



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

Opas psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi

Marketta Hämäläinen, Henna Itkonen

Opinnäytetyö, marraskuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU

Tekijät

Marketta Hämäläinen, Henna Itkonen

Nimeke

Opas psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi

Toimeksiantaja

Suomen Terveystalo Oy Savo-Karjala

Tiivistelmä

Muuttuvassa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää yrityksiltä ketterää toimintakulttuuria. Uudistuvan ja ketterän toimintakulttuurin mahdollistaa hyvä psykologinen turvallisuus. Psykologisen turvallisuuden edellytyksenä on, että työ nähdään oppimisproses-
sina suorituskeskeisyyden sijaan.

Tutkivan kehittämistyön toimeksiantajana oli Suomen Terveystalo Oy. Työn tavoitteena oli luoda opas esihenkilöille, jonka avulla he voivat kehittää psykologista turvallisuutta omassa tiimissään. Työn tarkoituksena oli lisätä tietoa psykologisen turvallisuuden merkityksestä lähijohtamisessa. Kehittämistyön tehtävinä oli selvittää kyselyllä esihenkilöiden näkemystä psykologisen turvallisuuden nykytasosta. Esihenkilöille pidetyn työpajan tehtävänä oli luoda keskustelua tehdyn kyselyn tuloksista ja koota esihenkilöiden ideoita ja näkemyksiä psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi.

Psykologisen turvallisuuden nykytasoa selvitettiin Webropol-kyselyn avulla, joka lähetettiin Savo-Karjalan alueen esihenkilöille sähköpostitse. Vastauksia kyselyyn tuli 14. Esihenkilöille pidettyyn työpajaan osallistui 14 esihenkilöä. Esihenkilöt kokivat psykologisen turvallisuuden tason hyväksi, mutta kaipaivat aikaa keskustella psykologisen turvallisuuden elementeistä. Kehittämistyön tuloksena laadittiin opas psykologisen turvallisuuden kehittämistoimia varten. Oppaan laatimisessa hyödynnettiin opinnäytetyön teoriaa sekä kyselystä ja työpajasta saatuja tietoja ja ideoita.

Kieli
suomi

Sivuja 54
Liitteet 4
Liitesivumäärä 16

Asiasanat

psykologinen turvallisuus, johtaminen, valmentava johtaminen



THESIS
November 2022
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Authors

Marketta Hämäläinen, Henna Itkonen

Title

A Guide to Developing Psychological Safety
Commissioned by
Terveystalo Finland Ltd, Savo-Karelia Region

Abstract

To succeed in a changing operating environment, companies need an adaptive operational culture. A dynamic and adaptive operational culture is enabled by good psychological safety. A prerequisite for psychological safety is that work is seen as a learning process instead of a performance-oriented one.

This exploratory development assignment was commissioned by Terveystalo Finland Ltd. The aim of the assignment was to create a guide for supervisors to help them develop psychological safety in their own teams. The purpose of the assignment was to increase awareness about the importance of psychological safety in first-line management. The objective of the development assignment was to find out through a survey how the supervisors perceive the current level of psychological safety. The aim of the workshop held for supervisors was to open a discussion on the results of the survey and gather their ideas and views on how to enhance psychological safety.

The current level of psychological safety was explored with the Webropol survey, which was emailed to all supervisors in the Savo-Karelia region. There were 14 responses to the survey and all the respondents participated in the workshop held for supervisors. The supervisors perceived that the level of psychological safety is good, but they needed time to discuss the elements of psychological safety. As a result of the development assignment, a guide was prepared for the development of psychological safety activities. The guide was based on the theoretical framework of the thesis and the information and ideas obtained from the survey and the workshop.

Language
Finnish

Pages 54
Appendices 4
Pages of Appendices 16

Keywords

psychological safety, human resources management, coaching management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Psykologinen turvallisuus.....	6
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	6
2.2	Psykologisen turvallisuuden ilmeneminen organisaatiossa	8
2.3	Psykologisen turvallisuuden elementit	9
2.4	Psykologisen turvallisuuden merkitys terveystalouden organisaatiossa ...	10
3	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen organisaatiossa	11
3.1	Psykologinen turvallisuus ja organisaation kulttuuri.....	11
3.2	Esihenkilö psykologisen turvallisuuden kehittäjänä	12
3.3	Psykologisen turvallisuuden mittaaminen	19
4	Johtaminen	20
4.1	Lähijohtamisen tehtävät.....	20
4.2	Valmentava johtaminen tukee psykologista turvallisuutta	22
4.3	Psykologisen turvallisuuden johtaminen Terveystalossa	24
5	Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä.....	25
6	Opinnäytetyön menetelmät	25
6.1	Tutkiva kehittämistyö	25
6.2	Kysely aineistonhankintamenetelmänä ja aineiston analyysi.....	28
6.3	Työpaja kehittämistoiminnan osallistavana menetelmänä	29
7	Opinnäytetyön toteutus	30
7.1	Kyselyn toteutus	30
7.2	Työpajan toteutus	31
8	Opinnäytetyön tulokset	32
8.1	Kyselyn tulokset.....	32
8.2	Työpajasta saadut havainnot.....	36
8.3	Opas esihenkilöille psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi.....	40
9	Pohdinta.....	41
9.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	41
9.2	Kehittämisprosessin arviointi	44
9.3	Luotettavuus ja eettisyys	46
9.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysajat.....	49
	Lähteet.....	51

Liitteet

Liite 1	Opas esihenkilöille psykologisen turvallisuuden kehittämiseen
Liite 2	Kysely
Liite 3	Kyselyn saatekirje
Liite 4	Muistutuskirje kyselystä

1 Johdanto

Yritykset ja organisaatiot tavoittelevat ketterää toimintakulttuuria keinona menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Jotta tämän kaltaiseen toimintaan päästään on psykologinen turvallisuus asian keskiössä. (Rinne 2021, 281.) Psykologisen turvallisuuden merkitys työn tuloksellisuuteen on merkittävästi kasvanut erityisesti asiantuntijatyössä. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja muutokset tavassa tehdä työtä ovat tämän taustalla. Työelämässä sovittuihin ja yhteisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää saumatonta yhteistyötä. Psykologinen turvallisuus edesauttaa kokemusten ja tiedon vaihtoa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Julkiseen keskusteluun ja laajempaan kiinnostukseen psykologisen turvallisuuden käsite nousi 2010-luvulla Googlella tehdyn projektin Aristoteleen myötävaikutuksella. Projektissa haluttiin vastaus kysymykseen, miksi toiset tiimit suoriutuvat työstään paremmin kuin toiset. Tällöin psykologinen turvallisuus nousi esiin yhdeksi kriittisimmäksi tekijäksi tiimien menestyksessä. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 29.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee psykologisen turvallisuuden merkitystä ja sen kehittämistä organisaatiossa esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Terveystalo Oy Savo-Karjalan alue. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olivat Savo-Karjalan alueella toimivat esihenkilöt. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa psykologisen turvallisuuden merkityksestä lähijohtamisessa. Tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille opas, jonka avulla he voivat kehittää psykologista turvallisuutta työpaikalla. Opinnäytetyön tehtävinä oli selvittää kyselyn avulla esihenkilöiden näkemystä psykologisen turvallisuuden nykytasosta.

Psykologinen turvallisuus on yksi työelämän avainelementti. Rohkea ajattelu ja jatkuva uuden opettelu edellyttävät psykologista turvaa, sillä koko ajan muuttuva maailma ja työelämä vaativat jatkuvaa uuden luomista ja oppimista. (Jarenko 2017, 264.) Vanhalla tavalla työskentely ja perinteiset ratkaisut eivät aina toimi muuttuvassa ja kompleksisessä työympäristössä. Innovaatiot ja luovat

ratkaisut edellyttävät uusia toimintamalleja, joiden syntyminen edellyttää uskallusta tuoda ajatuksia ja uusia ideoita esille. (Yli- Kaitala & Toivanen 2021.) Psykologinen turvallisuus on entistä ajankohtaisempi aihe (Newman, Donohue & Eva 2022, 521–535).

Edellä mainittujen ilmiöiden vuoksi aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Esihenkilöiden työ on vaativaa ja psykologisen turvallisuuden merkityksen ymmärtäminen antaa esihenkilöille työkaluja rakentaa hyvinvoivia työpaikkoja.

2 Psykologinen turvallisuus

2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Psykologisella turvallisuudella ei ole yksiselitteistä määritelmää (Vella ym. 2022, 1–24). Psykologinen turvallisuus nousi voimakkaasti esille Googlen Project Aristoteles -tutkimuksessa, jossa tutkittiin erilaisia tiimejä ja huipputiimien menestystekijöitä kysyen mikä tekee tiimistä menestyksekkään ja tehokkaan. Googlen lähestymistapa on datalähtöinen. He tekivät yli 200 haastattelua, analysoivat yli 250 erilaista joukkueen ominaisuutta ja määrittelivät, kuinka tiimin tehokkuutta mitataan. He mittasivat sitä johtajan, tiiminjohtajan ja tiimin jäsenten suoritusten ja mielipiteiden perusteella. Google löysi viisi yhteistä tekijää heidän etsiessään vastausta kysymykseen, mikä tekee tiimeistä menestyviä. (Pfeifer & Vessey 2019, 36.)

Nämä viisi yhteistä tekijää olivat tärkeysjärjestyksessä psykologinen turvallisuus, luotettavuus, rakenne ja selkeys, merkitys ja vaikutus. Tutkijat havaitsivat, ettei niinkään tärkeää ole se, kuka on jäsenenä tiimissä vaan ennen kaikkea se, kuinka tiimi työskentelee yhdessä. Tutkijat havaitsivat myös, että ne tiimin jäsenet, jotka kokivat korkeaa psykologista turvallisuutta tiimissään, sitoutuvat työpaikkaan, ovat tehokkaampia ja tiimissä hyödynnetään paremmin tiimin jäsenten yhteistä ideoinnin voimaa. Googlen tutkimuksen nimi Project Aristoteles tulee kreikkalaisen filosofin Aristoteleen sanonnasta ”kokonaisuus on suurempi kuin osiensä summa”. (Vakil 2022.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetilaa, jota tiimin jäsenet kokevat ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimin jäsenet voivat avoimesti ilmaista omat mielipiteensä ja tuoda esille rohkeasti ajatuksiaan sekä kehitysehdotuksia ilman pelkoa nolatuksi tulemisen tunteesta tai torjunnasta. Työympäristössä, jossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, työntekijät kommunikoi-
vat avoimesti, pyytävät apua toisiltaan, esittävät kysymyksiä ja tuovat esille myös huolia ja epäkohtia. Työntekijät eivät pelkää virheiden tekemistä tai epäonnistumistaan vaan ne kuuluvat uuden oppimiseen. Luottamus ja kunnioitus ovat ominaisuuksia, jotka voidaan havaita vuorovaikutuksessa. (Edmondson 1999, 350–383.)

Työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden arvostuksen tunteena ja tunteena, että työkaverit ajattelevat heistä hyvää ja kyvykkyys tunnustetaan. Psykologisesti turvallinen työympäristö mahdollistaa rakentavan keskustelun, kun ollaan asioista erimieltä ja halutaan vaihtaa ajatuksia. Mahdolliset konfliktit hyödynnetään niin, että otetaan opiksi eri näkökulmista. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä eikä kaikkia ehdotuksia tarvitse tukea. Psykologisesti turvallinen työpaikka mahdollistaa luomaan työilmapiirin, jossa työn tavoitteet asetetaan korkealla ja pelko ei ole esteenä sujuvalle yhteistyölle ja kehittymiselle. Psykologinen turvallisuuden takaamiseksi työn tavoitteita ei tarvitse madaltaa tai suorituksen johtamista vähentää. Tärkeää on nähdä suorituksen johtamisessa oppimisen korostaminen. Suorituksen johtamisessa mittarit voidaan nähdä valvonnan sijaan oppimisen välineenä. (Työterveyslaitos 2021.)

Psykologinen turvallisuus on siis tunteen lisäksi kokemus, että jokainen voi esittää uusia ideoita, myös keskeneräisiä, kysyä, pyytää apua, kertoa epävarmuudesta ilman pelkoa. Kokemukseen kuuluu lisäksi, että kokee kollegan seisovan rinnalla ja antavan apua sitä tarvittaessa. Turvantunteen avulla työntekijät voivat keskittyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen itsensä suojelemisen sijaan. (Rinne 2021, 30–31.)

Psykologisen turvallisuuden yksi edellytys on, että työn ajatellaan olevan oppimisprosessi suorituskeskeisyyden sijaan. Virheitä katsotaan oppimisen

näkökulmasta, niitä ei pyritä minimoimaan ja riskien ottaminen koetaan turvalliseksi. Virheitä pyritään ymmärrettäväsi välttämään terveydenhuollossa, jossa on kyse ihmishengistä, mutta tällöinkin virheitä voidaan katsoa rangaistuksen näkökulmasta tai niin, että kaikki sitoutuvat etsimään mahdollisuuksia parantaa prosesseja niin, että turvallisuus voidaan taata. (Rinne 2021, 68–69.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että olemme toisillemme kivoja jatkuvasti tai että ihmiset ovat ystäviä keskenään. Se ei tarkoita jatkuvaa harmoniaa tai konfliktitonta tilaa. Se ei myöskään tarkoita vaatimusten ja tavoitteiden maldamista tai kurinalattomuutta. Turvallisuus ja mukavuus eivät tarkoita psykologisessa turvallisuudessa samaa asiaa. (Rinne 2021, 78–80.)

Psykologisesta turvallisuudesta tutkitut hyödyt ovat tunnistettu, mutta Suomessa psykologista turvallisuutta on tutkittu vielä suhteellisen vähän, vaikka se keskusteluissa nousee vahvasti tänä päivänä esille (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32). Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa tiimityötä tekevien suomalaisten palkansaajien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta olivat kohtuullisen hyvät. Etätyö ja erilaisissa digitaalisissa kanavissa tapahtuva vuorovaikutus haastavat psykologista turvallisuutta, kun suurin osa sanattomasta viestinnästä katoaa. (Kalliomäki - Levanto, Kauppi, Känsälä, Toivanen, Tuomivaara, Suorsa & Yli-Kaitala, 2021, 93–94.)

2.2 Psykologisen turvallisuuden ilmeneminen organisaatiossa

Psykologisesti turvallisella työpaikalla jaetaan tietoa, raportoidaan virheistä, viestitään enemmän, uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa ja olla oma itsensä (Ojala & Meklin 2021, 162). Psykologisesti turvallinen organisaatio ilmenee tekemisenä ja dialogina, kun ihmiset tulevat kuulluiksi ja kohdatuiksi, kun yksilö valitsee puhumisen vaikenemisen sijaan. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työkaveri uskaltaa antaa ja ottaa vastaan palautetta tai pyytää apua, kun ei ymmärrä tai jaksa. Se ilmenee silloin, kun organisaatiossa uskalletaan

puuttua, jos toimitaan arvojen vastaisesti sekä siinä, että epävarmojen asioiden esille nostamisena ja uusien kokeilemisena, vaikka pelottaisi. (Rinne 2021, 38.)

Psykologinen turvallisuus ilmenee organisaatiossa luottamuksena. Luottamusta tarvitaan, että asiat hoituvat ja tiimit toimivat. Luottamus on kuin eräänlainen liima, joka pitää organisaation kasassa. Kun organisaatiossa koetaan psykologista turvallisuutta tiimin jäsenet kokevat, että tiimissä voi puhua, heittää ideoita ilman pelkoa, pystyy tuomaan virheitä esille, ja jokaisella on rohkeutta olla epävarma tai ei – osaava. Turvallisuus näkyy myös siinä, että tiimiläiset haluavat jakaa tietoa ja pyytää apua. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2021, 219–222.)

2.3 Psykologisen turvallisuuden elementit

Psykologisen turvallisuuden tutkijan Amy Edmondsonin (2019) kehittämät julkiset työkalut psykologisen turvallisuuden mittaamiseen ovat käytettyjä ympäri maailman tutkijoiden piirissä. Kyselyt ovat ehdottomasti suosituimpia tutkimusmenetelmiä psykologisen turvallisuuden mittaamiseen organisaatiossa. Edmondsonia mukailien psykologisen turvallisuuden ilmenemistä organisaatiossa tutkitaan seuraavien seitsemän kyselykohteen elementin avulla:

1. Virheen tekeminen. Jos teet virheen, tunnetko, että se kääntyy sinua vastaan?
2. Vaikeiden asioiden esille tuominen. Voivatko tiimisi jäsenet tuoda vaikeita asioita ja ongelmia esille?
3. Erilaisuus. Koetko, että tiimissäsi, joku tulee joskus torjutuksi erilaisuutensa vuoksi?
4. Riskien ottaminen ja haavoittuvuus. Koetko, että tiimissäsi on turvallista ottaa riskejä?
5. Avun pyytäminen. Koetko, että tiimissäsi on vaikea pyytää apua?
6. Tarkoituksellinen toisen toiminnan heikentäminen. Koetko, että tiimissäsi kukaan ei tarkoituksellisesi kaiva maata jalkojesi alta?
7. Omat vahvuudet ja taidot. Tunnetko, että yksilöllisiä kykyjäsi ja taitojasi arvostetaan ja hyödynnetään tiimissäsi työskennellessäsi?

(Edmondson 2019, 19–20.)

2.4 Psykologisen turvallisuuden merkitys terveystieteen organisaatioissa

Psykologisen turvallisuuden tunnetta edistää kehuminen ja arvostavan kulttuurin vahvistaminen sekä se, ettei virheiden tekemisestä syyllistetä (Jarenko 2017, 279). Työyhteisön näkökulmasta psykologisesti turvallinen organisaatio syntyy niiden seikkojen huomioimista, jotka mahdollistavat rohkeuden. Vahva arvopohja, yhteinen tavoite ja sellaiset organisaation rakenteet ovat tärkeitä, mitkä eivät haittaa tai estä yhteistyötä. (Rinne 2021, 43.) Johtajuuden merkitys psykologisen turvallisuuden synnylle on merkittävä. Johto auttaa psykologisen turvallisuuden syntymistä esimerkiksi kuuntelemalla. (Rinne 2021, 136.)

Koska henkinen jaksaminen on terveydenhuollossa tärkeää, on kehitettävä eri strategioita psykologisen turvallisuuden parantamiseksi. Organisaation johtajien tehtävä on yksikössään parantaa avoimuutta muun muassa kokouksissaan. Johtajien pitäisi tunnustaa tekemänsä virheet ja virheiden ilmaantuessa ilmaista, ettei ole hävettävää tuoda niitä esille. Sairaanhoidajat voivat parantaa henkistä turvallisuutta mm. ottamalla huomioon vasta valmistuneet sairaanhoitajat esimerkiksi tukiohjelmien avulla. (Pfeifer & Vessey 2019, 37.) Näitä tukiohjelmia ovat esimerkiksi kattavat perehdytysohjelmat, jotka sisältävät tarkan dokumentaation toimintamalleista sekä mentorointi- ja tutortoiminta.

Psykologisen turvallisuuden kokeminen on entistä tärkeämpää, jotta tiimit voivat tehdä yhteistyötä pandemian aikana ja sen jälkeisessä uudessa normaalissa. Ilman psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä tiimin jäsenillä voi olla vaikeuksia jakaa huolensa, ideansa, ongelmansa ja näin ilman psykologisen turvallisuuden johtamista myös etätiimit voivat jäädä tehottomiksi. (Vakil 2022.)

Uusien menetelmien kokeilu, kokemuksista oppiminen ja tiedon jakaminen ovat keskeinen osa arkea tämän päivän oppivaa organisaatiota. Ketterästä oppimisesta tulee myös kilpailuetua organisaatiolle muutosjälkykään organisaatioon verrattuna. Edellytys oppimiselle on virheitä salliva kulttuuri. (Rinne 2021, 66–67.)

Työelämässä tapahtuneiden muutosten vuoksi uusia tehtäviä on otettava haltuun ja uusiin ryhmiin sitouduttava nopeasti, jolloin epävarmuus lisääntyy ja psykologisen turvallisuuden merkitys lisääntyy kompleksisessa työympäristössä. Myös yhä enemmän asiantuntijatyötä tehdään virtuaalisesti, mikä haastaa psykologista turvaa. (Ylikaitala & Toivanen 2021, 32.)

Konfliktien ratkaiseminen on yksi ominaisuus huipputiimiksi tulemisessa. Tiimin kannalta hyödyllinen konflikti edellyttää riittävää psykologisen turvallisuuden tasoa. Jos taso on matala, työhön liittyvät ristiriidat muodostuvat helposti henkilökohtaisiksi ristiriidoiksi tiimien jäsenten välillä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 95.)

Työhyvinvointia arvioitaessa keskiössä on ihmisen kokemuksellisuus, se miltä työn tekeminen ja työympäristö tuntuvat. Kun kehitetään psykologista turvallisuutta, vaikutetaan suoraan työhyvinvointiin. (Rinne 2021, 283–284.) Tuntiesaan psykologista turvallisuutta, yksilö on avoimempi ja motivoituneempi, sinnikkäämpi. Huumori ja ratkaisukeskeisyys kasvavat työyhteisössä. On myös havaittu, että keskinäisen vuorovaikutuksen kehittäminen lisää koettua työhyvinvointia sekä vähentää stressiä. (Rinne 2021, 70–71.) Psykologisesti turvallisessa tiimissä voidaan ottaa esille myös ikävältä tuntuvat asiat. Kun päätös, joka tuntuu epäoikeudenmukaiselta tai työkaverin loukkaava käytös uskalletaan ottaa esille, säästytään ylilyönneiltä työyhteisössä. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 50–51.)

3 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen organisaatiossa

3.1 Psykologinen turvallisuus ja organisaation kulttuuri

Psykologisesti turvallista organisaatiota kehitettäessä on kiinnitettävä huomiota kulttuuriin ja sellaisiin tapoihin, jotka antavat mahdollisuuden kokeiluun ja epäonnistumisiin ja monimuotoisuuden ymmärtämiseen (Rinne 2021, 43).

Kulttuuri organisaatiossa on yrityksen yhteinen ajatusmaailma siitä, miten toimitaan ja sen kehittäminen on osa johtamista, jota yksittäinen työntekijä tai lähijohtaja ei voi muuttaa, mutta johto voi muuttaa (Ojala & Meklin 2021, 217).

Kun psykologista turvallisuutta aletaan kehittää, kannattaa varmistaa, että jokainen ymmärtää mistä on kysymys, kun puhutaan psykologisesta turvallisuudesta ja miksi turvan kokemus on tärkeää (Rinne 2021, 259). Psykologisen turvallisuuden kehittäminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää erilaisia muutoksia niin organisaation toimintatavoissa kuin tavoissamme ajatella ja olla vuorovaikutuksessa keskenämme (Työterveyslaitos 2021).

Vaikka organisaatiossa olisi vahva kulttuuri, psykologinen turvallisuus voi vaihdella eri tiimeissä (Rinne 2021, 260). Osaaminen ja oppiminen ovat sidoksissa ihmiseen, organisaation ihmiskäsityksellä on tällöin suuri merkitys organisaation kulttuuriin. Ojala ja Meklin (2021, 224) toteavat psykologisen turvallisuuden olevan kaikissa olosuhteissa myös oppimiskulttuurin perustana ja johdon on erityisesti syytä seurata sen toteutumista.

Otalan mukaan psykologista turvallisuutta pitää kehittää heti tiimin syntymisestä alkaen. Luottamuksen rakentamista tiimin jäsenten välillä edistää yhteinen tavoitteeseen ja tehtävään sitoutuminen, yhdessä tekeminen ja selkeät pelisäännöt, joihin sisältyy yhdessä oppiminen ja osaamisen jakamisen käytänteet. Tiimin jäsenten välinen empatia on myös keskeinen tekijä psykologisen turvallisuuden tunteen syntymisessä. (Ojala 2018, 154.)

3.2 Esihenkilö psykologisen turvallisuuden kehittäjänä

Psykologista turvallisuutta ei voida kehittää ja vahvistaa irrallisena, vaan se on osa arjen johtamista. Johdon rooli on merkittävä psykologisen turvallisuuden edistämässä. Esihenkilön käytös vaikuttaa merkittävästi siihen, miten luottamus ja kunnioitus rakentuu tiimeissä ja tiimin jäsenten välillä. (Edmondson 1999.) Asian tarkastelu on hyvä aloittaa johdon, esihenkilöiden sekä kaikkien vastuurooleissa olevien oman toiminnan tarkastelusta. Turvallisuus syntyy, jos johtohenkilöt osoittavat arvostavansa vuoropuhelua, osoittavat oman haavoittuvaisuutensa ja kannustavat avoimuuteen sekä järjestävät aikaa aktiiviseen kuunteluun. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Covid -19 pandemia aiheutti epävarmuutta lisäen yhteistyön tarvetta tiimeissä. Pandemia muutti toimintatapojamme ja se vaatii samalla myös uutta johtajuutta. Ilman psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä tiimeissä voi olla vaikeuksia jakaa huolia tai uusia ideoita ja ne voivat jäädä tehottomiksi. Johtajan yksi tehtävä on luoda psykologisen turvallisuuden kulttuuria, johon johtajat voivat esimerkiksi erilaisten valmennuksien avulla valmistautua myös itse. (Vakil 2022).

Organisaation psykologista turvallisuutta voidaan lisätä huolehtimalla kasvokkain tapahtuvasta toiminnasta sekä tarjoamalla tilaisuuksia verkostojen muodostumiselle ja tiimityötaitojen harjoittamiselle (Edmondson 2008, 11). Johtajien tehtävänä on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri vähentääkseen ihmisten välisiä riskejä ja tehdä yhteistyön todennäköisemmäksi. Yhtenäinen viestintä ja harkittujen väliintulojen tärkeys rakentavat ja ylläpitävät psykologista turvallisuutta. Työntekijöiden tulisi ottaa puheeksi vaikeita asioita ja haastaa sekä kyseenalaistaa nykytilannetta. Johtajien tulisi suosia ja arvostaa työntekijöitä, jotka sitoutuvat edellä mainittuun käyttäytymiseen. (Edmondson & Leii 2014, 40.) Tiimin jäsenet seuraavat lähijohtajan käyttäytymistä ja oppivat siitä mm. käyttäytymisnormeja: millainen toiminta on hyväksyttyä tai osaako lähijohtaja olla nöyrä. Lähijohtaja voi omalla toiminnallaan aiheuttaa turvattomuutta, ja toimia helposti ylimmän johdon mallin mukaisesti. (Ojala & Meklin 2021, 224.) Tiimin jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtaminen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta

Edmondsonin (2019) mukaan johtaja voi luoda psykologista turvallisuutta kolmen toimenpiteen mukaan. Seuraavassa kuvassa (kuva 1), jonka Työterveyslaitos on mukailnut työkalupakin kehittäjän Amy Edmondsonin ehdotuksena johtajille parantaakseen tiimiensä psykologista turvallisuutta kuvataan esihenkilön työpakki seuraavasti: määrittele suunta, kutsu sitoutumaan ja vastaa rakentavasti (Edmondson 2019, 159).

Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvan luomiseen

	Muokkaa odotuksia	Kutsu osallistumaan	Vastaa rakentavasti
Esihenkilön tehtävä	<p>Kehystä työ</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuo esiin oletus virheiden väistämättömyydestä, työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia <p>Kerro, miksi tärkeää</p> <ul style="list-style-type: none"> Kerro, mitä on pelissä, miksi sillä on merkitystä ja kenelle 	<p>Osoita nöyryyttä</p> <ul style="list-style-type: none"> Tunnusta omia puutteitasi <p>Kysy ja kuuntele</p> <ul style="list-style-type: none"> Kysy tehokkaita kysymyksiä Osoita, että kuuntelet tarkkaavaisesti, se viestii, että jokaista näkökulmaa tarvitaan <p>Luo jakamisen paikkoja</p> <ul style="list-style-type: none"> Luo paikkoja palautteen antamiselle ja kohtaamisille 	<p>Osoita arvostusta</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuuntele Tunnusta ja kiitä <p>Arvosta epäonnistumisten jakamista</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuo esiin, että ne ovat usein väistämättömiä Tarjoo apua Pohtikaa yhdessä seuraavia askeleita virheiden jälkeen <p>Puutu selkeisiin rikkomuksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> Pidä huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät, tällöin puuttuminen ei heikennä turvallisuutta
Mitä saavutetaan?	<i>Jaetut odotukset ja merkitys</i>	<i>Luottamus siihen, että jokaisen ääni on tervetullut</i>	<i>Muutos kohti jatkuvan oppimisen kulttuuria</i>

Mukaillen Amy Edmondson (2019) *The Fearless Organization*

3

Kuva1. Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvan luomiseen. (Kuva Työterveyslaitos 2021).

1. Muokkaa odotuksia

Johtajan tulee luoda suunta työn tekemiselle, täsmentää suuntaa tarvittaessa sekä mahdollistaa hyvät olosuhteet jatkuvalla oppimiselle. Johtajan tehtävänä on tehdä aktiivisesti epäonnistumisista psykologisesti turvallista, jotta työntekijät eivät välttele riskienottoa ja epäonnistumista (Edmondson 2019).

Johtajien on määriteltävä konteksti, visio, suunta ja muokattava odotuksia ja tuotava esille työn merkitys. Työn tehtävillä on eri merkitys eri henkilöille, toisille pelissä on enemmän kuin toisille eli tavoitteen merkityksestä on hyvä puhua yhdessä, silloin vaikeita asioita on helpompi ottaa esille, kun kaikki tietävät tavoitteen merkityksen. Tämän lisäksi johtajien on tuotava selkeästi esille asioiden monimutkaisuus ja epävarmuus työympäristössä, muuten ihmiset voivat päätellä, että heidän täytyy tietää kaikki työssään ja heidät leimataan epäpäteviksi, jos he tekevät virheitä. Johtajan tehtävä on luoda ilmapiiiri, jossa on turvallista epäonnistua. Johtajien on tuotava esille, että virheistä puhuttaisiin, muuten niistä ei voi oppia. Mutta se ei tarkoita virheiden hyväksymistä, jos se johtuu epäpätevyydestä tai tahallisten virheiden tekemisestä suhtautumalla välinpitämättömästi töihin. Myös eri töissä virheillä on erilaiset seuraamukset. Muutosta ei voi tapahtua, jos emme voi hyväksyä

epäonnistumista silloin kun kokeilemme tai kehitämme uutta. On hyväksyttävää, jos ei tiedetä heti kaikkia vastauksia. Epäonnistuminen on tavallista, kun innovoidaan uutta. Johtajan on myös tuotava esille tiimin keskinäinen riippuvuus. Oma työ vaikuttaa toisten töihin ja yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa tiimin keskinäinen vuorovaikutus. (Edmondson 2019, 159–166).

2. Kutsu osallistumaan

Toinen johtajan keskeinen tehtävä on osallistaminen, joka on houkuttelevaa ja aitoa. Osallistamisen tulisi olla selkeää, jonka takia työntekijät sitoutuvat ja ottavat riskejä eivätkä suojele itseään. Hiljaisuutta ei kannata pitää automaattisesti tiimissä tilanteena, jossa asiat olisivat sovittu ja hyvin. Ihmiset eivät ehkä halua tuoda esille asioita henkisen turvallisuuden puutteen vuoksi. Naurunalaiseksi joutumisen riski kasvaa ihmisten mielessä, mitä kaikki tietäväisemmältä johtaja vaikuttaa. Johtajan tehtävänä on kysymysten avulla kuulla mielipiteitä ja ideoita kaikilta tiimin jäseniltä, myös hiljaisilta, näin johtaja herättää vilpittömyyttä ja luottamusta, antaen ymmärryksen, että jokaisen ääntä halutaan kuulla. Samalla on hyvä tarkkailla myös kehon kieltä. Johtajien on tärkeää osoittaa nöyryyttä kertomalla, etten itsekään vielä tiedä tätä tai tämä on minullekin uutta. Vuorovaikutukselle on työssä luotava omat rakenteet, että kohtaamisia voi tapahtua. (Edmondson 2019, 159–166).

3. Vastaa rakentavasti.

Johtajan tulee miettiä, miten hän toimii, kun tiimin jäsenet ovat eri mieltä hänen kanssaan. Johtajan tulee kuunnella, kysyä lisää kysymyksiä, tunnustaa työn epäselvyydet, tarjota apuaan ja kiittää henkilöä. Johtaja osoittaa arvostustaan, kun epäonnistumisia on tuotu esiin, mutta selkeisiin rikkomuksiin tai huonoon käytökseen tulee puuttua, kaikkiin virheisiin ei siis tule puuttua samalla tavalla. Johtajan tulee kuitenkin edelleen kannustaa tuomaan asioita esille, vaikka hän olisi eri mieltä asioista. (Edmondson 2019, 159–166).

Johtajien on kaikilla tasoilla reagoitava rakentavasti työntekijöiden ottamiin riskeihin. Rakentavaa palautetta ovat kiitollisuuden ilmaiseminen, virheiden salliminen sekä seuraukset tarkoituksellisista ja toistuvista rikkeistä.

Epäonnistumiset ovat välttämättömiä uudistumiselle ja on tärkeää tehdä tämä asia tietoiseksi ja näkyväksi, jotta asioita ääneen ilmaisua vahvistetaan. Tavoitteena on rohkaista ihmisiä kokeilemaan uutta ja sinnittelemään vastoinkäymisistä ja mahdollisista epäonnistumista huolimatta. Psykologista turvallisuutta lisää, jos rakentavaa palautetta annetaan myös kollegoille ja kaikille ihmisille organisaatiossa. Edellä kuvattu toiminta sitouttaa opettajaan vuorovaikutukseen, jotta organisaation tarkoitus ja toiminta tulee ymmärretyksi ja kehittyy myös jatkossa. (Edmondson 2019, 159–166).

Torralba, Jose ja Byrne ovat todenneet edelleen psykologisen turvallisuuden muodostuvan johtajuuden kautta. Johtajat voivat tukea psykologisen turvallisuuden muodostumista kommunikoimalla kannustavasti sekä osallistamalla tiimiläisiä. Jotta psykologista turvallista on mahdollista muodostaa, johtajan tulee osoittaa tiimilleen psykologisen turvallisuuden tärkeys. Tiimin hyvän yhteisen ilmapiirin luominen tulisi olla johtajan yksi normeista työssään. Tutkijat kertoivat lääketieteen koulutuksen hierarkian haittaavan entisestään opiskelijoiden puhehaluja, hierarkiassa autoritaarisuus ohjaa rutiineja, uskomuksia ja käyttäytymistä. (Torralba, Jose & Byrne 2020).

Tiimiläisten osallisuuden tulisi auttaa johtajuuden vision luomisessa, muokata tiimin ja johtajan yhteistyötä sekä voimaannuttaa tiimiläisiä. Kaksi asiaa johtamisessa, jotka edistävät psykologista turvallisuutta, ovat johtajan jatkuva halu oppia tiimistä, tapahtuneesta tai ongelmasta sekä johtajan oma tilannekohtainen nöyryys. Johtajien tulisi ottaa tavakseen aktiivinen kyseleminen, jolla osoitetaan kunnioitusta henkilöä sekä hänen työtänsä kohtaan tapahtuneeseen liittyen. Näin annetaan mahdollisuus myös koko tiimille oppia. Johtaja voi kysyä esimerkiksi näin: ”Tarvitsen apuasi, koska luulen, että olen jättänyt jotain huomiotta” tai ”mitä sinä näet/ajattelet tästä asiasta?” (Torralba ym. 2020.)

”Epärankaiseva” työilmapiiri pitää sisällään kiittämisen sekä tunnustuksen antamisen, kun ihmiset tuovat esille ideoitaan tai kysyvät kysymyksiä. Tuntemus henkilökohtaisesta virheestä tai tuen puutteesta luo avuttomuuden tunnetta ja voi johtaa ilmapiirin heikentymiseen työyhteisössä ja vähentää oppimisen halua.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri poistaa stigmaa virheiden tekemisestä/epäonnistumisesta ja johtaja voi tukea kysymällä ”Mitä teimme hyvin” tai ”Mitä olimme voineet tehdä paremmin”. Kysymykset epäonnistumisesta luonnollisena seurauksena epävarmuudelle poistaa epäonnistumisen stigmaa siitä, että se ei olisi hyväksyttävää, näin kaikki oppii jakamaan turvallisesti epäonnistumisen kokemuksia ja oppejaan niistä. (Torralba ym. 2020.)

Devaraj, Cooper ja Begin (2021) tunnistivat perusteellisella kirjallisuuskatsauksella strategioita, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta kliinisissä ryhmissä keskittymällä strategioihin, joita voidaan soveltaa akuuttien kriisien aikaan, kuten COVID-19, kun epävarmuus on vallalla. Nämä strategiat keskittyivät ensisijaisesti tiimin johtajiin. Strategiat psykologisen turvallisuuden toteuttamiselle ovat virheistä keskusteleminen, tiedottaminen säännöllisesti, palautteen pyytäminen, luovuuden edistäminen ja luottamuksen tuottaminen. (Devaraj, Cooper & Begin 2021.)

Sellaisen kulttuurin luominen, jossa virheistä keskustellaan avoimesti, on tulos normaalinmaksiksi ja oppimisen edistäminen on erityisen tärkeää esimerkiksi terveydenhuollon tarjoajille. Epäonnistumista mallintamalla tiiminjohtajat voivat luoda ympäristön, jossa virheistä oppiminen näyttää vähemmän uhkaavalta. (Devaraj ym. 2021.) Terveydenhuollossa vaaratapahtumien ja läheltä piti -tilanteiden käsittely ja juurisyiden selvittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa voidaan nähdä esimerkkinä mallintamisesta ja virheistä oppimisesta.

Tiedot ja ohjeistus muuttuvat usein. Uuden informaation tulva voi olla hämmentävää. Johtajan on tärkeä vakuuttaa tiimille, että uudesta tiedosta kerrotaan avoimesti kertoen se, mistä tiedetään ja mistä ei. Säännöllisten tiedottamisen avulla luodaan myös ennustettavuutta ja johdonmukaisuutta. On myös hyvä osoittaa empatiaa tiedustelemalla yksilöiden huolia ja vastaamalla muutosten tuomiin huolenaiheisiin. Johtajien tulisi rutiininomaisesti pyytää palautetta kysymällä esimerkiksi, kuinka voin tehdä olosi mukavammaksi tai auttaa sinua oppimaan tehokkaammin. (Devaraj ym. 2021.)

Uteliaisuus ja luovuus tarvitsee luottamuksellisen suhteen, ne linkittyvät sitä kautta parempiin tiimityön tuloksiin. Ihmiset, jotka lähestyvät tilanteita luovemmalla näkökulmalla reagoivat vähemmän puolustavasti. Kyky nähdä asiat toisen ihmisen näkökulmasta auttaa yksilöitä, joilla on erilainen kliininen, sosiaalinen ja etninen tausta, toimimaan harmonisena tiiminä. Avoimuus uusille ideoille mahdollistaa enemmän innovatiivisia ratkaisuja. Uteliaisuuden esiintymisen edistämiseksi, tiimin jäsenten tulisi keskustella eroista ja erilaisista mielipiteistä avoimesti. Tämä avoin vuoropuhelu tarjoaa yksilöille mahdollisuuksia oppia toisiltaan. Luottamuksen kulttuuri – usko siihen, että muut toimivat yhteisen hyvän puolesta – auttaa luomaan psykologista turvallisuutta. Johtajat voivat rakentaa luottamusta luomalla selkeitä odotuksia, olemalla johdonmukaisia, osallistavia ja mallintamalla käyttäytymistä, jota he haluavat rohkaista. Ennustettavuus vähentää ahdistusta ja edistää psykologista turvallisuutta. Tavoitteiden ja odotusten määrittäminen auttaa ihmisiä rentoutumaan, esittämään kysymyksiä ja keskittymään oppimiseen. Yhteyttä luovat toiminnot rakentavat myös luottamusta sekä lisäävät joukkueen henkisen turvallisuudentunnetta. Jaetut kokemukset edistävät yhteyden luomista. Johtajat voivat kannustaa joukkueen sitoutumista varamalla aikaa tarinoiden jakamiseen ja selviytymisstrategioihin. (Devaraj ym. 2021.) Tiimin jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtaminen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv 2010, 250–260; Chen & Tjosvold 2012, 433–452).

Monet terveydenhuollon tarjoajat joutuivat työskentelemään pandemian aikana kovemmin ja johtajat, jotka tunnistivat heidän, ponnistelunsa toivat merkityksellisyttä. Kun tiimin jäsenet kokevat, että heidän työtään arvostetaan, se auttaa luomaan psykologisen turvallisuuden tunteen. Työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja, kun he uskovat, että heidän johtajansa välittävät heistä. Kiitollisuus vahvistaa ihmissuhteita ja motivoi ihmisiä, varsinkin kun sen ilmaisu on harkittua ja tuntuu ainutlaatuiselta. Avainasemassa johtamisessa ovat vilpittömät kohteliaisuudet, tunnustus kovasta työstä, osallistaminen ja kiitollisuus, jotka saavat tiiminjäsenet tuntemaan olonsa kotoisaksi. Uskon jokaisen tiimiläisen kykyihin – ja uskon jopa enemmänkin yhteisiin kykyihimme. (Devaraj ym. 2021.)

Olipa kyse suorituskyvyn kasvusta, lisääntyneestä oppimisesta, sitoutumisesta, tiedon jakamisesta tai parantuneesta tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta Frazier, Fainshmid, Klinger, Pezeshkan & Vracheva (2017) halusivat osoittaa, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa organisaation tuloksiin. Tutkijat totesivat, että työntekijöiden tutkimus eri puolilla maailmaa paljasti, että vain 47 % luonnehtii työpaikkaansa psykologisesti turvalliseksi ja terveelliseksi työympäristöksi. Tutkimuksessaan Frazier ym. mainitsevat, että esitettyjen tulosten valossa useampien organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota tähän asiaan ja että psykologista turvallisuutta ei pidä käsitellä työprosessien sivutuotteena, vaan pikemminkin ainutlaatuisen tärkeänä tavoitteena. Johtotehtävistä kiinnostuneille suunnatuissa koulutustilaisuuksissa on korostettu turvallisuuden tunteen kokemuksen tärkeyttä, sen myötä vallitsevaa tilannetta uskalletaan haastaa kertomalla selkeästi odotuksista ja tavoitteista. (Frazier ym. 2017.)

Lisäksi kaikkien työntekijöiden koulutus tulisi keskittyä ryhmätyöhön ja tehokkaiden ihmissuhteiden kehittämiseen, sillä sosiaalisen tuen on osoitettu vaikuttavan positiivisesti turvallisuuskäsityksiin. Työn suunnittelun näkökulmasta keskinäisellä riippuvuudella havaittiin olevan vahva vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Enemmän keskinäistä riippuvuutta vaativan työn suunnittelu ei välttämättä ole olennaista kaikissa työympäristöissä, mutta siltä osin kuin työntekijöiden täytyy luottaa toisiinsa saadakseen työnsä tehtyä, psykologinen turvallisuus kehittyy todennäköisemmin. (Frazier ym. 2017.)

3.3 Psykologisen turvallisuuden kehittämisen askeleet

Psykologista turvallisuutta kehitettäessä organisaatiossa on otettava selvää sen nykytilasta ensin, eli on lähdettävä kehittämään siitä missä ollaan. Onnistuneen kehittämisen avaimia ovat lähtötason ja tavoitteiden määrittäminen. (Rinne 2021, 254, 261). Mittauksella käynnistetään keskustelua organisaatiossa psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi ja sen avulla muutokset saadaan näkyviksi, mikä ruokkii tiimin halua panostaa toiminnan kehittämiseen (Rinne 2021, 266).

Rinne (2021) toteaa, ettei kyselyä pidä sekoittaa työhyvinvointikyselyyn, jotka eivät yleensä tavoita psykologista turvallisuutta. Kyselyn jälkeen on myös tärkeää purkaa kysely yhdessä tiimin kanssa. Kyselyn purkutilanteissa ihmiset alkavat ymmärtää, millaiset tekijät vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen, ja purkutilanteessa samalla on mahdollisuus sopia yhteisistä käytänteistä, joiden avulla psykologista turvallisuutta ylläpidetään. (Rinne 2021, 261.)

Psykologinen turvallisuus kehittyy esihenkilöiden ja työntekijöiden keskusteluiden ja yhdessä tekemisen avulla. Psykologisesti turvallisen organisaation yksi tavoite on avoimuus, jossa lähtökohtana on ihmisen mukaan ottaminen kehittämiseen. Psykologisen turvallisuuden lähtötason osoittamisen jälkeen tehokkain tapa tavoitetason sopimiseksi on järjestää työpaja, jossa tuloksia käydään läpi ja sovitaan tavoitteet sekä keinot. Työpajan kysymyksistä, tehtävistä ja vastauksista voidaan muodostaa sanallinen tavoitetaso esimerkiksi pelisääntöjen muotoon. (Rinne 2021, 264–265, 271.)

On siis tärkeä ymmärtää nykytila, muodostaa tavoitetila sekä luoda yhteinen ymmärrys ja käsitys halutusta käyttäytymisestä ja toimintatavoista, joilla tavoitetila on mahdollista saavuttaa. Sen lisäksi on tärkeää myös määrittää se, millaisiin toimenpiteisiin organisaatiossa ryhdytään, jos psykologista turvallisuutta havaittavasti toimintaa tai käyttäytymistä näyttää. (Rinne 2021, 273–274.)

4 Johtaminen

4.1 Lähijohtamisen tehtävät

Lähijohtajalla on avainasema valmentavana johtajana, innostajana ja esimerkiksi ohjaamassa tiimin jäseniä kehittymään (Ojala & Meklin 2021, 54). Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että johtaminen toteutuu sopimusten ja lakien mukaisesti sekä vastuullisen johtamisen periaatteet toteutuvat. Johtamisen tehtävänä on vahvistaa yrityksen kehittymistä ja uudistumista. Hyvä henkilöstöjohtaminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta ja -kuvaa. (Viitala 2021, 11.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan työntekijöiden hankintaa, ylläpitämistä, motivointia ja kehittämistä sekä palkitsemista. Jokaisen organisaation tehtävänä on saada palvelukseen yritykseen sopivia työntekijöitä. Työsuhteen aikana työntekijöistä pidetään huolta motivoimalla, kannustamalla sekä luomalla edellytykset menestyä hyvin työssä. Tavoitteena on palkita työntekijöitä hyvästä suoriutumisesta työssä sekä kehittää työntekijöitä ja osaamista. Hyvän johtamisen tavoitteena on ylläpitää ja tukea työkykyä läpi työuran eri vaiheiden. Henkilöstö nähdään yrityksen keskeisenä voimavarana. (Kauhanen 2012, 16.)

Otalan (2008) mukaan yrityksen ja esihenkilön tehtävänä on johtaa osaamista, jotta osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan yrityksen toimintaa. Ilman määrätietoista johtamista olemassa oleva osaaminen ei kasva eikä kehity eikä vastaa liiketoiminnan jatkuvasti ja nopeasti muuttuvia tarpeita. (Ojala 2008, 81.) Esihenkilön tulisi vahvistaa työntekijän oman mielen johtamista. Mieli on keskeinen toiminnan ajuri. Kasvun asenne voidaan nähdä mielessä. Työntekijä ei lannistu, jos joku asia ei onnistu, vaan hän jaksaa kokeilla uudelleen ja harjoitella. Työssä tarvitaan resilienssitaitoja, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä on ajattelussaan muovautumiskykyinen, lannistumaton, sitkeä ja joustava. Työssä voidaan välttää riskinottamista ja samalla oppimista, koska ei uskalleta tehdä virheitä ja epäonnistua. Oppimisen ja kasvun kannalta on keskeistä, että ajattelu-tapa on joustava ja riskejä otetaan. Epäonnistumisista opitaan ja kehitetään toimintaa. Ketterästi oppivan organisaation johtajan keskeisiä tehtäviä on Otalan (2018) mukaan muun muassa vuorovaikutuksen edistäminen, tunnelman johtaminen ja ihmisten innostaminen, osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, palautteen antaminen sekä palkitseminen (Ojala 2018, 294–295).

Tiimien siirtyessä itseohjautuviksi, myös johtajuus muuttuu. Lähijohtajat toimivat valmentajina, jotka varmistavat, että tiimeillä on selkeät tavoitteet. Jokaisen on opittava läpi organisaation ajattelemaan uudella tavalla ja tämä haastaa ennen kaikkea lähijohtajia mm. työssä oppimisessa. Lähijohtajan tehtäviä lisäksi ovat esimerkiksi tiimien menestyksen varmistaminen, toimintatapojen kehittäminen,

osaamisen varmistaminen ja uteliaisuuden ja psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen tiimissä. (Ojala & Meklin 2021, 127–132.) Lähiesihenkilö on merkittävässä roolissa luomassa ja mahdollistamassa psykologisesti turvallista työympäristöä arjen johtamistehtävässä. Edellä mainitut lähijohtamisen tehtävät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden muodostumiseen.

4.2 Valmentava johtaminen tukee psykologista turvallisuutta

Valmentava johtajuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavaa johtajuutta kuvataan arvostavaksi, osallistavaksi sekä tavoitteelliseksi yhteistoiminnaksi. Tavoitteena on vapauttaa yksilöiden potentiaali ryhmän ja koko organisaation käyttöön ja toisaalta hyödyntää ryhmän potentiaalia yksilöiden voimaantumisen tukemisessa. Valmentava johtajuuden kulmakivinä ovat luottamus ja sen kuuluminen kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.)

Sobackin (2021) mukaan kaiken valmentamisen perustana on sellaisen ilmapiirin luominen, jossa henkilö uskaltaa turvallisesti tutkia itseään ja kertoa omista ajatuksistaan, peloistaan, toiveistaan ja huolista sekä esittää uusia ehdotuksia ja ideoita ilman väheksymistä ja torjutuksi tulemistä. Edellä kuvattu psykologisesti turvallisen tilan luominen voidaan nähdä valmentavan johtajan ensimmäiseksi tehtäväksi. Ristikangas ym. (2021) kirjoittavat, että psykologisen turvallisuuden kehittymisestä on vastuussa esihenkilön lisäksi jokainen tiimin jäsen. Esihenkilö voi estää tai vaikeuttaa turvallisuuden kehittymistä, mutta hän ei voi tarjota sitä suoraan työyhteisöön. Valmentava tiimin esihenkilö edistää psykologista turvallisuutta olemalla avoin ja tuomalla esiin omaan haavoittuvaisuutensa. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on tukea konfliktikompetenssia. Konfliktikompetenssi kehittyy, kun esihenkilö kykenee nostamaan keskusteluun hankalia ja vaikeita asioita sekä käsittelemään niitä yhdessä työyhteisön jäsenten kesken. (Ristikangas ym. 2021, 68–69.)

Valmentava johtaja pyrkii rakentamaan vuorovaikutussuhdetta johdettaviin, jota kuvaa luottamus toisen osaamiseen ja kyvykkyyteen sekä hyväntahtoisuuteen. Luottamuksellisessa ja turvallisessa työssä työntekijät uskaltavat olla avoimia

toisilleen, jakaa kokemuksiaan, tehdä kokeiluja, sparrailla toisiaan. Edellä kuvattu toimintaa edesauttaa yksilöitä ja yhteisöjä kasvamaan sekä kehittymään. Yhteyden luominen johdettaviin muodostuu olemalla kiinnostunut johdettavien ajatuksista sekä heidän hyvinvoinnistaan. Virallisten johtamiskeskustelujen lisäksi tarvitaan vapaamuotoisia kuulumisten vaihtamiskeskusteluja. Aito yhteyden kokemus syntyy, kun kohtaa toisen esittämät asiat hyväksyen ilman kritisointia, mitätöintiä ja vähättelyä. Hyväksytyksi tulemisen kokemus on yksi merkittävimmistä tekijöistä turvallisuuden tunteen taustalla. (Soback 2021, 177–121.)

Valmentavan vuorovaikutuksen tavoitteena on arvostavan ja toisia tukevan tilan luominen. Tavoitteena on, että työpaikalla voi kysyä asioista, esittää omia mielipiteitä ja tuoda esille huolia ilman pelkoa tuomitsemisesta. Valmentavan johtaja kannustaa uusien ideoiden jakamisessa, kiittää innovoinnista sekä aktiivisesta asioiden kehittämisestä. Jokaisen työntekijän tulisi saada kokea kuuluvansa osaksi joukkoa. (Soback 2021, 121–124.)

Valmentavalla johtajalta edellytetään hyviä kommunikaatiotaitoja, joilla hän voi vahvistaa yhteistä kommunikaatiota. Hänen tulee olla ilmaisussaan selkeä ja esittää myös eriävä mielipide siten, että kommunikaatioyhteys säilyy. Jatkuva arjessa tapahtuva viestintä ja yhteinen ymmärryksen rakentaminen voimistavat dialogia ja yhteistä kommunikaatiota. Keskustelu kohdistetaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Ristikangas ym. 2021, 68.)

Valmentava johtaja on luottamusta herättävä johtaja, joka voi lisätä luottamusta toimimalla johdonmukaisesti, olemalla avoin ja empaattinen. Hän on tukena silloin, kun tukea tarvitaan ja olemukseltaan rauhallinen. Hyvä johtaja pyrkii viestimään ja tiedottamaan niin avoimesti kuin mahdollista. Johdettavia osallistetaan ja otetaan yhteisiin keskusteluihin mahdollisimman paljon. Hyvä valmentava johtaja toimii työpaikan tukipilarina ja voimanlähteenä esimerkiksi muutostilanteissa. Johtajan myötätuntoinen ja vakaa olemus luo turvallisuuden tunnetta ympärilleen. Hyvä valmentava johtaja kohtaa itsensä ja valmennettavat inhimillisesti ja anteeksiantavasti. Anteeksianto hälventää pelkoa, mikä vapauttaa työyhteisön voimavaroja. (Soback 2021, 125–131.)

Valmentava esihenkilö synnyttää psykologista turvallisuutta omalla esimerkillään siitä, kuinka merkittävä psykologinen turva ja sen kehittäminen ovat. Psykologisen turvan syntymisen esihenkilö voi estää vastaavasti esimerkiksi eriarvoisella kohtelulla tai puhumalla pahaa kollegoistaan tai omista esihenkilöistään. (Ristikangas ym. 2021, 223.)

4.3 Psykologisen turvallisuuden johtaminen Terveystalossa

Terveystalo on verkostoltaan ja liikevaihdoltaan Suomen suurin yksityinen terveyspalveluyritys, joka tuottaa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, työterveyshuollon sekä hyvinvoinnin palveluita yksityis- ja yritysasiakkaille ja julkiselle sektorille. Palveluja tarjotaan digivastaanotoilla ja noin 360 toimipaikassa eri puolella Suomea. Työterveyshuollon palveluita tuotetaan myös Ruotsissa noin 120 toimipaikassa. Toiminnassa on sitouduttu korkeaan laatuun ja jatkuvan kehittämisen periaatteeseen. Potilasturvallisuus luo perustan terveydenhuollon laadulle. Laadukas potilasturvallisuuskulttuuri edellyttää toimivaa ja avointa ilmapiiriä, jossa työntekijät tuovat esille havaitsemiaan epäkohtia ilman pelkoa syyllistämisestä ja rankaisemisesta. Havaitut poikkeamat käsitellään huolellisesti ja avoimesti, etteivät ne toistuisi ja näin kehitetään toimintaa. (Terveystalo 2022.)

Laadukas johtaminen on edellytys työntekijöiden sitoutumiselle, hyvälle osaajakokemukselle ja pitkäkestoisten sekä kestävien tulosten saavuttamiselle. Hyvä johtajuus on aina tilannesidonnaista, vaativaa ja moninaista. Terveystalon johtamisen periaatteet ovat ihmisläheisyys, tuloksellisuus sekä vastuullisuus. Periaatteet ohjaavat esihenkilön päivittäistä toimintaa, valintoja sekä näkyvät teoissa. Terveystalossa halutaan luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä uskaltaa tuoda esiin omat näkemyksensä ja ottaa vastuuta. Keskeistä on nähdä ja hyödyntää ihmisten potentiaali ja tämä saavutetaan luottamalla työntekijöihin, ottamalla mukaan, antamalla vastuuta sekä mahdollistamalla kasvu. Tarvittaessa esihenkilö tukee ja ohjaa. Tavoitteena on asettaa työntekijät keskiöön ja pyrkiä inhimilliseen tehokkuuteen, millä pyritään saavuttamaan kestävät tulokset. (Terveystalo, Intranet 2022.)

Terveystalossa työskentelee esihenkilötehtävissä Savo-Karjalan alueella aluejohtaja, toimipaikanpäälliköt, resurssipäällikkö, operatiivinen päällikkö ja palveluvastaavat. Esihenkilöt toimivat nimetyn tiimin tai tiimien lähiesihenkilönä vastaten käytännön arjen organisoinnista ja sujuvuudesta. Tehtävään kuuluu vastata hyvästä johtamisesta ja tiimin hyvinvoinnista. Keskeinen esihenkilön tehtävä on parhaiden käytäntöjen läpivienti, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen sekä tiimin toiminnan mittaaminen ja tuloksellisuus.

5 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Terveystalo Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa psykologisen turvallisuuden merkityksestä lähijohdamisessa. Tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille opas, jonka avulla he voivat kehittää psykologista turvallisuutta työpaikalla.

Opinnäytetyön tehtävinä oli selvittää kyselyn avulla esihenkilöiden näkemystä psykologisen turvallisuuden nykytasosta. Esihenkilöille järjestetyn työpajan tehtävänä oli keskustella tehdyn kyselyn tuloksista ja koota esihenkilöiden ideoita ja näkemyksiä psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi.

6 Opinnäytetyön menetelmät

6.1 Tutkiva kehittäminen

Kehittämistoiminnassa huomioidaan kehittämistoiminnan prosessi, toimijoiden osallistaminen sekä tiedontuottamisen näkökulmat. Toiminnan tavoitteena on saada aikaan konkreettista muutosta ja lisäksi tuottaa perusteellista tietoa. (Toikko & Rantanen 20–23.) Opinnäytetyössä psykologista turvallisuutta lähestyttiin tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistettiin tutkimusta ja projektimaista toimintaa. Kehittämistoiminnan keskeisenä tavoitteena oli työyhteisön organisaatiokulttuurin kehittäminen.

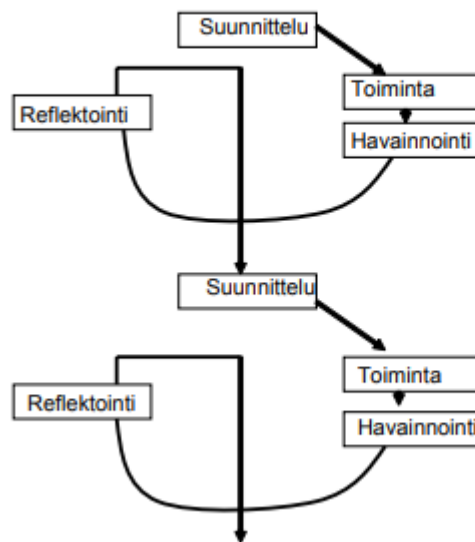
Kehittämisprosessi muodostuu viidestä eri tehtävästä, joita olivat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämisen perusteluissa vastaan kysymyksiin, mitä ja miksi toimintaa kehitetään juuri tällä hetkellä. Perustelu pohjautuu yleisesti nykytilassa olevaan ongelmaan tai visioon eli tavoitettiin, joka halutaan saavuttaa. Perustelussa huomioidaan myös aiheen merkittävyys. Onnistuneen kehittämistoiminnan tuotoksella on merkitystä sekä kysyntää laajemmin ja se voi levitä useamman tahon tietoisuuteen. Kehittämistoiminnan merkittävyyttä lisää se, että kehittämistoiminnan aihe on ajankohtainen.

Organisoinnin lähtökohtana on kehitystoiminnan virallistaminen, mikä tehdään yhdessä organisaation johdon kanssa hyväksymällä opinnäytetyön suunnitelma sekä tiedottamalla työyhteisöä toiminnasta. Organisointi käsittää kehittämistoiminnan käytännön toteutuksen suunnittelemista ja valmistelemista.

Kehittämistoiminnan toteutus on konkreettista tekemistä, jota edistää toiminnan tapahtuminen aidossa ympäristössä. Toteutusvaiheen keskiössä on saavuttaa kehittämistoiminnalle asetetut tavoitteet. Arviointi tuottaa tietoa, jonka perusteella kehittämistoimintaa ohjataan. Arviointivaiheessa puntaroidaan edellisten vaiheiden onnistumisia, kehittämistarpeita sekä oppimisprosesseja. Arvioinnin seurauksena tuotetaan tietoa kehitettävästä asiasta sekä kehittämistoiminnan tavoitteiden saavuttamisesta. Arvioinnin tehtävä on tuottaa kehittämiseen liittyviä odotuksia ja edistää dialogia koko prosessin ajan. Arvioinnin keskeinen tavoite on luoda yhteinen merkitys kehittämiselle, mikä on edellytys muutokselle. Tulosten levittämistoiminnalla tarkoitetaan tulosten juurruttamista ja valtavirtaistamista, joka usein vaatii oman erillisen prosessin. Juurruttamista voidaan edistää koulutusten avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Kehittämistyön perusteluna oli tässä opinnäytetyössä aiheen ajankohtaisuus, tekijöiden oma mielenkiinto aiheeseen ja Terveystalon halu luoda psykologisesti turvallista työilmapiiriä organisaatioissaan. Asiantuntijatyössä psykologisen turvallisuuden merkitys työn tulokselle on merkittävä.

Kehittämisprosessia voidaan tarkastella erilaisten mallien avulla, joista yksi on spiraalimalli (kuvio 1). Spiraalimallissa kehittäminen kuvataan jatkuvana syklinä eli spiraalina. Kehittämistoiminta muodostuu eri tehtävistä, jotka muodostavat kehän. Ensimmäisen kehän jälkeen muodostuu uusia kehiä prosessin edetessä. Spiraalimallissa saatuja tuloksia asetetaan arvioitavaksi uudestaan ja tehtäviä täsmennetään. Mallin mukainen kehittämis toiminta on pitkäjänteinen ja jatkuva prosessi (Toikko & Rantanen 2009, 64–67.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67).

Opinnäytetyössä käytettiin spiraalimallia, jossa kehittämis toiminta eteni jatkuvana syklinä. Lähtötilannetta kartoittavan esihenkilöille tehdyn kyselyn jälkeen, esihenkilöille pidettiin työpaja, jossa nostettiin esille kyselyn tulosten teemoja, jotka vaativat kehittämistä ja ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden kehittämisessä esihenkilötyössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä esihenkilöille opas, johon nostettiin teoriasta ja kyselystä sekä työpajasta esiin nousseita keskeisiä havaintoja, jotka edistävät esihenkilöiden psykologisen turvallisuuden johtamisen taitoja. Arviointia tehtiin kyselyn jälkeen, jonka pohjalta suunniteltiin työpajan sisältöä sekä nostoja kehitettävistä asioista. Arviointia jatkettiin, kun käytössä oli myös työpajasta saadut havainnot ja tiedot.

6.2 Kysely aineistonhankintamenetelmänä ja aineiston analyysi

Vilkan mukaan kysely on sopiva menetelmä, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluonteisia kysymyksiä ja vastaajat jäävät näin tuntemattomaksi (Vilka 2021, 94). Opinnäytetyössä aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui kysely, koska vastaajat olivat maantieteellisesti sijainneiltaan hajallaan sekä haluttiin suojella heidän anonymiteettiaan. Kysely on menetelmänä myös tehokas ja aineisto voidaan käsitellä sekä analysoida nopeasti. (Vilka 2021, 95.) Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, jonka linkki lähetettiin sähköpostitse. Kyselylomake voidaan lähettää sähköisesti, kun tiedetään, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus vastata sähköpostin kautta. (Vilka 2021, 95.) Kyselyn kattavuutta voidaan lisätä muistuttamalla kyselyyn vastaamisesta (Vilka 2007, 95). Muistutimme kyselyyn vastaamisesta pari päivää ennen kyselyn päättymistä.

Standardoidut kysymykset voivat haastaa mittauksen tarkkuuden, systemaattisuusvaatimusten ja arjen monimerkityksisyyden. Tähän pohjautuen suositellaan käyttämään valmiita malleja niiltä osin kuin se on mahdollista. Kyselylomakkeen tulee vastata siihen, mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei eli vastata vain siihen, mikä tutkimussuunnitelmassa esitetty tutkimustehtävä on. (Vilka 2021, 107.)

Edmondson (2019) kertoo, että kyselyt ovat ehdottomasti suosituimpia menetelmiä tutkittaessa psykologista turvallisuutta, ja esittelee seitsemän väitöskirjassaan käytettyä kyselykohdetta, joita käytetty laajasti tutkimusyhteisöissä. (Edmondson 2019, 20). Nämä seitsemän psykologisen turvallisuuden elementtejä ovat mainittu aiemmin kohdassa 2.3. Onnistuneen psykologisen turvallisuuden kehitysprosessin avaimia olivat lähtötason ja tavoitetason määrittely (Rinne 2021, 261).

Aineiston analyysitavaksi valitaan analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksia tutkimustehtävään ja asetettuun ongelmaan. Selittämiseen pyrkivässä lähestymisessä hyödynnetään tilastollista analyysiä ja tehdään päätelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.)

Mittaamisessa voidaan käyttää asenneasteikkoa, jonka avulla mitataan tutkittavan mielipidettä (Vilkkä 2007, 45). Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen asteikko, jossa toisena ääripäänä on yleensä täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2014, 51.) Tulokset voidaan esittää prosenttijakaumina ja keskiarvoina (Kananen 2011, 96). Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin Webropolin automaattisesti luomia esityksiä, joiden avulla saatiin yhteenvedot taustatiedoista sekä Likertin mukaisten asenneasteikkojen kuviot.

Tässä opinnäytetyössä olevat tutkimuskysymykset mukailtiin kirjassa *The fearless organization*issa (2019, 20), olevista kysymyksistä, jotka Edmondson on kehittänyt väitöskirjaansa varten. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimuskysymysten osalta 6-portaista asteikkoa psykologisen turvallisuuden elementtien osalta, jota Rinne (2021) on hyödyntänyt. (Rinne 2021, 261–263.) Tutkimusaineistoa tulkittiin saatujen lukujen avulla prosenttijakaumina, jonka jälkeen niistä tehtiin johtopäätökset.

6.3 Työpaja kehittämistoiminnan osallistavana menetelmänä

Työpaja on kehittämistoiminnan osallistava menetelmä ja työtapana, jossa ryhmä työskentelee valitun teeman ympärillä. Työpajan tavoitteena on tiedon kokoaminen, uusien ideoiden syntyminen sekä ymmärryksen lisääminen aiheesta. Työpaja suunnitellaan ennalta hyvin ja valitaan sopivat työskentelytavat ja menetelmät sekä varmistetaan toiminnan tavoitteellisuus. Työpajan tavoitteet esitellään selkeästi osallistujille sekä kerrotaan, mitä tarkoitusta varten työpaja järjestetään ja mihin keskustelujen ja tuotosten tuloksia käytetään ja hyödynnetään. (Vilkkä 2021, 90–91.)

Työpajaa käytettiin kehittämistoiminnan osallistavana menetelmänä, jossa käytiin läpi kyselyn tulokset, keskusteltiin tuloksista ja tehtiin kehittämistoimenpiteitä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Opinnäytetyöhön liittyvän työpajan

tarkoituksena oli syventää kyselyn kautta saatua tietoa ja kerätä esihenkilöiden ideoita psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Työpajan tavoitteena oli myös lisätä esihenkilöiden tietoa psykologisen turvallisuuden merkityksestä lähi-johtamisessa.

Pohdittaessa lähtötasoa, työpajassa voidaan päättää siitä, mitä organisaatiossa voitaisiin nopeasti kehittää psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi. On tärkeää, että työntekijät kuulevat toisiaan näissä asioissa. Kun työpajassa tunnistetaan mahdollisia kokemuksia, joita pidetään turvattomina, uusia tuen malleja voidaan kehittää. (Rinne 2021, 264–265.) Työpajamenetelmän tavoitteena on tiedon kerääminen ja tiedon vaihtaminen. Työpaja on yhteistoiminnallinen opetusmenetelmä, jossa osallistujat toimivat pienryhmissä. (Haukijärvi, Leino-Richert, Kangas, Knuutila & Teirasvuori 2014, 35.)

Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin menetelmä, jossa aineistosta pyritään löytämään keskeisiä aihealueita ja etsimään, mitä kustakin teemasta on sanottu. Ideana on löytää aineistosta teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.) Ymmärtämiseen pyrkivässä menetelmässä käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.)

Työpajassa käyty keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Työpajasta saatuja tietoja analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelua tehtiin psykologisen turvallisuuden elementtien mukaisesti asioista, jotka nousivat sanapilvestä ja purkukeskusteluista.

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Kyselyn toteutus

Kyselyn tavoitteena oli selvittää psykologisen turvallisuuden lähtötasoa ja nykytilaa esihenkilöiden kokemana. Toisena tavoitteena oli saada lisätietoa työpajaan nostettavista kehittämiskohteista ja saada esihenkilöt miettimään psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja merkitystä. Kysely (liite 2) tehtiin

Terveystalon Savo-Karjalan alueen esihenkilöille. Esihenkilöitä oli 21 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Kyselyn vastausaika oli 8.6.2022 – 23.6.2022. Saatekirje (liite 3) lähetettiin sähköpostilla, jossa oli linkki kyselyyn sekä tietoa tulevasta työpajasta. Ennen vastausajan päättymistä lähetettiin muistutusviesti (liite 4) kyselyyn vastaamisesta 21.6.2022. Terveystalolla toteutetaan henkilöstötyytyväisyyskysely ns. osajatutkimus kaksi kertaa vuodessa. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä kartoitetaan turvallisuuden kokemusta yhdellä kysymyksellä.

7.2 Työpajan toteutus

Työpaja toteutettiin virtuaalisesti Teams- sovelluksella 2.9.2022 klo 13–14.30. Työpajaan osallistui 14 esihenkilöä Savo-Karjalan alueelta. Työpajan aluksi jokainen osallistuja esitteli itsensä ja toimenkuvansa sekä kertoi lyhyesti esimerkiksi tekemästään virheestä. Alustuksena tavoitteena on tutustuttaa esihenkilöitä toisiinsa sekä luoda työpajaa avoin ja turvallinen ilmapiiri. Työpajaa jatkettiin esittämällä kyselyn tulokset. Työpajan jäseniä osallistettiin työpajassa kysymällä sanapilven avulla yhdellä sanalla, mitä tulee mieleen sanasta psykologin turvallisuus. Seuraavaksi työpajassa oli työpajan vetäjien lyhyt alustus psykologisesta turvallisuudesta.

Tämän jälkeen osallistujat ohjeistettiin pohtimaan ensin yksin kahta tärkeintä tekijää, joilla voi luoda esihenkilönä psykologista turvallisuutta. Pohdinnan jälkeen kysymyksestä ohjattiin keskustelemaan pienryhmissä. Keskustelun vastaukset kirjattiin virtuaaliselle valkotaululle Padletille. Pienryhmäkeskustelun jälkeen yksi pienryhmän jäsenistä esitti pohdintansa muille osallistujille, jonka jälkeen asiasta käytiin purkukeskustelua. Pienryhmissä pohdittiin kahta tärkeintä tekijää, joilla esihenkilönä luot psykologista turvallisuutta. Keskustelua käytiin myös keinoista, joilla esille tulleita asioita edistetään ja esihenkilöiden kokemuksia psykologiseen turvallisuuteen liittyvistä ilmiöistä. Työpajan lopuksi, jokainen päätti asioista, joita lähtee ensimmäisenä kehittämään omassa tiimissä. Koko työpaja nauhoitettiin teamsin avulla. Työpajan kirjalliset tuotokset sanapilvi ja Padlet tallennettiin sellaisenaan.

8 Opinnäytetyön tulokset

8.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien ikää, työkokemusta, työkokemusta terveystalossa, kokemusta esihenkilötyöstä, koulutusta sekä esihenkilötyöhön saatu koulutusta.

Suurin osa vastaajista 79 % oli iältään 41–50-vuotiaita ja loput vastaajista oli 30–40-vuotiaita. Työkokemusta oli 16–20 vuotta 43 % vastaajista, 11–15 vuotta 22 % vastaajista ja lähes saman verran eli 21 % oli työskennellyt yli 20 vuotta. Työkokemusta oli 6–10 vuotta 14 % vastaajista.

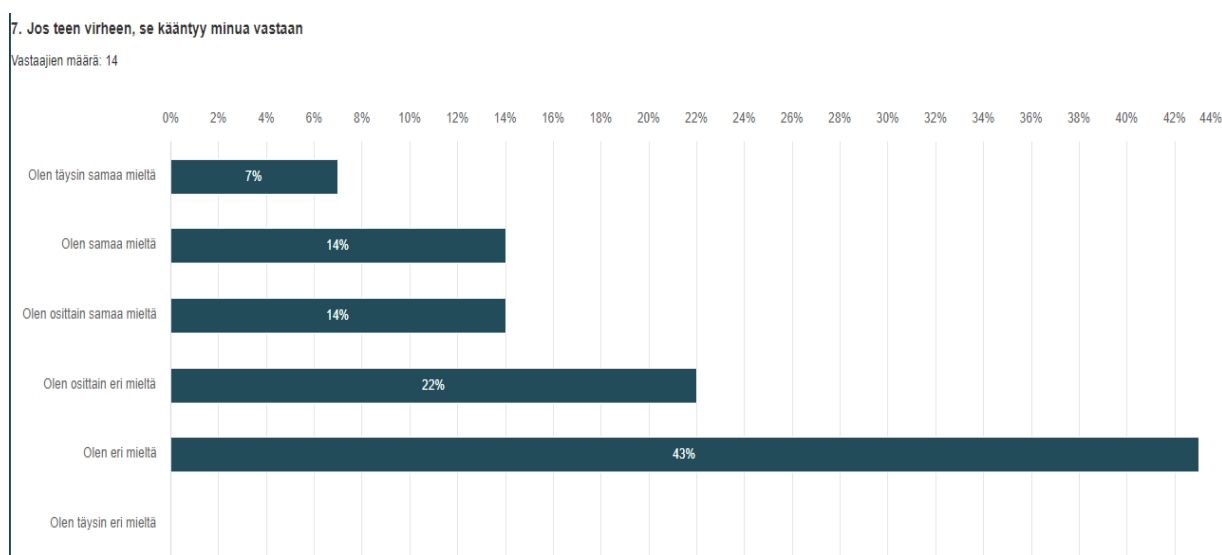
Seuraavaksi taustatiedoissa selvitettiin työkokemusta Terveystalossa. Vastaajista 57 % (n=8) oli työskennellyt Terveystalossa 1–5 vuotta. Vastaajista 15 % (n=2) oli työskennellyt alle vuoden Terveystalossa ja vastaajista 14 % (n=2) oli työskennellyt Terveystalossa 6–10 vuotta. Vastaajista 7 % (n=1) oli työskennellyt Terveystalossa 11–15 vuotta ja 16–20 vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta.

Taustatietojen neljännellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien esihenkilötyökokemusvuosia. Puolet vastaajista eli 50 % (n=7) oli työskennellyt 1–5 vuotta esihenkilönä. Vastaajista 29 % (n=4) oli työskennellyt 11–15 vuotta esihenkilönä. Vastaajista kaksi eli 14 % oli työskennellyt alle vuoden esihenkilötehtävissä. Vastaajista 7 % (n=1) oli työskennellyt 6–10 vuotta esihenkilönä. Vastaajista kukaan ei ollut työskennellyt yli 16 vuotta esihenkilötyössä.

Taustatietojen kahden viimeisen kysymyksen avulla selvitettiin koulutusta. Vastaajista 57 % (n=8) oli alempi korkeakoulututkinto. Ylemmän korkeakoulututkinnon oli suorittanut 36 % (n=5) vastaajista. Toisen asteen ammatillinen tutkinto oli 7 % (n=1) vastaajista. Kellään vastaajista ei ollut tohtori- tai muuta vastaavaa tutkijakoulutusta.

Viimeisellä taustakysymyksellä selvitettiin esihenkilöiden saamaa muuta koulutusta esihenkilötyöhön. Useat vastaajista olivat käyneet Terveystalon järjestämän esimiesakatemian ja muita työnantajan järjestämiä esimiesvalmennuksia. Lisäksi vastaajat olivat suorittaneet johtamiseen liittyviä opintoja esimerkiksi avoimessa yliopistossa, ja mainintoja oli myös johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta.

Kyselyn seuraavat seitsemän kysymystä käsittelivät psykologisen turvallisuuden liittyviä elementtejä ja niiden koettua tasoa. Ensimmäisen kysymyksen väittämä oli ” Jos teen virheen, se kääntyy minua vastaan.” (Kuvio 1) Vastaajista 65 % (n=9) oli eri mieltä tai osittain eri mieltä. Osittain samaa mieltä oli, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 35 % vastaajista (n=5).



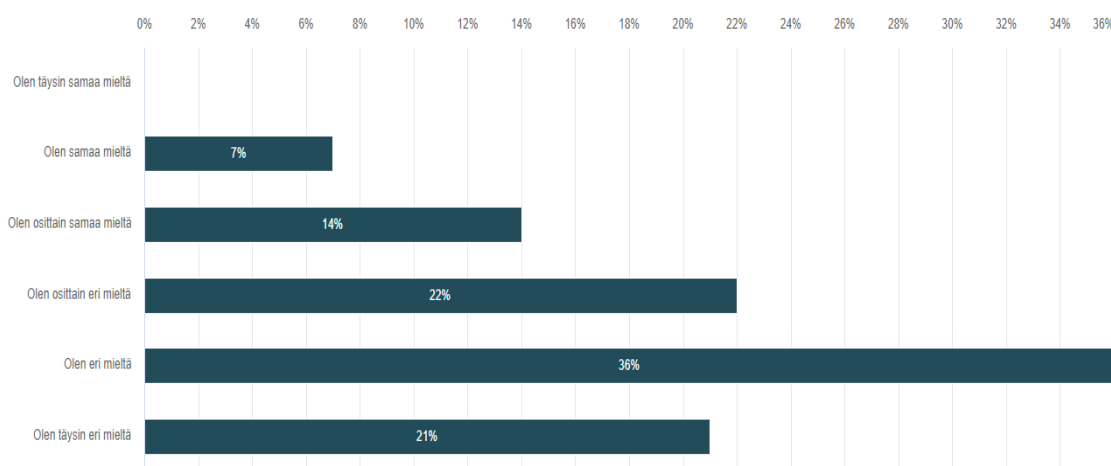
Kuvio 1. Esihenkilöiden (n = 14) vastaukset väittämään ”Jos teen virheen, se kääntyy minua vastaan”.

Toinen kysymys käsitteli kokemusta, ottavatko tiimin jäsenet helposti haasteita, ongelmia tai vaikeita asioita esille. Vastaajista kaikki olivat osittain samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (n=14).

Kolmas kysymys käsitteli erilaisuutta ja siinä kysyttiin kokemusta, että tiimissä joku tulee torjutuksi erilaisuutensa vuoksi. (Kuvio 2). Vastaajista 79 % (n=11) oli täysin eri mieltä, eri mieltä tai osittain eri mieltä. Osittain samaa mieltä 14 % (n=2) ja samaa mieltä 14 % (n=1).

9. Koen, että tiimissäni joku tulee torjutuksi erilaisuutensa vuoksi

Vastaajien määrä: 14

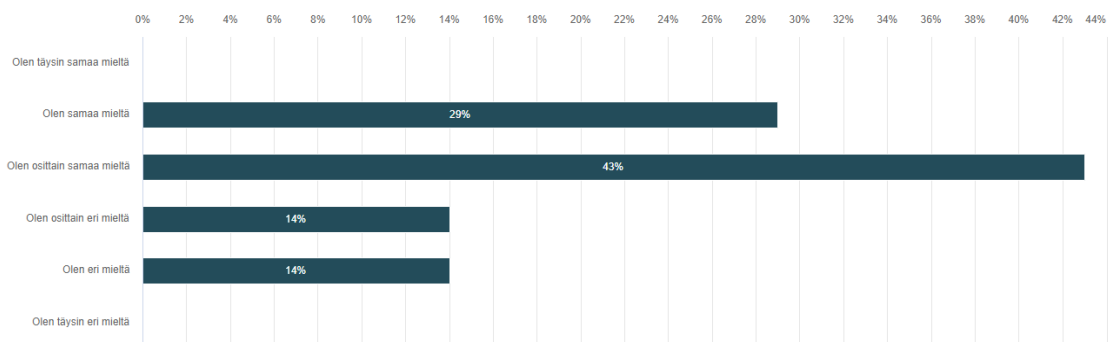


Kuvio 2. Esihenkilöiden (n=14) vastaukset väittämään ”Koen, että tiimissäni joku tulee torjutuksi erilaisuutensa vuoksi”.

Neljäs kysymys liittyi riskien ottamiseen. (Kuvio 3). Väitteeseen koen, että minun on turvallista ottaa riskejä, vastaajista 29 % (n= 4) oli samaa mieltä ja 43 % (n=6) osittain samaa mieltä. Eri mieltä ja osittain eri mieltä 28 % (n=4).

10. Koen, että minun on turvallista ottaa riskejä

Vastaajien määrä: 14

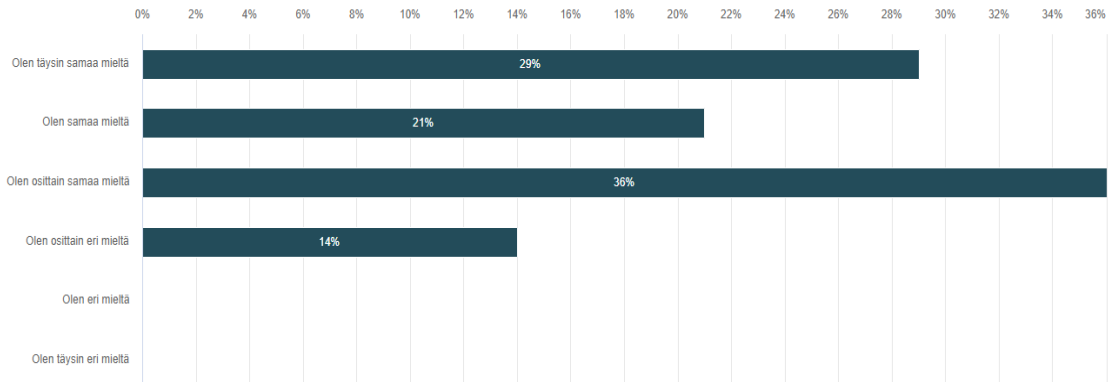


Kuvio 3. Esihenkilöiden (n= 14) vastaukset väittämään ” Koen, että minun on turvallista ottaa riskejä”.

Viides kysymys kartoitti avun pyytämistä. (Kuvio 4). Vastaajista 86 % (n=12) oli täysin samaa mieltä, samaa mieltä ja osittain samaa mieltä. Vastaajista 14 % (n=2) koki olevansa osittain eri mieltä.

11. Koen, että minun on helppoa pyytää apua tiimissäni

Vastaajien määrä: 14

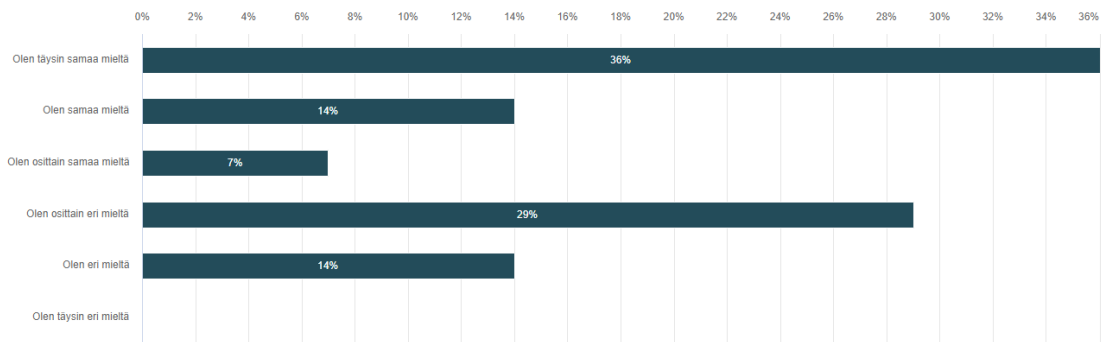


Kuvio 4. Esihenkilöiden (n=14) vastaukset väittämään ”Koen, että minun on helppoa pyytää apua tiimissäni”.

Kuudes luottamusta kartoittava kysymys oli ”Koen, että tiimissäni kukaan ei kaiva tarkoituksellisesti maata jalkojen alta.” Vastaajista 57 % (n=8) oli täysin samaa mieltä, samaa mieltä ja osittain samaa mieltä. Vastaajista 29 % (n=4) oli osittain eri mieltä ja 14 % (n=2) eri mieltä. (Kuvio 5).

12. Koen, että tiimissäni kukaan ei kaiva tarkoituksellisesti maata jalkojeni alta

Vastaajien määrä: 14

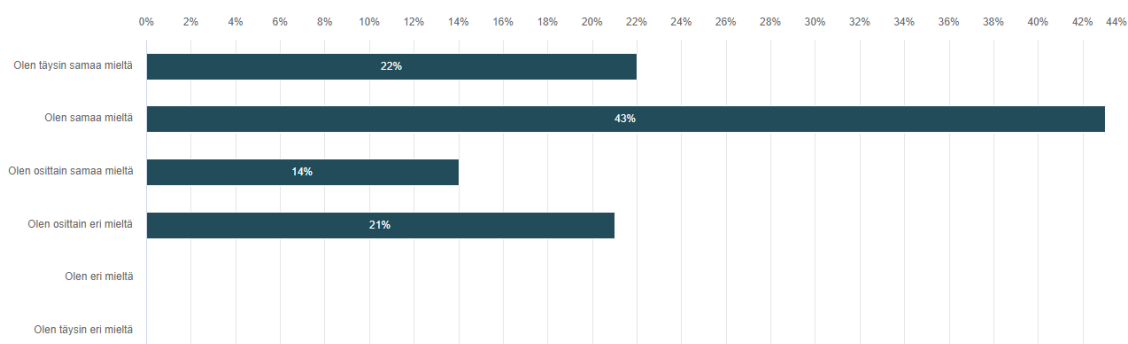


Kuvio 5. Esihenkilöiden (n= 14) vastaukset väittämään ”Koen, että tiimissäni kukaan ei kaiva tarkoituksellisesti maata jalkojen alta”.

Viimeinen seitsemäs kysymys käsitteli arvostamista ja väite oli ”Tunnen, että yksilöllisiä kykyjäni ja taitojani arvostetaan ja hyödynnetään tiimissä työskennellessäni.” (Kuvio 6). Viidesosa vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä ja suurin osa vastaajista koki, että heitä arvostetaan ja osaamista hyödynnetään.

13. Tunnen, että yksilöllisiä kykyjäni ja taitojani arvostetaan ja hyödynnetään tiimissä työskennellessäni

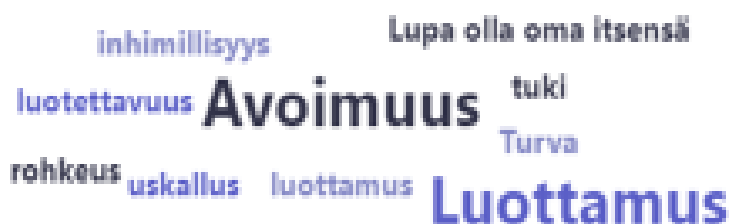
Vastaajien määrä: 14



Kuvio 6. Esihenkilöiden (n=14) vastaukset väittämään ”Tunnen, että yksilöllisiä kykyjäni ja taitojani arvostetaan ja hyödynnetään tiimissä työskennellessäni”.

8.2 Työpajasta saadut havainnot

Työpajassa osallistujia pyydettiin nimeämään Polls- työkalun kautta yhdellä sanalla, mitä heille tulee mieleen sanasta psykologinen turvallisuus. Sanoista muodostettiin sanapilvi (kuvio 8). Sanapilveen muodostuivat sanat avoimuus, luottamus, inhimillisuus, tuki, rohkeus, uskallus, turva, tuki ja lupa olla oma itsensä.



Kuvio 8. Sanapilvi

Sanapilven sanat teemoiteltiin psykologisen turvallisuuden elementtien mukaan (taulukko 2).

Teema	Erilaisuus	Riskien ottaminen	Avunpyytäminen	Virheen tekeminen	Vaikeiden asioiden esille tuominen	Tarkoituksellinen toisen toiminnan heikentäminen
Havainto	lupa olla oma itsensä	uskallus ja rohkeus	Tuki ja turva	inhimillisuus	avoimuus, luottamus	luotettavuus, turva

Taulukko 2. Sanapilven sanat teemoiteltuna psykologisen turvallisuuden elementtien mukaan.

Sanapilven tuloksista avoimuus ja luottamus nostettiin useamman osallistujan toimesta esiin. Sanapilven kaikki sanat pystyttiin liittämään psykologisen turvallisuuden elementteihin.

Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin pohtimaan ja kirjoittamaan padlettiin kaksi tärkeintä tekijää, joilla esihenkilönä voi luoda psykologista turvallisuutta. Useassa vastauksessa mainittiin vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, kuten avoin ja vastavuoroinen kommunikaatio, dialogisuus, rehellisyys, arvostus. Esihenkilön toiminnasta mainittiin esihenkilön esimerkkinä toimiminen ja ihmillisuus, rohkeus ideoida, kyseenalaistaa ja hullutella. Ihmellisyys koettiin pyrkimyksenä kohdata osaajat ihmisinä ja vertaisina. Tärkeiksi tekijöiksi koettiin myös aito läsnäolo, kohtaaminen ja kuunteleminen.

Purkukeskusteluista esiinnousseita vastauksia teemoiteltuna psykologisen turvallisuuden elementtien mukaan:

Virheiden tekeminen:

- työyhteisössä pitäisi olla avoimuus, jossa on lupa tehdä virheitä ja olla keskeneräinen.
- turvallisuutta lisää, jos esihenkilöt ja yrityksen johto myöntävät rehellisesti, jos on tehty virheellisiä päätöksiä tai on tarve muuttaa toimintaa sekä tavoitteita.

Vaikeuden asioiden esille tuominen:

- kun esihenkilö johtaa systemaattisesti, edistää asioita arjen tekemisessä ja viestinnässä sekä on tukena, vahvistuu luottamuksellisuus, jolloin vaikeiden ja haastavien tilanteiden selvittäminen on jatkossa helpompaa, kun luottamus on syntynyt.

Erilaisuus:

- erilaisten ammattiryhmien, uusien tiimien ja erilaisten ihmisten johtaminen vaatii esihenkilöltä vahvaa sitoutumista ja vastuunottamista.

Riskien ottaminen ja haavoittuvuus:

- turvallisuutta lisää, jos esihenkilöt ja yrityksen johto myöntävät rehellisesti, jos on tehty virheellisiä päätöksiä tai on tarve muuttaa toimintaa sekä tavoitteita.

Avun pyytäminen:

- esihenkilöt haluavat kannustaa ja rohkaista työntekijöitä kysymään ja pyytämään apua.

Omat vahvuudet ja taidot:

- esihenkilön tulisi arvostaa itseään ja kaikkia työntekijöitään sekä kaikkien tekemää työtä.
- esihenkilön kannustava työote ja sopiva empatia koetaan tekijöiksi, jotka luovat psykologista turvallisuutta.

Lisäksi esihenkilöt nostivat esille seuraavia asioita:

- kohtaamisissa ja keskusteluissa kysellään aktiivisesti kuulumisia ja ollaan kiinnostuneita.
- esihenkilön tehtäväksi koetaan avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luominen sekä valmentaminen, osallistaminen ja aina uudelleen yrittäminen.
- esihenkilön tulisi antaa kiitosta ja huomioida onnistuminen sekä antaa tukea, jos tulokseen tai tavoitteeseen ei päästy, mutta työtä on tehty yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi.

Seuraavaksi työpajassa osallistujat jaettiin neljään pienryhmätilaan, jossa heidän tuli pohtia konkreettisia keinoja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Ryhmäläiset nostivat esiin seuraavia asioita ja havaintoja omasta työstään, jotka ovat vaikuttaneet psykologisen turvallisuuden kokemuksen:

- esihenkilön omalta esihenkilöltä saama kannustus ottaa esille vaikea asia puheeksi oman tiimin jäsenten kanssa tilanteessa, jossa työntekijöiden toiminta oli loukannut esihenkilöä ja koetellut luottamusta, lisäksi esihenkilön haavoittuvuuden ja inhimillisyyden välittyminen on lisännyt luottamusta.
- erityisesti uudet työntekijät tarvitsevat paljon tukea, jos uudet työntekijät kysyvät paljon esihenkilöltä koettiin se merkiksi turvallisuuden tunteesta.
- kollegiaalisuus ja yli tiimirajojen tehtävä yhteistyö lisää kaikkien osallistumisen mahdollisuutta ja vahvistaa sitoutumista yhteisiin asioihin sekä tavoitteisiin.
- esihenkilön tulisi olla läsnä ja tavoitettavissa ja olla kiinnostunut työntekijästä sekä hänen asiastaan.
- esihenkilön aitous, rohkeus, yhteistyökyky, tasapuolisuus sekä johdonmukainen esihenkilötyö lisäävät psykologista turvallisuutta.

- säännöllisiin kuukausittaisiin One to One - keskusteluihin tulisi valmistautua huolellisesti.
- muutostilanteet voivat horjuttaa psykologista turvallisuutta, jos vastuuroolit ovat epäselvät ja viestintä on ristikkäistä.
- jos esihenkilö havaitsee poikkeamia toiminnassa, on tärkeää, että kaikilla esihenkilöillä on tiedossa yhtenäinen toimintatapa, jolla asiaan puututaan ja annetaan tukea.
- työyhteisössä voi olla toimia, joilla halutaan edistää koko työyhteisön psykologisen turvallisuuden tasoa, toimet voivat kuitenkin järkyttää yksittäisen työntekijän luottamusta.
- esihenkilön tulee vaalia omaa hyvinvointia, jotta voi menestyä esihenkilötyössä.

Psykologisen turvallisuuden edistäminen nähtiin jatkuvana prosessina, osana arkityön johtamista.

8.3 Opas esihenkilöille psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen oppaan ohjeet ja menetelmät perustuvat opinnäytetyön teoriapohjaan sekä kyselystä ja työpajasta saatuihin havaintoihin. Oppaan avulla esihenkilöt ja tiimin jäsenet voivat aloittaa edistämään psykologista turvallisuutta työssään sekä pohtia psykologisen turvallisuuden merkitystä työlle.

Opas löytyy kirjallisena muotona opinnäytetyöstä (liite 1) sekä sähköisenä linkkinä: [Opas Luo psykologista turvallisuutta](#). Linkki oppaaseen lisää oppaan hyödynnettävyyttä yleisesti. Oppaan sisältöä, ulkoasua ja tyyliä, psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi pohdittiin opinnäytetyön prosessin alusta saakka

perehtymällä erilaisiin oppaisiin ja työkirjoihin sekä ohjeisiin hyvän oppaan laatimiseksi.

Opas koottiin Canva -alustalla, joka mahdollistaa selkeän ja helppolukuisen ulkoasun oppaalle. Opas pyrkii antamaan työelämän tarpeisiin materiaalia, tietoa ja valmiita kysymyksiä, joiden avulla psykologista turvallisuutta voidaan organisaatiossa lähteä kehittämään sekä tuoda lähemmäksi arjen työtä. Oppaaseen tutustui ulkopuolisia ja heidän palautteensa otettiin oppaan tekemisessä huomioon.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkivan kehittämistyön tavoitteena oli luoda opas esihenkilöille psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Työn tarkoituksena oli lisätä esihenkilöiden tietoa psykologisen turvallisuuden merkityksestä lähijohtamisessa. Työn tehtävänä oli selvittää kyselyn avulla esihenkilöiden näkemystä psykologisen turvallisuuden nykytasosta. Työpajan tehtävänä oli luoda keskustelua kyselyn tuloksista sekä koota ideoita psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi.

Opinnäytetyön kyselyssä nousi esiin, että esihenkilöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta ja sen elementeistä oli yleisellä tasolla hyvä. Opinnäytetyön yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöt pitivät psykologista turvallisuutta ilmiönä erittäin tärkeänä työssään ja osana arjen johtamista, mutta sen kehittäminen vaatii aikaa yhteiselle keskustelulle.

Tämän opinnäytetyön tuloksia lähestyttiin psykologisen turvallisuuden kehittämisen näkökulmasta. Vastaajien ymmärrys oman johtamisen merkityksestä psykologisen turvallisuuden kehittäjänä ja ymmärrys psykologisesta turvallisuudesta organisaatiossa tukee aiempia tutkimuksia sekä teoriaa. Esihenkilön työkalupakin keinot psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi olivat tiedostettu ja osittain käytössä, vaikka varsinaisesti niitä ei yhdistetty psykologisen turvallisuuden kehittämiseen.

Virheiden tekeminen koettiin suurimman osan mielestä inhimillisenä siten, ettei se käänny yksilöä vastaan. Rinteen (2021) mukaan virheitä olisi hyvä tarkastella oppimisen näkökulmasta. Ymmärrettävästi virheiden tekemistä tulisi välttää terveydenhuollossa. Rinteen mukaan keskeistä on, että virheistä ei rangaista vaan pyritään kääntämään ne mahdollisuudeksi oppia. Devaraj ym. (2021) mukaan oppimisen edistäminen virheistä on erityisen tärkeää terveydenhuollon palvelutuottajille. Devaraj ym. esittelevät virheiden mallintamisen, joka vähentää virheistä oppimisen uhkaavuutta. Terveystalossa on käytössä vaaratapahtumien ja läheltä piti -tilanteiden toimintamalli, jota voidaan pitää esimerkkinä virheiden mallintamisesta ja niistä oppimisena.

Kyselyn perusteella tiimin jäsenet ottivat helposti haasteita, ongelmia tai vaikeita asioita esille, mikä on erittäin tärkeää terveydenhuollossa potilasturvallisuuden ja psykologisen turvallisuuden kannalta. Voidaan sanoa, että tämä oli vahvin psykologisen turvallisuuden koettu elementti kyselyn tuloksissa. Vaikea maailmantilanne sekä nopeasti muuttuvat tarpeet terveydenhuollossa haastavat terveydenhuollon ammattilaisia. Esihenkilön tulisi osoittaa empatiaa kysymällä huolestuttavista asioista ja vastaamalla muutosten tuomiin huolenaiheisiin (Devaraj ym. 2021).

Erilaisuuden vuoksi torjutuksi tuleminen voi heikentää psykologista turvallisuutta. Kyselyn vastausten perusteella suurin osa vastaajista koki tiimin tasa-puoliseksi, jolla on mukaan ottamisen kykyä. Erilaisuutta arvostetaan ja ollaan hyväksyviä. Vastauksissa esiintyi myös kokemusta siitä, että joku tulee torjutuksi erilaisuuden vuoksi.

Edmonsonin (2019) ja Rinteen (2021) mukaan keskeinen osa psykologista turvallisuutta on riskien ottaminen. Otalan (2018) mukaan riskin ottoa voidaan vältellä, koska pelätään virheitä ja epäonnistumista. Ketterä oppiminen edellyttää kuitenkin kykyä epäonnistua ja oppia sitä kautta uutta. (Ojala 2018, 294–295). Kyselyn perusteella voidaan sanoa, että esihenkilöistä enemmistön kokemus riskien ottamisesta oli myönteinen, mutta myös koettiin, että ilmapiiri ei kannusta riskien ottamiseen. Terveydenhuollossa ei voida potilasturvallisuuden

vuoksi ottaa riskejä tietyissä toiminnoissa, mutta uusien toimintamallien luominen edellyttää kokeiluja ja erilaista sekä uudenlaista tekemistä. Riskien ottamisen kohdalla on hyvä huomioida, että ihmiset voivat tulkita riskin ottamisen omista näkökulmistaan.

Avun pyytäminen oli kyselyn mukaan toinen vahva psykologisen turvallisuuden elementti. Psykologinen turvallisuus on kokemus, että jokainen voi kysyä, pyytää apua, kertoa epävarmuudestaan ilman pelkoa. Kokemukseen kuuluu lisäksi, että tuntee kollegan seisovan rinnalla ja antavan apua tarvittaessa. Psykologisen turvallisuuden avulla työntekijät voivat keskittyä työssä tavoitteen saavuttamiseen itsensä suojelemisen sijaan. (Rinne 2021, 30–31.) Psykologisen turvallisuuden vallitessa apua pyydetään helposti eikä muita koeta uhaksi ja yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä (Edmondson 2019, 18).

Devaraj ym. mukaan uuden luominen edellyttää luottamuksellisia suhteita ja hyvää tiimityötä tuloksiin pääsemiseksi. Kyky nähdä asiat toisen ihmisen näkökulmasta, auttaa yksilöitä toimimaan harmonisena tiiminä. Luovuuden edistämiseksi, tiimin jäsenten tulisi keskustella erilaisista mielipiteistä avoimesti. Tämä avoin vuoropuhelu tarjoaa yksilöille mahdollisuuksia oppia toisiltaan ja tehdä työtä saumattomasti yhdessä. Luottamuksen kulttuuri näkyy työpaikalla siten, että uskotaan, että muut toimivat yhteisen hyvän puolesta. Tämä tunne auttaa luomaan psykologista turvallisuutta. (Devaraj ym. 2021).

Kyselyssä tuli hajontaa väitteessä väittämään ”Koen, että tiimissäni kukaan ei kaiva tarkoituksellisesti maata jalkojen alta”. Väitteen mukaan voidaan arvioida, onko tiimi oikeasti tiimi ja kykenevä tiimityöhön. Vastaajista yli puolet koki asian olevan kunnossa, mutta hajontaa vastauksissa oli muita väittämiä enemmän. Jatkossa on hyvä tarkastella ja pohtia keinoja tiimityön kehittämiseksi.

Tunnen, että yksilöllisiä kykyjäni ja taitojani arvostetaan ja hyödynnetään tiimissä työskennellessä, nousi myös tutkimuksen vahvuuselementiksi. Työyhteisön jäsenten kokema arvostus lisää työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä, sitoutumista ja työssä suoriutumista (Edmondson 2019, 183).

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että psykologisen turvallisuuden eri elementtejä pidettiin tärkeänä sekä esihenkilötyössä että koko tiimin toimivuuden kannalta, vaikka psykologisen turvallisuuden kehittämistä ei sellaisenaan mielletäisi kehittämiskohteeksi. Työn vaativuus, paineet sekä kiire syövät osaltaan aikaa kehittämislähtöiseltä eli siihen käytettävää yhteistä keskusteluaikaa esihenkilöiden kesken on vaikea löytää.

Psykologinen turvallisuus on käsitteenä monisäikeinen ja abstrakti, se tarvitsee yhteisen kielen ja näin ollen se vaatii aikaa ja yhteistä keskustelua eri elementtien kehittämiseen. Tuloksista tuli selkeästi esille käsitys siitä, että organisaatiossa esihenkilöt ovat tiedostaneet mitä psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, mutta johdonmukainen menetelmä ja rakenteet sen kehittämiseksi puuttuvat tällä hetkellä.

Opinnäytetyön tulokset vahvistivat aiempia tutkimustuloksia, siitä että psykologisesta turvallisuudesta halutaan keskustella, ymmärtää tiimien toimintaa ja johtaa kohti parempia tuloksia, mutta ilman keskustelua ja siihen varattua aikaa sitä ei voida kehittää. Vaarana on tällöin se, että keskustelu jää liian yleiselle tasolle, vaikka psykologinen turvallisuus elää arjen teoissa. Jalkauttaminen vaatii asian johtamista koko organisaation tasolla suunnitelmallisesti, ettei se jää yhdeksi irralliseksi toimenpiteeksi. Esihenkilön roolin ollessa kiistaton psykologisen turvallisuuden kehittäjänä, tämä tulisi huomioida toiminnassa erityisesti.

Psykologisen turvallisuuden tasoa voidaan mitata selvittämällä psykologisen turvallisuuden elementtien tasoa, jotka tässä opinnäytetyössä teoriaosuudessa on esitelty ja joihin kyselyssä keskityttiin. Kehittämisenkin täytyy kohdentua sen elementtien kautta jokaiseen osaan sekä yksilön kokemuksiin, toimintaan ja normeihin.

9.2 Kehittämisprosessin arviointi

Tutkivassa kehittämistoiminnassa on viisi kehittämistehtävää, jotka ovat perustelu, organisointi, kehittävän toiminnan toteutus, prosessin arviointi ja uuden

toimintamallin levittäminen (Rantala & Toikko 2009, 56–63). Tunnistimme nämä kehittämistoiminnan eri vaiheet ja pyrimme arvioimaan jokaista kehittämistehtävän vaihetta keskustelemalla yhdessä sekä ohjaajan kanssa, sekä tekemällä muistiinpanoja työn edetessä. Kehittämistoiminta onnistui hyvin ja eteni suunnitelman mukaisesti. Kehittämistyö käynnistyi valitsemalla aihe, joka oli ajankohdainen ja tärkeä tutkimuksen tekijöille sekä toimeksiantajalle. Tutkimusmenetelmistä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus ja osallistavaksi menetelmäksi työpaja. Menetelmän valintaa ohjasi se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä sitä halutaan ja mistä tietoa etsitään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 184). Tässä työssä keskeistä oli esihenkilöiden kokemukset psykologisen turvallisuuden osalta ja antaa malli kehittämistoiminnasta ja osallistavasta menetelmästä, jota terveydenhuollossa tänä päivänä tarvitaan työn kehittämiseksi.

Kun lähdetään kehittämään psykologista turvallisuutta organisaatiossa, on otettava selvää nykytilasta, jonka perusteella löydetään kehittämiskohteet. Onnistuneen kehittämisen avaimia ovat lähtötason ja tavoitteiden määrittäminen. (Rinne 2021, 254, 261). Kyselyn tutkimuskysymykset ovat mukailtu kirjassa *The fearless organization* (2019, 20), olevista kysymyksistä, jotka Amy Edmondsonin on kehittänyt väitöskirjaansa varten. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä kesäkuussa. Kysely toimi hyvin tiedonkeruumenetelmänä. Kysely oli tehokas menetelmä kerätä tietoa psykologisen turvallisuuden nykytasosta maantieteellisesti hajallaan olevalta esihenkilöryhmältä.

Tässä opinnäytetyössä kehittäminen eteni spiraalimallin mukaisesti. Prosessi eteni kehämäisesti, jolloin sitä seurasi uusia kehiä perusteluineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Tulokset laitettiin säännöllisesti ohjaajalle arvioitavaksi. Arvioinnin tuloksena toiminnan perusteluja ja suunnitelmaa tarkennettiin.

Eryteisesti psykologinen turvallisuus on vaikeaa viedä konkreettiselle tasolle näin lyhyessä ajassa ja yhdessä työpajassa. Tästä syystä kehittämistyötä tulisi jatkaa systemaattisesti asiasta keskustelemalla sekä osallistamalla työpajoihin koko henkilöstö. Myös esihenkilöiden on tärkeä saada keskustella toistensa kanssa omasta roolistaan psykologisen turvallisuuden kehittäjänä.

Kyselytutkimuksen tuloksia hyödynnettiin, kun suunniteltiin työpajan sisältöä ja painopisteitä. Työpajan tuotoksista nousi yhdessä teorian ja kyselyn tulosten kanssa painopisteet sekä keskeiset sisällöt esihenkilöille tarkoitettuun oppaaseen. Opasta ja koko opinnäytetyötä hyödynnetään toivottavasti laajemmin tilaajaorganisaatiossa ja muissakin organisaatiossa. Tavoitteena on levittää psykologisen turvallisuuden kehittämisen toimintamallia laajasti työpaikoille ja erilaisiin yhteisöihin. Terveystieteiden murroksessa tarvitaan ketteriä menetelmiä työn kehittämiseksi. Tutkiva kehittämistoiminta ja osallistavat menetelmät mahdollistavat yhdessä kehittämisen, mikä lisää luottamusta, avoimuutta, sitoutumista eli psykologisen turvallisuuden elementtejä.

Työpajan toteutui suunnitelman mukaisesti ja aikataulussa. Työpajaan osallistuneet antoivat työpajasta suullista palautetta tilaisuuden jälkeen sekä myös kirjallisen palautteen. Kirjalliseen palautteen antoi 11 osallistujaa. Kymmenen vastaajaa koki työpajasta olleen hyötyä. Työpajan järjestelyt ja menetelmät saivat arvosanan 4.18/5. Yleisarvosana työpajasta oli 4.27/ 5.

Kehittämisen prosessi oli opinnäytetyön tekijöille avartava ja saman aikaan pitkä prosessi. Runsaiden yhteisten keskustelujen myötä psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisön toiminnassa avautui konkreettisesti, mutta yhtä aikaa syntyi käsitys siitä, että psykologisesta turvallisuudesta on aluksi vaikea sanoittaa selkeästi, koska se on jatkuvasti työyhteisössä muuntuva prosessi ja käsitteenä sellainen, että se tarvitsee työyhteisölle omat sanat ja tavat puhua.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön prosessin ajan on työskennelty johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti, mikä lisää luotettavuutta (Vilka 2021, 185). Opinnäytetyösuunnitelma ja sen johdonmukainen noudattaminen on luonut pohjan loogiselle työn etenemiselle. Toimeksiantajan kanssa tehtyä sopimusta ja suunnitelmaa on noudatettu. Tutkimussuunnitelma laadittiin huolellisesti ja suunnitelmasta keskusteltiin tilaajan sekä ohjaajan kanssa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuutta arvioidaan koko kehittämisprosessin osalta, yhteistyötilanteiden ja osallisuuden osalta sekä tulosten, tavoitteiden saavuttamisen ja tuotoksen osalta (Vilkkä 2021, 189). Yhteistyötilanteissa pyrittiin olemaan objektiivisia ja mahdollistamaan avoin ja luottamuksellinen keskustelu.

Kyselytutkimuksen mahdollisena heikkoutena voidaan pitää riskitekijöitä, joita ovat muun muassa aineiston mahdollinen pinnallisuus, vastaajien huolimaton vastaaminen kysymyksiin, vastaajat ymmärtävät väärin vastausvaihtoehdot, tutkittava asia on vastaajille vieras ja tuntematon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 181–187). Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää lisäksi sitä, että tutkimus on teoreettisesti vaatimaton sekä kyselytutkimuksen haittana on kuvattu myös sitä, että ei voida varmistua, onko tutkimukseen osallistuneet vastanneet huolellisesti ja rehellisesti (Vilkkä 2021, 95).

Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joka mahdollistaa vastaamisen totuudenmukaisesti ilman pelkoa tunnistamisesta. Psykologinen turvallisuus aiheena on henkilökohtaiseen kokemukseen perustuva ja siksi antaa käsityksen sen hetkisestä tilanteesta. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi se, että aihe oli tarkkaan rajattu sekä kohderyhmäksi valikoitui selkeä perusjoukko.

Webropol-kyselynä toteutettu tietojen keruu onnistui hyvin ja kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat selkeitä. Mittarin luotettavuutta ja validiteettia lisää se, että siinä hyödynnettiin valmista mittaristoa. Kyselyyn vastanneiden määrää voidaan pitää hyvänä, vaikka kesälomakausi oli käynnissä näin ollen kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kyselyn tulokset ja työpajan kautta saatu tieto pyrittiin hyödyntämään ja avaamaan raporttiin mahdollisimman avoimesti ja kattavasti.

Tavoitteena on raportoida huolellisesti tutkimuksen eri vaiheet, aineiston tuottamisen olosuhteet sekä niihin käytetty aika. Lisäksi raportoitavia ja pohdittavia asioita ovat mahdolliset tunnistetut häiriötekijät, virhetulkinnat ja myös tutkijoiden tekemät itsearvioinnit. Opinnäytetyön tekeminen parityönä lisää

luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–165, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin parityönä, mikä tuki aiheen käsittelyä ja pohdintaa sekä auttoi työpajan fasilitointia. Työpajaan käytettiin sovittu aika 1,5 tuntia. Työpaja tallennettiin Teams kanavaan, joka kerrottiin kaikille osallistujille tiedoksi. Työpajassa tuotettu tieto käytiin läpi vielä ennen raportointia oleellisen tiedon keräämiseksi ja virhetulkintojen välttämiseksi. Työpajasta välittyi rauhallinen ilmapiiri ja kaikki osallistuivat aktiivisesti työpajaan. Suurimmalla osalla oli koko työpajan ajan kamerat päällä.

Luotettavuuden arvioinnissa huomioitiin myös puolueettomuusnäkökulma. Vilkan mukaan luotettavuutta lisää, että tutkijat paljastavat tutkimukseen liittyvät omat arvonsa ja tutkimus tehdään mahdollisimman läpinäkyväksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Vilka 2021, 198). Tässä opinnäytetyössä toinen opinnäytetyöntekijöistä on osa tutkittavaa yhteisöä, millä voi olla vaikutusta luottamukseen sitä heikentävästi tai lisäävästi. Osallistujat keskustelivat avoimesti tästä huolimatta ja luottamuksen merkitys ei korostunut. Opinnäytetyössä käytettiin uusia ja luotettavia lähteitä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta Vilkan mukaan. (Vilka 2021, 186).

Opinnäytetyö on eettisesti luotettava ja hyväksyttävä ja tulokset oikeita, kun tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellisen käytännön periaatteita. Opinnäytetyön tekemiseen käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyön eri vaiheet kuuluvat raportoida huolellisesti ja tietoaineistoja käsitellä vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Opinnäytetyössä noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta prosessin kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön liittyvässä kyselyssä ja työpajoissa työskenneltiin luotettavasti ja tutkimukseen osallistuvia kohdeltiin kunnioittavasti. Ihmisoikeudet muodostivat eettisen perustan ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa. Opinnäytetyöhön osallistuvilla kerrottiin opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät. Tutkittavien osallistuminen oli vapaaehtoista ja he pystyivät kieltäytymään tai

keskeyttämään mukanaolonsa missä vaiheessa tahansa tutkimusta. Kaikki mukana olleet osallistujat jäivät nimettömiksi kyselyn osalta. Kaikki saatu tieto oli luottamuksellista eikä tietoa luovutettu ulkopuolisille. Tutkimukseen käytetty materiaali ja tallenteet tullaan hävittämään heti opinnäytetyön valmistuttua.

Tulokset psykologisesta turvallisuudesta muodostuvat esihenkilöiden arviosta tämänhetkisen oman kokemuksen perusteella, eikä niitä silloin voida arvioida totuutena koko tiimien psykologisen turvallisuuden tasosta. Jos tiimien psykologista turvallisuutta halutaan arvioida ja kehittää, kysely tulisi suorittaa tämän lisäksi koko henkilöstölle. Tulosten arvioinnissa tulee ottaa myös huomioon jokaisen esihenkilön oma henkilökohtainen lähtötilanne ja oma kokemus psykologisesta turvallisuudesta tai turvattomuudesta sekä johtamiskokemuksesta.

9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysideal

Psykologinen turvallisuus ilmiönä on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, kun huomioidaan työelämän ja yhteiskunnan muutokset. Esihenkilöiden tehtävä on erittäin vaativa ja psykologisen turvallisuuden huomiointi tuo tärkeän näkökulman johtamiseen ja kehittämiseen. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työpaikkojen kehittymisen eri tasolla, niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Psykologisen turvallisuuden merkitys on merkittävä yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta, mutta myös yrityksen innovatiivisuuden ja kehittymisen sekä menestymisen kannalta.

Tutkivan kehittämistyön prosessissa valmistui Terveystalon käyttöön kattava opas psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi esihenkilön näkökulmasta, jota voidaan hyödyntää koko Terveystalossa esihenkilöiden koulutuksessa. Kehittämisprosessin aikana esiin nousi tutkijoilla, että tutkittavilla mielenkiinto ja halu tehdä pitempikestoinen kehittämisprosessi aiheen ympärillä.

Jatkossa henkilöstötyytyväisyystutkimusten osana voisi olla kyselypatteristo liittyen psykologisen turvallisuuden tekijöihin. Henkilöstötutkimuksen osana yksiköt saisivat tietoonsa yksikön sen hetkisen psykologisen turvallisuuden tason ja mahdolliset kehittämistarpeet sekä vahvuudet. Psykologisen turvallisuuden

elementeistä keskusteleminen konkreettisella tasolla lisää jo sinällään psykologisen turvan tunnetta.

Työntekijät ovat yrityksen arvokkainta pääomaa, jonka ammattitaitoa ja potentiaalia ei ole kyetty vielä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Monessa yrityksessä pelätään virheiden tekemistä, johdetaan pelolla ja näennäisesti osallistetaan henkilöstöä ideointiin ja päätöksentekoon. Psykologisen turvallisuuden merkityksen ymmärtäminen ja siitä keskustelu voivat avata uusia ovia työelämän kehittämiseen ja sekä psykologisesti turvallisten työpaikkojen kehittämiseen. Toivotaan, että tehty kehittämistyö antaa näkökulmia laajasti eri toimijoille omassa paikallisessa, alueellisessa ja valtakunnallisessa organisaatiossa sekä kaikille aiheesta kiinnostuneille.

Lähteet

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. 2010. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>.
- Chen, G. & Tjosvold, D. 2012. Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433-452. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>.
- Devaraj, L., Cooper, C. & Begin, A. 2021. Creating Psychological Safety on Medical Teams in Times of Crisis. *Journal of Hospital Medicine*. Vol 16. Medicine. Vol 16. <https://doi.org/10.12788/jhm.3541>. 15.7.2022.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work team. Harvard University. *Administrative Science Quarterly* 44 (2) 350-383. https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological_safety.pdf. URN:<http://www.jstor.org/stable/266699>. 20.1.2022.
- Edmondson, A. 2008. The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review* 07-08, 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>. 20.1.2022.
- Edmondson, A. 2019. *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological safety. The history, renaissance and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organization*.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki: J-Impact Oy.
- Frazier, L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Management Faculty Publications. Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>. 15.7.2022.
- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. *Käytännön*

opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Tampere: Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Innokylä. 2022. Työkalut. <https://innokyla.fi/fi> 1.5.2022.
- Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Pessi, A., Martela, M. & Paakkanen, M.(toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Känsälä, M., Suorsa, T., Toivanen, M., Tuomivaara, S. & Yli-Kaitala, K.2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>.17.5.2021.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012.Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lyytinen, N & Pääkkönen, S. 2022. Ole oma pomosi. Helsinki: Otava.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human resource management review, 27(3), 521- 535.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Pfeifer, L.E & Vessey J.A. 2019. Psychological safety on the healthcare team. Nursing Management. 50(8), 32–38. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000558490.12760.08>. 15.1.2022.
- Rauhala, I. 2020. Keskustelun voima. Helsinki: Otava.
- Rinne, N. 2021.Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M., Ristikangas V., Ristikangas V. & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Suomen yliopistopaino: Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Terveystalo. 2022. Vuosikertomus 2021. https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/vuosikertomus21/terveystalo_vuosikertomus_2021.pdf. 20.2.2022.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Torralba, K., Jose. D. & Byrne. J. 2020. Psychological safety, the hidden curriculum, and ambiguity in medicine. Clinical Rheumatology. 39(3), 667–671. <https://doi.org/10.1007/s10067-019-04889-4>. 15.7.2022.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/fi/tiede-vilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. 4.1.2022.
- Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä- Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. 5.9.2021.
- Vakil, T. 2022. What makes teams successful? Google's Project Aristotle came up with these five factors that matter. New Age Leadership <https://newageleadership.com/what-makes-teams-successful-googles-project-aristotle-came-up-with-these-five-factors-that-matter/>. 4.1.2022.
- Vella, S.A., Mayland, E., Schweickle, M. J., Sutcliffe, J.T., McEwan, D. & Swann, C. 2022. Psychological safety in sport: a systematic review and concept analysis. International Review of Sport and Exercise Psychology, 1-24. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2022.2028306>.

- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Ps- kustannus.
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä-psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos 2021. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. 17.5.2022.
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Teoksessa Franssila, H. & Siekkinen, P., Hämäläinen, J., Karjalainen, M., Uusikylä, P. & Vartiainen, M. (toim.). Työn tuuli. Helsinki: Henry ry, 29–36.

Opas psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi

LUO PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA

Psykologinen turvallisuus on pohja tiimin kehittymiselle, oppimiselle, luovuudelle, sinnikkyydelle ja avoimuudelle. Psykologinen turvallisuus lisää hyvinvointiamme. Tarvitsemme tulevaisuudessa entistä enemmän yhteistyötä, ja tuntiessamme olomme turvalliseksi tuomme ideamme avoimemmin esille kaikkien hyväksi.

Psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin on mukava tulla töihin!



Psykologinen turvallisuus **TYÖPAIKAN KIVIJALKA**



Psykologinen turvallisuus on yrityksen kilpailutekijä. Kun koemme olomme turvalliseksi, myös nopeatahtisessa työssä ja muutoksessa on helpompi työskennellä ja energiamme keskittyy tehtäväämme eikä se mene pelon tunteeseen tai sen torjumiseen. Kun taas koemme arvostusta, sitoutumisemme työhön lisääntyy ja poissaolot vähenevät. Samalla luomme työkuultuuria, jossa henkilöstön työkykyä vaalitaan ja jokaisen potentiaali pääsee esiin.

Kuormitus ja stressi vähenevät, kun työpaikalla koetaan turvallisuutta. Kun emme koe oloamme uhatuiksi vaikeatkin asiat ovat helpompi ottaa puheeksi. Virheistä voidaan oppia, eikä niitä piilotella.

Mistä huonaa jos PSYKOLOGISTA TURVAA EI OLE?

Pyskologinen turvallisuus on tiimin jäsenten jaettu tunne siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä, tuoda esille keskeneräisiä ajatuksia, kysyä ja pyytää apua.

PELKO

HILJAISSUUS

Jääkö hyvät ideat käyttämättä.

- Uskallatko sanoa ehdotuksesi palaverissa?
- Mikä saa sinut pysymään hiljaa?
- Kenen vastuulla on se, että uskaltaisin kertoa mielipiteeni?
- Kuinka aikaisemmat kokemukseni vaikuttavat vielä tänään?
- Missä pelko tuntuu?

VAIHTUVUUS

JÄSENTEN

- Oletko miettinyt joskus, miksi työyhteisömme jäsenet tuntuvat vaihtuvan enemmän kuin muilla?
- Mikä yleensä saa sinut sitoutumaan tiimiisi?
- Mikä saa sinut miettimään työpaikan vaihtamista?

EPÄLUOTTAMUS

LUOTTAMUS

- Oletko pysähtynyt miettimään, mitä luottamus lopulta merkitsee?
- Millä luottamusta rakennetaan?
- Milloin koet, että voit luottaa?
- Miten osoitat sen, että olet itse luotettava?
- Koetko tulleeesi arvostetuksi tiimissäsi?

Kehitä

NÄITÄ

Psykologisen turvallisuuden tilaa voidaan arvioida seuraavien väittämien avulla. Sen jälkeen varaa aikaa tuloksista keskustelemiseen yhdessä. Mitä olisi hyvä kehittää, mikä on selkeä vahvuutemme, mistä aloitamme?

KÄYTÄNNÖT, RAKENTEET

ORGANISAATIO

	Ei koskaan	Harvoin	Joskus	Aina
Onko kohtaamisellemme aika ja paikka?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoudumme yhteiseen tavoitteeseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudatammeko yhteisiä pelisääntöjä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko kaikilla selkeät roolit/tehtävät?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koenko, että työlläni on merkitystä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOENKO TIIMISSÄNI, ETTÄ

TYÖYHTEISÖ

	Ei koskaan	Harvoin	Joskus	Aina
voin ottaa esille ongelmat ja haasteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkavereilta on helppo pyytää apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
virheitä ei käytetä minua vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisössämme suvaitaan erilaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vahvista

TURVAN TUNNETTA

Turvattomuus heijastuu hiljaisuutena. Kulttuuri, jossa korostuvat tiimin kilpailuasetelma, vain suorittamisesta palkitseminen, syyttely, hierarkinen johtaminen ja pelisäännöttömyys luo turvattomuutta.



1

MUOKKAA ODOTUKSIA

Onko palaverissa hiljaisuuden ilmapiiri? Luottamus on halua paljastaa oma itsensä, vaikka keskeneräisenä toiselle, ilman pelkoa siitä, että tulee nolatuksi. Vuorovaikutuksen ja empatian merkitystä ei voi aliarvioida.



2

VASTAA RAKENTAVASTI

Etsitäänkö syyllistä vai keskustellaanko mokista niin, että niistä voidaan oppia? Luo selkeä kuva: mitä teemme, miksi ja miten. Kaikkea ei tarvitse osata, näytä esimerkkiä miten tilanteet voi kohdata ymmärtävästi, mutta ratkaisua silti etsien.



3

KUTSU OSALLISTUMAAN

Turvallisuuden tunteen kokeminen edellyttää suhteiden rakentamista ja vuoropuhelua. Rohkaise omalla puheellasi, kiitä asioiden esille tuomisesta. Ole tavoitettavissa. Kuule huolet.

Esihenkilön CHECKLIST

VIISIXK

- kannustan
- kuuntelen
- kuulen
- kysyn
- kerron myös itse, jos mokaan

MUISTAMYÖSNÄMÄ:

- Annan palautetta kasvokkain
- Pyydän ja vastaanotan palautetta
- Reflektoimme yhdessä toimintaa
- Kysyn säännöllisesti: Mitä kuuluu?
- Pidän huolta jaksamisestani



Esihenkilönä vaikutuksesi työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen on merkittävä. Voit toimia mallina muille olemalla avoin, osoittamalla omia tunteitasi ja haavoittuvuuttasi.



Pohtikaa

YHDESSÄ

Jo se, että psykologiseen turvallisuuteen liittyvistä teemoista keskustellaan yhdessä lisää turvan tunnetta. Keskusteluhetkille kannattaa varata aikaa ja jatkaa keskustelua säännöllisesti turvan tunteen ylläpitämiseksi.

1

Millaisissa tilanteissa huomaat, että tiimissä esiintyy turvattomuutta? Miltä turvattomuus tuntuu?

.....

.....

.....

2

Mitä voisimme/voin tehdä konkreettisesti, että turvan tunne lisääntyy?
Mikä on ensimmäinen asia, jonka voisimme/voin tehdä turvan tunteen parantamiseksi?

.....

.....

.....

3

Mistä asioista voit huomata, että tiimissä on korkea psykologinen turvallisuus?

.....

.....

.....

Kehittämissuunnitelma

Johdon on luotava kulttuuri, jossa psykologinen turvallisuus on ymmärretty organisaation arvoksi toimia ja tehdä työtä. Tämän lisäksi psykologisesti turvalliseen tiimiin tarvitaan jokaisen yksilön oma toiminta. Lähiesihenkilönä voit seuraavan esimerkin ja edellä olleitten kysymysten avulla lähteä edistämään psykologisesti turvallista tiimiä.



Kerää tietoa - tee kysely- keskustele

ilman vuoropuhelua, hiljaisimmat ovat edelleen hiljaa ja arvailet asioita

Järjestä aloitus työpaja-tee suunnitelma jatkoon

nosta esiin tietoa, jota olet saanut, lähtötaso- sovi jatko

Osallista- miettikää yhdessä-luokaa pelisäännöt

palaverit jatkuvat yhdessä- aloitus ei riitä- pura kieli arjen työhön sopivaksi

Miettikää tiimin vahvuudet

kirjatkaa tiedot, taidot & osaamiset näkyviin- niillä jaksetaan

Kehittäkää haaste kerrallaan

miettikää mistä on tärkeä aloittaa- asettakaa tavoite

Viesti tiimille jatkuvasti & kannusta

kerro edistymisestä ja pidä ajan tasalla seuraavista askelista

Pohdi johtamistyyliäsi

haasta itsesi, opettele tuntemaan itsesi- muista itsemyötätunto

Pidä ylin johto mukana

kysy tarvittaessa kehittämiseen asiantuntija apua ja koulutusta

Seuraa jatkuvasti

täydellisyyttä ei kannata tavoitella- pelkkä hyvä turvallinen arki riittää

Opas PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN
KEHITTÄMISEEN



Lähteet:

Edmondson, A.C. 2019. The fearless organization.

Rauhala, I. 2020. Keskustelun voima. Helsinki: Otava.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki: Alma Talent.

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-peloton-ilmapiiiri>

SOTE YAMK 2022

KARELIA AMK

Marketta Hämäläinen
Henna Itkonen

Kysely



Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kysely Terveystalon Savo-Karjalan esihenkilöille psykologisen turvallisuuden tekijöistä omassa työssä lähiesihenkilönä.

1. Taustatiedot: ikä *

- alle 25 vuotta
- 25- 29 vuotta
- 30-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51- 60 vuotta
- yli 60 vuotta

2. Työkokemus *

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16- 20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Työkokemus Terveystalossa *

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6- 10 vuotta
- 11- 15 vuotta
- 16- 20 vuotta
- yli 20 vuotta

4. Kokemus esihenkilötyöstä *

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6- 10 vuotta
- 11- 15 vuotta
- 16- 20 vuotta
- yli 20 vuotta

5. Koulutus *

- toinen aste, ammatillinen koulutus
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- tohtori tai muu vastaava tutkijakoulutus

6. Millaista koulutusta sinulla on esihenkilötyöhön? *

7. Jos teen virheen, se kääntyy minua vastaan *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä
- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

8. Koen, että tiimini jäsenet ottavat helposti haasteita, ongelmia tai vaikeita asioita esille *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä
- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

9. Koen, että tiimissäni joku tulee torjutuksi erilaisuutensa vuoksi *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä
- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

10. Koen, että minun on turvallista ottaa riskejä *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä

- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

11. Koen, että minun on helppoa pyytää apua tiimissäni *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä
- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

12. Koen, että tiimissäni kukaan ei kaiva tarkoituksellisesti maata jalkojeni alta *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä
- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

13. Tunnen, että yksilöllisiä kykyjäni ja taitojani arvostetaan ja hyödynnetään tiimissä työksennellessäni *

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen samaa mieltä
- Olen osittain samaa mieltä
- Olen osittain eri mieltä
- Olen eri mieltä

Olen täysin eri mieltä

Kyselyn saatekirje

Olemme Henna Itkonen ja Marketta Hämäläinen. Opiskelemme Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyömme aihe on organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilön näkökulmasta.

Toimeksiantaja opinnäytetyössä on Suomen Terveystalo Oy.

Opinnäytetyöhön liittyvällä kyselyllä haluamme selvittää Terveystalo Savo-Karjalan seudun esihenkilöiden kokemuksia psykologisen turvallisuuden tekijöistä. Kysely tehdään Webropol kyselynä. Kyselyn jälkeen järjestetään työpaja, jossa käydään läpi kyselyn tulokset sekä ideoidaan keinoja, joilla esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta. Työpaja järjestetään elokuussa ja työpajan ajan kohta tiedotetaan myöhemmin.

Toivomme, että kiinnostuit tutkimuksestamme ja osallistut kyselyyn.

Kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin viisi minuuttia ja kysymyksiä on 13.

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto on luottamuksellista, eikä tutkimustuloksista voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Kyselyyn pääset oheisesta linkistä: <https://link.webropol.com/s/kyselypsykologisestiaturvallisuudesta>

Vastausaikaa kyselyyn on 23.6.2022 asti.

Tehdään yhdessä psykologisesti turvallisia työpaikkoja!

Parhaimmat kiitokset osallistumisesta ja avusta!

Marketta Hämäläinen

Henna Itkonen

Muistutuskirje kyselystä

Arvoisa Terveystalon Savo-Karjalan esihenkilö!

Tämä on muistutus opinnäytetyöhön liittyvään kyselyymme vastaamisesta, jos et ole vielä vastannut kyselyyn. Sinulla on mahdollisuus osallistua vielä kyselyyn 23.6 2022 asti. Kaikki vastaukset ovat todella tärkeitä ja arvokkaita toiminnan kehittämistä varten. Kiitos, jos olet jo vastannut kyselyyn.

Olemme Henna Itkonen ja Marketta Hämäläinen. Opiskelemme Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyömme aihe on organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilön näkökulmasta.

Toimeksiantaja opinnäytetyössä on Suomen Terveystalo Oy.

Opinnäytetyöhön liittyvällä kyselyllä haluamme selvittää Terveystalo Savo-Karjalan seudun esihenkilöiden kokemuksia psykologisen turvallisuuden tekijöistä. Kysely tehdään Webropol kyselynä. Kyselyn jälkeen järjestetään työpaja, jossa käydään läpi kyselyn tulokset sekä ideoidaan keinoja, joilla esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta. Työpaja järjestetään elokuussa ja työpajan ajankohta tiedotetaan myöhemmin.

Toivomme, että kiinnostuit tutkimuksestamme ja osallistut kyselyyn.

Kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin viisi minuuttia ja kysymyksiä on 13. Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto on luottamuksellista, eikä tutkimustuloksista voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Kyselyyn pääset oheisesta linkistä: <https://link.webropol.com/s/kyselypsykologisestiaturvallisuudesta>

Vastausaikaa kyselyyn on 23.6.2022 asti.

Tehdään yhdessä psykologisesti turvallisia työpaikkoja!

Parhaimmat kiitokset osallistumisesta ja avusta!

Marketta Hämäläinen

Henna Itkonen