

Emilia Pesonen

PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyö

PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyö

Emilia Pesonen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, HR- ja esihenkilötyö

Tekijä: Emilia Pesonen

Opinnäytetyön nimi: Psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisössä

Työn ohjaaja: Noora Schroderus

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 42 + 4 liitettä

Psykologinen turvallisuus on ajankohtainen aihe nykyajan yrityksille jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Aihe on laajasti tutkittu ympäri maailmaa, ja sillä on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden luovuuteen, muutoshalukkuuteen ja innovointiin. Koska muutokset ovat välttämättömiä nykyajan yritysten selviytymisen kannalta, tulee psykologista turvallisuutta kasvattaa, jotta työntekijät kokevat voivansa ottaa vastaan uusia toimintatapoja ja -malleja ilman pelkoa virheistä tai epäonnistumisista. Psykologisella turvallisuudella on todettu olevan vahva yhteys myös työntekijöiden oppimiskykyyn, tyytyväisyyteen, tuloksellisuuteen ja sitoutumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää psykologisen turvallisuuden nykytilaa, sitä parantavia ja heikentäviä tekijöitä, sekä kehitysehdotuksia tulevaisuudelle. Kohdeorganisaatio toimii tilitoimistoalalla. Ala on ollut jatkuvassa murroksessa teknologian kehittyessä ja uusien palveluiden määrän kasvaessa. Psykologisen turvallisuuden nykytilaa sekä sitä heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä tutkittiin kohdeorganisaation palkanlaskennan tiimeissä, joissa teknologinen kehitys ja uudet asiakaspalvelumallit ovat muuttaneet toimintakenttää.

Teoriaosuuden punainen lanka muodostettiin psykologisen turvallisuuden neljästä aihealueesta sekä johtajuudesta. Psykologisen turvallisuuden aihealueita ovat turvallisuus kuulua tiimiin, turvallisuus oppia, turvallisuus osallistua sekä turvallisuus haastaa. Aihealueisiin lisättiin teoriasta voimakkaasti esiin noussut johtajuus. Tietoperusta muodostettiin kansainvälisistä tutkimuksista sekä alan kirjallisuudesta. Tutkimus toteutettiin kehittämistyönä, ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus.

Kyselyn ja haastatteluiden tuloksista voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus on kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla, ja sitä koetaan erityisesti tiimien kesken. Arvostus tiimiä kohtaan, hyvä me-henki ja korkea sitoutuneisuus tiimiin nousivat haastatteluissa esille. Korkea psykologinen turvallisuus tiimeissä luo hyvän pohjan lähteä kehittämään virheistä oppimista, sillä virheistä uskallettiin keskustella tiimeissä avoimesti. Esihenkilöiden ja johdon haastamisen koettiin olevan nykyään helpompaa kuin ennen, mutta turvallista ympäristöä avoimelle keskustelulle ja palautteen antamiselle on syytä vahvistaa.

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, tiimi, johtajuus, työyhteisö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration Option of HR and supervisory work

Author: Emilia Pesonen

Title of thesis: The significance of psychological safety in workplace

Supervisor: Noora Schroderus

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 42 + 4 appendices

Psychological safety is a relevant topic for modern companies in an ever-changing work environment. The topic is broadly studied around the world, and it has been found to affect employees' willingness to change, to be innovative and creative. Because changes are necessary for the survival of the modern-day companies, psychological safety must be a priority to the management for employees to feel like they can adopt new ways of working without fear of making mistakes. Psychological safety has also been strongly linked to employees' ability to learn, work satisfaction, productivity, and commitment.

The goal of this study was to examine the current state of psychological safety and to find factors that can weaken or increase it and find suggestions for the future. The target organization for this study operates in the accounting industry. Accounting industry is in a constant change because of technological advancements and growth in new customer service models. The current state of psychological safety was investigated in the payroll teams, where technological developments and new customer service models have changed the operating field.

The theoretical framework was built around four different themes of psychological safety as well as leadership. The areas of psychological safety were safety to belong to the team, safety to learn, safety to contribute and safety to challenge. Leadership was found to be a strong factor for building psychological safety and was added as a fifth theme in the study. The theoretical foundation was based on international research as well as literature in the field. The research was executed as a development project and the chosen approach was case study.

Based on the results of the survey and interviews it can be said that psychological safety is at a good level in the payroll teams, and strongly felt amongst the teams themselves. Good team spirit, appreciation for each other and high commitment to the team were highlighted in the interviews. High psychological safety is a good base for learning from mistakes, as mistakes were openly discussed in the teams and between co-workers. Challenging supervisors and leaders were seen to be easier now than before, but it's important to strengthen the safe psychological environment for open and honest feedback in the future.

Keywords: psychological safety, team, leadership, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Aiheen tausta	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	7
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	9
2.1	Psykologisen turvallisuuden vaikutus tiimityössä	9
2.2	Psykologisen turvallisuuden osatekijät	13
2.3	Johtajuuden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen	16
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUSTAPA.....	20
3.1	Tapaustutkimus	20
3.2	Määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä	21
3.3	Kyselyn ja haastattelun toteutus	22
3.4	Aineiston analyysi.....	23
4	TULOKSET	25
4.1	Kyselyn tulokset	25
4.2	Haastattelun tulokset	28
5	TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
6	POHDINTA	37
7	LÄHTEET	39
8	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Aihe psykologisen turvallisuuden tilan tutkimisesta tiimityössä valikoitui aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin tutkittu psykologisen turvallisuuden tilaa, mutta siitä on pidetty koulutus esihenkilöille. Yritys on alansa edelläkävijä tilitoimistopalveluissa, ja psykologista turvallisuutta tarvitaan, jotta voidaan omaksua organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ja kehitystä nopeasti. Turvallisella ilmapiirillä on vaikutusta muun muassa työntekijöiden oppimishalukkuuteen, riskinotto- ja sitoutumiseen (Ruutu 2020, 42).

Kohdeyrityksen toimiala on ollut murroksessa jo usean vuoden. Palkanlaskennassa ei enää riitä ainoastaan palkkojen oikeellisuus tai laki- ja TES-neuvonta, vaan asiakkaille tulee pystyä tarjoamaan kokonaisvaltaisia palveluita sekä lisäarvoa. Toimistot ovat nykyään avokonttoreita, jossa tiimiläiset kuulevat toistensa puhelut asiakkaille, ja kontakteja asiakkaisiin on yhä enemmän. Järjestelmät kehittyvät alan muutosten myötä, ja näitä täytyy pystyä omaksumaan välillä hyvinkin nopealla aikataululla. Psykologisen turvallisuuden avulla saadaan luotua ilmapiiri, joka tarjoaa vakaan pohjan muutoksille, tiimityöskentelylle ja innovaatioille. Uusia toimintatapoja voi olla vaikea saada osaksi normaalia arkea, jos psykologista turvallisuutta ei ole ja työntekijät eivät uskalla kokeilla ja tehdä virheitä. (Hus 2022.)

1.1 Aiheen tausta

Psykologisen turvallisuuden perustaa on rakennettu jo vuodesta 1844 Søren Kierkegaardin johdolla, mutta nykyajan termi ”psykologinen turvallisuus” on muodostunut vasta vuonna 1965 MIT:n professoreiden Edgar Scheinin ja Warren Bennisin tutkimuksen tuloksena. Tutkimuksen aikana he huomasivat, että ilman psykologista turvallisuutta ihminen ei pysty muuttamaan käyttäytymistään organisaation jatkuviin haasteisiin vastatakseen (Rinne 2021, 31). Pelko virheitä ja epäonnistumisia kohtaan lamaannuttaa tiimin, jos psykologinen turvallisuus on heikkoa. Tutkimuksen lopputuloksen voi tiivistää lauseeseen ”Ihmiset eivät halua tulla rangaistuksi siitä, mikä tekee heidät ihmisiksi”. (LeaderFactor 2023.)

Vuonna 1990 Professori Kahn on määritellyt psykologisen turvallisuuden yhdeksi sitouttamisen keinoksi organisaatiossa, ja Amy Edmondson pitää psykologista turvallisuutta kriittisenä tekijänä

organisaation oppimiskyvylle ja tiimin suoriutumiselle (Rinne 2021, 31). Vasta viimevuosien aikana psykologisesta turvallisuudesta tehdyt tutkimukset ja kirjallisuus ovat olleet räjähdysmäisessä kasvussa Googlen (2012) tekemän Project Aristoteleen jälkeen. Kahden vuoden tutkimustyön tuloksena Google löysi menestyneiden tiimien viisi tärkeintä piirrettä, joista tärkeimmäksi nousi psykologinen turvallisuus. (LeaderFactor 2023.)

Organisaatiosta on tärkeää löytyä psykologista turvallisuutta, sillä muutostilanteissa kohdataan väistämättä pelkoa ja epävarmuutta, jolloin työntekijät ovat haavoittuvaisempia. Yhteisöltä tarvitaan näissä tilanteissa psykologista turvaa, jolloin yksilö tuntee kokeilun turvalliseksi. (Rinne 2021, 33.) Muutosten tahti on kiihtynyt nykyajan työelämässä, eikä sille näy loppua. Muutosten nopeutuessa kiinnostus psykologista turvallisuutta kohtaan on kasvanut, ja organisaatiot ovat tunnistanee sen yhdeksi tulevaisuudessa menestyvien organisaatioiden tunnuspiirteeksi. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 29).

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuskysymyksiksi valittiin neljä tutkimusta ohjaavaa kysymystä:

1. Miten psykologinen turvallisuus koetaan Yritys X:ssä?
2. Mikä aiheuttaa psykologista turvattomuuden tunnetta asiantuntijatyössä tiimeissä?
3. Mikä vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta asiantuntijatiimeissä?
4. Miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää tulevaisuudessa?

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää palkanlaskennan tiimien psykologisen turvallisuuden tunteen tilaa, sekä tunnistaa sitä heikentävät ja kasvattavat tekijät. Kehittämistyössä ei oteta huomioon koko organisaatiota, vaan se rajataan koskemaan kohdeorganisaation palkanlaskennan tiimejä. Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään psykologisen turvallisuuden teoriaa ja aihealueita. Tutkimuksen lopputuloksena kohdeyritykselle annetaan ehdotuksia psykologisen turvallisuuden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena on tutkia psykologisen turvallisuuden ilmiötä. Tutkimustyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään psykologisen turvallisuuden

vaikutusta tiimityöhön, psykologisen turvallisuuden aihealueita sekä johtajuutta osana tiimin psykologista turvallisuutta. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä ohjaa Timothy R. Clarkin kehittämät neljä psykologisen turvallisuuden aihealuetta. Aihealueita ovat turvallisuus kuulua tiimiin, oppia, osallistua ja haastaa.

Clarkin luoman neljän aihealueen tilaa tutkitaan kohdeorganisaation palkanlaskennan tiimeissä sähköisesti lähetettävällä kyselyllä. Kyselyn tarkoitus on saada tietoa psykologisen turvallisuuden nykytilasta. Kyselyn jälkeen toteutettavassa teemahaastattelussa yhdeksi aihealueeksi otetaan myös johtajuus, jolla on aiheen kirjallisuuden mukaan iso merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Haastattelussa halutaan saada syvällisempää tietoa psykologisen turvallisuuden tilan syistä ja kehittymismahdollisuuksista.

2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Psykologinen turvallisuus on tiimin tai työyhteisön välinen uskomus siitä, että jokainen voi olla oma itsensä, ja riskien otto on turvallista eikä niistä rangaista (Työterveyslaitos 2021). Se on tiimin yhteinen tila, jossa kaikki hyväksytään omalla taustalla, osaamisella ja arvoilla eikä kenenkään tarvitse muuttua sopeutuakseen (Rinne 2021, 27–28). Psykologisella turvallisuudella on Frazierin (2017) mukaan selkeä vaikutus tiimin jäsenten kokemaan työn imuun, oppimiskykyyn, tyytyväisyyteen, informaation jakamiseen, luovuuteen ja tuloksellisuuteen (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 39).

Psykologisen turvallisuuden tarkoitus on luoda ympäristö, jossa kysymyksistä, ideoista, huolista ja virheistä ei rangaista tai nöyrytetä. Jokaisen organisaation työntekijän tulisi tuntee, että virheet ovat sallittuja, ja että he ovat turvallisessa oppiympäristössä työpaikalla (Great Place to Work 2022, 3.) Kun tiimi huomaa, että vaikeiden asioiden käsittely ei hajota tiimiä vaan ryhmällä on mahdollisuus oppia niistä, syntyy psykologista luottamusta (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30).

Psykologisen turvallisuuden tunne syntyy myös ihmisten keskinäisestä luottamuksesta ja kunnioituksesta. Luottamusta ja psykologista turvallisuutta ei kuitenkaan saa sekoittaa toisiinsa. Psykologinen turvallisuus on käsitteenä laajempi kuin luottamus. Luottamuksella tarkoitetaan yleensä yksilöiden välistä suhdetta (Ristikangas & Ristikangas 2018, luku 1, Luottamus on kaiken perusta), kun psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta ryhmän normeista (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30).

2.1 Psykologisen turvallisuuden vaikutus tiimityössä

Yksi tiimin määritelmä on, kun vähintään kaksi henkilöä on osana hyvin toimivaa, tavoitetietoista ryhmää, jonka vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin. Katzenbachin ja Smithin (1993) luoman määritelmän mukaan ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Seppänen 2022, Mistä tiimityö koostuu?)

Tiimit nähdään yksilöitä vahvempana, sillä tiimillä on mahdollisuus oppia ja jakaa tietoa toisilleen. Jakaessaan osaamista yksilöltä toiselle sekä tiimirajojen yli, vaikuttaa se myös organisaatiotasolla positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä työssä suoriutumiseen. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30.) Ilman psykologista turvallisuutta työntekijä saattaa kokea asioiden ääneen sanomisen riskinä tiimissä, jos hänen mielestään riskit asian kertomisesta ovat suurempia kuin hyödyt. Vähättely tai naurunalaiseksi joutuminen koetaan riskinä, ja pelko niistä vaiennuttaa työntekijän. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30.) Clarkin (2020) tekemän psykologista turvallisuutta koskevan tutkimuksen mukaan 80 % kyselyyn vastanneista ei halua horjuttaa tiimin sopua, eli kertoa kehitysehdotuksia tai ideoita, vaikka organisaatio siitä hyötyisikin (Rinne 2021, 34).

Psykologinen turvallisuus ei ole tiimin tavoitteiden alentamista tai vaatimusten pienentämistä, eikä sillä tarkoiteta mukavuuden etsintää. (Rinne 2018, 79–80). Sen tavoitteena on luoda vilpittömyyttä ja avoimuutta tiimiin (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, What psychological safety is not), sekä kehittää työntekijöiden osaamista, taitoja ja tuottavuutta ilman ahdistusta tai stressiä epäonnistumisen pelon takia (Runne 2018, 79). Nämä osa-alueet pääsevät kasvamaan tiimeissä, joissa keskinäistä luottamusta on tiimiläisten kesken. (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, What psychological safety is not).

Amy Edmunsonin mukaan psykologinen turvallisuus voi parhaimmillaan nostaa yhteistyön laatuvaatimuksia, joka omalta osaltaan lisää työyhteisön tuottavuutta. Organisaation työntekijöiden stressinsietokyky on korkeammalla tasolla tiimeissä, joissa psykologinen turvallisuus on vahvaa. Vahva stressinsietokyky mahdollistaa osaltaan paineistetussa tilanteessa laadukkaamman ongelmanratkaisun. (Rinne 2021, 80.) Alla olevassa kuviossa (KUVIO 1) psykologinen turvallisuus ja työn tavoitevaatimukset kuvataan kahtena erillisenä ulottuvuutena, jotka ovat kuitenkin vahvasti yhteydessä toisiinsa (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, Psychological safety is not about lowering performance standards).

	Low Standards	High Standards
High Psychological Safety	<i>Comfort Zone</i>	<i>Learning & High Performance Zone</i>
Low Psychological Safety	<i>Apathy Zone</i>	<i>Anxiety Zone</i>

KUVIO 1. Psychological safety is not about lowering performance standards. (Edmondson 2018.)

Amy C. Edmondson pitää huolestuttavimpana kuvion oikeaa alakulmaa, jossa psykologinen turvallisuus on alhainen, mutta tiimin tavoitteet korkeat. Tämä tila on erittäin tuttu nykyajan työyhteisössä. Tiimin työntekijät kokevat ahdistusta, eivätkä uskalla sanoa huoliaan ääneen. Edmondson kutsuu tilaa ahdistuksen vyöhykkeeksi. Tällä ei tarkoiteta ahdistusta ainoastaan korkeiden tavoitteiden saavuttamisesta tai yritysten kilpailupainotteisesta ympäristöstä, vaan ihmisten välisistä suhteista johtuvaa ahdistusta. Työntekijöillä voi olla toimintaa kehittäviä ideoita, mutta he eivät uskalla kertoa niitä ääneen. Tällainen pelko synnyttää hiljaisuuden kulttuuria. (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, Psychological safety is not about lowering performance standards.)

Verratessa hyötyjä hiljaisuuden ja puhumisen välillä (KUVIO 2) voidaan huomata, että työntekijän päättäessä kertoa ehdotuksiaan tai mielipiteitään, on organisaatio se osapuoli, joka tästä väistämättä hyötyy. Hyöty organisaatiolle voi tulla myöhässä, mutta takuuta työntekijän kokemille hyödyille ei ole tai ne ovat vähäisiä. Vastaavasti työntekijän päättäessä pysyä hiljaa, on hyötyjänsä työntekijä itse, hyöty tulee heti ja hyöty on korkea. Korkealla hyödyn määrällä tarkoitetaan tunnetta turvallisuudesta. Työntekijä ei joudu altistumaan huomiolle, ja näin välttää mahdollisen nöyryytyksen. (Harvard business review 2023.) Tarve pysyä huomaamattomana ja turvassa on suuri. Päätös hiljaisuudesta voidaan tiivistää lauseeseen ”Ketään ei ole koskaan irtisanottu hiljaisuuden takia”. (Edmondson 2018, luku 2, A work environment that supports learning.)

	Who Benefits	When Benefit Occurs	Certainty of Benefit
Voice	The organization and/or its customers	After some delay	Low
Silence	Oneself	Immediately	High

KUVIO 2. Why silence wins in the voice-silence calculation. (Edmondson 2018.)

Hiljaisuutta tiimeissä syntyy turvattomuuden tunteesta, jolloin ihminen ei halua ilmaista mielipiteitään, tarpeitaan, ideoitaan tai kokemuksiaan. Tätä perustellaan helposti ihmisten erilaisuudella, vaikka todellisuudessa jokainen haluaa tuntea, että hänellä on annettavaa ja hänen mielipiteensä

on tärkeä. Hiljaisuus on voinut syntyä esihenkilön tai kollegan varomattomista kommenteista, joka ovat jäänyt työntekijälle mieleen. Syy voi olla myös mikromanagerointi, joka aiheuttaa motivaation puutetta, ahdistuneisuutta ja turvattomuuden tunnetta. (Rinne 2021, 46.)

Ihminen muistaa tilanteet, joissa hänet on hiljennetty, häntä on kiusattu tai nöyryytetty. Nämä muistot muokkaavat aivojamme pelkäämän kokemusta nöyryytyksestä jopa enemmän kuin itse asiaa, josta meitä on nöyryytetty. Tämä voi lopulta vaikuttaa siihen, kuinka käyttäydymme ja ajattelemme. Aikaisemmat kokemuksemme voivat vaikuttaa suuresti kykyymme toimia, tuottaa arvoa ja kukoistaa ihmisiä. (Clark 2020, Introduction.)

Patterson, Grenny, McMillan ja Switzler (2001) tekivät tutkimuksen työntekijöiden hiljaisuuden vaikutuksista organisaatiossa. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijän hiljaisuuden hinta jokaista käymätöntä keskustelua kohden on jopa 7500 dollaria. (Rinne 2021, 49.) Hiljaisuus on ajatus siitä, että työntekijän mielipide ei tarjoa arvoa, jonka takia sitä ei arvostettaisi (Amy C. Edmondson 2018, luku 2, Dangerous silence). Hiljaisuuden toissijaisena seurauksena havaittiin työntekijän sitoutumisen heikkeneminen, yrityskulttuurin huonontuminen ja moraalisen toimijuuden vähentyminen. Hiljaisuuden kulttuuri vähentää pitkällä tähtäimellä luovuutta ja oppimista, ja estää pahimmillaan innovaatioiden synnyn. (Rinne 2021, 49.)

Vastaavasti paras mahdollinen tila työympäristölle on korkea psykologisen turvallisuuden tila, ja tarpeeksi korkeat tavoitteet. Tätä Edmondson kutsuu oppimisen tilaksi. Tässä tilassa työntekijät voivat oppia toisiltaan sekä tehdä innovatiivisia ja moniulotteisia työtehtäviä. (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, Psychological safety is not about lowering performance standards.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita, että kaikesta ollaan samaa mieltä, vaan sen tarkoitus on mahdollistaa vaikeista asioista keskustelu, jolloin ongelmia voidaan ratkoa pelotta yhdessä (Työterveyslaitos 2021). Psykologisesti turvallisessa tiimissä ideoiden ja ajatusten vaihto tiimiläisten välillä kasvattaa oppimista eikä ideoiden käyttämättä jättäminen heijastu luottamuspulana tai osaamisen kyseenalaistamisena tiimiläisten välillä (Jha 2018, 903–904).

2.2 Psykologisen turvallisuuden osatekijät

Tutkija, kirjailija ja LeaderFactoryn toimitusjohtaja Timothy R. Clark (2020) on luonut psykologisen turvallisuuden neljä aihealuetta. Clarkin luomat aihealueet mukailevat universaalia kaavaa ihmisen tarpeissa sosiaalisessa ympäristössä. Clarkin neljää aihealuetta voidaan verrata Maslowin tarvehierarkiaan. Siinä missä ihminen tarvitsee unta, vettä, ruokaa ja suojaa selviytyäkseen, tarvitsee tiimi turvaa osallistumisen, oppimisen, yhteistyöhön ja haastamisen mahdollistamiseen. Nämä toimivat Maslowin hierarkian tavoin portaina. (LeaderFactor 2023.)

Maslowin luoman hierarkian toimimiseen tarvitaan psykologista turvallisuutta (*LIITE 1, KUVIO 3*). Psykologista turvallisuutta tarvitaan itsensä toteuttamiseen, yhteenkuuluvuuden tavoitteluun sekä turvallisuuteen. Kun Maslowin alimman portaan pakolliset tarpeet on täytetty, kuten ruoan ja suojan löytäminen, tulee seuraavaksi vastaan psykologisen turvallisuuden täytyminen, eli ihmisen sosiaaliset tarpeet. (Clark 2020, Introduction.)

Turvallisuus olla osana tiimiä on Clarkin (2020) asteikon ensimmäinen askel (*LIITE 2, KUVIO 4*). Tällä portaikolla ihminen haluaa tuntea olonsa hyväksytyksi ja arvostetuksi osana tiimiä (Novetos 2023). Hyväksytyksi tuleminen näkyy esimerkiksi tervehtimisenä, kiittämisenä tai mielipiteiden kysymisenä. Tiimi käyttäytyy arvostavasti toisiaan kohtaan, ja he kunnioittavat yhdessä sovittuja asioita. (Valjastamo 2023.) Kun jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa tiimiin, nousee tiimissä helpommin myös me-henki korkealle (Seppänen 2022, luku 2, Mistä tiimityö koostuu?).

Jokaiselle ihmiselle tulee antaa mahdollisuus kuulua tiimiin juuri sellaisena kuin he ovat. Vaatimuksia osaksi tiimiin kuulumisesta on vain kaksi; olet ihminen, etkä halua aiheuttaa harmia. Jos täytät vain toisen, sinua ei kelpuuteta. Clarkin mukaan meidän tulee luoda turvallisuutta kuulua, ei tuomita ensinäkemältä, kuten ihmisillä on helposti tapana. (Clark 2020, luku 1, Inclusion safety.)

Ihminen etsii usein samanhenkisiä ihmisiä ympärilleen niin vapaa-ajalla kuin työpaikallakin. Erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisten toimintatapojen kanssa toimeen tuleminen voi olla vaikeaa. Ihmisten erilaiset ajattelu- ja toimintatavat täytyy kuitenkin oppia ymmärtämään hyötynä. Erilaisuudesta tulee pystyä keskustelemaan oman tiimin kesken, jolloin löydetään uutta osaamista ja uusia toimintatapoja. Sen voi kääntää voimavaraksi, jos tiimissä uskalletaan sanoa asiat ääneen kunnioittavasti ja oppimistarkoituksessa. (Seppänen 2022, luku 1, Hyvä tiimin jäsen.)

Psykologisesti turvallisessa oppimista mahdollistavassa tiimissä kysymysten kysyminen, ideoiden esittäminen tai virheet eivät pelota. Pelko virheiden tekemisestä on saatu poistettua, ja ymmärretään, että virheet ovat osa oppimisprosessia. (LeaderFactor 2023.) Nykyajan kompleksisessa maailmassa tiimin tulee olla muutoskykyinen ja kehittämishaluinen. Tilaa oppia ja kysyä tulee antaa myös tiimin hiljaisimmille, ja tiimin tulee voida keskustella mitä oppiminen jokaiselle tarkoittaa. Vastuu omasta oppimisesta ei tule koskaan loppumaan, joten turvallisen ympäristön luominen on kaikille tärkeää myös tulevaisuuden kannalta. (Valjastamo 2023.)

Psykologisella turvallisuudella on todettu olevan yhteys suurempien riskinottoon sekä uskallukseen kokeilla uusia asioita. Näillä käyttäytymisen piirteillä on myönteinen vaikutus esimerkiksi oppimiseen ja suoriutumiseen. Psykologisen turvallisuuden tason ollessa korkealla, virheitä, onnistumisia ja tietoutta jaetaan useammin. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30.) Amy C. Edmondsonin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan hän havaitsi parhaiden tiimien tekevän eniten virheitä. Tuloksista selvisi, että parhaat tiimit tekevät tilastollisesti eniten virheitä siksi, että tiimin korkean psykologisen turvallisuuden vuoksi niitä kirjattiin eniten. Virheistä uskallettiin puhua, ja tulevaisuutta varten haettiin löytää uusia tapoja ehkäistä virheitä sekä oppia niistä. (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, An accidental discovery.)

Turvallisen yhteistyön, eli turvallisuuden osallistua tavoitteena on, että tiimiläiset osaavat hyödyntää taitojaan ja jakaa asiantuntemustaan tiimiin. Tiimi tietää omat tavoitteensa, ja he kokevat vastuuta omista osuuksistaan. Kun tiimissä on turvallisen yhteistyön ilmapiiri, heille on luotu mahdollisuus autonomiaan, avun saantiin ja rohkaistumiseen. Nämä vaikuttavat osaltaan tiimin työtehtäviin nähtyyn vaivaan ja syntyneisiin tuloksiin, joista tiimi kokee olevansa vastuussa. (Novetos 2023.) Tiimi on yhtenäinen eikä pelkää virheitä, se pystyy keskittymään omaan työhönsä, osaamisensa kehittämiseen sekä tulostensa parantamiseen (Valjastamo 2023).

Tiimeissä jaettu tieto, tavoitteet ja kunnioitus luovat laadukkaita vuorovaikutussuhteita. Tällaisessa sosiaalisessa ympäristössä työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön aktiivisesti, ja he uskaltavat sanoa mitä ajattelevat. Vuorovaikutussuhteet organisaatiossa ja tiimeissä, jotka perustuvat avoimuuteen, lisäävät tilaisuuksia ja kykyä oppia virheistä. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32.) Toimivat vuorovaikutussuhteet vahvistuvat, kun tiimi aidosti kuuntelee ja on läsnä. Kun tunnetaan, että ideoita kuunnellaan ja keskusteluissa ollaan aidosti läsnä, on helpompi kertoa myös kehitettäviä asioita. (Seppänen 2022, luku 2, Toimivan tiimin pohjapiirros.) Kolmannen tason voidaan ajatella olevan suorituskyvyn perusta. Työntekijä on hyväksytty tiimiin, hän on oppinut, ja nyt hän on vastuussa

omista töistään. Työntekijän tavoitteena on päästä vaadittuihin tavoitteisiin, ja tiimi on kannustamassa ja auttamassa tavoitteisiin pääsyssä. (Youtube 2023.)

Psykologisen turvallisuuden viimeisellä tasolla työntekijät uskaltavat haastaa toisiaan, olla rakentavasti eri mieltä sekä kyseenalaistaa normaaleja toimintatapoja ja -malleja ilman että heidän ajatuksiaan arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin. Tiimiläisillä on ymmärrys, että asemasta, kokemusvuosista tai osaamistasosta riippumatta kaikilla on mahdollisuus kyseenalaistaa, ideoida ja ehdottaa uusia toimintatapoja. (Novetos 2023.) Psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, innovointia ja luovaa ajattelua. Tällä tasolla tiimiläisten innovointi on korkeinta. Se vahvistaa osaltaan tyytyväisyyttä työssä, tehokkuutta ja sitoutumista organisaatioon sekä tehtävään työhön (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30).



KUVIO 5. Psykologisen turvallisuuden portaatt Timothy R. Clarkin luomia osatekijöitä mukaillen.

Clarkin mukaan suurin osa tiimeistä ei lähde haastamaan, ennen kuin aikaisemmat vaiheet on turvattu, mutta tässäkin on poikkeuksia. (LeaderFactor 2023.) Haastaminen kuuluu Clarkin luoman nelivaiheisen asteikon viimeiselle askeleelle, ja työntekijöiden tulee kokea syvää turvallisuutta, jotta he uskaltavat kertoa ajatuksiaan organisaatiossa ääneen. Vallan vaikutus organisaation toimintakulttuurissa on mahdollinen syy työntekijöiden hiljaisuuteen, jolloin työntekijät pelkäävät kyseenalaistaa johdon päätöksiä (Rinne 2021, 46).

Clarkin tutkimuksen mukaan portaissa on universaalisti 20–25 % tiimiläisistä, jotka eivät koe tarpeelliseksi saavuttaa tason turvallisuutta ennen kuin voivat osallistua vaiheeseen (Rinne 2021, 33–35). Viimeinen taso, haastaminen, vaatii suurinta haavoittuvuutta ja kyvykkyyttä. Tällä tasolla 20 %

ihmisistä kokee voivansa haastaa ilman turvallisuuden tunnetta. Jos kuitenkin kuullaan vain rohkeita, ei huomioida loppuja 80 %, jotka eivät ole vielä turvallisuudeltaan sillä tasolla, että voisivat osallistua keskusteluun. (Rinne 2021, 35.) Rohkeiden tulee ymmärtää tarjota hiljaisemmille turvaa, jotta hekin uskaltaisivat olla rohkeampia (Rinne 2021, 49).

Psykologisen turvallisuuden syntyminen tarvitsee sekä lupaa osallistua että kunnioitusta tiimissä. Tasapaino näiden välillä luo psykologisen turvallisuuden tilan, ja vaa'an kallistuessa liikaa kummalle tahansa puolelle, voi tiimeissä esiintyä ongelmia. Jos työntekijällä ei ole lupaa toimia tarvittavalla laajuudella omassa työssään ilman, että hänen täytyy koko ajan kysyä lupaa, seuraa siitä väistämättä holhouksen kierre. Mikäli vaaka kallistuu kunnioituksen puutteeseen, hyödynnetään työntekijää lähes väistämättä. Molemmissa ääritapauksissa organisaatio ei voi toimia parhaalla toimintakyvyllään. (Amy C. Edmondson 2018, Conclusion.)

2.3 Johtajuuden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

Psykologisen turvallisuuden syntyminen vaatii hyvää johtajuutta. Vaikka psykologinen turvallisuus ei ole ainoastaan organisaation johdon ja esihenkilöiden käsissä, on sillä iso merkitys turvallisuuden tasoon. Korkea hierarkia luo helpommin psykologista turvattomuutta kuin matala hierarkia. Organisaation hierarkiataso ei kuitenkaan ole suorassa yhteydessä heikkoon tai vahvaan psykologiseen turvallisuuteen, vaan organisaatiokulttuuri ja -rakenteet mahdollistavat osaltaan joko pelkoa herättävää tai avoimuutta edistävää ilmapiiriä. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32.)

Psykologisen turvallisuuden on tärkeä olla osa johdon agenda, jotta sitä voisi kehittää ja vahvistaa. Johdon on priorisoitava aikaa kuunteluun ja vuoropuheluun, sekä kannustettava ihmisiä avoimuuteen omalla toiminnallaan, kun vuoropuhelu, ihmiset ja avoimuus kuuluvat aidosti johdon tavoitteisiin. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33.) Jokaisella työntekijällä ja tiimiläisellä on vastuu luoda työkalu, jossa ihmiset kokevat, että he voivat kertoa mielipiteitä tai ideoita ilman sen kustannuksia. (Future talent learning 2023.) Johdolla ja esihenkilöillä on työntekijöihin nähden korostunut vastuu psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luomisessa (Iqbal, Qaisar, Ahmad, Noor Hazlina, Nasim, Adeel & Khan, Syed Abdul Rehman 2020).

Johdolla ja esihenkilöillä on kolme tapaa vahvistaa psykologista turvallisuutta Edmondsonin (2019) luoman esihenkilön työkalupakin mukaan. He voivat muokata työntekijöiden odotuksia, kutsua

heitä osallistumaan, sekä vastata rakentavasti. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33.) Näistä tärkeimpänä Edmondson pitää työntekijöiden odotusten muokkaamista (Amy C. Edmondson 2019, 158).

Esihenkilöiden työkalupakin ensimmäisen osan, eli odotusten muokkaamisen, tarkoitus on luoda perustaa psykologiselle turvallisuudelle. Koska tarkoitus on muodostaa pohjaa, työn kehystäminen on tärkeää. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33.) Se miten johto ottaa vastaan ja käsittelee virheet, on tärkeää psykologisen turvallisuuden kannalta (Amy C. Edmondson 2019, 160). Rohkeaa organisaatiota rakentaessa johtajan tärkeimpiä tehtäviä on virheiden tekemiseen liittyvän häpeän ja pelon poistaminen (Rinne 2021, 134). Jo alusta asti vastuuasemassa olevan on tärkeää korostaa avoimuutta jakaa huolia, ongelmia ja ideoita, jolloin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33).

On tärkeää ymmärtää, että virheisiin ei kannusteta eikä niistä rangaista, vaan ne nähdään oppimismahdollisuuksia. Virheistä on mahdollista oppia työn kannalta tärkeitä asioita, mutta liian alhainen psykologisen turvallisuuden taso ei mahdollista virheiden läpikäyntiä ja niistä oppimista. (Amy C. Edmondson 2019, 160.) Nykyajan maailmassa virheitä ei voi paeta, sillä muutokset, poikkeamat ja yllätykset ovat odotettuja (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33).

Johdon tulee painottaa keskinäistä riippuvuutta, jotta työntekijät ymmärtävät heidän toimintansa vaikutukset muihin, esimerkiksi työntekijän töiden vaikutukset muuhun tiimiin. Tällainen toiminta vaatii kommunikointia ja keskinäisten vuorovaikutusriskien ymmärtämistä. Vuorovaikutusriskien laittaminen perspektiiviin on tärkeää. Kolhiintuneen egon pelko virheen tekemisestä on verrattain pieni pelko, jos kyseessä on esimerkiksi ihmishengen pelastaminen. (Amy C. Edmondson 2019, 164.)

Esihenkilöiden työkalupakin mukaan on myös tärkeää muistuttaa tiimille työn merkityksellisyydestä. Organisaation, tiimin ja työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet tulee olla selkeitä, tiimin on hyvä ymmärtää mitä on pelissä, ja keihin se vaikuttaa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33–35.) Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa olosuhteisiin ja saada esihenkilöltä tukea oman merkityksellisyyden toteutumisessa, vahvistaa se hänen motivaatiotaan (Rinne 2021, 233).

Johdon toinen tärkeä tehtävä on aidosti kutsua ihmiset osallistumaan (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34). Kutsu osallistumaan tulee tuntua houkuttelevalta ja aidolta, ja ääneen sanottuja ideoita ei saa

ampua alas (Rinne 2021, 77). Halua ottaa vuorovaikutusriskejä kertomalla omia ideoita tai ajatuksia esimerkiksi tiimipalaverissa ei ole, jos esihenkilö vaikuttaa kaikki tietäväiseltä (Amy C. Edmondson 2019, 167–168). Esihenkilön nöyryys ja oppimista korostava ajattelutapa avaavat mahdollisuuden avoimemmalle keskustelulle ja osallistumiselle (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34). Omalla käytäytymisellä esihenkilöllä on mahdollista luoda esimerkkiä tiimille, ja vahvistaa mallia, jolla tiimiläisten toivotaan käyttäytyvän (McKinsey & Company 2021).

Kolmantena työkalupakkia osana on rakentava vastaaminen. Kaikki johtavissa asemissa olevien henkilöiden tulee suhtautua otettuihin riskeihin rakentavasti tiimeissä ja organisaatiossa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34–35.) Arvostuksen osoittaminen, ymmärtäväinen ja kannustava suhtautuminen epäonnistumisten jakamiseen ja rikkomuksiin puuttuminen ovat kolme tekijää, jotka korostuvat rakentavassa vastaamisessa (Amy C. Edmondson 2019, 173). Tiimin tai työntekijän kertoessa työpaikan tai prosessien epäkohdista, ongelmista tai virheistä, tulee esihenkilön ensisijainen reaktio olla kiittäminen. Sillä, onko ehdotus alkujaan ollut hyvä tai huono, ei ole merkitystä, ja esihenkilön vastaus asiaan tulee olla kiitollisuutta osoittava. Mikäli idea tyrmätään heti alkuun, on epätodennäköistä, että työntekijä haluaa enää jatkossa tuoda ajatuksiaan ilmi. (Amy C. Edmondson 2019, 173.)



Kuvio 6. Psykologista turvallisuutta vahvistavia tekijöitä mukaillen Amy C. Edmondsonin esihenkilön työkalupakkia.

Kehittävässä ja innovoivassa työssä epäonnistumiset kuuluvat väistämättä arkeen (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34–35). Edmondson kysyi esihenkilöiltä ja johtajilta tutkimuksensa aikana, kuinka

monta prosenttia virheistä he ajattelevat olevan moittimisen tai rangaistuksen arvoisia. Vastaukseksi hän sai 1–4 % virheistä. Seuraavaksi hän kysyi, kuinka monta prosenttia virheistä käsitellään kuin ne olisivat moittimisen tai rangaistuksen arvoisia, ja vastaus oli jopa 70–90 %. Vastauksissa huomattiin selvä ongelma, jossa logiikka ja organisaation kulttuuri jättävät monta oppimistilaisuutta välistä, koska virheitä käsitellään lähes aina niin kuin se olisi tarkoituksella tehty (Amy C. Edmondson 2019, 176).

Työntekijöiden tahallisiin virheisiin tulee puuttua, eikä sillä ole merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemaan heikentävästi. Psykologisen turvallisuuden tunne voi päinvastoin kasvaa, kun tahallisiin rikkomuksiin suhtaudutaan oikeudenmukaisesti ja harkitusti. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34–35.) Esihenkilön rooli on toimia työyhteisön suojelijana. Jos esihenkilö on liian diplomaattinen tai miellyttämishaluinen, voi johtamismalli pahimmillaan halvaannuttaa tiimin. (Rinne 2021, 137.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUSTAPA

Kehittämistyön lähestymistapaa ja menetelmiä on tärkeää alkaa suunnittelemaan tavoitteiden, rajausten ja viitekehyksen määrittelyn jälkeen. Suositeltua on, että lähestymistapa valitaan ennen menetelmiä, vaikka tapaustutkimuksessa lähestymistavan valinta ei suljakaan eri menetelmien käyttöä pois. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 25.) Seuraavaksi käsitellään kehittämistyöhön valittua lähestymistapaa, tutkimusmenetelmiä ja aineistoanalyysia. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka on aina empiiristä tutkimusta (Tietoarkisto 2023).

3.1 Tapaustutkimus

Lähestymistavalla tarkoitetaan ilmiön tutkimista ja kehittämistä laajasta näkökulmasta, joka mahdollistaa monipuolisten menetelmien ja ratkaisujen käytön. Näin ilmiötä voidaan ymmärtää syvemmin, ja siihen voidaan yhdistää tarvittaessa eri menetelmien käyttöä. (Ojasalo ym. 2015, 52.) Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole saada aikaan muutosta vaan selittää, tutkia tai kuvailla ilmiötä sen jokapäiväisessä ympäristössä (Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery & Sheikh 2011). Työn tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle, joilla psykologista turvallisuutta voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa, ja osattaisiin välttää niitä tekijöitä, jotka sitä heikentävät.

Tapaustutkimus eli case-study tuottaa kohdeorganisaatiolle syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli psykologisesta turvallisuudesta, sen todellisessa ympäristössä (Crowe ym. 2011). Tapaustutkimus valittiin, sillä tutkimuksessa halutaan ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti valittua aihetta, sekä tuottaa kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle tutkimuksen keinoin. Koska tapaustutkimuksessa keskitytään ymmärtämään syvällisesti kohdetta, on niitä usein vain yksi, kuten tässä tutkimuksessa. Tärkeämpää on saada yhdestä kohteesta paljon tietoa, kuin monesta kohteesta vähän. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.) Tapaustutkimus nojaa aina jo olemassa olevaan teoriaan ja tutkimuksiin, mutta tutkimus lähtee liikkeelle tutkittavasta tapauksesta ja sen analysoinnista. Tapaustutkimuksen piirteisiin kuuluu se, että tutkijalla on aiheesta jo jonkinlaista aikaisempaa tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

3.2 Määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Jotta menetelmiä osataan käyttää oikein, tulee ymmärtää laadullisten ja määrällisten menetelmien erot. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, sillä molempia menetelmiä käytetään työkaluna jonkin ilmiön tutkimisessa tai kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2015, 105–106.) Useaa menetelmää käyttämällä on mahdollista saada monipuolisempi ja syvällisempi kuva kehitettävästä kohteesta. Tutkimuksessa käytettiin molempia menetelmiä, sillä eri menetelmien käyttö antaa kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Tietoarkisto 2023a.)

Määrälliset menetelmät, kuten kyselyt, sopivat tilanteisiin, joissa tarkoituksen on selvittää teorian paikkansapitävyyttä. Tutkimuksessa haluttiin tutkia psykologisen turvallisuuden ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi, ja ilmiö määritellään asetettujen tavoitteiden perusteella. (Ojasalo ym. 2015, 122.) Tässä tutkimuksessa havaintoyksikönä toimi kohdeyrityksen palkanlaskennan tiimit, jotka muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Jotta mittaustulos olisi mahdollisimman luotettava, otettiin mukaan kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt. (KvantiMOTV 2003.) Teoriaperusta antoi pohjan kyselylle, ja kyselyllä saatiin vastauksia teoriasta tehtyihin olettamuksiin (Ojasalo ym. 2015, 104–105).

Laadullinen menetelmä, eli haastattelu, valittiin osaksi tapaustutkimusta, sillä tutkittavaa ilmiötä ei tunnettu syvällisesti, ja sitä haluttiin ymmärtää paremmin (Tietoarkisto 2023b). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on aina tutkia todellista elämää, ja sen kohde on harkitusti valittu näyte, josta halutaan lisätietoa (Ojasalo ym. 2015, 105). Teoria ei ohjaa laadullisia menetelmiä yhtä vahvasti kuin määrällisiä, sillä laadullisilla menetelmillä halutaan tuottaa myös uutta tietoa. Tutkittavia on laadullisessa menetelmässä huomattavasti määrällistä menetelmää vähemmän, sillä analysoitava aineisto on laajempi. Tarkoituksena on hankkia kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta aiheesta ja ymmärtää ilmiötä paremmin. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

3.3 Kyselyn ja haastattelun toteutus

Kysely (*LIITE 3*) lähetettiin kohdeorganisaation palkanlaskennan tiimeille eli perusjoukolle, joista tutkimukseen otettiin yksitoista kohdeorganisaation kahdestatoista palkanlaskennan tiimistä. Tutkimuksen tekijä toimii yhden tiimin esihenkilönä, eikä tiimin vastausten luotettavuutta olisi voitu arvioida. Vastaukset voitiin yleistää koskemaan koko tiimiä, jos niitä saatiin enemmän kuin kolme tiimiä kohden. Vastausaikaa kyselyyn oli 10 arkipäivää.

Kyselyn tulokset jaettiin Clarkin (2020) luomien psykologisen turvallisuuden osatekijöiden mukaan neljään aihealueeseen. Tulosten jakaminen aihealueittain antoi ymmärrystä siitä, mille tasoille työntekijät sijoittuivat Clarkin luomissa portaissa. Sähköisesti lähetetyn kyselyn kysymyksinä ja aihealueina toimi turvallisuus kuulua tiimiin, oppia, osallistua ja haastaa. Vaikka johtajuus on tärkeä osa psykologisen turvallisuuden syntymistä, sitä ei tarkasteltu kyselyssä, sillä tarkoitus oli tietää työntekijöiden nykytilanne, ei vielä syvempiä syitä niihin.

Tutkimuksen kyselyosuus perustui psykologisen turvallisuuden nykytilaan, kun taas haastatteluilla haluttiin selvittää kyselyn tulosten syvempiä lähtökohtia. Kyselystä saadut tulokset antoivat pohjan teemahaastatteluille, jotka toteutettiin kyselyn jälkeen. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa (*LIITE 4*) haastattelija voi vaihdella kysymyksien järjestystä ja sanamuotoja, sekä esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun runko pysyi kuitenkin haastattelusta toiseen lähtökohtaisesti samana.

Haastattelulla haluttiin korostaa yksilöä, ja yksilöllä oli mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään mahdollisimman vapaasti tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Teemahaastattelun oletuksena on se, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita tällä menetelmällä ja yksilön kokemus kuuluu ottaa tutkimuksessa huomioon. Teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelun syvyyteen tai kertoihin, vaan haastattelu kulkee sujuvasti läpi teemojen. (Hirsjärvi 2022, luku 4.2.3, Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Kyselyn tulosten perusteella valittiin neljä tiimiä, joista jokaisesta valittiin yksi haastateltava. Tiimit valittiin psykologisen turvallisuuden kokeman perusteella, kaksi heikkoa ja kaksi vahvaa tiimiä. Haastatteluun ei voitu valita tiettyjä positiivisesti tai negatiivisesti kyselyyn vastanneita työntekijöitä, sillä vastaukset olivat anonymoituja eikä niitä voitu erotella tietyille henkilöille tiimeissä. Koska psy-

kologinen turvallisuus on henkilökohtainen kokemus, eikä tiimiläisten vastauksia voida erotella tietyille henkilöille, voivat haastattelun tulokset olla vastakkaiset tiimin yleiskokemaan verrattuna, riippuen vastaajasta.

Haastattelun kysymykset muotoiltiin mukailemaan työntekijöille lähettyä kyselyä teemoittain. Haastattelun teemat mukailivat Clarkin (2020) kehittämää neljää psykologisen turvallisuuden osa-aluetta: turvallisuutta kuulua tiimiin, oppia, osallistua ja haastaa. Aihe-alueisiin lisättiin myös kirjallisuudessa tärkeäksi noussut johtajuus viidenneksi omaksi aihealueekseen. Haastattelun tarkoituksena oli syventää jo aikaisemmin saatuja kyselyn tuloksia. Näin kyselystä saatiin psykologisen tilanteen nykytilanne, haastattelulla selvitettiin mitkä tekijät ovat vaikuttaneet nykytilanteeseen, ja mitkä tekijät voimistavat tai heikentävät psykologista turvallisuutta eri tasoilla.

3.4 Aineiston analyysi

Kyselyn tulokset analysoitiin määrällisin menetelmin, tutkimustulokset esitetään pylväskaavioilla koskemaan koko palkanlaskennan toimialaa. Tiimit nimettiin Tiimi 1 – Tiimi 11, ja saadut vastaukset jaettiin tulosten mukaan positiivisen ja negatiivisen psykologisen kokeman mukaan. Puuttuvat havainnot eli tiimit, joiden vastausmäärä jäi kolmeen tai alle, jätettiin pois analyysistä. Kysely lähetettiin 11 tiimille, joista neljästä ei saatu tarpeeksi vastauksia analysointiin, seitsemästä saatiin tarpeeksi vastauksia. Kyselyyn vastasi yhteensä 51 henkilöä, joka on noin 51 % kyselyn saajista. Tuloksia analysoitiin tiimeistä 1,2,5,6,8,9 ja 11, ja näistä tiimeistä vastaajia oli yhteensä 41 henkilöä.

Kyselyt jaettiin ensin tiimeittäin, ja vastaukset luokiteltiin. Vastausvaihtoehtona kyselyssä käytettiin 1. Täysin eri mieltä – 5. Täysin samaa mieltä. Vastaukset 1–2 kertoivat negatiivisesta kokemuksesta, ja vastaukset 4–5 positiivisesta kokemuksesta. Vastaus 5 kertoo lähes täydellisestä psykologisesta turvallisuudesta. Vastaus 3 käsiteltiin neutraalina kokemuksesta, joka jätti tiimin vastauksen kuitenkin negatiiviselle puolelle. Tiimien vastaukset vedettiin yhteen analyysia varten, jotta voidaan tarkastella koko palkanlaskennan toimialan psykologisen turvallisuuden nykytilannetta.

Tutkimuksen laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin teoriapohjaisella analyysillä, eli deduktiivisesti. Teoriapohjainen analyysimalli pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan, jota käytetään hyödyksi analysoinnissa. Teoriasta etsitään siis joitain tiettyjä ohjaavia piirteitä analyysia varten. (Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 2018, 4.2 Laadullisen analyysin muodot.) Tässä tutkimuksessa teoriaa

ohjasi Timothy R. Clarkin kehittämät 4 psykologisen turvallisuuden osa-alueet, jotka pidettiin mielessä aineiston analyysia tehdessä. Näiden lisäksi psykologisen turvallisuuden teoriasta voitiin nostaa selvänä teemana johtajuus.

Teoriaohjautuva analyysimalli valittiin, sillä tutkimuksen teoriaosuus on hyvin vahva, ja psykologisen turvallisuuden teoria laajasti tutkittu. Teoreettisesta osasta etsitään kategorioita analyysiin, joihin aineisto voidaan suhteuttaa ja löytää niistä yhteyksiä. Aineistosta jätetään ulkopuolelle ne asiat, jotka eivät ole kiinnostavia, sekä poimitaan ne, jotka kuuluvat muodostettuun analyysirunkoon. (Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 2018, 4.4.3 Aineistolähtöinen analyysi.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi haastatteluun toteutettiin teemoitetulla. Teemoittelun tarkoituksena on löytää aineistosta teemoja, eli aiheita, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Tutkimuksen teoriasta saadaan pääteemoja analysointiin, kuten tiimiin kuuluminen, oppiminen, osallistuminen, haastaminen ja johtajuus, mutta teemoja ei tutkimuksessa rajata ainoastaan teoriasta nousseisiin teemoihin. Tutkimuksen teorian ulkopuolelta voi haastatteluissa ilmetä teemoja, jotka tulee ottaa tutkimuksessa huomioon. (Tietoarkisto 2023c.)

Luotettavuutta tutkimuksessa parannettiin värikoodaamalla kyselystä saadut tulokset kysymyksittäin ja arvosanoittain isoimmasta pienimpään, jolloin nähtiin helposti kyselyn vastausten eroavuudet. Samaa taulukkoa on pidetty pohjana molempiin käytettyihin taulukoihin tutkimuksessa. Haastattelun osalta litterointi tehtiin huolellisesti, ja vastaukset värikoodattiin teemojen mukaan. Värikoodatut teemat koottiin Exceliin teorian teemojen alle, ja tärkeimmiksi nousseet teemat nostettiin tuloksiin.

4 TULOKSET

4.1 Kyselyn tulokset

Tuloksia analysoidessa tiimiläisten vastaukset kirjattiin ensin Exceliin, ja merkattiin värikoodein autamaan vastausten hahmotuksessa. Kysymysten maksimipistemäärä vastaajaa kohden oli 40 pistettä, jos kaikkiin kysymyksiin vastattiin korkein arvosana 5. Tiimien vastausten pistemäärät kysymystä kohden laskettiin yhteen, otettiin vastaajien määrän mukaan korkein mahdollinen pistemäärä 205 pistettä, ja muodostettiin pylväskaavio, jotta voitiin tutkia kohdeorganisaation palkanlaskennan toimialan psykologista turvallisuutta kokonaisuutena.

Kysymykset jaettiin neljään teemaan Timothy R. Clarkin muodostamien psykologisen turvallisuuden osa-alueiden mukaan, ja jokaisen teeman alle luotiin kaksi kysymystä.

Turvallisuus kuulua

1. Koen olevani osa tiimiäni.
2. Olen hyväksytty ja arvostettu tiimissäni juuri sellaisena kuin olen.

Turvallisuus oppia

3. Voin kertoa tiimissäni virheistäni tai epäonnistumisistani.
4. Voin ottaa riskejä ja kokeilla uusia asioita ilman pelkoa epäonnistumisesta.

Turvallisuus osallistua

5. Virheitä ajatellaan tiimissäni mahdollisuutena oppia.
6. Koen olevani vastuussa omista sekä tiimini tavoitteista.

Turvallisuus haastaa

7. Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman, että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin.
8. Minulla on kokemustasostani, osaamistasostani tai asemastani huolimatta mahdollisuus kyseenalaistaa, ideoida, tai ehdottaa uusia toimintatapoja.

LIITE 3. Kyselyn kysymykset mukaillen Timothy R. Clarkin luomia osa-alueita.

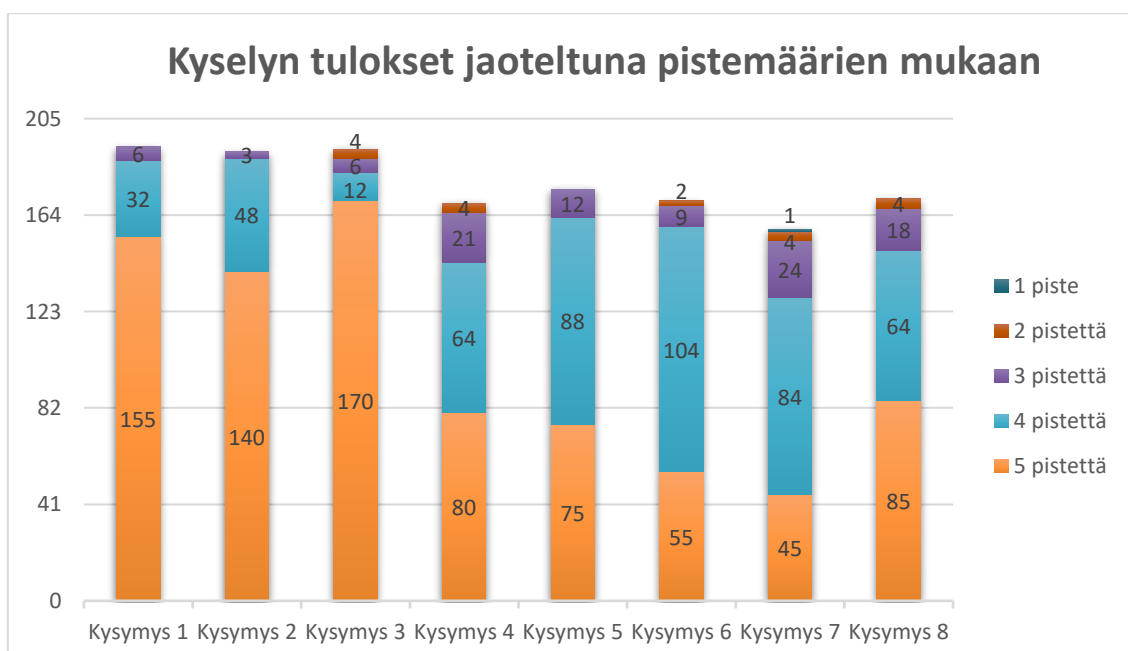
Ensimmäiset kolme kysymystä saivat kyselyssä eniten kokonaispisteitä tiimeiltä, jonka jälkeen yhteispistemäärät alkavat hiljalleen tippumaan (KUVIO 7). Kysymys 3 ”Voin kertoa tiimissäni virheistäni tai epäonnistumisistani” sai eniten 5 pistettä (KUVIO 8). Suurin pistekato nähdään turvallisuuden haastaa -teeman kysymyksen 7 ”Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman,

että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin” kohdalla, jossa pistemäärä laski jopa 17,28 % verrattuna kyselyn suurimpaan pistemäärään kysymyksessä 1.



KUVIO 7. Kokonaispistemäärät palkanlaskennan tiimeissä kysymyksittäin.

Kuviosta 8 nähdään, että vahva psykologinen turvallisuus (5 pistettä) tippuu rajusti ensimmäisen kolmen kysymyksen jälkeen. Kysymys 7 ”Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman, että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin” psykologisen turvallisuuden kokema on jopa 73,53 % pienempi kuin kysymyksessä 3 ”Voin kertoa tiimissäni virheistäni tai epäonnistumisistani” viiden pisteen vastauksia vertailemalla. Neljän pisteen vastaukset yleistyvät kysymyksen 3 jälkeen, ja myös kolmen pisteen vastauksia on annettu enemmän kysymysten edetessä.



KUVIO 8. Kokonaispistemäärät jaoteltuna pistemäärien mukaan kysymyskohtaisesti.

Vastausten tarkasteleminen prosenteissa osoittaa, että 4–5 vastauksia on tiimeissä selvästi eniten. Kysymykset 4, 7 ja 8 saivat eniten ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia, joista kysymys 7 ”Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman, että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin” sai eniten 3 pistettä, ja vähiten kokonaispisteitä edellistä taulukkoa tulkittaessa. Kysymykseen annettiin myös koko kyselyn ainoa 1 pisteen vastaus. Kokonaisuudessaan 1–2 pisteen vastauksia löytyi neljästä tiimistä. Positiivisin kokemus psykologisesta turvallisuudesta koetaan tiimin kanssa, ja ainoastaan yhden tiimin kohdalla vastaukseksi turvallisuudesta kuulua tiimiin -teemassa vastattiin myös alle neljää. Muiden tiimien kohdalla tulokset kahdesta ensimmäisestä kysymyksestä olivat joko 4 tai 5.

Kyselyn tuloksia tulkittiin muodostamalla kysymysten kokonaispisteistä keskiarvo, moodi ja mediaani kysymyskohtaisesti (KUVIO 9). Keskiarvoa tutkimalla saatiin tietää mitattujen vastausten jakauman keskikohta. Muodostamalla moodi saatiin tietää arvo, joka esiintyy aineistossa useimmin. Mediaanilla löydettiin keskiluku, joka on lajitellun jakauman eli suuruusjärjestykseen laitettujen pisteiden keskimäinen arvo.

Keskiarvo oli tulosten perusteella kaikissa kysymyksissä yli 4,0 lukuun ottamatta kysymystä 7 ”Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman, että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin”, jossa keskiarvoksi muodostui 3,9. Ensimmäisissä kolmessa kysymyksessä keskiarvoksi muodostui 4,7. Moodin ja mediaanin tulokset kertovat osaltaan korkeista pistevastauksista. Ainoa ero moodin ja mediaanin arvoista muodostui kysymyksen 8 ”Minulla on kokemustasostani, osaamistasostani tai asemastani huolimatta mahdollisuus kyseenalaistaa, ideoida, tai ehdottaa uusia toimintatapoja” kohdalla, jossa moodiksi muodostui luku 5,0 ja mediaaniksi luku 4,0.

Tyyppi	Kysymys 1	Kysymys 2	Kysymys 3	Kysymys 4	Kysymys 5	Kysymys 6	Kysymys 7	Kysymys 8
Keskiarvo	4,7	4,7	4,7	4,1	4,3	4,1	3,9	4,2
Moodi	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
Mediaani	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

KUVIO 9. Keskiarvo, moodi ja mediaani kysymyskohtaisesti pistemääristä.

4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelun ensimmäinen teema koski turvallisuutta kuulua tiimiin, jossa nousi esille haastateltavien kertomana tiimien sisäinen vahva psykologinen turvallisuus. Tiimeissä koettiin olevan hyvä me-henki. Suurin osa haastateltavista kertoi, että he voivat olla tiimissä omia itsejään, eikä heitä tuomita tai arvostella erilaisuudesta. Tiimeissä ei tarvitse varoa sanojaan, ja jokaisella koetaan olevan oma paikka tiimissä. Myös sitoutuneisuus omaan tiimiin oli korkea, eikä tiimistä haluta lähteä. Tiimiläisten välisissä keskusteluissa arvostettiin mahdollisuutta keskustella asioista myös työn ja ”työminän” ulkopuolelta, sekä viettää aikaa vapaa-ajalla tiimiläisten kanssa.

Keskustelua tiimiin kuulumisesta tuli etätyöläisiä kohtaan, sekä etätyöläisiltä itseltään. Toimistolla työskentelevät kokivat, että etätyöläiset eivät kuulu vahvasti osaksi tiimiä, ja etätyöläiset itse kokivat, etteivät ole niin vahvasti osa tiimiä. Ongelma tiedostettiin molemmin puolin, ja etätyöntekijät tiesivät valintansa työskennellä etänä vaikuttavan oman tiiminsä yhteenkuuluvuuteen. Etätyön ei koeta toimivan hyvin yhteishengen tai psykologisen turvallisuuden kannalta.

Turvallisuudesta oppia saatiin kyselyn tuloksia mukailevia vastauksia. Psykologinen turvallisuus koetaan vahvana, mutta siinä nähdään myös kehityskohteita. Tiimeissä koetaan vahvasti, että tyhmiä kysymyksiä ei ole, ja tiimeissä pohditaan mielellään yhdessä vaikeampia tapauksia. Virheistä tai epäonnistumisista ei arvosteltu muita, mutta omalla kohdalla niistä oltiin varsin ankaria. Toisten asiantuntemusta ja apua arvostetaan kokemusvuosista huolimatta, eikä kokeneempia työntekijöitä nähdä parempina kuin uusia, vaikka heillä osaamista on enemmän. Uusia ideoita voi esittää niin uudet kuin vanhatkin työntekijät, ja niiden koettiin olevan yhtä arvokkaita.

Suurin osa palautteesta oppimisen teemassa tuli muutoksista. Haastatteluissa toivottiin, että muutoksia varten saataisiin lisää aikaa omaksua ja käsitellä niitä ennen muutosten toteuttamista. Uusiin asioihin ei uskalleta heittäytyä, vaan muutosvastarintaa löytyi jokaisen haastateltavan tiimistä, osalla voimakkaammin kuin toisilla. Muutoksien myötä pelätään esimerkiksi työmäärän lisääntymistä, eikä asioita haluta vastustaa vastustamisen ilosta. Omia virheitä kohtaan ollaan ankaria. Työntekijöiden halu oppia ja omaksua uusia asioita ja muutoksia koettiin olevan sidoksissa myös esihenkilön viestintään. Liian nopeasti informoituna, ilman perusteluita ja keskustelua asiasta, osa haastateltavista koki uudet asiat pakotettuina eivätkä innostavina. Esihenkilön viestinnän on kuitenkin koettu parantuneen, mikä on omalta osaltaan vähentänyt muutosvastarintaa.

Turvallisuuden osallistua -teemassa haastateltavat kokivat olevansa vastuussa omista tavoitteistaan, joiden kautta he kokivat vastuuta myös tiimin tavoitteista. Omat työt halutaan tehdä omat tavoitteet saavuttaakseen, mutta suoraa vastuuta koko tiimin tavoitteista ei juuri koettu. Tavoitteita seurataan tiimin tasolla palaverissa ja henkilökohtaisten tavoitteiden osalta one-to-oneissa. Tavoitteisiin keskitytään erityisesti alkuvuodesta, ja osalla kokemus oli, ettei niihin palata tarpeeksi vuoden aikana.

Jokaisessa haastattelussa nousi aiheeksi hiljaisten ja äänekkäiden, eli rohkeiden tiimiläisten kokemuksista tiimissä. Haastateltavat kokivat lähes yksimielisesti, että rohkeimmat tiimissä edustavat usein tiimin mielipidettä. Rohkeimmat kokivat tämän välillä taakkana, sillä he joutuvat usein olemaan silta tiimin ja esihenkilön välillä, ja he kokivat vastuuta tiimin ongelmien ja ideoiden tietoon tuomisesta esihenkilöille. Tämän koettiin myös vaikuttavan esihenkilön mielipiteeseen itsestä, sillä samat henkilöt tuovat usein ongelmia ilmi, vaikka tämä tapahtuisikin tiimin puolesta.

Hiljaisemmat haastateltavat kokivat, että usein joku rohkeammista ehtii sanoa mielipiteensä tai ideansa, eikä heillä ole asiaan lisättävää, jonka takia he pysyvät hiljaa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että tiimit ovat melko urautuneita omiin tapoihinsa, ja tästä syystä uusien ideoiden esittäminen nähtiin joskus vaikeana. Eräs haastateltava kertoi, että

”jos tiimin kanssa käydään keskustelua uudesta toimintatavasta, työkalusta tai jostakin muusta vastaavasta, tulee helposti jyrätyksi omine mielipiteineen. Itse voi kokea jonkun toisen tavan hyväksi, mutta jos äänekkäämmät ja voimakkaammat mielipiteet omaavat henkilöt eivät koe tapaa hyväksi, tulee helposti vastakkainasettelu.”

Toinen haastateltava koki, että rohkeilta kysytään usein mielipidettä, jolloin hiljaisimpien työntekijöiden mielipiteet jäävät huomioimatta. Koettiin, että voimakkaat persoonat valtaavat tilan, eikä oma ääni tule kuulluksi.

Turvallisuus haastaa -teeman ympärillä keskustelu ja vastaukset olivat suppeampia kuin muiden haastattelun teemojen osioissa. Positiivisena koettiin, että tiimeissä on harvoin erimielisyyksiä. Erimielisyyksiä kerrottiin joissain tiimeissä syntyvät eri toimintatapojen kanssa tai esimerkiksi työehtosopimusten tulkintojen kohdalla. Osalla haastateltavista ei tullut mieleen kokemuksia erimielisyyksistä tiimin kesken.

Kokemus siitä, voiko tiimissä kertoa eriäviä mielipiteitä vaihteli haastateltavien välillä riippuen siitä, kokivatko he olevansa hiljaisia tai rohkeita. Useimmin eriäviä mielipiteitä tiimin kesken kertoivat rohkeimmat tiimiläiset, mutta heidän tuli olla tietoisia keskustelun toisesta henkilöstä, ja siitä miten sanat toiselle kannattaa asetella. Hiljaisemmat eivät halua tuoda koko tiimin edessä eriäviä mielipiteitä esiin, mutta näitä keskusteluja voidaan käydä pienemmissä porukoissa.

Esihenkilön vaikutus turvallisuuteen tiimissä koettiin vähäiseksi. Koetaan, että tiimit ovat itse rakentaneet oman psykologisen turvallisuutensa, eikä esihenkilö ole juuri vaikuttanut tiimin yhtenäisyyteen. Haastattelun kysymykseen ”Millainen vaikutus johdolla ja esihenkilöillä on tiimin hyvinvointiin ja yhtenäisyyden kannalta?” esimerkkejä kysyttäessä vastauksia oli vaikea keksiä, ja ehdotuksena oli lopulta aktiviteetti, jonka esihenkilö kehittäisi tiimiä varten.

Suhtautuminen virheisiin esihenkilön ja johdon osalta koettiin parantuneen vuosien aikana, ja suurin osa haastateltavista kertoi, että esihenkilö suhtautuu virheisiin ymmärtävästi eikä niistä kertoessa tarvitse pelätä. Koettiin, että keskusteluyhteys ja luottamus esihenkilöä kohtaan on hyvällä tasolla, jolloin myös epäonnistumisista on helpompi kertoa. Eräs haastateltava koki kuitenkin, että virheet ymmärretään, ja niistä uskalletaan sanoa, mutta niihin etsitään ensin syyllistä eikä niinkään ratkaisua.

Haastateltavat eivät kokeneet, että esihenkilöllä tai johdolla on vahvaa vaikutusta oppimisessa ja osaamisen jakamisessa tiimin kesken. Haastateltavat kokivat, että he voivat puhua esihenkilölleen avoimesti ja rehellisesti. Vuorovaikutussuhteet ovat kehittyneet, ja esihenkilöä kohtaan on luottamusta. Mahdollisuus kyseenalaistaa esihenkilön ideoita tai toimintaehdotuksia kertoo yhden haastateltavan mielestä esihenkilöiden kertyneestä kokemuksesta. Toinen haastateltava kertoi tunteistaan esihenkilön ideoiden haastamisesta. Haastateltavan kokema on, että esihenkilöä ei ole suostavaa kyseenalaistaa. Ajatuksiaan psykologisesta turvallisuudesta, ja tiimin tai esihenkilön haastamisesta, hän kuvasi näin

”jos kyseenalaistat tämän, se rikkoo meidän hyvän hengen. Hyvästä hengestä pidetään niin kynsin hampain kiinni, että jos joku ideatasollakaan saattaa tehdä särön siihen, se näyttäytyy uhkatekijänä.”

Esihenkilö ja johto voi heikentää psykologista turvallisuutta haastateltavien mukaan olemalla etäinen tiimille ja työntekijöille. Jos esihenkilö tai johto ei halua antaa itsestään muuta kuin ”työminänsä” eivät työntekijät opi tuntemaan esihenkilöä tai johtoa. Yksi esiin noussut psykologista

turvallisuutta vähentävä asia on haastattelujen mukaan se, että esihenkilö ei kuuntele työntekijöiden huolia ja murheita, vaan ohittaa ne olan kohautuksella. Myös tiettyjen työntekijöiden suosiminen nousi myös psykologista turvallisuutta heikentäväksi aiheeksi. Suosiminen, esimerkiksi liukumavapaita antaessa tai parhaita asiakkaita jaettaessa, aiheuttaa epätasa-arvon tunteita sekä katkeruutta tiimiläisten välille.

5 TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn ja haastattelujen tulosten analysoinnin jälkeen voidaan todeta, että vastaukset mukailivat vahvasti teoriaosuutta ohjaavia Timothy R. Clarkin (2020) psykologisen turvallisuuden aihealueita. Kyselyn tuloksista (*KUVIO 7*) voitiin jo nopealla silmäyksellä havaita, että aihealueiden pistemäärät ovat korkeimmillaan ensimmäisissä kysymyksissä, ja alkavat tippumaan loppua kohden. Tämä johtuu Clarkin mukaan siitä, että työntekijä lähtee harvoin haastamaan, ennen kuin hän kokee olonsa hyväksytyksi, tuntee olevansa oppinut, ja kokee voivansa osallistua tiimiin. Aikaisemmat portaattulee siis olla täytettynä, jotta seuraavaa porrasta voidaan lähteä täyttämään. (LeaderFactor 2023.)

Kyselyn vastauksista oli nähtävissä selvä trendi, jossa erityisesti tiimiä itseään koskevissa kysymyksissä pistemäärät olivat korkeat. Jokaisen tiimin vastauksissa ensimmäiset kolme kysymystä saivat lähes täydet pistemäärät. Haastatteluiden tulokset tukivat kyselyn tuloksia, ja niistä voitiin todeta, että psykologinen turvallisuus tiimin kesken koetaan parhaimpana. Haastateltavat kertoivat kokevansa arvostusta ja kunnioitusta työkavereiltaan, ja he kokevat sitoutumisen tiimiin erittäin korkeana. Sitoutumisen vahvaa tasoa tiimiin kuvasi erään haastateltavan sanoma

”jos lähtisin tiimistä, lähtisin koko talosta.”

Kyselyn ja haastattelun mukaan tiimin kesken voidaan jakaa virheitä ja epäonnistumisia. Kysymys 3 ”Voin kertoa tiimissäni virheistäni tai epäonnistumisistani” sai eniten 5 pistettä kaikista kysymyksistä. Pisteiden voidaan nähdä kertovan erinomaisesta turvallisuuden tasosta, jossa omia epäonnistumisia ei tarvitse peitellä tai hävetä muiden edessä. Virheistä on voitu keskustella tiimissä, sillä muiden kanssa keskustelu vähentää omaa syyllisyydentuntoa ja auttaa pääsemään virheestä yli.

Mielenkiintoista on, että kyselyssä esitetty kysymys 3 ”Voin kertoa tiimissäni virheistäni tai epäonnistumisistani” sai eniten 5 vastausta. Kysymys 5 ”Virheitä ajatellaan tiimissäni mahdollisuutena oppia” puolestaan sai kolmanneksi vähiten 5 pistettä, ja näiden kahden kysymyksen annettujen 5 vastausten piste-ero oli jopa 95 pistettä. Molemmat kysymykset kohdistuivat virheisiin tiimissä, sekä niiden käsittelyyn. Virheistä koetaan voitavan keskustella tiimeissä, mutta keskustelun ei ajatella mahdollistavan tai hyödyntävän oppimista yhtä vahvasti.

Haastattelun tuloksista tuli ilmi, että keskustelu virheistä tapahtuu työntekijöiden välillä yleensä esimerkiksi kahvitauoilla. Psykologinen turvallisuus on tärkeää, jotta virheistä voidaan puhua. Jotta yhä useampi henkilö kokisi jatkossa psykologista turvallisuutta oppia tiimissä, tulee virheistä oppimista hyödyntää tulevaisuudessa. On tärkeää löytää tapoja valjastaa oppiminen virheistä tarkoituksellisilla keskusteluilla tiimin ja esihenkilön välillä esimerkiksi one-to-oneissa ja tiimipalaverissa. Koska keskustelu virheistä on tiimeille jo valmiiksi luontevaa, tulee jatkossa päästä hyödyntämään keskusteluita virheiden ehkäisyä ja niistä oppimista varten (Amy C. Edmondson 2018, luku 1, An accidental discovery).

Kyselyn vastauksista voidaan tulkita myös, että tiimissä voidaan kertoa virheistä ja epäonnistumisista, mutta uusien asioiden kokeilu ja riskien otto ei ole yhtä helppoa (Kysymys 4). Tähän voi vaikuttaa ajatus siitä, että virheitä ei koeta oppimismahdollisuutena, vaan niitä pelätään. Haastatteluiden mukaan virheitä tehdessä itselle ollaan ankaria. Pelko virheistä voi luoda haluttomuutta kokeilla uusia toimintatapoja ja työkaluja, sillä uudet toimintatavat nostavat virheen mahdollisuutta entuudestaan.

On tärkeää, ettei virheitä tehdessä etsitä syylistä, vaan ratkaisua ja oppimista. Teoriaosuudessa mainitun Amy C. Edmondsonin esihenkilöille ja johdolle tekemän kyselyn mukaan jopa 70–90 % virheistä käsitellään kuin ne olisivat moittimisen tai rangaistuksen arvoisia, vaikka todellisuudessa esihenkilöt ja johtajat kokivat vain 1–4 % virheistä olevan niiden arvoisia. (Amy C. Edmondson 2019, 176.) Psykologinen turvallisuus voidaan tulkita olevan hyvä kysymyksen 4 kohdalla, mutta vastauksissa oli nähtävissä psykologisen turvallisuuden heikkenemistä ja epärointiä verrattuna aikaisempiin kysymyksiin. Virheiden käsittelyyn ja niistä kommunikointiin on tärkeää saada esihenkilöille ja johdolle koulutusta ja tukea myös tulevaisuudessa, jotta psykologista turvallisuutta saadaan kasvatettua. Harva työntekijä tekee virheitä tahallisesti, joten tahattomia virheitä ei saisi käsitellä kuin tahallisia.

Virheiden yhteydessä keskustelun aiheeksi nousi muutosvastarinta yhdeksi haastatteluiden suurimmaksi aihealueeksi teorian ulkopuolelta. Muutosvastarinnan koettiin heräävän erityisesti nopeasti jalkautettavien uusien toimintatapojen yhteydessä. Kun virheitä pelätään jo entuudestaan, niistä opittavaa hyötyä ei vahvasti koeta, ja uuden toimintatavan jalkauttaminen tapahtuu nopealla tahdilla, vähentää tämä halukkuutta kokeilla uutta. Psykologista turvallisuutta kasvattamalla voidaan parantaa halukkuutta ottaa riskejä ja kokeilla uusia asioita. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30.)

Kun muutosvastarinta ei ole vahvaa yrityksessä, on psykologinen turvallisuus usein korkealla, ja työntekijät uskaltavat tehdä virheitä ja epäonnistua uutta kokeilemalla.

Haastateltavat kokivat, että uusista muutoksista ei ole keskusteltu eikä niitä ole perusteltu tarpeeksi laajasti työntekijän näkökulmasta. Muutoksia varten toivottiin aikaa avoimelle keskustelulle ja opettelulle, jotta muutos ehditään sisäistämään ja löytämään oma tapa toimia uudessa tilanteessa. Osaa tiimeistä kuvailtiin haastatteluissa myös ”urautuneiksi”, joka voi omalta osaltaan haastaa muutostilanteissa. Tulevaisuudessa muutosten aikataulun kertominen työntekijöille tarpeeksi ajoissa, sekä avoimen keskustelun ja palautteenannon mahdollistaminen voi vähentää muutosvastarintaa. Myös työntekijöiden vahvempi osallistaminen muutoksiin ja niiden suunnitteluun sitouttaa työntekijöitä, ja he kokevat muutoksen vahvemmin omanaan.

Mielenkiintoiseksi aiheeksi tuloksista nousi myös se, että vaikka suurin turvallisuus koettiin tiimin kanssa, yksi eniten keskustelua aiheuttaneista aiheista oli hiljaisten ja rohkeiden tiimiläisten keskustelukokemukset, eli turvallisuus osallistua. Hiljaisemmat kokivat, että heillä on harvoin mahdollisuutta kertoa omaa mielipidettään, sillä joku ehtii kertoa mielipiteensä ensin tai he eivät koe, että heillä olisi vastaukseen enää lisättävää. Rohkeimmat haastateltavat sen sijaan kokivat, että mikäli he eivät vastaa kysyttyyn kysymykseen, ei kukaan vastaa.

Hiljaisuutta perustellaan Rinteen mukaan usein ihmisten erilaisuudella, vaikka jokaisella ihmisellä on tarve tulla kuulluksi ja osallistua. (Rinne 2021, 46.) Myös haastatteluissa tätä perusteltiin erilaisilla persoonilla. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että mikäli psykologinen turvallisuus ei ole vielä osallistumisen tai haastamisen tasolla, voi ajatus oman mielipiteen kertomisesta osoittautua hiljentäväksi tekijäksi. Työntekijää voi jännittää muiden ajatukset tai kommentit, sekä oman mielipiteen haastaminen muiden puolelta. Hiljaisuus voi myös juontaa juurensa esimerkiksi vanhaan kommenttiin, joka on jäänyt henkilölle mieleen. (Rinne 2021, 46.) Hiljaisuuden kulttuuri ei rohkaise yksilöitä luovuuteen ja oppimiseen, eikä se luo pohjaa innovaatioiden syntymiseen, ja siitä pitää kaikin voimin pyrkiä pois (Rinne 2021, 49).

On tärkeää, että jokainen työntekijä kokee voivansa osallistua keskusteluun, olla osa kehittämistä, ja kertoa mielipiteensä. Mikäli äänekkäämmät ehtivät sanoa hiljaisempia nopeampaa vastauksen, tai heidän antamansa hiljainen tauko kysymyksen jälkeen ei herätä keskusteluhallua hiljaisimmissa, voi esihenkilö ohjata kysymyksen vuorotellen eri henkilöille, jolloin myös hiljaisemmilla on mahdollisuus päästä vastaamaan ennen äänekkäämpiä työntekijöitä. Keskustelua tulee ohjata ja hallita,

jotta jokainen saa kertoa mielipiteensä loppuun asti, keskustelu pysyy kohteliaana eikä kenenkään ideoita tai mielipiteitä tyrmitä.

Kyselyn vähiten pisteitä saanut kysymys 7 ” Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman, että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin” sai kohtalaiset pisteet verrattuna kyselyn muihin pistemääriin. Teoriaosuuteen sisällytetyssä johtajuuden teemassa Amy C. Edmondson kuvailee esihenkilön työkalupakin kolmannessa osassa, että esihenkilön reaktion palautteeseen tulee olla aina ensisijaisesti kiittäminen. On tärkeää, että esihenkilöt ja johto ovat kiitollisia palautteesta, joka on annettu asiallisesti, ja että siitä voidaan avoimesti keskustella. (Amy C. Edmondson 2019, 173.) Jo yksi turhautunut tai vähättelevä vastaus voi jäädä työntekijälle mieleen, jonka jälkeen palautetta ei haluta enää antaa, ja hiljaisuutta syntyy (Rinne 2021, 46).

Esihenkilöillä ja johdolla on korostunut vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden rakentumiseen (Iqbal ym. 2020). Vaikka esihenkilöillä ei koettu olevan suurta vaikutusta tiimin psykologiseen turvallisuuteen, on esihenkilön kuitenkin tärkeää luoda uusille työntekijöille oikeanlaiset odotukset työstä ja yhteisistä sovitusta säännöistä, puuttua rikkomuksiin tiimissä sekä keskustella tiimin kanssa avoimesti. Esihenkilö ei saa vaikuttaa kaikkietäisyyseltä, tai ampu alas tiimiläisten ideoita. Ideoihin tulee suhtautua avoimesti ja keskustellen, jolloin tiimi tuntee itsensä kuulluksi, joka osallistuu edesauttaa halua osallistua. (Amy C. Edmondson 2019, 167–168.) Osan haastateltavien kokemus on, että nykyään esihenkilöt osaavat ottaa palautetta ja kritiikkiä vastaan paremmin kuin ennen, ja asioista voidaan keskustella avoimemmin.

Haastatteluiden mukaan esihenkilö voi heikentää yksilön psykologista turvallisuutta väheksymällä työntekijän tunteita, kuten kiirettä, väsymystä tai pelkoa epäonnistumisesta. Jos tiimin tai työntekijän tunteita väheksytään tai ne ohitetaan, voi työntekijälle tulla kokemus, että omat tuntemukset eivät ole tärkeitä tai arvokkaita. Väheksyntä voi lopulta pahimmillaan johtaa siihen, ettei esihenkilölle halua luottamuksella kertoa omista huolista tai ilon hetkistä (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33). Haastattelun tuloksien perusteella tiimeissä arvostetaan avoimuutta, ja samanlaista avoimuutta toivotaan myös esihenkilöiltä. Mikäli esihenkilö on vain johtaja, ei häneen luoda sidettä, joka heikentää psykologista turvallisuutta.

Johtopäätöksenä tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että psykologista turvallisuutta on vahvasti läpi tiimien. Erityisesti tiimin kesken psykologista turvallisuutta on paljon, ja vaikka pistemäärät lähetevät kysymysten vaikeutuessa tippumaan, on suurin osa vastauksista edelleen 4 tai 5 pistettä.

Kyselyn loppua kohden 4 vastaukset näkyvät voimakkaammin. Tulosten voidaan nähdä kertovan siitä, että vaikka psykologinen turvallisuus ei ole huipussaan kaikissa osa-alueissa, koetaan sitä ainakin jonkin verran.

Alansa edelläkävijänä kohdeyrityksen on tärkeää ylläpitää ja vahvistaa psykologista turvallisuutta tulevaisuudessa. Vahva psykologinen turvallisuus tiimeissä sitouttaa työntekijöitä, mutta pelko virheistä ja epäonnistumisista on tärkeää saada kitkettyä pois. Kohdeorganisaatiossa nopeasti tapahtuvat muutokset herättävät muutosvastarintaa, joka johtuu virheiden pelosta ja liian nopeista muutosaikatauluista. Työntekijöiden on tärkeää päästä keskustelemaan muutoksista ajoissa, ja heidän tulee tuntea olonsa turvalliseksi voidakseen haastaa ajatusta muutoksesta. Avoimella keskustelulla voidaan perustella muutostarvetta syvällisemmin, ja työntekijälle välittyy mielikuva muutoksen tärkeydestä. Ilman mahdollisuutta keskusteluun ja haastamiseen tätä ei tapahdu. Alansa edelläkävijänä muutoksia ei voida poistaa, mutta niitä laatiessa voidaan kuunnella työntekijöiden viestiä.

6 POHDINTA

Tutkimuksen aihe osoittautui alusta asti erittäin mielenkiintoiseksi. Suuri osa psykologisen turvallisuuden tutkimuksista on vielä toistaiseksi englanniksi, mutta aihe yleistyy Suomessa jatkuvasti. Tapaustutkimusta ohjaavaksi teoriaksi valikoitui Timothy R. Clarkin neljä psykologisen turvallisuuden aihealuetta, sillä tästä näkökulmasta tehtyä tutkimusta ei vielä löytynyt. Johtajuus nousi teoriaosuudessa omaksi viidenneksi osa-alueekseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää kohdeyrityksen psykologisen turvallisuuden nykytilaa, sitä heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä, sekä tulevaisuuden kehityskohteita. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua johtopäätöksissä, ja tärkeimmät kehityskohteet tulevaisuudelle nostettua esiin. Tutkimustulosten vertailu teoriaan ja Timothy R. Clarkin muodostamiin aihealueisiin osoitti, että psykologinen turvallisuus on vaikeampaa saavuttaa, mitä pidemmälle aihealueissa kuljetaan. Teoriasta huomataan myös, että Timothy R. Clarkin aihealueet ja Amy C. Edmondsonin muodostama esihenkilön työkalupakki ovat selvästi yhteyksissä toisiinsa. Molempia teorioita päästiin hyödyntämään johtopäätöksissä.

Sekä kyselyn että haastattelun tuloksia voidaan pitää luotettavana. Kysymyksiä ei keksitty ilman perusteita, vaan niiden takana oli vahva teoria, johon kysymykset voitiin nojata. Kyselyn tuloksista saatiin arvioitua seitsemän tiimiä yhdestätoista tiimistä, ja kyselyn tulokset voidaan yleistää koskemaan kohdeyrityksen palkanlaskennan tiimejä. Haastatteluun saatiin neljä henkilöä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastatteluun oli tarkoitus kutsua viisi haastateltavaa, mutta neljä haastattelua saatiin pidettyä. Haastatteluista saatiin kuitenkin laaja aineisto johtopäätöksiä ja tulkintaa varten. Haastatteluista ei voi yleistää koskemaan koko palkanlaskennan yksikköä, mutta se antaa suuntaa antavaa sisältöä, joka tukee vahvasti tehtyä kyselyä. Haastatteluista saatiin myös teorian ulkopuolelta aiheita, jotka nousivat keskustelunalaiseksi jokaisessa haastattelussa.

Opinnäytetyöstä tuli mielestäni kattava kuitenkin hukkaamatta punaista lankaa tutkimuksen edessä. Teoriapohja ohjasi tutkimusta alusta asti, ja kysely ja haastattelu avasivat kohdeorganisaation psykologisen turvallisuuden nykytilaa. Aiheen laajuuden takia oli tärkeää saada rajattua aihe tarpeeksi maltilliseksi, jotta siihen ehdittiin syventyä tarpeeksi. Haastattelut olisivat voineet olla huomattavasti pidempiä aiheen laajuuden takia, mutta koen, että niissä päästiin tarpeeksi syvälle psykologisen turvallisuuden osa-alueisiin.

Psykologinen turvallisuus oli käsitteenä jo entuudestaan tuttu, mutta opinnäytetyö on syventänyt ymmärrystäni psykologisen turvallisuuden käsitteestä ja sen laajuudesta. Alan kirjallisuus ja tutkimukset antoivat tutkimukseen vahvaa tukea, ja niitä pystyttiin hyödyntämään tutkimuksen teoriassa sekä pohdinnassa. Aikataulu opinnäytetyötä tehdessä venyi opinnäytetyöhön liittymättömistä syistä noin kahdella kuukaudella.

Jatkotutkimuksia psykologisesta turvallisuudesta voi tehdä rajaamalla tutkimuksessa ilmi tulleita kehityskohtia lisätutkimusta varten. Ensimmäisenä jatkotutkimusideana on tutkia kuinka paljon uusia ideoita, innovaatioita ja osaamista menee yrityksessä hukkaan, kun hiljaisilla työntekijöillä ei ole tahtoa tai uskallusta jakaa mielipiteitään, ja kuinka näiden jakamiseen voitaisi tulevaisuudessa rohkaista. Myös etätöön vaikutuksia tiimin hyvinvointiin ja yhtenäisyyteen voi olla aihetta tutkia. Toisena jatkotutkimusidea on tutkia virheidenhoitomallia ja virheistä oppimisen hyödyntämistä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää mahdollistaako nykyinen virheidenhoitomalli virheistä ja epäonnistumisista oppimisen, ja kuinka esihenkilöiden virheidenkäsittelyä voidaan parantaa oppimisen ja työntekijäkokemuksen kannalta. Kolmantena jatkotutkimusideana on muutosvastarinnan syiden tarkempi tutkiminen yrityksessä, ja erityisesti uusien muutosten jalkauttamisen aikataulun vaikutus muutosvastarintaan.

7 LÄHTEET

Amy C. Edmondson 2019. The fearless organization. New Jersey: Wiley. Hakupäivä 2.11.2023. (Vaatii käyttöoikeuden.) <https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/?ar%2F%3Forpq=&email=%5Eu>

Amy C. Edmondson 2019. The fearless organization. New Jersey: Wiley. Hakupäivä 19.11.2023. https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization_-Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf

Crowe, Sarah, Cresswell, Kathrin, Robertson, Ann, Huby, Guro, Avery, Anthony & Sheikh, Aziz 2011. The case study approach. BMC Medical research Methodology 11 (100). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3141799/>

Future talent learning 2023. Psychological safety: leadership self-assessment. Hakupäivä 19.11.2023. PDF. https://www.futuretalentlearning.com/hubfs/Nutshells/Templates/FTL_Psychological%20safety%20leadership%20template%20NB%20grey.pdf

Great place to work 2022. Psykologinen turvallisuus työpaikalla. Hakupäivä 31.10.2023. PDF. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/11/Psykologinen-turvallisuus-tyopaikalla-GPTW.pdf>

Hirsjärvi, Sirkka 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Hakupäivä 18.11.2023. (Vaatii käyttöoikeuden) https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.9917831472406252?sid=3289504596

Harvard business review 2023. Make it safe for employees to speak up – Especially in risky times. Hakupäivä 25.11.23. <https://hbr.org/2023/04/make-it-safe-for-employees-to-speak-up-especially-in-risky-times>

Iqbal, Qaisar, Ahmad, Noor Hazlina, Nasim, Adeel & Khan, Syed Abdul Rehman 2020. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable

performance. Journal of Cleaner Production vol 262, 2–12. Hakupäivä 24.11.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620314761>

Iterum 2021. The four stages of psychological safety. Hakupäivä 4.11.2023. <https://psychsafety.co.uk/the-four-stages-of-psychological-safety/>

Jha, Sumi 2018. Team psychology safety and team performance. Emerald insight vol 27 (4), 904. Hakupäivä 2.11.2023. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/IJOA-10-2018-1567/full/pdf?title=team-psychological-safety-and-team-performance-a-moderated-mediation-analysis-of-psychological-empowerment>

KvantiMOTV 2003. Otos ja otantamenetelmät. Hakupäivä 17.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

LeaderFactor 2023. The history of psychological safety. Hakupäivä 8.11.2023. <https://www.leaderfactor.com/post/the-history-of-psychological-safety>

McKinsey & Company 2021. Psychological safety and the critical role of leadership. Hakupäivä 24.11.23. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development#/>

Novetos 2023. Psykologisen turvallisuuden tasot työyhteisössä. Hakupäivä 10.11.2023. <https://www.novetos.fi/blogi/psykologisen-turvallisuuden-tasot>

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritakoski, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro. Hakupäivä 6.10.23. (Vaatii käyttöoikeuden) <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 19.11.2023. (Vaatii pääsyoikeuden) https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.9917680981706252?sid=3365506660

Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 15.11.2023. (Vaatii pääsyoikeuden) https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.9917664282906252?sid=3289728105

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio – turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hakupäivä 31.10.2023. PDF. <https://journal.fi/hal-linnontutkimus/article/view/100037>

Seppänen, Mari 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä: tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: PS-kustannus. Hakupäivä 5.11.2023. (Vaatii käyttöoikeuden.) https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.9917864663506252?sid=3340224556

Timothy R. Clark 2020. 4 stages of psychological safety. Okland: Berrett-Koehler Publishers. Hakupäivä 2.11.2023. (Vaatii käyttöoikeuden.) <https://learning.oreilly.com/library/view/the-4-stages/9781523087709/?ar%2F%3Forpq=&email=%5Eu>

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Hakupäivä 31.10.2023. PDF. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Tietoarkisto 2023a. Tapaustutkimus. Hakupäivä 17.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Tietoarkisto 2023b. Laadullinen tutkimus ja teoria. Hakupäivä 18.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

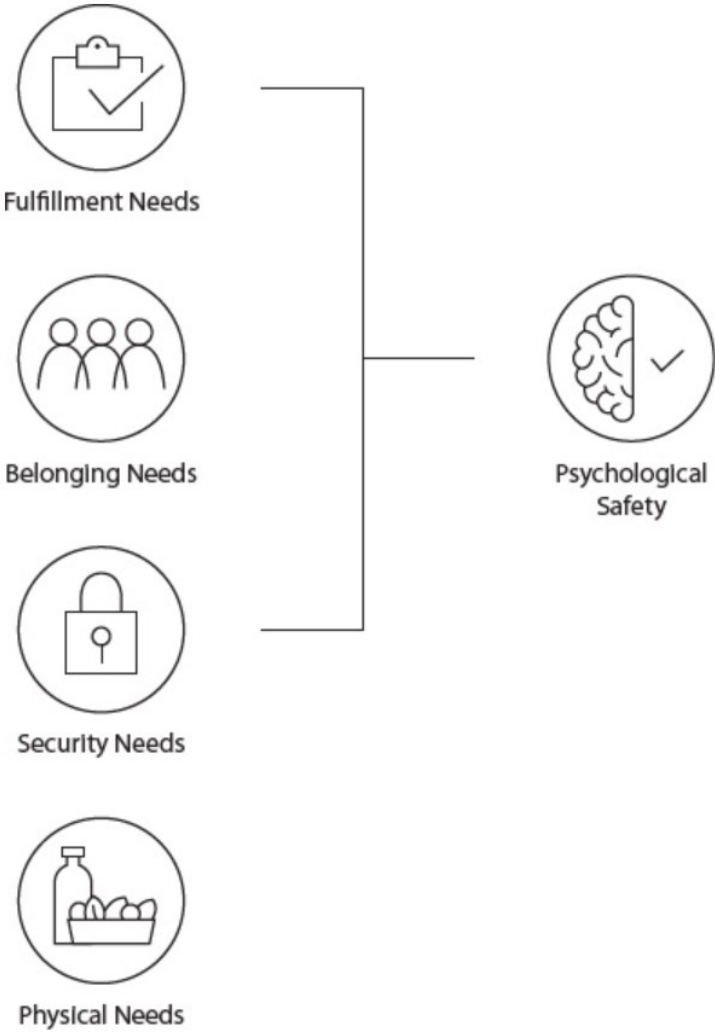
Tietoarkisto 2023c. Teemoittelu. Hakupäivä 3.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Valjastamo 2023. Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa. Hakupäivä 10.11.2023. <https://www.valjastamo.fi/blogi/psykologisen-turvallisuuden-nelj-tasoa>

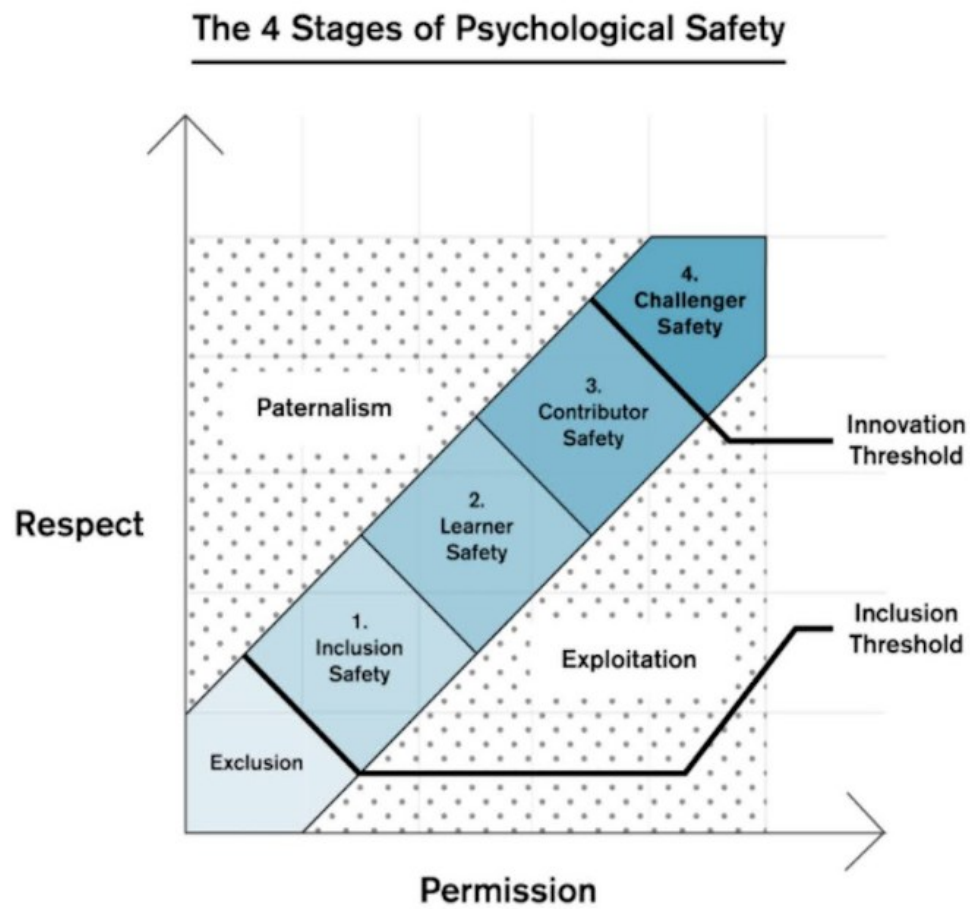
Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli. Aikakausilehti 1/2021. Helsinki: Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry. Hakupäivä 3.11.2023.

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012021_a4_20210602_.pdf

Youtube 2023. The 3rd stage of psychological safety / Contributor safety 0:05-0:35. Hakupäivä 19.11.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=7TEaUTH2k5A>



KUVIO 3. The 4 stages of psychological safety. (Timothy R. Clark 2020.)



KUVIO 4. The 4 stages of psychological safety. (Iterum 2021.)

Turvallisuus kuulua tiimiin

1. Koen olevani osa tiimiäni.
2. Olen hyväksytty ja arvostettu tiimissäni juuri sellaisena kuin olen.

Turvallisuus oppia

3. Voin kertoa tiimissäni virheistäni tai epäonnistumisistani.
4. Voin ottaa riskejä ja kokeilla uusia asioita ilman pelkoa epäonnistumisesta.

Turvallisuus osallistua

5. Virheitä ajatellaan tiimissäni mahdollisuutena oppia.
6. Koen olevani vastuussa omista sekä tiimini tavoitteista.

Turvallisuus haastaa

7. Voin haastaa tiimin tai johdon toimintatapoja ja -malleja ilman, että minua arvosteltaisiin tai väheksyttäisiin.
8. Minulla on kokemustasostani, osaamistasostani tai asemastani huolimatta mahdollisuus kyseenalaistaa, ideoida, tai ehdottaa uusia toimintatapoja.

5. Täysin samaa mieltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

3. Ei samaa eikä eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

1. Täysin eri mieltä

Aloituskysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Miten kuvailisit tiimiäsi?
3. Millainen asema sinulla on tiimissäsi?

Turvallisuus kuulua tiimiin

1. Onko sinulla helppo olla oma itsesi tiimissä? Koetko olosi hyväksi tiimissäsi?
 - Miksi/miksi ei?
 - Miten tämä näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
2. Millaiseksi koet tiimisi keskustelukulttuurin?
 - Kunnioitus ja arvostus toisianne kohtaan?
 - Mielipiteiden kysyminen, omien mielipiteiden kertominen?
3. Miten tiimissäsi näkyy arvostus erilaisuutta kohtaan? Hyväksytäänkö sitä?
 - Toimintatavoissa
 - Persoonassa
4. Millainen vaikutus johdolla ja esihenkilöillä on tiimin hyvinvoinnin ja yhtenäisyyden kannalta?
5. Millaisena koet johdon vaikutuksen tiimiin?
 - Miten toivoisit tämän muuttuvan tulevaisuudessa?

Turvallisuus oppia

1. Jaatteko toistenne kanssa uusia ideoita ja ajatuksia?
 - Millaisissa tilanteissa? Johdon ollessa paikalla?
2. Kuinka tiimissäsi suhtaudutaan muutoksiin tai uusiin toimintatapoihin?
3. Miten johto esittää uudet muutokset tiimille?
4. Puhutteko tiimissä tekemistänne virheistä/epäonnistumisista?
 - Kuinka tämä näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä?
 - Mitä hyötyä / haittaa tästä on mielestäsi?
5. Millainen olo/millaisia ajatuksia sinulle tulee omista virheistäsi tai epäonnistumisestasi?
6. Miten virhetilanteita voitaisiin paremmin mielestäsi hyödyntää jatkossa oppimisen kannalta?
7. Miten johto tai esihenkilö suhtautuu virheisiin?
 - Koetko, että niistä voidaan keskustella oppimismielessä?
 - Miten toivoisit tämän muuttuvan tulevaisuudessa?

Turvallisuus osallistua

1. Miten tiimissäsi jaetaan osaamista?
 - Missä tilanteissa osaamista/kokemusta/tietoa hyödynnetään?
 - Miten tiimin mentorointi toimii?
2. Miten tavoitteita seurataan tiimissä? Tiedätkö, mitä tavoitteita tiimilläsi on?

- Koetko olevasi vastuussa tiimin tavoitteiden saavuttamisesta?
 - Entä omien?
3. Kuinka kerrot tiimillesi omista ajatuksistasi ja ideoistasi, esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta?
 - Millainen vastaanotto ideoillasi ja ajatuksillasi on?
 - Onko sinusta helppoa kertoa mielipiteitä tiimissä?
 4. Mikä johdon tai esihenkilön merkitys oppimisessa ja osaamisen jakamisessa tiimissä mielestäsi on?
 - Miten toivoisit tämän muuttuvan tulevaisuudessa?

Turvallisuus haastaa

1. Voitko ilmaista erimielisyyttä toisen tiimiläisen esittämään ideaan/toimintatapaan?
 - Mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että koet sen mahdolliseksi?
 - Mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että et koe voivasi tehdä näin?
 - Minkä tulisi muuttua, jotta voisit ilmaista ajatuksiasi?
2. Kyseenalaistaessa normaaleita toimintatapoja ja -malleja tiimissä, millainen vastaanotto tällä yleensä on?
 - Millaisissa tilanteissa koet kyseenalaistamisen tulevan esiin?
3. Miten johto tai esihenkilö suhtautuu toimintatapojen tai ideoiden kyseenalaistamiseen?
 - Entä miten uusien ideoiden esittämiseen?
 - Miten toivoisit tämän muuttuvan tulevaisuudessa?
4. Kuinka tyytyväinen ja sitoutunut olet nykyiseen tiimiisi?