoroja. Tiiminvetäjä veti keskustelua erilaisista työhön liittyvistä aiheista. Keskustelu oli rauhallista, jokainen sai puhua loppuun eikä kukaan puhunut toisen päälle. Mielestäni kokouksessa vaikutti olevan hyvä ilmapiiri, useampi tiimiläinen oli hymyileväinen, jopa iloiselta vaikuttava. Balesin mallin mukaisista havainnoista todella poikkeavaa edelliseen kertaan nähden oli se, että kukaan ei erityisesti osoittanut yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samaa mieltä osoitettiin puolestaan kokouksessa paljon enemmän, kun taas harjoitusalueella annettiin paljon enemmän neuvoja ja kyseltiin mielipiteitä. Jännitystä lieventäviä kommentteja oli jonkin verran mutta eniten vuorovaikutus painottui neuvojen ja mielipiteiden antamiseen sekä ehdotusten tekemiseen. Kokoustilanne oli hyvin tiiminvetäjä-vetoinen, minkä vuoksi spontaania keskustelua ja vuorovaikutusta oli vähemmän. Tälle ei myöskään erikseen annettu tilaisuutta, vaan kokous oli hyvin asiakeskeinen. Eräs mieleen painunut havainto oli se, että usein tiimiläiset puhuivat toisistaan sukunimellä. Mielestäni tämä oli jollain tavalla outoa ja jäykkää ottaen huomioon, että tiimiläiset tuntevat toistensa pidemmältä ajalta. Toisaalta välillä toisista käytettiin ”lempinimiä”, mikä oli taas aivan päinvastaista edelliseen verrattuna. En osannut tunnistaa, oliko tämä jollain tavalla hierarkiaan liittyvä asia vai jotain peruja esimerkiksi pelastus- tai terveydenhuoltoalan työskentely-ympäristöstä. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta jäi kokonaisvaikutelma, että kaikki eivät kokeneet oloaan ihan turvalliseksi esimerkiksi sanoa mielipidettään tässä kokouksessa.

Kolmas havainnointi

Kolmannen havainnoinnin tein Teams-kokousovelluksen kautta ensihoitotiimin tiimipalaverissa, jossa läsnä oli kymmenen kolmestatoista opettajasta. Teams-kokouksen havainnointi oli huomattavasti vaikeampaa, kun havainnointia joutui tekemään äänen ja muun toiminnan, esimerkiksi käsien noston tai chat-keskustelun perusteella. Kokous alkoi ajallaan. Kukaan ei laittanut kameraa päälle, ei edes silloin kun pyysi puheenvuoron. Tiimiläisiä ei lainkaan päässyt näkemään ja sitä kautta havainnoimaan, eivätkä he myöskään nähneet toisiaan. Osallistujat pyysivät puheenvuoroa nostamalla kättä, päälle puhumista ei ilmennyt ja omaa puheenvuoroa odotettiin maltillisesti. Keskustelu koski vain agendalla olevia asioita, vapaata keskustelua ei ollut lainkaan. Osa ei ollut äänessä ollenkaan eikä myöskään kommentoinut chattiin. Tiiminvetäjä veti tilaisuutta ja siitäkin johtuen oli eniten äänessä. Vuorovaikutuksen havainnointi ja erityisesti tulkitseminen oli todella haastavaa ja Balesin mallin mukaisia elementtejä oli vaikea havaita, kun ihmisiä ei nähnyt. Havainnot oli tehtävä vain äänen

perusteella. Lisäksi seurattavaa oli paljon, kuten käsien nostot, chat-keskustelut, esitettävä materiaali, puhe sekä se, kun paikalle ilmaantui vasta myöhemmin osa tiimiläisistä. Kokous oli vielä asiapitoisempi kuin edellä kuvattu läsnäkokous ja kokouksen alkaessa menttiin suoraan asiaan. Myöskään tässä kokouksessa yhteenkuuluvuutta ei osoitettu ja jännityksen lieventämiseen liittyvät elementitkin olivat todella vähäisiä. Samaa mieltä oltiin jonkin verran mutta eniten vuorovaikutusta havainnoin vastausyrityksiin ja kysymysten esittämiseen liittyen. Mielipiteitä ja neuvoja annettiin ja jokunen ehdotuskin tehtiin. Kielteisen tunnealueen vuorovaikutusta oli todella vaikea havainnoida mutta uskoakseni tässä kokouksessa eikä muissakaan havainnoiduissa tilaisuuksissa tätä paljoakaan esiintynyt. Selkeästi vain yksi henkilö osoitti erimielisyyttä. Mikäli olisin tehnyt havaintoja vuorovaikutuksesta pelkästään Teams-palaverin perusteella, olisi tulkinta voinut olla se, että tiimissä ei koeta kovinkaan paljon psykologista turvallisuutta. Tätä vahvistaa mm. kiinni olevat kamerat, puheenvuorojen pyytäminen, asiapitoisuus ja yleinen vaitonaisuus.

Haastatteluihin lähdetessä minulla oli kolmen havainnointikerran jälkeen jo melko hyvä kuva tiimiläisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että havaittu vuorovaikutus erityisesti kokoustilanteissa ei ehkä ollut ihan aitoa, vaan hillitympää ja varovaisempaa kuin normaalisti, kun ulkopuolista henkilöä ei olisi ollut paikalla. Tätä tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin kutsutaan reaktiivisuudeksi. Tutkija läsnäolollaan ikään kuin ”saastuttaa” tutkittavan. Reaktiivisuuden voidaan katsoa heikentävän tutkimuksen objektiivisuutta. (Kananen 2014, 83.) Jälkikäteen tämän haastateltavien kertoman pystyin toteamaan olevan näin myös omien havaintojeni perusteella, joita olin kokoustilanteissa tehnyt.

Ehkä merkityksellisimpänä havaintona esiin nousi se, että tiimiläisten vuorovaikutus keskittyi näissä yhteisissä tilaisuuksissa erittäin paljon vain työasioiden ympärille. Vaikka heillä on kokouksia säännöllisesti (mikä ei välttämättä ole tilanne kaikkien Pelastusopiston opetustiimien osalta), ja he tapaavat toisiaan paljon, oli vuorovaikutus yllättävän asiapitoista. Toki opettajat tapaavat toisiaan myös kokousten ja harjoitusten ulkopuolella työssään, jolloin ehkä vapaamuotoisempaa keskustelua tulee enemmän. Suuri osa tiimistä on myös tuntenut toisensa pitkään, jolloin toisten ”asiat” jo ehkä tiedetäänkin entuudestaan eikä niistä ole tarpeen sen enempää keskustella. Toinen merkittävä asia oli erityisesti kokoustilaisuuksia leimannut varovaisuus tai ehkä jopa pelko sanoa ääneen omia ajatuksiaan ulkopuolisen ”tarkkailijan” läsnä ollessa. Tämä viittaa huonoon psykologiseen turvallisuuteen, ei niinkään ehkä tiimin keskinäisessä vuorovaikutuksessa mutta isommassa kontekstissa organisaatioon liittyen.

5.2 Tiimien ja esihenkilöiden teemahaastattelut

Käyn seuraavaksi läpi teemahaastattelujen tuloksia teemoittain kussakin ryhmässä (ensihoitotiimi, johtamisen tiimi sekä esihenkilöt)

Roolit ja vuorovaikutus

Ensihoitotiimissä vuorovaikutukseen liittyvät asiat olivat määrällisesti suurin teema, jota haastateltavat kommentoivat. Vuorovaikutusta kuvailtiin ammattiasioihin liittyvänä, usein nopeana ja sananvaihtoa vilkkaana, ja erilaisten mielipiteiden esittämistä normaalina, minkä koettiin vievän asioissa eteenpäin. Tiimiläiset kokivat, että omia mielipiteitään pystyy suurimmaksi osaksi ilmaisemaan hyvin. Tiimissä koettiin olevan joitakin vahvoja persoonia, jotka ohjailevat tiimin toimintaa. Osa koki, että tähän eivät toiset uskalla puuttua. Toisaalta myös tämän tyyppinen ohjaava rooli tiimissä nähtiin haasteellisena eikä helppona tai kovin haluttuna tehtävänä. Osa haastateltavista ilmaisi turhautumista siihen, että erilaisten asioiden esiin tuominen ei johda mihinkään, minkä vuoksi monesti asioita jätetään sanomatta. Toisaalta tiimiläisten tunteminen pitkältä ajalta, mikä havainnoinnissa näyttäytyi enemmän positiivisena asiana, vaikutti haastattelujen perusteella johtavan siihen, että asioiden annetaan olla, kun ne eivät ennenkään ole johtaneet mihinkään. Usein toistuva asia oli ajatus siitä, että itse pääsee helpommalla, kun ei puutu, ja toisaalta ei välttämättä ollut jaksamista tehdä esimerkiksi kehitysehdotuksia, koska koettiin, etteivät ne ole aiemminkaan johtaneet mihinkään.

Useampi haastateltava myös kertoi, ettei vuorovaikutus havainnointitilanteissa ollut sellaista, mitä se normaalisti on. Heidän kertomansa mukaan vastaavissa tilanteissa tiimissä ollaan pidättyväisiä ja koetaan, että on parempi olla hiljaa, jos ”joku A-rakennuksesta” on kuulemassa. A-rakennuksella tässä viitattiin Pelastusopiston A-rakennukseen, jossa hallinto ja johto työskentelevät. Vuorovaikutuksen organisaatioon nähden koettiin myös olevan kovin kaukaista, ja riippuen siitä, kenen kanssa keskustele, joutuu miettimään mitä ja miten asioita ilmaisee. Toisaalta tämän koettiin myös vuosien varrella lisänneen ihmistuntemusta. Toisten kuvattiin olevan herkempiä loukkaantumaan, jopa suuttumaan, ja mainintoja toisten kyräilystä ja takaapäin kommenttien heittelystä tuli esiin. Vuorovaikutuksen kuvattiin myös vuosien saatossa menneen jollain tavalla vakavammaksi, eikä esimerkiksi huumorilla höystettyä vuorovaikutusta enää koettu yhtä paljon kuin joskus aiemmin. Psykologista turvallisuutta edistävinä seikkoina vuorovaikutukseen liittyen mainittiin mm. oma asennoituminen, eli toisin sanoen positiivisuuden valitseminen. Samoin kokemuksen ja iän koettiin tuoneen mukanaan

ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta. Toinen erityisen hyvänä asiana koettu oli se, että tiimiläisten kanssa on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa läsnä, jolloin myös toiminta on sujuvampaa ja spontaanimpaakin. Myös erilaisten ulkoisten haasteiden kohtaaminen yhdessä on tuonut tiimiläisiä lähemmäksi toisiaan ja lisännyt myös uskallusta.

Johtamisen tiimin jäsenet kuvasivat tiimin keskinäistä vuorovaikutusta erittäin hedelmällisenä. He kuvasivat toisiaan fiksuina ihmisinä, jotka osaavat keskustella asioista rakentavasti. Keskusteluilmapiiriä pidettiin välittömänä. Keskustelun kuvattiin myös olevan rentoa ja erilaisia mielipiteitä on mahdollista ja helppo ilmaista ja nämä ymmärretään jokaisen omana kokemuksena. Tämä korostui erityisesti silloin, kun vuorovaikutus on vapaamuotoista, esimerkiksi kahvitauoilla. Suunnitelluissa ja aikataulutetuissa kokouksissa vastaavaa ei puolestaan koettu. Lisäksi koettiin, että kokouksissa vuorovaikutukseen tarvittaisiin selkeitä pelisääntöjä ja rakenteisuutta. Jonkinlainen ajatus nousi siitä, että kokouksissa ei saada esiin rehellistä ja avointa puhetta eivätkä kaikki sano, mitä oikeasti haluaisivat sanoa. Tämä saattaisi haastateltavien mukaan johtua osin siitä, että pääsee helpommalla, kun ei sano mitään. Toisaalta koettiin myös, että kokouksissa on jonkinlaista eriarvoisuutta ja kokemus siitä, että toisten sanomisella on suurempi merkitys kuin toisten. Tietyt voimakkaammat persoonat ilmaisevat mielipiteitään, näitä ei haluta vastustaa tai olla eri mieltä, koska heidän ammattitaitoaan pidetään parempana. Osa ei sano koskaan mitään. Myös muutamia tiimin dynamiikkaan vaikuttavia kahdenvälisiä henkilösuhteita mainittiin. Eräs haastateltava kuvasi yleistä tilannetta näin:

Jotenkin ei ole sellainen rennosti hengittävä ilmapiiri. Ei oikein vapaasti voi ilmaista mielipiteitään, enkä oikein tiedä miksi.

Useampi haastateltava toi esiin myös sen, että täytyy olla varovainen mitä sanoo, ja tämä liittyi erityisesti organisaatiokontekstiin, ei niinkään tiimin sisäiseen dynamiikkaan. Ihan täydellistä luottamusta ei koettu myöskään siihen, etteivät omat sanomiset leviäisi tiimin ulkopuolelle. Tiimiläiset kokivat vahvaa asiantuntijuutta ja osa oli kovinkin tarkka omasta reviiristään erityisesti tiimin ulkopuolelta tuleville kommenteille mutta osin myös oman substanssin ulkopuolelta. Tämä kuvastaa osaltaan myös rajojen ylittämisen teeman haasteellisuutta tässä tiimissä. Kaikki haastateltavat kokivat tiimin vuorovaikutuksen vähäisenä ja hankalana tiimin hajanaisuuden vuoksi. Tiimi on hajallaan fyysisesti, kun osa työskentelee toisessa rakennuksessa sekä myös substanssien osalta. Vaikuttaa siltä, että tiimin sisälle oli muodostunut kaksi erillistä tiimiä, joista toista myöskään substanssi ei varsinaisesti yhdistänyt.

Tämän hajanaisuuden ja yksin tekemisen kulttuurin koettiin entisestään lisääntyneen koronan myötä. Vuorovaikutusta kuvasti myös jonkinlainen kiireen tuntu. Asioita on vaikeaa käsitellä yhdessä, kun ei koeta olevan mitään yhteistä eikä yhteenkuuluvuutta, eikä kaikkia tiimiläisiä oikein tunnekaan. Tiimin sisällä vaikutti olevan myös monenlaisia vuorovaikutus- ja kommunikointityylejä.

Esihenkilöt tunnistivat tiimiläistenkin haastatteluissa esiin tulleen haasteen esihenkilön saavutettavuudesta ja läsnäolosta. Molemmat esihenkilöt kuitenkin pyrkivät omalla toiminnallaan lisäämään läsnäoloa ja erityisesti mahdollistaa saavutettavuutta, jotta henkilöstön olisi helppo tulla keskustelemaan erilaisista asioista. Ensihoidon tiimin esihenkilöllä oli myös kokemus kyseisen tiimin jäsenenä ja tiiminvetäjänä toimimisesta, ja hän koki vuorovaikutuksen tiimin kanssa olevan erilaista nyt esihenkilönä ollessaan, ja että erityistä työtä joutuu tekemään sen eteen, että kaikki tiimit olisivat johtamisen näkökulmasta ikään kuin samalla linjalla. Esihenkilö tunnisti henkilösuhteiden muuttuneen hänen noustessaan tiimin joukosta heidän esihenkilökseen. Toinen esihenkilö kuvaili omaa näkemystään tiimin vuorovaikutuksesta asiallisena sekä monia erilaisia persoonia ja mielipiteitä sisältävänä. Tiimin sisällä vaikutti esihenkilön mielestä olevan rohkea ilmapiiri, jossa vaikeitakin asioita oli voitu ja uskallettu tuoda esiin. Keskustelu näyttäytyi avoimena mutta selvästi kaikki eivät aktiivisesti osallistu keskusteluihin.

Sen sijaan esihenkilöt kuvasivat tiimiläisten tapaan organisaation sisäistä vuorovaikutusta leimaavan virheiden tekemisen ja rangaistuksen pelon, joka ilmenee esimerkiksi niin, että organisaation yhteisissä tilaisuuksissa varotaan sanoja. He arvelivat tämän osaltaan tulleen koronan ja sen kautta lisääntyneen väsymyksen sekä henkilöstöpulan vuoksi. Asioita esitetään toisaalta kärjistäen, puheenvuorot voivat olla kärkkäämpiä, ja toisaalta ei enää jakseta tuoda omia mielipiteitä esiin. Henkilöstössä on myös paljon hiljaisia, jotka eivät koe turvalliseksi tuoda omia näkemyksiään esiin. Toisaalta varovaisuus ilmeni osin myös heidän kertomuksissaan omasta toiminnastaan. Toinen esihenkilöistä uskoi kokemuksen tuoneen sellaista varmuutta, että pahimmat pelot seuraamuksista ovat väistyneet. Tätä asiaa on kuitenkin joutunut pohtimaan.

Kokemus on tuonut sitä, että on nähnyt kaikenlaista. Itseäni ei pelota enää mikään, en enää mieti mitä tämä aikaan saa minulle, se on ihan sama. Asiat pitää hoitaa ja katsotaan sitten mitä tulee.

Esihenkilöt mainitsivat ja tunnistivat myös pelastusalan kulttuurin vaikutuksen organisaatiossa ja toivoivat, ettei vanhaa kulttuuria ainakaan opetettaisi enää eteenpäin. Esihenkilöt kokivat omilta kollegoilta saadun tuen tuovan turvallisuutta ja toivoivat myös henkilöstöltä enemmän tukea omalle johtajuudelleen. Esihenkilökollegoiden kanssa on mahdollista ilmaista itseään vapaasti, sanoa mielipiteensä ja myöntää virheensä. Molemmat mainitsivat omassa roolissaan tärkeänä sen, että asiat täytyy osata hoitaa asioina ja pyrkiä itse viemään asioita rakentavasti eteenpäin. Esihenkilönä myös usein joutuu miettimään mitä ja miten sanoo, ettei loukkaisi ketään. Omalla asenteella esimerkin näyttäminen ja oma suhtautuminen asioihin nousi tärkeänä asiana esiin.

Keskinäinen luottamus, kunnioitus ja arvostus

Ensihoitotiimiläiset kokivat arvostuksen tunteen tulevan eniten osaamisen kautta ja sillä, että työtehtävät tulevat tehtyä aikataulussa eikä esimerkiksi selän takana aiheuteta haittaa toiselle. Osa koki, että heidän mielipiteitensä ja näkemyksiään arvostetaan ja niitä tullaan kysymään. Luottamuksen muodostumisessa he pitivät tärkeänä sitä, että toisten kanssa on ollut mahdollisuus kokea erilaisia asioita, jolloin luottamus on vahvistunut. Tiimiläiset kuvailivat kuitenkin ilmapiiriä, jossa toisten sanoilla on enemmän arvoa kuin toisten. Osa koki myös arvostamattomuutta oman asiantuntijuuden väheksymisen muodossa; vaikka jostain olisi vastuu, niin toimintaa kuitenkin vahvasti ohjailtaan ylhäältä ja kerrotaan, miten asiat pitää tehdä. Tähän liittyi myös kokemus heidän opettamansa ensihoidon oppiaineen aliarvostuksesta organisaation tasolla. Myöskään erityistä tukea toisilta tiimiläisiltä ei oikein koettu saadun. Lisäksi joitakin persoonaan ja osaamiseenkin kohdistuvia aliarvostuksen tunteita ilmeni ja kerrottiin joskus olleen kahnauksiakin.

Johtamisen tiimissä kunnioituksen ja arvostuksen koettiin tulevan erityisesti asiantuntijuuden, osaamisen ja työkokemuksen kautta. Lisäkoulutuksen saaminen ja osaamisen lisänyt on lisännyt itseluottamusta. Eräs haastateltavista kiteytti asian näin:

Niitä, jotka ovat olleet pitkään ja joilla on osaamista, kokemusta ja tietty koulutus ja ehkä persoonankin takia arvostetaan enemmän. Pitäisi arvostaa kaikkien työtä ja heidän olemistaan tiimissä.

Kommentti vaikuttaa ilmentävän sitä, että pelkkä ihmisyyys tai tiimin jäsenenä oleminen ei sellaisenaan saa aikaan arvostusta, vaan jollain tavalla pitää ansioitua ansaitakseen arvostuksen. Tiimiläisillä oli esittää tähän teemaan liittyen asioita, joita kehittämällä psykologinen turvallisuus voisi lisääntyä. Organisaation tasolta toivottiin luottamusta asiantuntijuuteen ja

kykyyn tehdä omaa substanssia koskevia päätöksiä. Toisaalta tunnistettiin myös se, että erilaiset personallisuudet pitäisi osata ottaa huomioon eikä pakottaa kaikkia samaan muottiin. Pitäisi pystyä kohtaamaan kaikki arvostavasti sekä hyväksyä erilaiset mielipiteet ja se, että asioista voidaan olla eri mieltä. Tässä kohtaa korostui myös vuorovaikutuksessa esiin tulleet toisten mielipiteiden arvostaminen korkeammalle kuin toisten. Kerrottiin myös ”naljailusta”, joka osin koettiin arvostamattomuutena. Osa ei osannut oikein sanoa, kokeeko olevansa arvostettu mutta selkeitä epäarvostuksen kokemuksia tai tunteita ei kuitenkaan ollut. Yksi haastateltava oli kokenut arvostuksen tunnetta siitä, että toiset olivat arvostaneet hänen rohkeuttaan ottaa esiin asioita. Keskinäistä luottamusta pidettiin erittäin tärkeänä turvallisuuden tunteen tuojana. Yksi haastateltavista kuvasi turvallisuuden tunteen muodostumista näin:

Turvallisuutta tuo toisen arvostaminen. Että vaikka arvostelee toisen näkemystä ja pystyy olemaan eri mieltä, niin myös hyväksyy sen, että toinen on eri mieltä.

Esihenkilöt kuvasivat mahdollisuutta avoimeen keskusteluun omien esihenkilökollegoiden kanssa ja he pitivät sitä erittäin tärkeänä. Arvostuksen he kokivat tulevan oman tekemisen ja toiminnan vaikutusten kautta, ei niinkään aseman tai roolin kautta. Kun hommat hoidetaan asianmukaisesti, rakentuu myös luottamus tekemiseen. ”Keskijohdon” esihenkilönä arvostus tulee jollain tavalla ansaita useammasta paikasta, ja molemmat esihenkilöt pitivät tiimiläisten arvostusta heitä kohtaan tärkeänä. Arvostus näkyi mm. siinä, että on helppo tulla puhumaan ja kysymään esimerkiksi mielipidettä ja näkemyksiä. Myös erilaisten vastuiden saaminen organisaation taholta ilmensi arvostuksen kokemusta. Esihenkilöt tunnistivat henkilöstön tarpeen siihen, että esihenkilö tietäisi ja tuntisi tiimiläiset ja sen, mitä he tekevät. Tämä toisi mukanaan lisää arvostusta. Toinen esihenkilöistä koki, että hänen täytyy ansaita tiimiläisten arvotus nimenomaan esihenkilötyöllä, koska syvää substanssin osaamista ja tuntemusta hänellä ei ole.

Keskinäinen välittäminen, huomioiminen, kiittäminen, kehuminen

Ensihoitotiimissä tähän teemaan liittyvät kommentit olivat määrällisesti kaikista vähäisimpiä. Jollain tavalla haastateltavat kuvasivat enemmän asioita, joilla tätä teemaa voitaisiin edistää, esimerkiksi kuuntelemalla enemmän toisiaan, mutta selkeätä näiden teemojen esiintymistä tiimin nykyisessä toiminnassa ei ilmennyt. Jollain tavalla toisista välittäminen tai huoli osoitettaisiin niin, että asiasta mentäisiin ensin keskustelemaan esihenkilön kanssa, kuin että asia voitaisiin ottaa esiin suoraan henkilön itsensä kanssa.

Myös johtamisen tiimissä tämän teeman aiheet näyttäytyivät melko vähäisinä. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että vuorovaikutus on niin vähäistä, eikä tiimi oikein toimi kuten tiimin pitäisi toimia. Kommunikoinnin, avoimen keskustelun, toisten kannustamisen ja tuen koettiin olevan vähäistä ja jotenkin vaikeaa, ja tälle koettiin tarvetta niin tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Organisaatiossa vallitsevan negatiivisen asenteen koettiin välittyvän myös tiimien arkeen. Asenteeseen liittyen yksi haastateltava toi esiin hyvän huomion:

Asenne ratkaisee aina. Asenne on lopulta asia, jonka sinä aamulla valitset. Onko tänään hyvä päivä vai paska päivä. Aika moni valitsee jo heti aamusta sen paskan päivän.

Tässä kohtaa esiin nousi myös tiimin sisäinen jakaantuminen, jossa toinen enemmän tiimimäinen muoto edesauttaa ja mahdollistaa paremmin toisten huomioimisen ja esimerkiksi toisen kiittämisen. Tässä kohtaa huomiota herätti tiimin yhteisöllisyyden ja toisesta välittämisen kulttuurin puute, kun asiaa kuvailtiin esimerkiksi niin, että tuskin kukaan olisi edes huomannut kollegan poissaoloa, jos siitä ei olisi yleisesti tiimille kerrottu. Yhteydenpidon tiimiläisten kesken koettiin olevan niin vähäistä, ettei toisten ongelmia, huolia tai haasteita ole edes mahdollista huomata. Tämä tuo mukanaan myös yksin jäämisen ja työyhteisön ulkopuolelle jäämisen kokemusta. Tiiminvetäjä sai tiimiläisiltä kiitosta siitä, että hän muistaa ja osaa kehua ja kiittää, mutta tämän koettiin aina olevan yksittäisiin suorituksiin liittyvää, ei niinkään yleisesti tukevaa ja kannustavaa.

Esihenkilöt kuvasivat tämän teeman yhteydessä organisaation positiivista kulttuuria, jossa on olemassa yhteisöllisyyttä ja työkavereilta saa tarvittaessa tukea. He pitivät tärkeänä sitä, että henkilöstön kanssa ollaan jollain tavalla samalla aaltopituudella ja ymmärretään mistä heidän työssään on kyse. Tässä nousi esille esihenkilön taito johtaa ihmisiä, osata kuunnella ja myötäelää. Turvallisuutta myös lisää, kun itse tekee asioita hyvällä fiiliksellä ja näyttää sillä tavoin esimerkkiä, se tarttuu.

Toivoisin, että ihmisillä olisi hyvä olla töissä. Aina ei tarvitse olla kivaa mutta että olisi kiva tulla töihin, ja olisi se turvallinen ympäristö tehdä sitä työtä.

Palautteen tai avun pyytäminen

Ensihoitotiimiläisten haastatteluissa ei suoranaisesti ilmennyt palautteen tai avun pyytämistä toisilta. Osa oli kokenut taloon töihin tullessaan tarvetta ohjaukselle ja perehdytykselle, toisaalta tukeakin koettiin tuolloin saadun. Tämän ilmaistiin jollain tavalla hävinneen, kun omaa kokemusta oli karttunut lisää. Tässä kohtaa tunnistettiin kuitenkin tarve sille, että pitäisi

osata ja uskaltaa pyytää apua asioissa, jotka ovat itselle vaikeita ja joissa tietää, että kollega voi auttaa. Tämä lisäisi myös omaa työn hallinnan tunnetta. Tämän teeman alla kuvastui myös kahdenväliset ystävyysuhteet, jolloin toiselta on voinut pyytää apua esimerkiksi henkilökohtaisen elämän haasteissa. Jollain tavalla tätä teemaa leimasi myös kommentti siitä, että jos ei varsinaisesti kysytä mielipidettä, niin silloin ollaan hiljaa.

Johtamisen tiimissä palautteen tai avun pyytämisen teema näyttäytyi oikeastaan kahdella tapaa haasteellisenä. Toisaalta työn kuormittavuus ja kiire aiheutti sen, ettei toisilta ehditä pyytää apua. Kokemus kuitenkin oli, että apua voi pyytää. Opettajien työajan ominaisuuksien koettiin myös heikentävän mahdollisuutta auttaa toisia, kun työaika on lähtökohtaisesti kohdennettu tiettyihin toimintoihin, eikä ”ylimääräistä” aikaa ole. Halua auttaa kyllä olisi mutta se koettiin jollain tapaa vaikeaksi. Toisaalta avun pyytäminen liittyi selkeästi vahvaan asiantuntijuuteen ja osaamiseen, ajatukseen siitä, että toinen ei osaa minua auttaa tässä, koska ei ymmärrä substanssistani mitään. Tätä kuvastivat kahden haastateltavan kommentit:

Olemme yksinäisiä taistelijoita ja yksin murheittemme kanssa. Alusta loppuun teemme asiat itse ja itse vastaamme kaikesta.

Jokainen tekee omia ratkaisuja ja ratkaisee ongelmia itse. Yhdessä ei oikein asioita pohdita tai pyydetä apua.

Yksi haastateltava arveli, että tämä saattaisi liittyä myös pelastusosalalle ominaiseen kulttuuriin, jossa omaa paikkaa ja reviiriä täytyy puolustaa. Pelastuslaitosmaailmaa kuvattiin kylmänä, kovana ja auktoritaarisena ja sen kohtaaminen pedagogisen oppilaitosmaailman kanssa on haastavaa.

Tässä kohtaa esihenkilöiden haastatteluissa heidän omien kollegoidensa tuki nousi erittäin tärkeäksi asiaksi. Koettiin helpottavana, ettei kaikkia ratkaisuja tarvitse tietää itse tai osata, vaan aina voi pyytää kollegalta apua. Esihenkilöt olivat tuoneet esiin tiimiläisille toiveen ja pyynnönkin, että palautetta saa ja pitää antaa ja että sen olisi hyvä myös heidän toimestaan johtaa johonkin. Esihenkilöiden puheessa toistui tiimiläisten haastatteluissa ilmennyt seikka, että ne, joilla osaaminen on kovin, ja jotka ovat varmimpia omasta osaamisesta, kokevat suurempaa psykologista turvallisuutta eivätkä koe asemaansa uhatuksi. Näin ollen myöskään apua ei ole tarpeen pyytää. Epävarmuus puolestaan tuo turvattomuutta. Esihenkilöroolissa on kannustettu toisten auttamiseen.

Huolista ja virheistä puhuminen

Ensihoitotiimissä tässä teemassa toistui vaikeiden asioiden käsittely esihenkilön kautta, kuten toisista välittämisen teemankin alla. Myös jotkut ristiriidat henkilöiden välillä olivat jääneet kokonaan käsittelemättä eikä erilaisista vaikeista asioista kovinkaan paljoa ollut puhuttu ja se koettiin hankalana. Asioiden jakamisen ja vaikeista asioista puhumisen koettiin olevan mahdollista, jos henkilösuhteet toisen kanssa ovat läheiset ja ollaan ystäviä. Ammatillisista asioista, esimerkiksi sattuneista virheistä voidaan keskustella ja sen kautta kehittää, toisaalta tiettyjen eteenpäin vietyjen asioiden koettiin jääneen jonnaamaan jonnekin, eivätkä asiat olleet muuttuneet. Henkilökohtaisesti tehdyistä virheistä ei yleisesti puhuta, mutta toisten virheistä raportoidaan esihenkilölle. Myöskään omia harmituksia ei oikeastaan tuoda esille. Toisaalta koettiin, että jos joku rohkea joskus on tuonut esiin omia haasteita, on se voinut lisätä uskallusta myös toisten keskuudessa. Tärkeänä pidettiin tässä yhteydessä myös opetuksessa/kentällä tapahtuneiden virheiden myöntämistä ja kertomista opiskelijoille, ja tämä puolestaan koettiin helppona. Yhteisistä huolista esimerkiksi muutoksista terveydenhuollon kentässä tai meneillään olevasta suuresta koulutusuudistuksesta oli puolestaan voitu keskustella avoimesti. Myös erilaisista yhteisistä haasteista oli selvitty yhdessä ja tämän koettiin vahvistaneen tiimin dynamiikkaa.

Johtamisen tiimin haastateltavien mielestä erilaisista työhön liittyvistä virheistä pystyi kertomaan ja niitä ratkottiin yhdessä selvittämällä. Tiimissä pystyy tunnustamaan, jos on tehnyt virheen, eikä tästä käydä syyttelemään tai etsimään syyllistä. Jonkinlaista ystävällismielistä ”vinoilua” kuvailtiin ilmenneen virheiden sattumisen yhteydessä. Myös aivan poikkeuksellisen erityisesti pelastusalan ammattilaisia kuvaavana asiana tuotiin esiin se, että ammattinsa puolesta he ovat tottuneet käsittelemään vaikeita tilanteita tai esimerkiksi kohtaamaan ihmisten henkilökohtaisia murheita ja osaavat asennoitua tällaisiin asioihin. Kuitenkaan selvästi tiimi kokonaisuutena ei osaa tällaisista asioista puhua tai käydä läpi, vaan tällaiset keskustelut ovat enemmän kahdenvälisiä. Vaikeiden asioiden tai haastavien tilanteiden käsittely koettiin myös haastavana siitä näkökulmasta, että oli ilmennyt kokemuksia, jossa tällaisten asioiden esiin nostaminen koettiin toisen toiminnan arvosteluna.

Esihenkilöt arvelivat, että henkilöstön on vaikea tuoda esiin asioita, jos heillä on aiempaa kokemusta siitä, että asiat eivät ole menneet odotetusti. Esihenkilöt arvelivat, että organisaatiossa ja sen johdossa tapahtuneet asiat ovat johtaneet siihen, ettei henkilöstö uskalla tuoda esiin erilaisia asioita. He kokivat, että organisaation tasolla huolista ja murheista ei voi keskustella, koska pelätään reaktiota ja seuraamuksia. Molemmat esihenkilöt toivat esiin

kuulleensa tällaisista seuraamuksista, mutta omaa kokemusta heillä ei asiasta ollut. Selkeästi he kuitenkin havaitsivat tämän vaikutuksen henkilöstön käyttäytymisessä ja erityisesti uskalluksessa nostaa esiin asioita ja kehittämisideoita. Molemmat esihenkilöt kokivat itse mahdollistavansa matalan kynnyksen keskustelun ja vuorovaikutuksen ja kokivat olevansa helposti lähestyttäviä. Virheiden tekemiseen liittyen tärkeäksi nousi myös esihenkilön oma suhtautuminen virheiden tekemiseen ja se, miten niitä itse tuo esille.

Me-henki

Ensihoitotiimissä Me-henkeen liittyen oli vaikea nostaa haastatteluista mitään erityisiä mainintoja. Tiimiläiset kertoivat, että kovin vähän tätä nykyä tiedetään toisten elämästä eikä kokoonnuta vapaamuotoisiin tilaisuuksiin, jossa voisi tutustua paremmin. Tämän vuoksi me-henkeä ei jollain tavalla muodostu. Ammatillisesta näkökulmasta me-henkeä vaikutti olevan vain vähän, ja tämän tulkitsen johtuvan haastatteluissa esiin tulleesta vahvasta oman asiantuntijuuden identiteetistä ja siitä kiinni pitämisestä, vaikka työskenneltäisiin yhteisen päämäärän eteen.

Myös johtamisen tiimissä me-hengen muodostumisen koettiin liittyvän siihen, että esimerkiksi vapaamuotoisissa tilaisuuksissa päästäisiin tutustumaan toisiin paremmin. Koska tällaista ei koettu paljon olleen, myös me-henki on jäänyt muodostumatta. Myös tiimien rakenteen ja yleisen hierarkian koettiin olevan esteenä. Tiimissä on paljon itsenäisiä asiantuntijoita, jotka on kasattu yhteen tiimiksi, mutta jotka eivät kaikilta osin työskentele edes samojen tavoitteiden eteen. Vapaamuotoisia arjen kahvihuonekeskusteluja pidettiin tärkeinä, mutta ilmeisimmin näihinkään eivät kaikki tiimiläiset osallistuneet.

Me-henkeen liittyviä asioita ei esihenkilöiden haastatteluissa noussut esiin. Molemmat arvoivat tiimeissä olevan ihan hyvä henki ja ilmapiiri mutta varsinaista me-henkeä eli tiivistä yhteisöllisyyttä ei oikein näyttänyt olevan.

Esihenkilön käyttäytyminen

Esihenkilön käyttäytymiseen liittyen tiimiläisillä oli paljon sanottavaa. Osa asioista liittyi nykytilaan ja osa siihen, kuinka esihenkilö toiminnallaan voisi edistää psykologista turvallisuutta. Ensihoitotiimissä osa koki, että esihenkilö puuttuu enemmän tämän tiimin kuin muiden alaistensa tiimien asioihin. Esihenkilön koettiin olevan enemmän johdon viestin tuoja kuin lähiesihenkilö. Yhteyttä esihenkilön kanssa ei oikein koettu olevan, hänet koettiin

kaukaiseksi ja jollain tavalla hallinnolliseksi, ja selvästi kaivattiin esihenkilöä enemmän henkilöstön pariin, enemmän ikään kuin osaksi tiimiä. Esihenkilön toivottiin olevan yhteydessä tiimiläisiin ja käsittelevän ne asiat, joita hänelle tuodaan käsiteltäväksi. Osin koettiin, että tiimiä koskevista asioista ei saada tarpeeksi tietoa ja olisi hyvä, että kerrotaisiin myös, jos ei ole mitään kerrottavaa. Esihenkilön rooli ymmärrettiin haastavaksi esimerkiksi ajanhallinnan näkökulmasta.

Johtamisen tiimissä esihenkilön käyttäytymiseen liittyen haastateltavilla oli mielessään paljon asioita, joilla esihenkilö voisi edistää psykologista turvallisuutta. Tällä hetkellä esihenkilö koettiin kaukaiseksi ja myös tässä kohtaa esiin nousi fyysinen erillään olo eri rakennuksessa. Tiimiläiset pitivät tärkeänä, että esihenkilöllä on näkemys johdettaviensa työn kokonaisuudesta. On hyvä, että on olemassa henkilö, joka määrittää raamit ja sen, miten asioita tehdään. Asiantuntijatyö itsessään soljuu eteenpäin erilaisten rutiinien ja lukujärjestysten mukaan. Haastateltavien mielestä olisi hyvä, ettei esihenkilö liikaa vahtisi heidän tekemisiään ja huolehtisi siitä, että tiimille järjestyy yhteistä aikaa. Esihenkilön tulisi antaa mahdollisuudet toimintaan, huolehtia tasapuolisuudesta ja olla kiinnostunut henkilöistä yksilöinä. Esimerkillä johtaminen nousi tärkeäksi asiaksi samoin kuin se, että esihenkilö on tietoinen, mitä ympärillä tapahtuu ja osaa tunnistaa ja tulkita erilaisia ilmiöitä tiimin arjessa. Myös kannustusta ja rohkaisua, kuulumisten vaihtoa ja läsnäoloa kaivattiin. Tärkeänä koettiin se, että esihenkilön puheet ja toiminta ovat linjassa. Johtamisen tiimi on kokenut useita esihenkilövaihdoksia lyhyen ajan sisällä ja sen koettiin heikentäneen psykologista turvallisuutta. Myös jonkinlaista sekavuutta koettiin tiiminvetäjän ja esihenkilön roolien välillä.

Tiimien esihenkilöt toivat tässä kohden esiin asioita, joilla esihenkilö voisi edistää psykologista turvallisuutta. He pitivät tärkeänä henkilöstön parissa olemista ja heidän arkensa ymmärtämistä. Esihenkilön olisi hyvä olla helposti lähestyttävä, jotta vaikeistakin asioista voi tulla keskustelemaan. Kun tuntee henkilöstön hyvin ja on heille läsnä, niin keskustelukin on helpompaa. On tärkeää näyttää esimerkkiä, ja tämä koskee esimerkiksi omaa tekemistä, kuten aikataulujen järjestämistä ja prioriteettien tarkastelua. Esihenkilön itsensä täytyy myös osata olla avoin keskustelulle ja kritiikille. Myös oma käyttäytyminen, asenne ja fiilis vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin.

Organisaation tuki

Organisaation tuen ensihoitotiimin haastateltavat näkivät tärkeänä erilaisten johtamistoimintojen taustalla. Esiin nousi päätöksenteon pitäminen mahdollisimman matalalla, kehityskeskustelujen käymisen helppous sellaisen esihenkilön kanssa, joka ei ole tiimin jäsen sekä tiimien muodostaminen mahdollisimman samanlaisiksi. Tiimiläiset eivät pitäneet organisaatiota todellisena tiimiorganisaationa vaan selvänä linjaorganisaationa. Toisaalta koettiin, että esihenkilöstä ylöspäin oleva organisaatio ei pysty tukemaan työn tekoa, koska on liian kaukana, eikä pysty ottamaan kantaa siihen, miten asioita käytännön tasolla tulisi tehdä. Tiimiläiset kokivat myös olevansa ulkopuolella organisaatiota koskevista isoista uudistuksista sekä organisaation ulospäin näkyvistä linjauksista. Organisaation nähtiin myös vahvasti asettavan rajoja ja raameja esihenkilöille, ja esihenkilöiden päätöksentekomahdollisuudet koettiin verrattain pieniksi. Tällä nähtiin olevan vaikutusta henkilöstön työssä viihtyvyyteen. Organisaatiossa koettiin olevan elementtejä, joita ei pidetty edullisena julkisuuskuvaa ajatellen, ja organisaation toimintaa ei pidetty psykologista turvallisuutta edistävänä. Organisaatiolta toivottiin sellaisen toimintaympäristön mahdollistamista, jossa voisi kokea oman työn hallinnan tunnetta. Organisaatiolta puuttuu vaihtoehtoiset toimintatavat ja menetelmät ja usein isoja asioita ja muutoksia joudutaan hoitamaan liian kiireellä ja tekemään asioita moneen kertaan uudestaan. Tässä nähtiin taustalla olevan vaikuttamassa myös virastoa ohjaava sisäministeriö toimintatapoineen. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

Tulevaisuus tehdään. Silloin kun me pähkäillään ja mietitään, niin me vaikutetaan siihen, että minkälainen se meidän oma tulevaisuus on. Mutta jos me ei sitä tehdä, niin me otetaan mitä vastaan tulee ja reagoidaan siihen vaan.

Psykologista turvallisuutta lisäävinä tekijöinä organisaatiossa koettiin olevan vakaa valtion virka sekä kuitenkin melko hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön.

Johtamisen tiimissä organisaation tukeen liittyen haastatteluissa tuli esiin monenlaisia asioita. Esimerkiksi etäopetuksen mahdollistaminen koettiin auttaneen työkuormituksen vähentämisessä. Työaikajärjestelyä ei pidetty hyvänä, sen koettiin vievän aikaa olennaiselta työltä. Liian vähän kehittämistä oli tapahtunut toteutus- ja opintosuunnitelmien kanssa ja näiden koettiin vastaavan kentän tarpeisiin ja vaatimuksiin huonosti. Vakauden ja ennakoitavuuden koettiin tuovan turvaa ja puheista kuvastui tämänhetkisten suurten organisaatiomuutosten kuormittavuus normaalin työmäärän lisäksi. Hyvänä pidettiin säännöllistä ja selkeää työnkuvaa, vakaata ja luotettavaa työnantajaa sekä luottamusta työsuhteen jatkuvuuteen. Julkisen rahoituksen rajallisuuden ymmärrettiin tuovan rajoituksia organisaation toimintaan mutta toisaalta se nostatti myös huolta ihmisten jaksamisesta ja kärsivällisyyden loppumisesta.

Tärkeää olisi miettiä yhdessä tulevaisuutta ja strategisen ajattelun tulisi pohjautua muuhun kuin ensisijaisesti rahoituksen miettimiseen. Organisaation tulisi mahdollistaa sellaiset rakenteet ja toiminta, jota tiimit ja jokainen yksilö voisi omalla toiminnallaan tukea. Tällä hetkellä koettiin, että organisaatio on rakennettu hallinnon näkökulmasta ja olisi hyvä pohtia sellaisia vaihtoehtoja, jotka tukisivat perustehtävää ja oppimista. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että organisaatiossa mietittäisiin sitä, miten töissä viihdyttäisiin paremmin, kannustettaisiin kaikkia tekemään parhaansa eikä haukuttaisi, jos jotain menee pieleen. Tähän liittyen eräs haastateltava kommentoi:

Organisaatiossa pitäisi olla mahdollisuus sanoa mielipide, tehdä kehitysehdotuksia ja virheitä ilman, että joutuu ristiinnaulituksi, ja että kehitysehdotukset otetaan vakavasti, kuullaan ja kuunnellaan työntekijöitä.

Myös jonkinlaista aliarvostuksen tunnetta organisaation taholta koettiin lähinnä sen suhteen, että sanotaan jotain mutta ei toimita sanojen mukaisesti. Yhteinen tekeminen ja tilaisuudet ovat vähentyneet, mikä aiheutti työyhteisöön kuulumattomuuden tunnetta ja pohdintaa siitä, eikö johto halua kohdata ja kuulla henkilöstöä. Yksi haastateltavista mainitsi haluttomuudesta ja uskaltamattomuudesta keskustella organisaation johdon kanssa. Johtoa pidettiin vaikutukseltaan negatiivisena ja heidän arvioitiin keskittyvän epäolennaisiin asioihin. Toiveena oli viestintään, vuorovaikutukseen ja keskustelevaan kulttuuriin panostaminen.

Esihenkilöt arvelivat toimintaympäristön muuttuneen yleisestikin sellaiseksi, että varovaisuutta on tullut lisää. He pohtivat, pystyvätkö kaikki sanomaan asioita oikeasti ilman, että siitä seuraa jonkinlaisia ilmoituksia tai selvityksiä. Erityisesti organisaation yhteisissä tilaisuuksissa oli huomattu, että mietitään, miten sanojansa asettelee. Organisaatio ei jollain tavalla tue uskallusta, vaan virheiden tekemisen ja rangaistuksen pelko on läsnä. Esihenkilöt arvelivat, että tätä voisi korjata sillä, että henkilöstöllä olisi mahdollisuus vapaamuotoisesti, ilman erityistä agenda tuoda esiin asioita, ja että he voisivat jollain tavalla olla varmoja, että siitä ei kukaan suutu. Tätä voisi edistää näyttämällä esimerkkiä, eli kun joku uskaltaa sanoa jotain ja huomataan, ettei seuraamuksia tullutkaan, se rohkaisee muitakin sanomaan. Organisaatio voisi omilla rakenteillaan edistää esihenkilötyön tekemistä, mikäli sitä pidetään tärkeänä psykologisen turvallisuuden edistämässä. Organisaation olisi myös hyvä sanoittaa toiminnan periaatteet ja luoda yhteinen ymmärrys siitä, miten meillä toimitaan ja mitä ovat raamit ja rakenteet.

Fyysiset työskentelytilat

Ensihoitotiimissä fyysisten työskentelytilojen merkitystä psykologiseen turvallisuuteen ei nähty kovinkaan suurena. Pelastusopiston tarjoamia työtiloja pidettiin hyvänä, tietoliikenneyhteyksiä toimivina ja työrauhaa hyvänä. Omia työhuoneita arvostettiin työrauhan takaajina. Toisaalta myös mainittiin, että kaikissa tiloissa esimerkiksi paljon käytössä oleva Teams-sovellus ei toimi, ja se saattaa aiheuttaa haasteita esimerkiksi kokouksissa. Joskus joku oli jäänyt tällaisen asian takia kokonaan kokouksen ulkopuolelle.

Myös johtamisen tiimissä fyysisistä työskentelytiloista tiimiläisillä oli kovin vähän sanottavaa. Jo aiemmin esiin tullut tiimin hajaantuneisuus eri rakennuksiin nousi tässäkin kohtaa esiin. Työskentelymenetelmiä, laitteita ja tiloja pidettiin turvallisina.

Fyysisiin työskentelytiloihin liittyen esihenkilöiden haastatteluissa ei tullut esiin kommentteja.

Rajojen ylittäminen, kokeilukulttuuri, innovatiivisuus

Ensihoitotiimissä tähän teemaan liittyen haastateltavien kertomuksissa nousi esille enemmänkin rakenteinen toiminnan ohjaaminen kuin kokeileva ja innovatiivinen kulttuuri. Tiimiläiset kuvasivat, että asiat täytyy yleensä tehdä tiettyjen suunnitelmien mukaan, joita osin voi olla mukana suunnittelemassa mutta niihin ei varsinaisesti voi vaikuttaa. Pedagogisen vapauden koettiin vähentyneen aiempaan verrattuna. Tiettyjä asioita täytyy ”potkia eteenpäin”, jotta ne edistyisivät. Koettiin myös, että kaikki eivät oikein saa aikaiseksi kehitystyötä. Enemmän spontaania kehittämistä kuvattiin tapahtuvan harjoittavan opetuksen yhteydessä. Osa haastateltavista ei ollut halukkaita muuttamaan vanhoja hyväksi koettuja tapoja ja toiset eivät enää jaksaneet yrittää kehittää, koska kokivat, ettei mikään kuitenkaan muutu. Vaikutti siltä, että kehittäminen ei ole kovin spontaania tai kokeilevaa, vaan kehitysideoita kypsytellään jopa vuosia ennen kuin ne tulevat käyttöön. Toisaalta psykologista turvallisuutta edistävänä asiana näyttäytyi runsas mielipiteiden vaihto ja kiivaatkin keskustelut sekä vuorovaikutus esimerkiksi tutkimustuloksista, joiden avulla toimintaa ja ensihoidon opetusta voitaisiin kehittää. Eli ajatuksia ja mielipiteitä on mahdollista esittää ja ne vievät eteenpäin. Kaikki eivät kuitenkaan olleet innostuneita kehittämisestä.

Johtamisen tiimissä ei ollut paljonkaan aiempaa kokemusta kokeilukulttuurista tai innovatiivisuudesta tässä organisaatiossa. Tiimi oli äskettäin lähtenyt edistämään asiaa omista lähtökohdistaan käsin pyrkien yhteisillä tilaisuuksilla tiedon jakamiseen sekä ymmärryksen ja osaamisen lisäämiseen tiimin keskuudessa. Organisaatiota pidettiin niin hierarkkisena, että se estää luovuuden hyödyntämisen. Tämän arveltiin pidemmällä tähtäimellä johtavan siihen, että

henkilöstö lähtee etsimään uusia haasteita. Innovatiivisuus ja kokeilu kuvastuivat enemmänkin jokaisen oman työn arkisena kehittämisenä. Jollain tavalla esiin nousi tässäkin pelko rangaistuksesta uusien asioiden kokeilun yhteydessä. Haastavaa tilannetta yksi haastateltavista kuvasi näin:

Kehittämiselle ei ole aikaa, tilaa eikä ilmapiiriä. Luontaista, spontaania ideoiden jakamista ei ole.

Tässäkin kohtaa esimerkin voima ja rohkeus epäonnistua, sekä näiden kokemusten jakaminen nousi esiin. Tämäkin valitettavasti korostui siitä näkökulmasta, että henkilö voi tehdä niin, koska hänellä ei ole mitään menetettävää.

Esihenkilöt kertoivat, että korona toi mukanaan opetukseen paljon uuden kokeilua, epäonnistumisiakin ja niistä oppimista. Tilanne oli sellainen, että oli vain keksittävä uudenlainen tapa toimia, jos vanha tapa ei toiminut. Eli ikään kuin kehittämisen henki oli koko ajan läsnä. Toisaalta korona-aika on tuonut mukanaan myös jollain tapaa enemmän muodollista tekemistä, ja spontaani ja epäformaali yhteistyö ja kehittäminen on unohtunut. Toinen esihenkilö arveli, että jos uskallusta asioiden kehittämiseen ja ideoiden esille tuomiseen saataisiin lisättyä, voitaisiin näitä rohkeita tekoja myös jollain tavalla palkita.

5.3 Mitä tulokset kertovat psykologisesta turvallisuudesta? Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Useita tutkittuja Edmondsonin mallin mukaisia psykologisen turvallisuuden teemoja tuli selvästi esiin tiimiläisten ja esihenkilöiden kertomuksissa. Osa aiheista kuvautui myös jollain tavalla päällekkäisinä, eikä niitä välttämättä voinut sijoittaa vain yhteen kategoriaan. Haastateltavat saattoivat myös puhua samasta asiasta hieman eri sanoin ja peilaten teemoja omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa. Eniten ajatuksia ja kokemuksia nousi esiin liittyen vuorovaikutukseen ja rooleihin, arvostukseen, esihenkilön käyttäytymiseen ja organisaation tukeen sekä huolista ja virheistä puhumiseen. Fyysiset työskentelytilat ja me-henki jäivät teemoiksi, joista haastateltavilla oli vähiten sanottavaa. Voidaan siis ajatella, että psykologisesti turvallisen ympäristön edistämiseksi ensin mainituilla teemoilla oli haastateltaville suurin merkitys. Selvää psykologista turvallisuutta edistävää palautteen antamisen ja pyytämisen, toisten auttamisen tai innovoinnin kulttuuria haastatteluissa ei näyttäytynyt. Clarkin (2020b, 128) mukaan julkisen hallinnon, korkeakoulutuksen ja terveydenhuollon sektoreilla vaikkakin koetaan usein syvää kollegiaalisuutta, puuttuu näistä organisaatioista usein prosessit ja

toimintatavat uusien ideoiden testaamiselle. Näin myös selvästi Pelastusopistossa tilanne näyttäisi olevan.

Tiimit kaipaavat aikaa, innostusta, arvostusta ja yhteisöllisyyttä

Tiimien osalta vastauksissa oli paljon yhtenevää, mutta myös eroja tai enemmänkin tutkittujen teemojen painottumista eri tavoin eri tiimeissä. Ensihoidon tiimissä huomattavaa oli havainto, jossa läsnäkokouksissa havaittu vuorovaikutus ei ollut tiimille tyypillistä. Tämä johtui siitä pelosta, että joku organisaation hallinnosta on seuraamassa tilaisuutta ja pelosta, mitä seuraa, jos tilaisuudessa sanoo jotain. Tämä kertoo mielestäni psykologisen turvallisuuden puutteesta ja epäluottamuksesta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Ensihoitotiimin vuorovaikutusta myös kuvasi se, että tiimiläiset ovat toimineet pitkään yhdessä ja tuntevat toisensa ja myös esihenkilön pitkältä ajalta, mikä on johtanut siihen, että joskus ehkä tärkeitäkin asioita jätetään sanomatta, koska tunnustetaan toisten mahdollinen käyttäytyminen ja halutaan välttyä siltä, mitä siitä seuraa. Toisaalta asioita saatetaan jättää sanomatta, koska ei ole jaksamista tai halua nostaa asioita esiin. Näin ollen pysytään mieluummin vaii, koska sanominen ei ole aiemman kokemuksen mukaan johtanut mihinkään. Tämä kuvastaa selvästi myös henkilöstön äänen arvottomuutta ja toisaalta organisaation kykyä käytännön tasolla kuulla henkilöstöä ja auttaa heitä viemään havaitsemiaan asioita konkreettisesti käytäntöön tai eteenpäin.

Johtamisen tiimissä erityisesti tiimin keskinäistä vuorovaikutusta kuvasti jonkinlainen varovaisuus. Toisaalta vapaamuotoisissa tilaisuuksissa vuorovaikutus kuvattiin rennoksi ja asioita eteenpäin vieväksi, mutta kaikki tiimin jäsenet eivät osallistuneet, tai toisaalta halunneet osallistua näihin keskusteluihin. Oletettavasti samat henkilöt ovat hiljaa myös kokouksissa. Myös tässä tiimissä tuli esiin vaiiolo siinä pelossa, että asiat joko leviävät tiimin ulkopuolelle tai että ääneen sanomisesta tulee organisaation taholta seuraamuksia.

Yhteistä tiimien kertomuksissa oli, jollain tapaa surullista kyllä, yleinen ihmisten kohtaamisen ja toisen ihmisenä arvostamisen puute. Toiminnot ja tekeminen keskittyivät paljon vain ja ainoastaan työn ympärille eikä työkavereista oltu kiinnostuneita ihmisinä. Tätä kuvasti mm. vähentyneet vapaamuotoiset kohtaamiset. Tämä voi olla seurausta myös kiireen lisääntymisestä ja ajan puutteesta ja yleisestä ihmisten oman jaksamisen rajallisuudesta. Asia ilmeni kertomuksissa myös niin, että yleisesti ottaen tiimiläiset eivät kyselleet kollegoilta heidän kuulumisiaan tai vointiaan, ja toisaalta ei myöskään koettu tarvetta esimerkiksi pyytää toisilta apua vaan haluttiin ikään kuin pärjätä itse. Mielestäni tämä kuvastaa myös pelkoa oman

heikkouden näyttämisestä, mikä voi olla seurausta organisaation kulttuurista ja siitä, että organisaatiossa ei ole osattu esimerkkiä näyttämällä tätä muuttaa tai parantaa. Arvostus vaikutti molemmissa tiimeissä olevan asia, joka ansaitaan osaamisen ja kokemuksen kautta. Molemmissa tiimeissä myös innovaation ja rajojen ylittämisen kulttuuri näyttäytyi olemattomana ja jollain tavalla esiin nousi se, että ideoita ja ajatuksia täytyy aina perustella ennen kuin niistä uskaltaa sanoa. Esihenkilö koettiin molemmissa tiimeissä kaukaiseksi ja esihenkilön paremman läsnäolon arjessa eli sen, että esihenkilö olisi ikään kuin kartalla, mitä tiimeissä tapahtuu ja tuntisi tiimiläiset hyvin, koettaisiin edistävän psykologista turvallisuutta. Esihenkilöt toivat myös esiin omassa roolissaan tärkeänä oman esimerkin näyttämisen erityisesti rohkeudessa ja asenteessa. Tässä on kyse halutun käyttäytymisen mallittamisesta ja on tärkeää, että esihenkilöt ovat ymmärtäneet tämän tärkeyden.

Toni Alatalo (2022) on myös tutkinut opinnäytetyössään Pelastusopiston opetustiimejä ja esihenkilötyötä tavoitteenaan luoda keinoja laajentaa opettajien osaamista. Hänen työssään esiin on tullut vastaavan kaltaisia organisatorisia sekä ajan käyttöön liittyviä haasteita, joita myös omassa opinnäytetyössäni haastateltavien kertomuksissa tuli esiin. Alatalo oli työssään huomannut seikkoja, joiden pohjalta hän oli laajentanut työnsä toimenpide-ehdotukset koskemaan osaamisen laajentamisen lisäksi myös työyhteisön ilmapiiriä ja johtamista. Hän oli havainnut strategisen johtamisen haasteita, jotka heijastuivat työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta myös psykologiseen turvallisuuteen (Alatalo 2022, 41.)

Psykologista turvallisuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä

Organisatoriset haasteet kuvautuivat sekä molempien tiimien että esihenkilöiden kertomuksissa. Sanat kuten pelko, seuraamus, rangaistus, epävarmuus, turvattomuus, arvostelu, varovaisuus, väsymys, hiljaisuus, kuormitus, yksinäisyys, haluttomuus, hierarkia, negatiivinen asenne, naljailu, kyräily, suuttuminen, luottamuksen puute, ristiriidat, vallan käyttö, arvostuksen puute ja uskalluksen puute esiintyivät jossain muodossa lähes jokaisen haastateltavan kertomuksissa erityisesti organisaatioon liittyvistä asioista keskusteltaessa. Joitakin asioita ilmeni myös tiimien tasolla, mutta nämä asiat olivat enemmän tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä. Edellä olevien ilmaisujen käyttö kertoo mielestäni psykologisen turvallisuuden puutteesta osin tiimien tasolla mutta enemmän organisaatiossa ja sen toimintatavoissa ja kulttuurissa yleisesti. Tällaisten asioiden olemassaolo estää psykologisen turvallisuuden kokemuksen edistämistä.

Psykologista turvallisuutta edistäviä asioita nousi esiin vähemmän ja niitä kuvattiin selkeästi enemmän tiimin kuin organisaation tasolla. Esihenkilöt toivat myös esiin omissa kokemuksissaan enemmän psykologista turvallisuutta edistäviä asioita kuin tiimiläiset. Tällaisia yhteisesti mainittuja asioita olivat osaaminen, kokemus, työrauha, yhteiset kokemukset, ymmärrys erilaisuudesta, erilaisten näkemysten arvostaminen, itseluottamus, turvallisuus tiimissä, uskallus puhua vaikeista asioista, virheiden myöntäminen, kollegan tuki, huumori, toisen kuunteleminen, läsnäolo, asiantuntijuuden arvostus, luottamus, kunnioitus, vastuun antaminen ja vakaa työ ja työnantaja. Voidaan siis todeta, että psykologisen turvallisuuden edistäminen todennäköisesti onnistuu helpommin tiimien tasolla, jossa toimenpiteitä on helpompi kohdentaa juuri tiettyihin psykologisen turvallisuuden haasteisiin tietyssä tiimissä. Selvästi tilanne on haasteellisempi organisaation tasolla.

Rohkean organisaation rakennuspalikat

Monella haastateltavilla oli hyvä ymmärrys siitä, mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa, ja toisaalta monet heidän kertomansa asiat ja esimerkit liittyivät psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Haastateltavilla oli paljon hyviä ajatuksia ja ehdotuksia siitä, miten psykologista turvallisuutta voitaisiin edistää. Erittäin tärkeää tässä kohdassa organisaation näkökulmasta olisi lähteä edistämään psykologisesti turvallisen ja rohkean organisaation kulttuuria. Tämä vaatii kuitenkin johdon ehdotonta sitoutumista psykologisesti turvallisen kulttuurin edistämiseen. Pelastusopisto on organisaationa erityinen. Toisaalta sitä kuvaa ainakin osin asiantuntijaorganisaatio, johon vaikuttaa toisaalta vahvasti pelastusalan identiteetti. Toisaalta organisaatio on julkisen hallinnon virasto-organisaatio ja toisaalta taas oppilaitos. Näiden monenlaisten identiteettien yhdistäminen ja psykologisen turvallisuuden edistäminen tässä kokonaisuudessa on haastavaa.

Tärkeää on edistää kulttuuria, jossa asioita voidaan sanoa ja puhua suoraan. Kun suoraan sanominen on osa organisaation kulttuuria, ihmiset eivät pidä ajatuksiaan itsellään. He sanovat mitä heillä on mielessään, jakavat ideoita, mielipiteitä ja kritiikkiä. (Edmondson 2019, 105.) Tämä tapahtuu parhaiten systemaattisesti ja säännöllisesti sanoittamalla psykologisen turvallisuuden aihetta, keskustelemalla siitä henkilöstön kanssa ja todella kuuntelemalla heitä. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus ja tilaisuus tuoda esiin asioita riippumatta siitä ovatko asiat etukäteen kuinka valmiiksi pohdittuja tai mietittyjä, myös keskeneräiset ajatukset voivat olla tärkeitä. Henkilöstön mielipiteiden tai ajatusten kuuntelulla ja huomioimisella voi olla merkittävää vaikutusta esimerkiksi tulevaisuuden ennakoinnissa ja haastaviin tilanteisiin

varautumisessa. Organisaatiolle voi olla vaarallista jättää huomiotta henkilöstön taholta esiin tuodut signaalit ja merkit (Edmondson 2019, 86–91). Rinne (2021) puhuu tästä vahvan osallistamisen ja rohkean kuuntelun termein. Rohkea organisaatio syntyy sellaisilla rakenteilla ja systeemeillä, joka mahdollistaa dialogin ja kaikille ihmisille kokemuksen siitä, että heidän mielipiteillään on väliä. Osallistaminen tarkoittaa joka suunnasta tapahtuvaa toisten huomioimista ja mukaan ottamista. Näennäinen osallistaminen on turhaa. Osallistaminen on parhailaan osa organisaation normaalia toimintaa ja sillä pyritään laajentamaan vastuunkannon mahdollisuutta ja avointa päätöksentekoa (Rinne 2021, 98.)

Edellä olevaan liittyy vahvasti myös ihmisiä arvostavan kulttuurin edistäminen. Olisi tärkeää tuoda esiin arvostusta ihmisiä kohtaan riippumatta siitä, kuinka paljon osaamista tai työkokemusta heillä on. Tämä joukkoon kuulumisen tai osallisuuden turvallisuus, eli inclusion safety, kuten Clark (2020b) sen määrittelee, on yksi perustavaa laatua olevista psykologisen turvallisuuden kokemuksen muodostumiseen vaikuttavista seikoista. Tämä tarkoittaa oletusta siitä, että toinen ihminen on arvokas ihmisenä (person's worth) eikä arvo perustu ihmisen arvolle tai panostukselle jonkun asian tekemisessä tai lisäarvon tuottamisessa (person's worthiness) (Clark 2020b, 21). Toisen arvostaminen ei vaadi erikseen osoitusta osaamisesta tai paremmuudesta toisiin verrattuna. Molempien tiimien kertomuksissa arvostus tuli osaamisen ja kokemuksen kautta. Tämä liittyy myös Clarkin (2020b, 10) kuvaamaan edistäjän turvallisuuteen, josta esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi pedagogisen pätevyyden saavuttamisen antaneen lisää itseluottamusta osallistua ja sanoa ääneen omia mielipiteitään työhön liittyen. Tärkeänä tekijänä edellä mainittujen asioiden onnistumiseksi on se, että ihmisistä välitetään. Kuten Edmondson (2019, 119–122) kuvaa, psykologinen turvallisuus palkitsee sekä taloudellisesta, että ihmisten hyvinvoinnin näkökulmasta. Psykologista turvallisuutta voidaan luoda välittämällä työntekijöistä samoin kuin välitettäisiin esimerkiksi perheen jäsenistä. Tällaisessa ympäristössä toisia autetaan haastavissa tilanteissa ja toisten mielipiteitä ja jäsenyyttä yhteisössä arvostetaan.

Psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi organisaatiossa olisi erittäin tärkeää johdon taholta edistää asiaa omalla esimerkillään sekä antamalla lupaus ja konkreettisesti näyttämällä, ettei henkilöstön ajatusten, huolien, murheiden, toiveiden tai ideoiden esiin tuomisella ole kenellekään negatiivisia seuraamuksia. Johdon on mallitettava haluttua käyttäytymistä. Jos halutaan, että ihmiset toimivat rohkeasti, on ymmärrettävä mitä se käytännössä tarkoittaa ja sitten mallitettava ja ennen kaikkea mahdollistettava se. Johdon rooli rohkean organisaation

synnyttämisessä on merkittävä ja johdon on ymmärrettävä tämä syvällisesti. Tämän tueksi tarvitaan yhdessä määritelty ja vahva suunta, selkeys siitä mitä tavoitellaan ja miksi. (Rinne 2021, 98.) Organisaation täytyy antaa myös vapaus epäonnistua. Epäonnistumista ei tule pelätä vaan ymmärtää se luonnollisena osana oppimista ja uusien asioiden tutkimista. (Edmondson 2019, 108.) Organisaatiossa, joka on pääasiallisesti oppilaitos ja omaa esimerkiksi vahvan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamisen, tulisi aktiivisesti pyrkiä pois hierarkkisesta asetelmasta nimenomaan työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja uuden oppimisen edistämiseksi. Organisaatorakenteiden ja linjaorganisaation olemassaolo ei tarkoita sitä, että toiminnan tarvitsee olla hierarkkista. Tässä johtajien toiminnalla ja heidän pyrkimyksellään ja tahdolla madaltaa raja-aitoja ja statuseroja on olennainen merkitys.

Rinne (2021, 83–89) kirjoittaa siitä, miltä organisaatiossa näyttää ilman psykologista turvallisuutta. Hän mainitsee asiat kuten kiireen, suorittamisen ja kilpailun korostaminen, syyttelyn ja virheiden peittelyn, vertailun ja juoruilun, syrjimisen ja kiusaamisen, autoritäärisen johtajuuden, puuttumattomuuden ja vastuun välttelyn sekä palautekulttuurin puuttumisen. Valitettavasti moni näistä psykologisesti turvatonta organisaatiota kuvaavista asioista näyttää tämän tutkimuksen perusteella sekä aiemman tietoni ja kokemuksenikin perusteella toteutuvan Pelastusopistossa. Tutkimukseni kuitenkin osoitti, että psykologisesti turvallisia tiimejä voi olla olemassa myös sellaisen organisaation sisällä, jota ei koeta psykologisesti turvalliseksi. Tästä hyvänä esimerkkinä on ensihoitotiimi, jonka toiminnan psykologista turvallisuutta edistävät elementit, kuten vilkas keskustelu, oman mielipiteen ilmaisun salliminen, toisten kuunteleminen ja toisten osaamisen ja tiedon arvostaminen tulivat haastatteluissa esiin. Tässä tiimissä on jo olemassa suhteellisen hyvä psykologisen turvallisuuden taso ja ennen kaikkea valtavasti potentiaalia kehittää sitä eteenpäin. Potentiaalia on myös johtamisen tiimissä, mutta heidän kohdallaan psykologisen turvallisuuden luominen ja edistäminen vaatii enemmän työtä tiimin yhteisten toimintatapojen, pelisääntöjen ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Täytyy myös huomata se seikka, että vaikka psykologisesti turvallinen organisaatio ja työyhteisö vaatii paljon tekoja ja sitoutumista erityisesti johtajilta, on myös jokaisella tiimillä ja ennen kaikkea jokaisella yksilöllä mahdollisuus ja velvollisuuskin osallistua psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentamiseen tarkastelemalla ja muuttamalla omaa käyttäytymistä ja toimintaa.

Rohkeuden ytimessä on omien tunteiden ja kokemusten kohtaaminen sellaisena, kuin ne ovat. Me ihmiset kykenemme usein eri keinoin välttelemään epämiellyttäväksi kokemiamme tunteita. Tämä on kuitenkin ainoa keino epävarmuuden sietokynnyksen kasvattamiseen ja

kokemusten kääntämiseksi oppimiseen. Kun kasvatamme epävarmuuden sietoa tunteiden kohtaamisen kautta, mallinamme samalla tätä taitoa koko organisaatioon. Jatkuva muutos ja oppimisen tarve sekä vaihtuvat tilanteet edellyttävät kaikilta epävarmuuden sietoa. Parhaiten sietokynnys kasvaa mallintamalla haluttua käyttäytymistä. Tällöin jokaisen on itse oltava valmis rohkeasti osoittamaan, miten kykenee itse toimimaan epävarmuudesta huolimatta. Tällöin on uskallettava sanoittaa omaa epävarmuuttaan ääneen. Rohkeassa organisaatiossa uskaltaa sanoa, että nyt muuten pelottaa, mutta toimitaan silti, koska sitä tarvitaan. (Rinne 2021, 41.)

Edmondsonilta oli kysytty eräässä webinarissa mitä on tehtävissä, jos organisaatiossa ei edes uskalleta puhua psykologisesta turvallisuudesta. Edmondson oli vastannut, että silloin siitä ei edes kannata puhua. Kannattaa aloittaa keskustelu siitä, millaista yhteistyötä organisaation tavoitteet ja tulevaisuuden haasteet tulevat edellyttämään ja miten menestys voidaan mahdollistaa. Kannattaa puhua vain tavoitteista ja siitä, mitä niiden toteuttaminen yhteisöltä edellyttää. Ihmisten tulee antaa itse löytää se ajatus, että heidän on kyettävä parempaan yhteistyöhön. Sen jälkeen voidaan alkaa puhua aiheeseen liittyvistä erilaisista näkökulmista ja lopulta on aika puhua psykologisesta turvallisuudesta. (Rinne 2021, 257.) Tämä neuvo ja toimintatapa voisi olla validi myös edistettäessä psykologista turvallisuutta Pelastusopistossa.

Psykologinen turvallisuus ei synny yhdessä yössä taikasauvaa heilauttamalla. Sitoutumalla tahtoon rakentaa psykologisesti turvallista organisaatiota keskustelu kerrallaan johtajat ja esihenkilöt ottavat ensimmäiset askeleet tällä matkalla kohti huolehtivaa organisaatiota, joka pystyy innovoimaan ja kukoistamaan tietoyhteiskunnassa. (Edmondson 2019, 191.)

”Ei yrityksen alkuaikoina talossa ollut muutosvastarintaisten armeijaa. Se syntyy hitaasti vääränlaisen vallan aiheuttamana ja lopulta siitä, ettei ihminen organisaatiossa koe saavansa omaa ääntään kuuluviin. Ihminen ryhtyy tällöin käyttämään sitä ainoaa valtaa, joka hänelle jää eli uhrin valtaa. Vuosien kuluessa juurisyyt ovat hävinneet ja vastakkainasettelu on juurtunut kulttuuriin siten, että se imaisee kaikki uudetkin ihmiset mukaansa. Muutos täältä avoimempaan ja yhteistyötä vaalivaan kulttuuriin on pitkä mutta mahdollinen. Isoimmat avaimet muutokseen löytyvät johdon taskuista. On lähennyttävä rohkeasti ihmisiä ja ryhdyttävä keskustelemaan. Matka on pitkä, koska ihmisillä on paljon opittavaa avoimuuden osalta. Mutta matka kannattaa ja mahdollistaa rohkean organisaation syntymisen. Toisinaan se edellyttää johdon vaihtumista. Johdon on altistettava itsensä kehittämisen ja muutoksen ohjureiksi ja omistettava haluttu muutos, jotta se on mitenkään mahdollinen.” (Rinne 2021, 258.)

Rinteen yllä kuvailemassa tilanteessa on mielestäni paljon yhtymäkohtia Pelastusopiston tilanteeseen.

5.4 Miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää? Toimintasuositus organisaatiolle

Teemahaastattelujen yhteydessä kaikilta haastateltavilta kysyttiin, miten heidän mielestään psykologista turvallisuutta voitaisiin edistää yksilötasolla, esihenkilönä toimiessa ja organisaatiotasolla.

Yksilötasolla haastateltavat pitivät tärkeänä seuraavia asioita:

- toisten kuuntelu ja huomioon ottaminen
- toisen asemaan asettuminen, myötäeläminen
- luottamuksellinen keskustelu
- arvostava kohtaaminen
- ymmärrys ihmisten erilaisuudesta ja erilaisista toimintatavoista
- toisten hyväksyminen sellaisena kuin he ovat
- oman asenteen valitseminen
- vuorovaikutuksen tapa ja kielenkäyttö
- positiivisen palautteen antaminen, kehuminen
- organisaation rakenteen toteuttaminen
- toisten kohtelemisen siten, kuin haluaisi itseään kohdeltavan

Haastateltavat pitivät esihenkilön mahdollisuutta vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen oleellisena. Edistävinä asioina he kuvailivat seuraavia asioita:

- luottamus henkilöstöön
- toiminnan mahdollistaminen
- tasapuolinen, ei salli eriarvoista toimintaa
- tuntee henkilöstön ja tietää mitä he tekevät, kiinnostuu, seuraa tekemistä
- osoittaa kiinnostusta jokaiseen yksilönä
- johtaa ja käyttäytyy esimerkillisesti
- puheet vastaavat käytäntöä
- kannustaa, rohkaisee
- on rohkea ja avoin, uskaltaa altistaa itsensä kritiikillekin
- läsnäoloa, ihmisten parissa oloa, johtaa ihmisiä

- on helposti lähestyttävä, asioista on helppo puhua
- osaa tarkastella omia toimintatapojaan ja prioriteettejaan, osaa olla armollinen itselleen
- luo positiivista ilmapiiriä oman käytöksen kautta

Organisaation tasolla nousi esiin monia asioita, joita haastateltavat toivoisivat psykologisen turvallisuuden edistämiseksi:

- sallitaan virheiden tekeminen ja kritiikki ilman, että tarvitsee pelätä seuraamuksia
- mielipiteet ja kehitysehdotukset otetaan vakavasti
- kuunnellaan ja kuullaan henkilöstöä
- ei henkilöidä asioita
- sellaisten rakenteiden mahdollistaminen, joita yksilö voi omalla toiminnallaan tukea
- limittäisen työn mahdollistaminen (rajapinnat)
- kannustaa ja rohkaisee, palkitsee – ei arvostele tai rankaise
- mahdollistaa arvojen mukaan toimimisen
- mahdollistaa esihenkilöille aikaa ihmisten johtamiseen
- huolehtii hyvästä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, luo keskustelevaa kulttuuria
- luoda esimerkkiä, raameja ja rakenteita
- sanoittaa ääneen toiminnan periaatteita ja pitää huolta, että kaikki tietävät yhteiset toimintatavat

Näiden kehittämisajatusten pohjalta ja hyödyntämällä kohdassa 3.4 kuvattuja psykologisen turvallisuuden edistämisen keinoja, loin Pelastusopiston käyttöön tarkoitetun toimintasuosituksen ”Näin edistämme psykologista turvallisuutta työyhteisössämme” (LIITE 4). Toimintasuosituksessa on otettu huomioon se, että organisaatio on vasta alkutekijöissä psykologisen turvallisuuden edistämässä, ja suositusta on mahdollista päivittää sitä mukaa, kun psykologinen turvallisuus lisääntyy ja sen edistämiseksi tarvittavat asiat muuttuvat. Toimintasuositusta hyödynnetään johtamisen ja toimintakulttuurin kehittämisessä sekä psykologisen turvallisuuden sanoittamisessa ja edistämässä. Toimintasuositukseen kirjatut asiat on esitelty alla:

Psykologinen turvallisuus on tunne siitä, että voin tuoda esiin uusia ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, uskallan kysyä kysymyksiä ja pyytää apua, uskallan haastaa ja ottaa riskejä ja

uskallan kertoa virheistä ja epäonnistumisista ilman, että kukaan nolaa, häpäisee, rankaisee tai asettaa minut huonoon valoon.

Näin edistämme psykologista turvallisuutta työyhteisössämme

Minä työyhteisön jäsenenä: Hyväksyn toiset sellaisina kuin he ovat ja arvostan toisia yksilöinä. Ymmärrän erilaisuutta ja erilaisia toimintatapoja. Kuuntelen toisia, kehun ja kiitän. Kiinnitän huomiota asenteeseeni ja vuorovaikutustapaani.

Minä lähimpänä esihenkilönä: Haluan tuntea tiimiläiseni ja olla läsnä, olen kiinnostunut heistä yksilöinä. Johdan omalla esimerkilläni, olen tasapuolinen ja tasa-arvoinen. Kannustan, rohkaisen, palkitsen ja luotan tiimiläisiini. Olen itse rohkea ja avoin, annan ja pyydän palautetta.

Minä organisaation edustajana/johtajana: Sitoudun edistämään psykologisesti turvallista työyhteisöä, näytän esimerkkiä. Mahdollistan keskustelun, kuuntelen, otan henkilöstön ajatukset ja ideat vakavasti. Mahdollistan ihmisten johtamisen, huolehdin henkilöstön hyvinvoinnista. Sanoitan ääneen toimintamme periaatteita ja arvojamme, toimin niiden mukaisesti.

6 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten Pelastusopiston tiimeissä ja esihenkilötyössä voidaan edistää psykologista turvallisuutta. Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus ja aiheeseen liittyen saatiin myös luotua konkreettinen toimintasuositus psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Tämä opinnäytetyö kokoaa yhteen tutkimustietoa ja teoriaa psykologisesta turvallisuudesta ja sen merkityksestä työelämässä, organisaatioissa ja tiimeissä. Lisäksi se tarjoaa konkreettisia keinoja psykologisen turvallisuuden edistämiseen niin organisaatiotasolla, esihenkilötyössä kuin yksilöinäkin. Opinnäytetyö ja laadittu toimintasuositus toimii samalla oppaana mille tahansa organisaatiolle tai työyhteisölle matkalla psykologisen turvallisuuden lisäämiseen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni innostavaa ja aihe itsessään motivoi minua suuresti. Vaikka tein paljon tutkimustyötä sisältäen useita havainnoiteja ja haastatteluja ja keräsin paljon aineistoa, en kokenut prosessia missään vaiheessa kovinkaan raskaaksi. Arvelen tämän johtuvan osin myös siitä, että tiesin työlläni voivani tuottaa Pelastusopistolle ymmärrystä ja keinoja kehittää asiaa, jossa tiesin jo etukäteen olevan haasteita. Osallistuvan havainnoinnin aineiston analysointi sekä haastatteluaineiston litterointi, läpikäynti ja analysointi lienee ollut suurin ponnistus. Oli hienoa, että organisaatiossa oli esihenkilöitä, tiimejä ja yksilöitä, jotka halusivat lähteä tutkimukseen mukaan. Uskon tämän auttavan myös organisaatiota kokonaisuutena eteenpäin. Rohkeus luo rohkeutta varmasti tässäkin. Kaikki tutkittavat olivat sitoutuneita kertomaan kokemuksistaan ja antamaan tietoa niin itsestään, ajatuksistaan ja kokemuksistaan, kuin työympäristöstään ja työyhteisöstäkin. Olen siitä kiitollinen. Tutkimuksen tekeminen ja opinnäytetyön kirjoittaminen vahvistivat myös omaa ammatti-identiteettiäni sekä uskoa omaan osaamiseeni ja kyvykkyyteni tehdä tutkimuksellista kehittämistyötä sekä ennen kaikkea keskustella ja vuorovaikuttaa rakentavasti erilaisten ihmisten kanssa sekä auttaa heitä tuomaan esille ajatuksiaan psykologisesti turvallisessa haastattelutilanteessa.

Jouduin tekemään runsaasti pohdintaa erilaisten eettisten ja moraalistenkin kysymysten äärellä, jotka liittyivät ihmistutkimukseen mutta ennen kaikkea omaan rooliini organisaatiossa ja tämän kehittämistyön tutkijana. Minulla on lähtökohtaisesti runsaasti tietoa Pelastusopistosta organisaationa, sen yleisestä tilasta, johtamisesta, työyhteisön yhteisöllisyydestä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Tiedän olemassa olevista haasteista ja tunnistan niiden vaikutuksen

usein myös omassa työssäni. Oli vaikeaa tehdä tutkimusta antamatta näiden asioiden vaikuttaa, ja siksi olen käsitellytkin tätä asiaa ennen kaikkea oman kokemukseni tuomana lisäarvona tutkimustuloksille. Varsinaista ristiriitaa tutkimuksen tulosten ja omien kokemusteni kohdalla ei tullut esiin. Esimerkiksi se, että en saanut toiselta tiimiltä lupaa osallistuvaan havainnointiin oli mielestäni yksi merkki sitä, että psykologisen turvallisuuden kanssa on haasteita. Toisen tiimin osallistuvan havainnoin puuttuminen ei mielestäni kuitenkaan vaikuttanut liikaa tutkimuksen lopputuloksiin. Pois tässä kohtaa jäi oman kokemukseni reflektointi havainnoinnin ja haastattelussa kerrotun eroavaisuuksista, joka tosin osoittautui merkitykselliseksi toisessa tiimissä. Samoin kuin toisen tiimin käyttäytyminen normaalista poikkeavasti havainnointitilanteissa kertoi psykologisen turvallisuuden puutteesta. Selvästi nämä havainnot kohdistuivat enemmän organisaatioon kuin tiimiin itseensä.

Pelastusopiston organisaatiossa psykologinen turvallisuus on aihe, josta ei ole paljon keskusteltu. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteivät psykologiseen turvallisuuteen läheisesti liittyvät asiat olisi olleet esillä työyhteisössä tai ettei niiden kehittämiseksi tai edistämiseksi olisi tehty toimenpiteitä. Yleisesti ottaen nämä toimenpiteet ovat näyttäneet enemmän työhyvinvoinnin kehittämisen aiheen alla. Valitettavasti nämäkään toimenpiteet eivät ole olleet kovin systemaattisia ja ennakoivia vaan enemmän reaktiivisia. Toki psykologisen turvallisuuden olemassaolo lisää hyvinvointia työssä, mutta pelkästään työhyvinvointia lisäämällä tai kehittämällä ei voida edistää psykologista turvallisuutta, tai siinä ei ainakaan päästä kovin pitkälle. Organisaatiolta puuttuu siis tieto siitä, mitä psykologinen turvallisuus oikeastaan tarkoittaa, ja millaisia positiivisia vaikutuksia sen edistämällä voi olla niin organisaation toimintaan, suoriutumiseen, oppimiseen kuin ihmisten hyvinvointiinkin liittyen. Ennen kaikkea puuttuu tieto siitä, miten psykologisen turvallisuuden edistämässä päästään alkuun ja miten siinä voidaan systemaattisesti edetä. Tämä opinnäytetyö antaa Pelastusopistolle kattavaa tietoa psykologisen turvallisuuden merkityksestä ja sen edistämisen hyödyistä sekä konkreettiset askelmerkit siihen, kuinka tätä lähdetään toteuttamaan.

Etnografisen tutkimuksen eräänä luotettavuusmittarina on pidetty kenttätöön kestoa. Mitä pidempi kenttävaihe ja ilmiöön perehtyminen on sitä luotettavampaa tietoa tutkimus tuottaa. Kenttävaihe yksinomaan ei ole laadun tae, sillä kenttävaiheen pituus riippuu ilmiön kestosta, kentällä olon tarpeesta sekä asetetusta tutkimusongelmasta. Joskus päivän olo kentällä voi olla aivan riittävän pitkä jakso. (Kananen 2014, 141.) Tämän tutkimuksen kenttäjakso käsitti kaikkiaan kolme havainnointitilaisuutta, jotka olivat riittäviä siihen, että tiimilaisten

keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja dynamiikasta saatiin hyvä kuva. Luottamusta minua kohtaan tutkijana osoitti myös se, että ensihoitotiimiläiset kertoivat haastatteluissa avoimesti vuorovaikutuksen erityisesti läsnä kokoustilanteessa olleen normaalista poikkeavaa. Tämä tiimiläisten rehellisyys myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Koin myös, että kaikki haastateltavat pyrkivät kertomaan minulle avoimesti osin haastavastakin aiheesta, ja yrittivät parhaansa mukaan kuvata minulle heidän kokemaansa psykologisen turvallisuuden tilaa tiimissä ja organisaatiossa erilaisin esimerkein ja konkreettisin tilannekuvauksin. Minulle ei jäänyt kuvaa, että he olisivat yrittäneet peitellä jotain. Selvästi haastateltavien oli välillä vaikea itsekkin hahmottaa mistä erilaiset haasteet johtuvat eikä heillä välttämättä ollut nimeä asioille ja kokemuksille. Usein pysähdyin pohtimaan, että nämä asiat kuvastivat juuri psykologista turvallisuutta ja kertoivat sen läsnäolosta tai puutteesta. Huomioitava on myös se, että jokaisen ihmisen kertoma on hänen oma kokemuksensa eikä sitä voi tai ole tarpeen käydä todistelemaan oikeaksi tai vääräksi.

Etnografisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan niin, että kerätään tietoa eri lähteistä ja verrataan tätä tietoa esimerkiksi omaan tulkintaan tai katsotaan, tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Eri lähteistä kerättävällä evidenssillä (todistusaineisto) voidaan saada vahvistusta esitetyille väitteille tai tulkinnalle ilmiöstä. Mitä useampi todiste tai todistaja saadaan väitteen taakse, sitä pitävämpi annettu tulkinta tulee olemaan. (Kananen 2014, 141.) Tässä tutkimuksena mukana olleiden haastateltavien kertomukset psykologisesta turvallisuudesta organisaatiossa tukevat erittäin hyvin toisiaan. Voin myös omalla tiedollani, kokemuksellani, ammattitaidollani ja aiheen tuntemuksella vahvistaa haastateltavien kertomaa.

Psykologista turvallisuutta voidaan pitää organisaatioiden yleisen turvallisuuden kivijalkana, minkä vuoksi siitä puhuminen, tietoisuuden lisääminen ja sen edistäminen on tärkeää. Psykologinen turvallisuus vaihtelee organisaatioista ja tiimeistä toiseen ja saman organisaation sisällä voi olla psykologiselta turvallisuudeltaan hyvinkin erilaisia tiimejä. Psykologinen turvallisuus kehittyy ajan kuluessa, kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Psykologiseen turvallisuuteen liittyy siis vahvasti vuorovaikutus ja ryhmadynamiikka (Keskitalo 2021, 2–3), minkä vuoksi tämänkin tutkimuksen yhdeksi menetelmäksi valikoitui vuorovaikutuksen tutkiminen osallistuvan havainnoinnin keinoin. Myös empatiakyvyllä on merkitystä tiimin suoriutumisen kannalta. Empatiataidot auttavat meitä ymmärtämään toisiamme paremmin ja edesauttavat näin tuloksekkaampaan tiimityöhön. Toisaalta myös

persoonallisuuden piirteemme vaikuttavat siihen, kuinka olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa ja kuinka koemme psykologisen turvallisuuden. Psykologinen turvallisuus on siis hyvin yksilöllinen kokemus ja sen kokeminen on osin yhteydessä synnynnäiseen temperamenttiin ja persoonallisuuteen. Eniten psykologiseen turvallisuuteen kuitenkin vaikuttaa johtaminen ja esihenkilötyö. (Mt. 2–3). Tämän vuoksi olen halunnut tietoperustassa selvittää, millainen vaikutus organisaatiolla ja sen johdolla sekä esihenkilöillä on psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Lisäksi mielestäni on ollut tärkeää tarttua kiinni yksilön kokemukseen, koska sen tiedetään vaikuttavan psykologisen turvallisuuden kokemiseen myös tiimeissä ja organisaatioissa.

Psykologista turvallisuutta rakennetaan arkipäivän tilanteissa ja kohtaamisissa, joten niillä on erittäin suuri merkitys sille, millaiseksi organisaation kulttuuri muodostuu, ja kuinka turvalliseksi tai turvattomaksi tiimin tai organisaation ilmapiiri koetaan. (Keskitalo 2021, 4.) Mielestäni Pelastusopiston matka psykologisen turvallisuuden rakentamisessa on vasta alussa. Matkalla hyvänä ja eteenpäin vievänä eväänä on tiimeissä ja yksilöissä olemassa oleva potentiaali ja osin jo olemassa oleva psykologinen turvallisuus. Rohkeus luo myös rohkeutta, ja osin vaikuttaisi olevan mahdollista myös rakentaa psykologista turvallisuutta ”alhaalta” päin, yksilö ja tiimi kerrallaan. Kuitenkaan se, että organisaation sisällä on psykologisesti turvallisia tiimejä, ei tarkoita, että organisaatio koetaan psykologisesti turvalliseksi, kuten tämäkin tutkimus osoitti. Pelastusopiston täytyy alkaa systemaattisesti sanoittamaan psykologista turvallisuutta, ymmärtää sen merkitys ja valita sen edistäminen yhdeksi strategiseksi osa-alueeksi paremman työpaikan luomisessa, näyttää omalla esimerkillä, miten se tapahtuu, ja ennen kaikkea konkreettisesti mahdollistaa avoin, osallistava ja psykologisesti turvallinen kohtaaminen. Tämä vaatii varmasti jokaiselta työyhteisön jäseneltä myös harjoittelua.

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa tulevaisuudessa on tärkeää tutkia mahdollisimman erilaisia organisaatioita ja erilaisia tiimejä. Enenevässä määrin tietoa psykologisesta turvallisuudesta on syytä kerätä monimuotoisista tiimeistä ja tiimeistä, jotka toimivat erilaisissa ympäristöissä muuttuvissa tilanteissa. Tutkimuksen systemaattisuutta tulee edistää ja tutkia tiimien lisäksi johtajuutta ja johtamisosaamista psykologisen turvallisuuden luomisessa erityisesti sen suuren vaikuttavuuden vuoksi. (Edmondson 2003, 265.) Olemassa oleva tutkimustieto tukee sitä tosiasiaa, että psykologisella turvallisuudella on merkitystä ja sen olemassaolosta on hyötyä useilla eri aloilla ja organisaatioissa ympäri maailman (Edmondson 2019, 45).

”If you make any excuse for not extending psychological safety, you’re choosing to value something else more than human beings” (Clark 2020b, 136).

LÄHTEET

- Ahopelto, Teija & Ilomäki Sakari & Logren, Aija & Ristimäki, Hanna-Leena & Tiitinen, Sanni & Ruusu vuori, Johanna 2019. Työelämän vuorovaikutuksen tutkimus. Teoksessa Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia.* (E-kirja.) Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino, 245–266. Viitattu 20.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>.
- Alatalo, Toni 2022. Toimintamalli Pelastusopiston opettajien osaamisen laajentamiseen. Opetuksen seuraaminen toisessa opetustiimissä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä. Opinnäytetyö. Viitattu 28.9.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204195372>
- Clark, Timothy R. 2020a. The 4 stages of psychological safety. Behavioral guide. Viitattu 29.9.2022. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5806669/The_Four_Stages_of_Psychological_Safety_Behavioral_Guide.pdf?utm_campaign=4%20Stages%20Team%20Survey&utm_medium=email&_hsmi=84886949&_hsenc=p2ANqtz-8xdD9eg51gxxrewXyTZJGt1x4Enq8By7tjyj68IIHZz22w5P4y3lwUXRfP8FijsRwPuV6a_ZtICN2cUiZQn16ikUcw17TBfPyiZy68bEWwAwY1S8&utm_content=84886949&utm_source=hs_automation
- Clark, Timothy R. 2020b. The 4 stages of psychological safety. Defining the Path to Inclusion and innovation. Oakland, CA. Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Delizonna, Laura 2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here’s How to Create It. Harvard Business Review. Viitattu 24.1.2022. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Edmondson, Amy 2003. Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. Teoksessa Kramer, Roderick & Cook, Karen (toim.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches.* New York: Russell Sage Foundation, 239-272.
- Edmondson, Amy C. & Higgins, Monica & Singer, Sara & Weiner, Jennie 2016. Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective, *Research in Human Development*, 13:1, 65-83, DOI: 10.1080/15427609.2016.1141280
- Edmondson, Amy 2019. *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* Harvard business school. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Great Place to Work 2022. Psykologinen turvallisuus työpaikalla. Great Place to Workin opas psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamiseen.
- Haaga-Helia 2022. TIITU – Tiimit ja turvallisuus. Viitattu 15.1.2022. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/hankkeet/tiitu-tiimit-ja-turvallisuus>
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään.* Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

- Huttunen, Laura & Homanen Riikka 2017. Etnografinen haastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 131–152.
- Hyyppä, Markku T. 2005. Me-hengen mahti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jarenko, Karoliina 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Anne Birgitta Pessi & Frank Martela & Miia Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 263–280.
- Juvonen, Tuula 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 398–410.
- Kananen, Jorma 2014. Etnografinen tutkimus: miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskitalo, Tuulikki 2021. Psykologinen turvallisuus organisaatioturvallisuuden kivijalka. Teema-artikkeli. Lumen 2/2021. Viitattu 4.10.2022. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=b8f534df-9cb9-48fd-bc4d-450e7418783f>
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.
- Lehtisaari, Marja & Ruokonen, Maria 2019. Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä. Vaasan yliopisto. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Pro gradu -tutkielma. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9512/osuva_8854.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Niinivaara, Janne 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus, 39–73.
- OAJ 2020. Opetusalan työolobarometri. Viitattu 20.9.2022. <https://www.oaj.fi/arjessa/tyohyvinvointi/tutkimustietoa-opetusalan-tyooloista/>
- OAJ 2021. Opetusalan työolobarometri 2021. Viitattu 20.9.2022. https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf
- Pekonen, Anna-Elina & Ruokonen, Maria 2021. Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani? TAMKIn julkaisut. Viitattu 11.6.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/miten-voin-edistaa-psykologista-turvallisuutta-organisaatiossani-anna-elina-pekonen-ja-maria-ruokonen/>
- Pelastusopisto 2022. Organisaatiotaulu. Pelastusopiston intranet. Viitattu 16.6.2022.
- Pennington, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suom. Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland.

- Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu & Nätti, Jouko 2019. Työelämän muutokset ajassamme. Teoksessa Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia.* (E-kirja.) Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino, 139–170. Viitattu 20.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>.
- Raappana, Mitra & Valo, Maarit 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa Tuula Heiskanen (Toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja*, 3, 239–252. Viitattu 26.9.2022. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8765-1>
- Rinne, Nina 2021. *Rohkea Organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy.* Helsinki: Alma Talent.
- Ruuska, Inkeri 2022. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan luovaa moniosaamista. *Työn tuuli*, 1/2022. 31. vuosikerta. Viitattu 20.9.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf
- Sitomo 2022a. Rohkea organisaatio. *Opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön.*
- Sitomo 2022b. Rohkea organisaatio. *Opas rohkeaan johtajuuteen.*
- Sitomo 2022c. Rohkea organisaatio. *Psykologisesti turvallisen työyhteisön työkirja.*
- Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville 2019. Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 7–11.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 27.9.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020
- Tökkäri, Virpi 2019. Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 15–38.
- Työsuojelurahasto 2022. *Tiimit ja turvallisuuden rakentuminen ja kehittäminen sote- ja opetusaloilla (Tiitu).* Viitattu 15.1.2022. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/tiimit-ja-turvallisuuden-rakentuminen-ja-kehittaminen-sote-ja-opetusaloilla-tiitu/>
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. *Työn tuuli*, 1/2021. 30. vuosikerta, 29–36. Viitattu 20.9.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf

LIITTEET

LIITE 1: Excel-taulukko tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen tutkimiseen

LIITE 2: Teemahaastattelulomake

LIITE 3: Esimerkki Excel-taulukosta aineiston analyysissä

LIITE 4: Toimintasuositus: ”Näin edistämme psykologista turvallisuutta työyhteisössämme”

LIITE 1

Havainnointilomake													
Tilanne:	EH-tiimi palaveri opistolla												
Pvm:	28.3.2022	F205											
Osallistuja													
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
Osoittaa yhteenkuuluvuutta (nostaa toisen statusta, auttaa, palkitsee)													
Lieventää jännitystä (laskee leikkiä, nauraa, näyttää tyytyväiseltä)		xx	x	x		xxx				xxx	xx	xxxx	
On samaa mieltä (hyväksyy vaieten, ymmärtää, kannattaa, myöntyy)	xxx	xxxxxxxx	x	xx	xx			x		xxxxx	xxxxx	xxxxx	
Tekee ehdotuksen (ohjaa toisen itsenäisyyden huomioiden)	x		xx	x						x	xxxx	xx	
Esittää mielipiteen (arvon, analyysin, ilmaisee tunteen, toiveen)	xxx	xx	x	x	x	xxx				xx	xxxxxxxx	x	
Antaa neuvon (informaatiota, toistoa, vahvistusta)	xxx		x	xxx				x		xxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxx	x	
Kysyy neuvoa (informaatiota, toistoa, vahvistusta)	xxx	xxxxx	xx	xx	x	xxx		x		xxx	xxxxx	xx	
Kysyy mielipidettä (arviota, analyysia, tunteen ilmaisua)								x				x	
Pyytää ehdotusta (ohjausta, mahdollisia toimintatapoja)													
On eri mieltä (torjuu vaieten, esiintyy muodollisesti, ei auta)				x									
Osoittaa jännittynisyyttä (pyytää apua, vetäytyy)													
Osoittaa vihamielisyyttä (alentaa toisen statusta, puolustautuu, mahtaillee)													
Huomioita osallistujasta	keskustelua alussa, sopimista seuraavasta päivästä, räplää puhelinta	Poistuu välillä huoneesta, pyytää puheenvuoroa	pyytää puheenvuoroa	kertoo ekg:sta, tekee kirjallisia muistiinpanoja	pyytää puheenvuoroa	poistuu välillä puhelimeen		teamsin kautta liittyi klo 8:38. Kertoo opetustunti en toteutumise sta.			johtaa puhetta, ajankohtaiset, eh perusteet, ah alatyöryhmä koulutusuudistu s, puhuu paljon, muita asioita, opintojaksosten stailaaminen, puhuu osallistujista sukunimillä	keskustelua alussa. Potilastilannetes teistä kertoo. Väillä puhelimella. Pyytää puheenvuoroa	
Yleisiä huomioita													
Leppoisaa keskustelua ennen aloitusta													
Kuunnellaan toisten puhetta													
Tarkkaavaisesti kuunnellaan tiiminvetäjää													
Lopussa päällekkäistä puhetta, porukka hajaantuu, keskustelua teamsissa ja läsnä, vähän sekavaa													

LIITE 2

Teemahaastattelu

Hanna Leppämäki, Yhteisöpedagogi YAMK opinnäytetyö. Päivämäärä: xx.xx.xxxx.

Haastateltavana X, haastattelu tallennetaan

Tausta

- Kuinka kauan olet ollut Pelastusopistolla?
- Kuinka kauan olen ollut kyseisessä tiimissä?
- Oletko aina ollut samassa tehtävässä/roolissa?
- Teetkö enemmän töitä läsnä vai etänä?

Tiimin yleinen vuorovaikutus/psykologinen turvallisuus

- Miten kuvailisit tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta yleisesti?
- Millaiseksi koet psykologisen turvallisuuden yleisesti tiimissä tällä hetkellä? (Voi luottaa ja ottaa riskejä, uskaltaa sanoa, ehdottaa, tehdä virheitä) Miten tämä näkyy, konkreettinen esimerkki?
- Onko sinä tapahtunut muutoksia? Mikä siihen on mielestäsi vaikuttanut? Miten koronan myötä? Onko erilaista eri tilanteissa (esim. läsnä-/etäkokoukset)? Mitä eroa?

Henkilön oma kokemus

- Millaiset asiat työssä tuovat sinulle turvallisuuden tunnetta?
- Uskallatko sanoa mielipiteesi? Hyväksytäänkö erilaiset mielipiteet? Kerro esimerkki tilanteesta, jossa koit erilaisten mielipiteiden hyväksyntää. Mistä asiasta oli kyse ja millaisia mielipiteitä ihmisillä oli? Miten niihin reagoitiin? Ja kenen taholta?
- Koetko, että sinua arvostetaan tiimissä? Miten se ilmenee? (apu, palaute, kehu)
- Miten tiimissä käsittelette vaikeita asioita? (huolia, virheitä) Kerro, joku esimerkki konkreettisesta tilanteesta, jossa toimitte äsken kuvaamallasi tavalla. Mistä asiasta oli kyse ja mitä siitä tehtiin, miten toimittiin?
- Mitkä asiat tällä hetkellä mielestäsi estävät/vähentävät psykologisen turvallisuuden syntymistä tiimissä?
- Mitkä asiat tällä hetkellä mielestäsi edistävät/lisäävät psykologisen turvallisuuden syntymistä tiimissä?

- Miten itse koet edistäväsi psykologista turvallisuutta? Mitkä ovat itselle luontaiset tavat?

Ehdotuksia/ajatuksia psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi

- Miten psykologisen turvallisuuden lisääntymiseen voidaan mielestäsi yksilötasolla vaikuttaa?
- Miten esihenkilö voi vaikuttaa (rooli, persoona, käyttäytyminen)?
- Miten organisaatio voi auttaa?

LIITE 3

Teema	roolit ja vuorovaikutus	keskinäinen luottamus ja kunnioitus, arvostus	keskinäinen välittäminen ja huomiointi, kiittäminen,	palautteen tai avun pyytäminen	huolista ja virheistä puhuminen	me-henki	esihenkilön käyttäytyminen	organisaation tuki	fyysiset työskentelytilat	rajojen ylittäminen, kokeilukulttuuri ja innovatiivisuus
Edistää / estää	vuorovaikutus on hedelmällistä, intellektuaalista, fiksuja ihmisiä, argumentoimaan, keskustelun taso huikeaa kahvihuoneessa, välitön ilmapliri, ei säästellä sanojakaan	asiiantuntijuuksiani arvostetaan ehkä vähän liikaakin, tullaan helpposakin asioissa kysymään, vaikka voisi itsekin lukea ja ymmärtää lukemansa	pyrin arjessa kiittämään mukana olevia kollegoita, jotka on olleet apuna, positiivista kannustamista voisi olla enemmän	työ on kuormittavaa ja kiireistä, toisilta ei pyydetä apua, on turvallista kun pystyy itse suunnittelemaan tarkkaan aikataulunsa	pienemmässä porukassa käsitellään virheet, ystävällisimmin viitoillaan että jos ei mitään tee niin ei mitään tapahdukaan	meillä on tosi vähän vapaamuotoisia tapahtumia, joissa porukka hitsautui erilaisia persoonia, jotka haluaa tehdä erilaisia asioita	jotavassa asemassa olevan virkamiehen täytyy katsoa todella tarkkaan mitä se tekee ettei aiheuta vähääkään huonoon suuntaan menevää ilmapliriä, organisaation johtamisen kannalta kriittistä, hälytyskellojen pitäisi soida	etäopetuksen mahdollistaminen on auttanut vähentämään työkuormitusta, saa päivän aikana enemmän aikaisiksi	vuorovaikutus hankalaa, kun tiimi on hajallaan eri rakennuksissa	On kokeiltu nyt sitä, että kerrotaan omasta työstä muille, tähän säännölliset ajankohdat
	luotetaan toisimme, roiskitaan menemään, kiva jutella	pitäisi huomioida erilaiset persoonallisuudet eikä ajaa ihmisiä samaan muottiin	kun tiimi ei oikein ole tiimi, niin kommunikointi, keskustelu, kannustaminen jne on vaikeaa	hermostuin kerran toiseen henkilöön kun systeemi ei toiminut, hän auttoi, minulla ei riitä aika eikä keskittyminen	On voitu puhua esim. henkilökohtaisista kuolemantapauksista lähipiirissä, on voinut sanoa että nyt on painetta ja se on ymmärretty ja muut kuuntelee, pelastusalan henkilöstö on sellaista että osataan asennoitua tällaisiin asioihin	tiimin sisäinen jonkinlainen luokittelu, rakenne ja hierarkia estää, olemme laitekoissa itsenäisiä taisteilijoita jotka on laitettu kasaan ja sitä sanotaan tiimiksi	organisaatioita voi tulla joihin epämiellyttävää tai rangaistukseksi esim. jotain epämieluisia työntekijä, myös pelastuslaitoksissa	Julkisen sektorin palveluksessa hieman myymme omaa vapauttamme pois, mutta silti pitäisi olla sananvapaus ja oikeus sanoa mielipiteensä	turvalliset menetelmät, laitteet ja tilat	Hierarkkisessa organisaatiossa ei voi hyödyntää luovuutta, jossain kohtaa tulee raja vastaan ja haluaa uusia haasteita
	suunniteluissa ja ohjelmoituissa tilaisuuksissa ei niin spontaaneja eikä keskustelu lähde	pitäisi luottaa asiiantuntijoihin ja sallia pieni soololou ja olla joustava	toinen tiimi tekee itsenäisesti töitä paremmin yhteen kuin tiiminvetäjän johdolla	muiden pitäisi pysyä omilla tontteillaan koska eivät ymmärrä minun aiheestani mitään	virheistä uskaltaa sanoa, selvitetään rauhassa mistä kyse ja mistä johtuu, voi sanoa että oli mun moka, ei käydä syyttelemään ja etsimään syyllistä	kahvihuone tärkeä, puhutaan yhteisistä yleensä työasioista	työhygieniä pitäisi varmistaa, pitäisi pystyä keskittymään ydinosaamisalueeseen eikä lähdetä hajottamaan omaa kovaa osaamista muualle	työaikajärjestelyämme en ymmärrä ollenkaan, minulla ei ole aikaa enkä jaksakaan siihen keskittyä		Itse toivon, että pystyn pikkuisen muuttamaan opetusmuutelmia ja minulle taataan työrauha
	joissain yhteyksissä pitää olla varovainen mitä sanoo, organisaation tasolta voi tulla kosto	tiimissä on sanottu, että minulle voi heittää minkä tehtävän vaan ja se hoituu lyhyelläkin varoitustajalla, osaan työnti	tiiminvetäjä osaa kehua mutta ne ovat aina johonkin suoritukseen liittyviä, ei silloin kun ollaan ongelman keskellä ja pitäisi saada tukea ja kannustusta	jos on liian vähän hommia tai liikaa niin tulee stressi	huolista ja virheistä, työ- tai kotimurheista ei voi puhua tai ei osata puhua, ei onnistu tiimin kesken, enemmän kahdenvälisiä	kahvihuonekeskustelut tärkeät, tuovat yhteisöllisyyttä ja edistävät dynamiikkaa	Esihenkilön rooli todella haastava, vaatii hyvää asiiantuntijuuksia kokonaisuudesta, toimialasta ja henkilöstöstä, pitää olla herkätkorvat	tots- ja ops-asiat huonolla tolalla, pitäisi kehittää vastaamaan kentän vaatimuksia		Pitäisi keskittyä omaan ydinosaamisalueeseen eikä lähteä hajottamaan osaamista muualle

LIITE 4

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ON TUNNE SIITÄ ETTÄ

voin tuoda esiin uusia
ideoita ja
keskeneräisiä
ajatuksia,



uskallan kysyä
kysymyksiä ja pyytää
apua,

uskallan haastaa ja
ottaa riskejä,



uskallan kertoa
virheistä ja
epäonnistumisista,

ilman, että kukaan
nolaa, häpäisee,
rankaisee tai
asettaa minut
huonoon valoon.



NÄIN EDISTÄMME PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA TYÖYHTEISÖSSÄMME

MINÄ
työyhteisön jäsenenä



Hyväksyn toiset
sellaisena kuin he ovat,
arvostan toisia
yksilöinä.

Ymmärrän
erilaisuutta ja erilaisia
toimintatapoja.



Kuuntelen toisia,
kehun ja kiitän.

Kiinnitän
huomiota
asenteeseeni ja
vuorovaikutus-
tapaani.



NÄIN EDISTÄMME PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA TYÖYHTEISÖSSÄMME

MINÄ
lähimpänä
esihenkilönä



Haluan tuntea
tiimiläiseni ja olla
läsnä, olen
kiinnostunut heistä
yksilöinä.

Johdan omalla
esimerkilläni, olen
tasapuolinen ja tasa-
arvoinen.



Kannustan,
rohkaisen,
palkitsen ja luotan
tiimiläisiini.

Olen itse rohkea ja
avoin, annan ja
pyydän palautetta.



NÄIN EDISTÄMME PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA TYÖYHTEISÖSSÄMME

MINÄ
Organisaation
edustajana/johtajana



Sitoudun edistämään
psykologisesti
turvallista työyhteisöä,
näytän esimerkkiä.

Mahdollistan keskustelun,
kuuntelen, otan
henkilöstön ajatukset ja
ideat vakavasti.



Mahdollistan
ihmisten johtamisen,
huolehdin
henkilöstön
hyvinvoinnista

Sanoitan ääneen
toimintamme
periaatteita ja
arvojamme, toimin
niiden mukaisesti.

