



# jamk

## Esihenkilöviestinnän merkitys asiantuntijan psykologiseen turvallisuuteen

Karoliina Potinkara

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Karoliina Potinkara**

## **Esihenkilöviestinnän merkitys asiantuntijan psykologiseen turvallisuuteen**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 91 sivua.

Liiketalouden ala, Organisaation ja talouden johtaminen, Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Työelämän jatkuvassa muutoksessa esihenkilöviestinnän rooli nousee keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden toiminnassa, ollen erityisen ajankohtainen teema, kun organisaatiot pyrkivät luomaan avoimempia ja kannustavampia työilmapiirejä. Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä työntekijöiden hyvinvoinnissa ja sitoutumisessa, heijastuen suoraan organisaation suoritus- ja innovaatiokykyyn.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten asiantuntijat arvioivat esihenkilöidensä viestintäkäytäntöjen merkitystä omaan psykologiseen turvallisuuteensa työyhteisössä. Lisäksi tutkittiin millaisia esihenkilöiden viestintäkäytänteitä asiantuntijat pitävät keskeisinä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, ja miten esihenkilöiden viestintäkäytäntöjä tulisi kehittää asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden tukemiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja aineisto kerättiin kahdeksan asiantuntijan yksilöteemahaastatteluilla maaliskuussa 2024. Kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyyysillä.

Tutkimustulokset osoittivat, että asiantuntijat pitävät esihenkilöiden avointa, selkeää ja johdonmukaista viestintää olennaisena heidän psykologisen turvallisuutensa rakentumisessa, vaikka psykologinen turvallisuus ei rakennu pelkästään esihenkilöviestinnän varaan. Ylipäätään psykologista turvallisuutta pidettiin erityisen tärkeänä asiantuntijatyössä, sillä se edistää luovuutta, innovatiivisuutta ja ammatillista kasvua. Esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen kehittämisessä asiantuntijat painottivat henkilökohtaista lähestymistapaa sekä monikanavaista kommunikaatiota, jotka tukevat yksilöllisiä tarpeita ja vahvistavat turvallisuuden tunnetta. Tulokset myös korostivat palautekulttuurin kehittämisen merkitystä, sillä rakentava palaute ja avoin keskustelu edistää luottamusta ja yhteistyötä työyhteisössä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, tehokkaan esihenkilöviestinnän olevan avainasemassa koetun psykologisen turvallisuuden rakentumisessa asiantuntijaorganisaatioissa. Esihenkilöiden tulee jatkuvasti kehittää viestintäkäytänteitään vastaamaan asiantuntijoiden muuttuviin tarpeisiin sekä tukemaan organisaation hyvinvointia ja tehokkuutta. Tutkimus tarjoaa tietoa organisaation kehittämistoimiin, erityisesti esihenkilöviestinnän keinoin edistettävän psykologisen turvallisuuden alueella. On suositeltavaa, että tutkimuksen tuloksia hyödynnetään laajasti esihenkilökäytännöissä ja että ne kannustavat jatkotutkimuksiin esihenkilöosaamisen ja psykologisen turvallisuuden ymmärryksen parantamiseksi.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Psykologinen turvallisuus, esihenkilöviestintä, viestintäkäytänteet, asiantuntija

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Karoliina Potinkara**

**The meaning of supervisory communication on an expert's psychological safety**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 91 pages.

Business Administration. Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

In the continuous change of work life, the role of supervisory communication becomes a key factor in organizational operations, being especially relevant as organizations strive to create more open and encouraging work environments. Psychological safety is a significant factor in employee well-being and commitment, directly reflecting on an organization's performance and innovation capabilities.

The goal of the study was to understand how experts assess the significance of their supervisors' communication practices on their personal psychological safety within the workplace. Additionally, the study explored which supervisory communication practices experts consider essential in the development of psychological safety, and how these practices should be developed to support experts' psychological safety.

The qualitative research was conducted through theory-driven content analysis, and data was collected from individual theme interviews with eight experts during March-April 2024.

The research results showed that experts consider open, clear, and consistent communication from supervisors to be essential in building their psychological safety, although psychological safety is not solely dependent on supervisor communication. Overall, psychological safety was deemed particularly important in expert work as it enhances creativity, innovation, and professional growth. In developing supervisors' communication practices, experts emphasized a personal approach and multi-channel communication, which support individual needs and strengthen the sense of psychological safety. The results also highlighted the importance of developing a feedback culture, as constructive feedback and open dialogue foster trust and collaboration within the workplace.

The study's conclusions stated that effective supervisory communication is key in the development of perceived psychological safety in expert organizations. Supervisors must continuously develop their communication practices to meet the changing needs of experts. The research provides information for organizational development actions, particularly in areas promoting psychological safety through supervisory communication. It is recommended that the research findings be used in management practices and encourage further research to improve understanding of communication skills and psychological safety.

**Keywords/tags (subjects)**

Psychological safety, supervisory communication, communication practices, expert

**Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Esihenkilöviestinnän merkitys psykologiselle turvallisuudelle.....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	6
2.2	Esihenkilöviestintä asiantuntijatyössä .....	10
2.3	Esihenkilöviestinnän kanavat ja yhteys psykologiseen turvallisuuteen .....	11
2.4	Esihenkilöviestinnän tyylien merkitys psykologiseen turvallisuuteen.....	13
2.5	Esihenkilöviestinnän rooli psykologisessa turvallisuudessa .....	19
2.6	Luottamus ja palautteen antamisen taito asiantuntijatyössä .....	20
2.7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	22
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>25</b>
3.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	25
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	26
3.3	Aineiston kerääminen .....	27
3.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	31
<b>4</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>41</b>
4.1	Asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus .....	42
4.2	Esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkitys asiantuntijoille.....	47
4.3	Asiantuntijoiden kokemukset ja tarpeet viestinnästä .....	55
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>65</b>
5.1	Tutkimuksen ja tulosten tarkastelu.....	65
5.2	Johtopäätökset.....	67
5.3	Psykologisen turvallisuuden edistäminen esihenkilöviestinnän kautta .....	71
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	74
5.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	77
	<b>Lähteet .....</b>	<b>79</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>85</b>
	Liite 1. Haastattelukutsu .....	85
	Liite 2. Suostumuslomake .....	86
	Liite 3. Haastattelurunko.....	87
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....	23

Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja suhteet toisiinsa. ....	24
Kuvio 3. Sisällönanalyysin etenemisen vaiheet mukailleen.....	34

### **Taulukot**

Taulukko 1. Dreyfuksen viisiportainen malli asiantuntijaksi kehittymisestä.....	9
Taulukko 2. Johtamistyylien hyödyt ja haitat psykologiseen turvallisuuteen peilaten.....	18
Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	37
Taulukko 4. Sisällönanalyysin esimerkki. ....	40
Taulukko 5. Kehitysehdotukset tiivistettynä.....	74

# 1 Johdanto

Työelämän jatkuvassa muutoksessa esihenkilöviestinnän rooli nousee keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden toiminnassa, ollen erityisen ajankohtainen teema, kun organisaatiot pyrkivät luomaan avoimempia ja kannustavampia työilmapiirejä. Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä työntekijöiden hyvinvoinnissa ja sitoutumisessa, heijastuen suoraan organisaation suoritus- ja innovaatiokykyyn. (Kahn 1990, 694–695; Edmondson 1999, 354–357.)

Opinnäytetyön tausta pohjautuu nykyiseen työelämän keskusteluun, jossa huomiota kiinnitetään entistä enemmän esihenkilötyön merkitykseen työyhteisöjen ilmapiirin ylläpitäjinä (Mäki & Tuominen-Thuesen 2023). Esihenkilöviestinnän merkitys psykologiseen turvallisuuteen on olennainen näkökulma organisaatioiden menestyksen kannalta erityisesti asiantuntijoiden keskuudessa, joilla työn luonne ja vaatimukset korostavat vuorovaikutuksen merkitystä (Heilmann 2022, 282–283).

Asiantuntijatyön odotukset, tarpeet ja ammatilliset taidot asettavat ainutlaatuisia haasteita psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. On huomioitava, että psykologisen turvallisuuden tasot voivat vaihdella merkittävästi tiimien ja osastojen välillä samassa organisaatiossa, korostaen psykologisen turvallisuuden dynaamista luonnetta organisaation sisällä. Esihenkilöiden panos on merkittävä psykologisen turvallisuuden luomisessa, vaikkei sen luominen ole yksinomaan esihenkilöiden vastuulla. Psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää ne tekijät, joilla on merkitys sen vaihteleviin tasoihin eri organisaatio-osastojen välillä, mikä puolestaan edellyttää syvällistä analyysia ja ymmärrystä niistä syistä, jotka ovat psykologisen turvallisuuden tai sen puutteen taustalla. (Mäki & Tuominen-Thuesen 2023.)

Teknologian eksponentiaalinen kehitys, työmarkkinoiden globalisoituminen ja kestävä kehityksen vaatimukset muovaavat työelämää ennennäkemättömällä tavalla, luoden samalla uusia haasteita työntekijöiden hyvinvoinnille ja psykologiselle turvallisuudelle. Työn luonteen muuttuessa perinteisistä hierarkkisista malleista kohti projektimaisuutta, monipuolisuutta ja verkostomaisia työskentelytapoja, asiantuntijoiden on sopeuduttava jatkuvasti uusiin tilanteisiin ja oppimisvaatimuksiin. (Moilanen 2022.) Digitalisaation, etätyöskentelyn ja joustavien työtehtävien myötä johtamisessa ja viestinnässä korostuu tarve uudistaa toiminta- ja lähestymistapoja. Uusi työelämän suuntaus edellyttää esihenkilöiltä suurempaa joustavuutta, avoimuutta ja luottamuksen rakentamista digitaalisissa ympäristöissä. (Hamari, Orme, Mccauley & Scholz 2023, 1–2.)

Nykytyöelämän keskeisiä piirteitä ovat epävarmuus ja monimutkaisuus, jotka tekevät päätöksenteosta haasteellista ja korostavat tarvetta vahvistaa psykologista turvallisuutta organisaatioissa. Tässä kontekstissa psykologisen turvallisuuden rooli korostuu entisestään, sillä se mahdollistaa yksilöiden avoimuuden, kokeilunhalun ja virheistä oppimisen ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Esihenkilöiden onkin omaksuttava vuorovaikutteinen viestintätyyli, joka tukee työntekijöiden itse- ja yhteisöohjautuvuutta, tunnetaitoja sekä osaamisen kehittämistä. (Moilanen 2022.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioissa toimivien asiantuntijoiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta ja tutkitaan, kuinka esihenkilöiden viestintäkäytännöt liittyvät näihin kokemuksiin. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten avoin ja tukeva viestintäilmapiiri mahdollistaa työntekijöiden ilmaisuvapauden, virheiden tekemisen sallivuuden ja avoimeen dialogiin osallistumisen, jotka ovat keskeisiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden ilmapiirin muodostumisessa. Tutkimus pyrkii laajentamaan näkemystä siitä, miten nämä tekijät ilmentyvät asiantuntijoiden kokemuksissa ja mikä on niiden merkitys organisaatio kontekstissa.

Opinnäytetyön teoreettinen raja-alue keskittyy tutkimaan esihenkilöviestinnän merkitystä asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen työyhteisöissä. Tietoperustassa käsitellään Edmondsonin (1999, 354–357) mukaan Schein ja Bennisin (1960) ajatuksia siitä, miten organisaation kulttuuri ja tiimien toiminta voivat edistää avointa kommunikointia ja lievittää työntekijöiden kokemaa stressiä ja epävarmuutta sekä Kahnin (1990, 694–695) tutkimusta esihenkilöviestinnän vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi tarkastellaan Edmondsonin (1999, 350–383) ja Edmondsonin (2019, 51–209) tutkimuksia, jotka korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä tiimeissä. Näiden teorioiden valossa opinnäytetyö pyrkii paitsi ymmärtämään esihenkilöviestinnän ja psykologisen turvallisuuden välistä suhdetta, myös tunnistamaan keinoja, joilla organisaatiot voivat kehittää viestintäkäytänteitä tukeakseen asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta muuttuvassa työelämässä.

Opinnäytetyön aineiston analyysissa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka mahdollistaa yksilöiden erilaisten käsitystapojen ymmärtämisen. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvässä aiemmassa kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa on käsitelty laajasti esihenkilöviestinnän moninaisuutta, osoittaen sen kattavan useita eri muotoja ja tyyliä organisaatioiden sisällä (Men 2014,

256–279; Marjamäki & Vuorio 2021, 106–107; Mikkelson, York & Aitiolta 2015, 337). Aiemmat tutkimukset ovat valottaneet, kuinka esihenkilöiden viestintätavat voivat olla liitoksissa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja yleiseen työtyytyväisyyteen (Kahn 1990, 694–695; Edmondson 1999, 354–357; Men 2014, 267). Siitä huolimatta psykologisen turvallisuuden näkökulma, eli asiantuntijoiden kokemus siitä, voivatko he tuoda esiin huolensa ja ideansa pelkäämättä negatiivisia seuraamuksista, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Näin ollen opinnäytetyön tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syventää ymmärrystä esihenkilöviestinnän merkityksestä asiantuntijoiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimuksen merkitys ammattialalle ja laajemmin yhteiskunnalle korostuu, kun tarkastellaan tarvetta kehittää organisaatioita entistä ihmiskeskeisemmiksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa esihenkilöviestinnän merkityksestä psykologiseen turvallisuuteen ja selvittää, miten avoin ja tukeva viestintäympäristö voi edistää asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta. Tämä on merkityksellistä myös tutkinto-ohjelman kontekstissa, sillä se liittyy suoraan johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen teemoihin. Lisäksi tutkimus pyrkii tarjoamaan konkreettisia suosituksia organisaatioille siitä, miten ne voivat kehittää esimiesviestinnän käytäntöjään tukemaan turvallisempaa ja avoimempaa työkuilttuuria.

## **2 Esihenkilöviestinnän merkitys psykologiselle turvallisuudelle**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pääkäsitteet: psykologinen turvallisuus, esihenkilöviestintä ja asiantuntija. Lisäksi perehdytään käsitteiden teoreettisiin taustoihin ja niiden välisiin yhteyksiin, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Käsitteiden keskinäiset suhteet ovat olennaisia tutkittaessa esihenkilöviestinnän merkitystä asiantuntijoiden psykologiselle turvallisuudelle, minkä vuoksi niiden ymmärtäminen on tärkeää tämän opinnäytetyön kannalta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä "esihenkilöviestintä", jonka tarkoituksena on kuvata ajantasaista käsitystä organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta ja johtamisen roolista. Termin käyttöönotto heijastaa nykyisiä pyrkimyksiä kohti inklusiivista ja sukupuolineutraalia kielenkäyttöä työelämässä. Vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa ja opinnäytetyössä hyödynnetyssä lähdemateriaaleissa on yleisesti käytetty termiä "esimiesviestintä", on tämä tutkimus valinnut päivitetyyn terminologian käytön. Täten esihenkilöviestintä toimii opinnäytetyössä synonyymina esimiesviestinnälle.

## 2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

**Psykologinen turvallisuus** kuvaa yksilön tunnetta siitä, että hän voi ilmaista itseään vapaasti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, oli kyse sitten työympäristöstä tai sosiaalisista tilanteista. Se myös kuvaa ympäristöä, jossa yksilö tuntee voivansa jakaa mielipiteitään, ideoitaan, huoliaan ja epävarmuuksiaan avoimesti ilman häpeää tai pelkoa rankaisusta, torjunnasta tai nolaamisesta. Samalla psykologinen turvallisuus luo perustan avoimelle ja luottamukselliselle viestinnälle, yhteistyölle ja innovaatioille organisaatiossa. Ihmisten kokiessa olonsa turvalliseksi ilmaista itseään, he ovat avoimempia ideoimaan, ottamaan riskejä ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden kokema korkea psykologisen turvallisuuden tunne voi johtaa parempaan työsuoritukseen, parantuneeseen työilmapiiriin ja organisaation menestykseen. (Edmondson 1999, 354–357.)

1960-luvulla Edgar Schein ja Warren Bennis tutkivat työryhmien dynamiikkaa ja sitä, miten ryhmän jäsenet kokivat henkilökohtaisen avoimuuden ja haavoittuvuuden ryhmässä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee vuorovaikutukseen ja avoimeen viestintään, voi auttaa vähentämään työntekijöiden ahdistusta ja epävarmuutta, mikä edelleen vahvistaa psykologista turvallisuutta. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.)

1990-luvulla William Kahn esitteli ajatuksensa siitä, että työntekijät 'tuovat kokonaiset itsensä' työpaikoille. Kahnin mukaan työntekijöiden persoonallisuuden, arvojen, tunteiden ja kokemusten kokonaisvaltainen mukanaolo työssä lisää sitoutumista ja innovatiivisuutta. Työntekijöiden tuntiessa olonsa turvalliseksi ilmaista itseään työympäristössään, he ovat valmiimpia osallistumaan, innovoimaan ja tuomaan esiin uusia ideoita. Tämä edellyttää työpaikalta avoimuutta, inklusiivisuutta ja moninaisuuden tukemista. Psykologisesti turvallinen sekä kannustava työilmapiiri ei ainoastaan edistä yksilöiden hyvinvointia, vaan on myös olennainen tekijä organisaation menestyksessä. Työpaikoille on tärkeää luoda kulttuuri, jossa jokainen voi tuntea olevansa arvostettu ja ymmärretty kokonaisuutena. (Kahn 1990, 694–695.)

Amy Edmondsonin työ myöhemmin 1990-luvulla antoi käsitteelle lisää syvyyttä, määritellen psykologisen turvallisuuden ryhmän jäsenten yhteisenä uskomuksena siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Hän korosti, että psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää tiimeissä, joissa jä-

senten välinen avoin keskustelu ja virheistä oppiminen ovat olennaisia innovatiivisuuden ja suorituskyvyn kannalta. (Edmondson 1999, 354.) Edmondsonin (2019, 27) mukaan organisaatioiden, jotka haluavat edistää oppimista, innovaatiota ja kasvua, tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista ajatuksiaan ja ehdotuksiaan ilman pelkoa syyttelystä tai torjunnasta.

**Esihenkilöviestintä** on keskeinen tekijä organisaation sisäisen viestinnän rakenteessa, vaikuttaen olennaisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja suorituskyvyn. Esihenkilöviestintä kattaa vuorovaikutuksen esihenkilöiden ja heidän alaistensa välillä, mukaan lukien tiedon, ohjeiden, palautteen ja tunteiden vaihdon. Viestintä voi tapahtua sekä kasvokkain että erilaisten viestintävälineiden kautta. Avoimuus, rehellisyys ja luottamus esihenkilöviestinnässä lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Men 2014, 267.)

Baskoro ja Suryadi (2024) tarkastelevat tutkimuksessaan esihenkilöviestinnän vaikutusta työyhteisössä. Tutkimus tuo esiin, että esihenkilöviestintä ei ole ainoastaan päivittäisiä vuorovaikutuksia ja palautteenantoa, vaan myös laajemman strategisen kontekstin jakamista, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Avoimuuden, selkeyden ja vastavuoroisuuden periaatteet ovat olennaisia esihenkilöviestinnän onnistumiselle, edistäen myönteistä ja tuottavaa työympäristöä. Esihenkilöviestintä kattaa laajan kirjon toimintoja, jotka yhdessä muodostavat perustan tehokkaalle organisaatiokulttuurille ja työntekijöiden hyvinvoinnille. (Baskoro & Suryadi 2024, 178–189.)

Mayer, Davis ja Schoorman (1995) osoittavat luottamuksen merkitystä tehokkaassa esihenkilöviestinnässä, jossa luottamus rakentuu esihenkilön kyvylle osoittaa johdonmukaisesti rehellisyyttä, luotettavuutta ja hyvää tahtoa. Luottamus luo perustan avoimelle ja rakentavalle vuorovaikutukselle alaisten kanssa. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712.) Barrett (2006, 34) puolestaan korostaa selkeyden ja ymmärrettävyyden merkitystä esihenkilöviestinnässä, jossa selkeä ja yksiselitteinen viestintä auttaa vähentämään väärinymmärrysten riskiä ja edistämään tehokasta tehtävien suorittamista.

Menin (2014) tutkimus vuorovaikutteisesta johtajuudesta syventää dialogisen ja kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä, joka mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja vaikuttamisen

organisaation päätöksentekoprosesseihin. Lähestymistapa ei ainoastaan lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, vaan myös edistää innovatiivisuutta ja kriittistä ajattelua. (Men 2014, 267.)

Goleman (2000) painottaa emotionaalisen älykkyyden merkityksen johtamisessa, erityisesti viestinnän näkökulmasta. Golemanin mukaan esihenkilöiden kyky tunnistaa ja hallita omia tunteitaan sekä ymmärtää ja reagoida alaisten tunteisiin on kriittinen menestyvän vuorovaikutuksen ja viestinnän kannalta. (Goleman 2000, 82.)

Esihenkilöviestintä on siis prosessi, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja mukautumista erilaisiin tilanteisiin. Esihenkilön kyky kommunikoida tehokkaasti, rakentaa luottamusta, hyödyntää teknologiaa sekä ymmärtää alaistensa tarpeita on avainasemassa menestyvän työympäristön luomisessa. (Men 2014, 267; Baskoro & Suryadi 2024, 178–189; Mayer ym. 1995, 712.)

**Asiantuntija** määritellään henkilöksi, joka on laajalti tunnustettu oman alansa tiedon, taidon tai tekniikan lähteeksi. Asiantuntijat erottuvat muista saman alan ammattilaisista tai vastaavia tehtäviä suorittavista henkilöistä syvemmän, laadukkaamman tietämyksensä ja taitojensa ansiosta. Heidän kykynsä ymmärtää tilanteita intuitiivisesti, määrittää parhaita toimintatapoja ja tunnistaa alansa nyansseja tekee heistä erityisen päteviä. (Heilmann 2022, 279.)

Organisaation kontekstissa asiantuntijoiden rooli on merkittävä, sillä he edistävät organisaation suorituskkyä, innovointikykyä ja päätöksentekoa. Heidän erikoistunut tietämyksensä ja taidot, jotka perustuvat laajaan koulutukseen ja kokemukseen, tekevät heistä korvaamattomia neuvonantajia ja päätöksentekijöitä. Asiantuntijat ovat keskeisiä toimijoita monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, mikä vahvistaa heidän tärkeää asemaansa eri organisaatioissa. (Heilmann 2022, 282–283.)

Asiantuntijuus ei ole synnynnäistä, vaan sen saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä tietotaidon kehittämistä. Dreyfusin ja Dreyfusin (1986) esittämä viisitasoinen kehitysmalli kuvaa, kuinka asiantuntijuuteen edetään vaiheittain. He korostavat, ettei asiantuntijan asemaan päästä suoraan vaan sen

eteen on edettävä järjestelmällisesti, mikä mahdollistaa myös taitojen jatkuvan parantumisen käytännön tilanteissa. Kaikki eivät ikinä yllä asiantuntijuuden huipputasolle, joka mallin mukaan symboloi äärimmäistä osaamista. (Dreyfus & Dreyfus 1986, 136–137.)

Taulukko 1. Dreyfuksen viisiportainen malli asiantuntijaksi kehittymisestä mukaillen.

Taso	Kuvaus
<i>Noviisi</i>	Vasta-alkajien taso. Tuntee perusfaktat ja säännöt, mutta ei osaa soveltaa niitä eri tilanteisiin tai konteksteihin. Tarvitsee opettajan ohjausta ja tukea.
<i>Edistyneempi aloittelija</i>	Seuraava taso noviisista. Tuntee erilaiset tilanteet, mutta ei osaa vielä tarkasti määrittellä niitä. Tarvitsee käytännön kokemusta ja ohjausta, mutta alkaa olla itsenäisempi.
<i>Pätevyys</i>	Osaamisen taso, jossa on paljon tietoa ja käytännön kokemusta. Tieto on hajanaista ja vaikeasti hallittava. Kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta organisointi ja kontekstin huomioiminen saattavat olla vaikeita.
<i>Taitavuus</i>	Korkea taitotaso, jossa ongelmiin osataan löytää intuitiivisia ratkaisuja. Kokemus ohjaa toimintaa, ja tehtävät järjestellään mielessä kokonaisuuksiksi. Kykenee tarjoamaan monia ei ratkaisuvaihtoehtoja ja tekemään päätöksiä omien tietojensa perusteella.
<i>Eksperttiys</i>	Korkein saavutettavissa oleva taso. Tieto on niin syvällistä, että se on muuttunut osaksi henkilöä itseään. Toiminta on varmaa ja kokonaisvaltaista, ilman tarvetta tietoiseen ongelmanratkaisuun. Hallitsee lukemattomia tilanteita ja tekee ratkaisuja intuitiivisesti.

Kuten yllä olevasta taulukosta on nähtävissä (Taulukko 1), **noviisi** on tasoista ensimmäinen, vasta-alkajan taitoja edustava taso. Noviisi toimii sääntöjen pohjalta ilman syvempää ymmärrystä ja tarvitsee ohjausta tehtävissään. Seuraavalla tasolla asiantuntija on **edistyneempi aloittelija**, joka tunnistaa erilaisia tilanteita ja konteksteja, mutta tarkka ymmärrys kokonaisuudesta puuttuu. Kokemus ohjaa toimintaa ja tuo varmuutta uusiin tilanteisiin. Kolmannella tasolla asiantuntija saavuttaa niin kutsutun **pätevyys** -tason, jossa osaaminen perustuu laajempaan tietämykseen ja kokemukseen, vaikka se saattaa olla vielä pirstaloitunutta. Henkilöllä on pätevyys käyttää tietoaan. Neljännellä tasolla asiantuntija etenee **taitavuus** -tasolle, joka korostaa asiantuntijan monipuolisia taitoja ja intuitiivista toimintaa. Taitavuus -tasolla oleva asiantuntija kykenee ratkaisemaan ongelmia aiempaa kokemusta hyödyntäen ja järjestelee tehtäviä selkeiksi kokonaisuuksiksi. Viimeisellä tasolla saavutetaan äärimmäinen asiantuntijuus, jota Dreyfus & Dreyfus (1986) kutsuvat **ekspert-**

**tiys** -tasoksi. Tämä taso kuvaa syvää asiantuntemusta ja kokonaisvaltaista hallintaa, jolla asiantuntija kykenee toimimaan intuitiivisesti ja varmasti ilman tietoista analyysiä. (Dreyfus & Dreyfus 1986, 136–137.)

Viime vuosikymmeninä asiantuntijoiden rooli on laajentunut perinteisestä tietoalastaan monialaiseen osaamiseen, joka vaatii jatkuvaa oppimista ja mukautumista uusiin teknologioihin ja toimintaympäristöihin. Teknologioiden ja ympäristöjen kehitys korostaa asiantuntijoiden kykyä soveltaa tietämystään laaja-alaisesti ja ylittää tieteenalarajat. (Bell & Kozlowski 2012, 18.)

## 2.2 Esihenkilöviestintä asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyön erityispiirteet ja niiden huomioiminen ovat merkityksellisiä tekijöitä pohdittaessa onnistunutta esihenkilöviestintää. Esihenkilöviestintä on keskeinen osa organisaation sisäistä viestintää, ja sillä on merkitys työntekijöiden kokemukseen työympäristöstään. Esihenkilöviestintä voi olla monimuotoista, kattaen niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän, ja sen laatu voi vaihdella tukevasta kriittiseen. Avoin, rehellinen ja kannustava esihenkilöviestintä voi edistää työntekijöiden sitoutumista, innovatiivisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Men 2014, 256–279; Marjamäki & Vuorio 2021, 106–107.) Miten sitten toimitaan hyvänä viestijänä ja esihenkilönä? Mikä on viestinnän merkitys esihenkilötyössä? Onko viestiminen merkityksetöntä, vai voidaananko viestinnällä vaikuttaa asiantuntijoiden kokemuksiin positiivisesti?

Sisäinen viestintä on yksi merkittävimmistä toiminnoista organisaatioissa edesauttaen yksilöitä ja ryhmiä koordinoimaan toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, ollen elintärkeää yhteistyössä, päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja muutoksenhallinnassa. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on keskeinen positiivisuutta korostava rooli työntekijöiden asenteiden kuten työtyytyväisyyden, luottamuksen, kehittämishalukkuuden ja organisaatioon sitoutumisen kannalta. Nämä asenteet puolestaan lisäävät tuottavuutta ja parantavat suorituskykyä. (Men 2014, 256–279.) Viestinnän merkitys esihenkilötyössä korostuu erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa, missä asiantuntijoiden osallistaminen päätöksentekoon ja tiedon jakaminen ovat avainasemassa (Verma 2013).

Organisaation sisäinen symmetrinen viestintä perustuu työntekijöiden sitouttamisen ja päätöksentekoon osallistumisen periaatteisiin. Tällaisessa viestintäjärjestelmässä esihenkilöt ja alaiset käyvät vuoropuhelua ja kuuntelevat toisiaan; sisäiset tiedotusväylät levittävät työntekijöiden tarvitsemaa

tietoa edistääkseen keskinäistä ymmärrystä ja yksittäisten roolien merkitystä kokonaisuuteen. Symmetrinen viestintä edistää hyvää ja toimivaa organisaatiokulttuuria. (Men 2014, 256–279.)

Sisäisen viestinnän tulisi tapahtua kaikilla tasoilla organisaatioissa, koska ilman sitä organisaation toiminta ei ole mahdollista. Perinteinen yksisuuntainen viestintä ei ole enää toimiva käytäntö. Sisäisen viestinnän ydin on kaksisuuntainen viestintä, jolla luodaan ja ylläpidetään ymmärrystä johdon ja työntekijöiden välillä. Hyvä sisäinen viestintä on perusta hyvälle ihmssuhteille missä tahansa organisaatiossa. (Stevanović & Gmitrović 2015, 302–306.) Sisäinen viestintä on tärkeä asia työntekijöille, koska tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään vaikuttaa suuresti organisaation tehokkuuteen. Vastakohtana alhainen tyytyväisyys sisäistä viestintää kohtaa voi johtaa sitoutumisen vähenemiseen, poissaolojen lisääntymiseen ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymiseen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106–107.)

Esihenkilöviestinnän laatu on avainasemassa asiantuntijatyössä, missä esihenkilön tuki ja resurssit, selkeä kommunikaatio tavoitteista ja avoimuus edistävät asiantuntijoiden sitoutumista ja työyhteisön luottamusta. Esihenkilön on hallittava laajempia kokonaisuuksia ja johdettava ihmisiä näkemyksellisesti, samalla tunnustaen, että asiantuntijoiden johtaminen ei perustu esihenkilön yliverlaiseen asiantuntemukseen vaan vuorovaikutukseen ja yhteisten tavoitteiden tehokkaaseen saavuttamiseen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 109; Sydänmaanlakka 2015, 75.) Tehokas esihenkilöviestintä ja sen yhteys asiantuntijoihin perustaa vahvan organisaatiokulttuurin, joka tukee asiantuntijoiden autonomiaa (Men 2014; Marjamäki & Vuorio 2021, 106–107).

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan minkälaisia viestintäkanavia esihenkilöt käyttävät, miten erilaiset viestintäkanavat voivat edistää tai heikentää psykologista turvallisuutta, ja minkälainen merkitys on oikeilla viestintäkanavilla asiantuntijoiden kykyyn osallistua, innovoida ja jakaa tietoa organisaatioissa tuntien samalla olevansa psykologisesti turvassa.

### **2.3 Esihenkilöviestinnän kanavat ja yhteys psykologiseen turvallisuuteen**

Esihenkilöviestinnän rooli on olennainen työyhteisöjen toimivuudessa ja asiantuntijoiden sitoutumisessa (Mikkelsen ym. 2015, 337). Henkilöviestinnän kanavat, kuten sähköposti, kasvokkain tapahtuvat keskustelut ja digitaaliset alustat, tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita viestinnän tehokkuudelle (Marjamäki & Vuorio 2021, 106).

Kasvokkainen kommunikaatio on tunnustettu yhdeksi tehokkaimmista tavoista välittää tunteita ja tulkita sanatonta viestintää, mikä on merkityksellistä luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa työpaikoilla (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, 369). Sähköposti on suosittu väline työpaikan viestinnässä sen käytön helppouden ja dokumentointikyvyn ansiosta, mutta sen ylikäyttö voi aiheuttaa tietotulvan, joka peittää alleen tärkeät viestit (Mano & Mesch 2010, 63).

Vastaavasti puhelinkeskustelut ja videoneuvottelut mahdollistavat reaaliaikaisen kommunikaation, mikä on erityisesti tärkeää kiireellisissä tilanteissa tai kun henkilökohtainen läsnäolo ei ole mahdollista. Richter, Riemer ja Vom Brocke (2011) painottavat, että nykyajan työyhteisöissä digitaalisten alustojen, kuten sosiaalisen intranetin, käyttöönotto on keino edistää yhteistyötä sekä luoda foorumi ideoiden, tiedon ja innovaatioiden jakamiselle. Lisäksi alustojen kautta jaettu tieto ja ideat voivat olla kaikkien saatavilla, lisäten viestinnän avoimuutta ja näkyvyyttä. (Richter ym. 2011, 92.)

Henkilökohtaiset tapaamiset ovat korvaamaton osa työyhteisön viestintästrategiaa, erityisesti kahdenkeskeisen keskustelun ja yksilöllisen palautteen antamisen kannalta. De Vries ja kollegat (2010) osoittavat tutkimuksessaan, että esihenkilöiden kommunikointityylit, mukaan lukien henkilökohtaisen vuorovaikutuksen käyttö, ovat suoraan yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kasvokkainen vuorovaikutus tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden ilmaista empatiaa, tunnustusta ja ymmärrystä. Kahdenkeskeiset kasvokkaiset tapaamiset mahdollistavat paitsi välittömän palautteen antamisen ja vastaanottamisen, kuin myös monimutkaisten ideoiden ja ajatusten tehokkaan kommunikoinnin, mikä voi jäädä puutteelliseksi sähköisissä viestintävälineissä. (De Vries ym. 2010, 369.)

Digitalisaation mahdollistama siirtymä etätyöskentelyyn on huomattavasti muuttanut työelämän dynamiikkaa ja viestintätapoja. Jonassonin, Koveshnikovin ja Lauringin (2023) tutkimus avaa, kuinka digitaaliset viestintäkanavat ovat tulleet korvaamattomiksi työkaluiksi virtuaalisissa ympäristöissä, ollen yksi etätyöskentelyn edellytyksistä. (Jonasson ym. 2023.)

Viestinnän parhaat käytänteet ja prosessit psykologisesti turvallisen henkilöviestinnän varmistamiseksi sisältävät selkeät viestintästrategiat, jotka tunnistavat ja hyödyntävät eri viestintäkanavien vahvuuksia. On tärkeää luoda avoin ja kannustava ilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista ajatuk-

siaan ja huolenaiheitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Edmondson 1999, 360.) Esihenkilön viestintätyyli vaikuttaa merkittävästi alaistensa kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja sitoutumiseen, joka korostaa viestintätapojen merkitystä työyhteisössä (Mikkelsen ym. 2015, 337). Koulutus tehokkaaseen viestintään ja konfliktien ratkaisuun auttaa esihenkilöitä ja työntekijöitä hyödyntämään viestintäkanavia parhaalla mahdollisella tavalla, edistäen psykologista turvallisuutta ja sitoutumista organisaatioon. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 149.)

Esihenkilöviestinnän kanavat vaihtelevat perinteisistä kokouksista ja sähköposteista modernimpiin digitaalisiin työkaluihin, kuten pikaviestisovelluksiin ja videoneuvottelualustoihin. Kukin kanava tarjoaa omat etunsa ja soveltuvuutensa tietyn tyyppiseen viestintään, ja on tärkeää, että esihenkilöt osaavat valita tilanteeseen sopivan välineen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106.) Siirtyessämme tarkastelemaan viestintätylejä, huomio kohdistuu siihen, kuinka eri kanavat voivat tukea tai haastaa esihenkilön kykyä välittää viestinsä tehokkaasti ja kuinka viestintä joko vahvistaa tai heikentää psykologisen turvallisuuden tunnetta organisaatiossa.

## 2.4 Esihenkilöviestinnän tyylien merkitys psykologiseen turvallisuuteen

Tässä luvussa esitellään esihenkilöviestinnän eri tyyliä, kuten **autoritaarista, demokraattista, laissez-faire, tiedottavaa, kannustavaa, tunneälykästä** sekä **transformationaalista** viestintää, ja niiden merkityksiä asiantuntijoiden työympäristöön sekä psykologiseen turvallisuuteen.

**Autoritaarisessa** viestintätyyliässä esihenkilö määrää ja kontrolloi keskustelua ylhäältä alaspäin, mikä ilmentää selkeää ohjeistusta ja suoraviivaista päätöksentekoa. Autoritaarisessa viestinnässä painotetaan kuria, kontrollia ja odotetaan korkeita työnormeja eikä alaisten oleteta haastavan autoritaarisesti viestivää esihenkilöä. Esihenkilö voi jopa rajoittaa alaisten autonomiaa ja itsemääräämisoikeutta sekä mahdollisuuksia ilmaista omia mielipiteitä antaen selkeitä ohjeita ja odotuksia alaisille. Autoritaarinen viestintätyyli liittyy usein johtajuuden "pimeään puoleen" ja herättää alaisissa pelkoa tai epäluottamusta. (Pizzolitto, Verni & Venditti 2022, 843–844.) Viestintätapa on ristiriidassa psykologisen turvallisuuden periaatteiden kanssa, joita Edmondson (1999, 354–355) korostaa. Psykologinen turvallisuus edellyttää ympäristöä, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteensä ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Edmondson, 1999, 354–355). Täten, vaikka autoritaarinen viestintä voi tarjota selkeän suunnan ja

suorat ohjeistukset, se voi rajoittaa avointa kommunikaatiota ja innovatiivisuutta, mikä on keskeistä asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden kannalta.

**Demokraattinen** viestintätyyli suosii avoimuutta ja vuorovaikutusta, joka luo luontaisesti pohjan psykologisen turvallisuuden vahvistumiselle työpaikalla. Demokraattinen viestintä kannustaa työntekijöitä osallistumaan ja jakamaan näkemyksiään, resonoiden vahvasti psykologisen turvallisuuden periaatteiden kanssa, sillä se viestittää työntekijöille, että heidän ajatuksensa ja mielipiteensä ovat arvostettuja ja tärkeitä. (Sharma & Singh 2013.)

Vroomin ja Yettonin (1973) tutkimusten mukaan yhteistyöllinen päätöksenteko luo rakenteen, joka edistää demokraattista viestintää ja samalla parantaa psykologista turvallisuutta työympäristössä. Kun työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon, päätökset ovat paitsi laadukkaampia, mutta samalla saavat enemmän hyväksyntää nostamalla työntekijöiden sitoutumisastetta. Esihenkilöiden omaksuessa demokraattisen viestintätyylin, he eivät ainoastaan rakenna siltaa parempaan yhteistyöhön ja päätöksentekoon, vaan samalla vahvistavat psykologisen turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. (Vroom & Yetton 1973, 324–327.)

Demokraattisen viestinnän ja psykologisen turvallisuuden synergia muodostaa perustan, jolla asiantuntijat ja muut työntekijät voivat menestyä ja vaikuttaa organisaatioon. Yhdistelmä rohkaisee luovuuteen ja innovatiivisuuteen, sillä työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja esittää uusia ideoita. Demokraattinen viestintä yhdessä psykologisen turvallisuuden kanssa luo pohjan, joka mahdollistaa kaikkien työntekijöiden menestyksen ja myönteisen vaikutuksen organisaation tulevaisuuteen. (Vroom & Yetton 1973, 324–327.)

**Laissez-faire**-viestintätylissä esihenkilöt tarjoavat vähäistä ohjausta ja antavat työntekijöille laajan vapauden itsenäiseen päätöksentekoon, joka voi teoriassa edistää innovointia ja luovuutta, antaen työntekijöille tilaa toteuttaa itseään (Cherry 2022). Kahn (1990, 708) kuitenkin esittää, että organisaation tarjoama tuki ja resurssit ovat keskeisiä työntekijöiden psykologisen turvallisuuden ja sitoutumisen kannalta. Näin ollen ilman aktiivista ohjausta ja tukea laissez-faire-johtamistyyli voi johtaa epäselvyyksiin rooleissa ja vastuissa, aiheuttaen epävarmuutta. (Kahn 1990, 708.) Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ja Hetlandin (2007, 82) mukaan laissez-faire-johtamistyylin suurimpana haasteena on, että työntekijät voivat kokea olevansa ohjauksen ja tuen puutteessa, mikä voi

johtaa hylätyksi tulemisen tunteeseen, heikentäen näin psykologista turvallisuutta. Turvallisuuden puute saattaa rajoittaa työntekijöiden valmiutta kokeilla uutta ja tuoda esille ongelmia sekä ideoita. Puutteellinen vuorovaikutus ja palaute voivat myös alentaa työntekijöiden käsitystä heidän panostensa arvostuksesta ollen ristiriidassa psykologisen turvallisuuden periaatteiden kanssa. (Costa, Passos & Bakker 2014, 34–35; Skogstad ym. 2007, 86–88.)

**Tiedottava viestintä** on viestintätyyli, jossa esihenkilö toimii keskeisenä tiedon jakajana ja informaation välittäjänä. Lähestymistapa korostaa selkeyttä, suoraviivaisuutta ja avoimuutta tiedonvälityksessä, mikä tukee organisaation avointa kulttuuria ja edistää tehokasta tiedonkulkua. Tiedottavan viestinnän avulla pyritään varmistamaan, että työntekijöillä on käytössään kaikki tarvittava tieto tehtäviensä suorittamiseen ja organisaation tavoitteiden ymmärtämiseen. (Reginato & Collatto 2024, 53–54.)

Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tiedottavalla viestinnällä voi luoda työympäristön, jossa työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja kuulluiksi. Edmondson (1999) ja Kahn (1990) korostavatkin avoimen kommunikaation ja henkilökohtaisen sitoutumisen merkitystä työntekijöiden potentiaalinen täysimääräisessä hyödyntämisessä ja psykologisen turvallisuuden luomisessa työpäikällä. (Edmondson 1999, 350–383; Kahn 1990, 692–724.)

On kuitenkin tärkeää huomioida tiedottavan viestinnän tehokkuuden voivan vaihdella riippuen useista tekijöistä, kuten viestin selkeydestä, viestintäkanavasta ja vastaanottajien kyvystä prosessoida saatua tietoa. Lisäksi yksisuuntainen tiedottava viestintä voi rajoittaa kaksisuuntaista keskustelua ja palautteen antoa, mikä voi johtaa väärinkäsityksiin ja heikentää työntekijöiden sitoutumista. Näin ollen on tärkeää, että tiedottavaa viestintää tasapainotetaan muiden viestintätyylien kanssa ja että viestintästrategiat räätälöidään organisaation ja sen työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. (Meadow & Yuan 1997, 703–712.)

**Kannustava viestintä** esihenkilöviestinnän tyylinä tukee työntekijöiden rohkaisua, motivoimista ja tukemista. Kenneh, Palupi ja Suratman (2024) tutkimus esittelee, kuinka kannustava viestintä voi edistää tätä turvallisuuden tunnetta avoimen ja tehokkaan kommunikaation kautta, rohkaisten työntekijöitä aktiiviseen osallistumiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Tämä luo edellytyksen,

jossa työntekijät kokevat tulleen kuulluiksi ja arvostetuiksi, joka on olennaista psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin ylläpitämiseksi. (Kenneh ym. 2024, 11.)

Toisaalta kannustavan viestinnän toteuttamisessa on myös haasteita, jotka voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin kielteisesti. Jos kannustava viestintä koetaan epäaitona työntekijät voivat kokea sen merkityksettömänä, mikä voi heikentää viestinnän uskottavuutta ja sitä kautta myös psykologista turvallisuutta. Lisäksi puhtaasti positiiviseen palautteeseen keskittyminen ilman rakentavaa kritiikkiä voi rajoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, mikä on tärkeää niin yksilöiden kuin organisaationkin kasvun kannalta. (Edmondson 1999, 354.)

**Tunneälykäs** esihenkilöviestintä on keskeistä luodessa työympäristöä, joka tukee psykologista turvallisuutta ja edistää yksilöiden sekä tiimien kehittymistä. Mayer, Caruso ja Salovey (2004, 1–2) määrittelevät tunneälyn kyvyksi tunnistaa, arvioida ja säädellä omia tunteitaan ja muiden tunteita, mikä on kriittistä rakentavan ja myönteisen viestintäympäristön luomisessa. Tunneälykäs esihenkilöviestintä resonoi Edmondsonin (1999, 354) kanssa, joka korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä työpaikoilla.

Goleman (2000, 82–83) painottaa, kuinka tunneälykkäät esihenkilöt voivat vahvistaa luottamusta ja sitoutumista viestinnällään, edistäen näin avoimuutta ja yhteistyötä. Bar-On (2006, 18) laajentaa tätä näkemystä korostamalla tunneälykkään viestinnän roolia konfliktien ratkaisussa ja työyhteisön jännitteiden lieventämisessä, mikä on olennaista työyhteisön yhtenäisyydelle ja hyvinvoinnille. Stubbs Koman ja Wolff (2008) kuitenkin muistuttavat, että tunneälykäs viestintä kohtaa haasteita, jos se koetaan epä johdonmukaisena tai epäaitona, mikä voi alentaa viestinnän uskottavuutta ja heikentää psykologista turvallisuutta (Stubbs Koman & Wolff 2008, 55–75).

Kahn (1990, 708) liittää työntekijöiden henkilökohtaisen sitoutumisen vahvasti heidän kokemuksiinsa psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla, mikä korostaa tunneälykkään esihenkilöviestinnän merkitystä työntekijöiden avoimuudelle ja osallistumiselle. Esihenkilöiltä edellytetään jatkuvaa itsetuntemusta, empatiakykyä ja kykyä antaa rakentavaa palautetta, mikä edistää myönteistä ja turvallista työympäristöä (Mayer ym. 2004, 1–13; Edmondson 1999, 354).

**Transformationaalinen** esihenkilöviestintä on lähestymistapa, jossa esihenkilöt pyrkivät innostamaan ja valtuuttamaan alaisiaan korostamalla yhteisiä arvoja, tavoitteita ja visioita. Transformationaalinen johtamisviestinnän muoto keskittyy työntekijöiden henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehitykseen, kannustaen heitä ylittämään itsensä ja saavuttamaan erinomaisia tuloksia. Yukl (2013, 323–326) kuvaa, miten transformationaaliset esihenkilöt käyttävät viestintäänsä rohkais- takseen työntekijöitä ylittämään odotuksensa, välittämällä selkeän vision, tarjoamalla inspiroivaa motivaatiota, tunnustamalla yksilölliset erot ja haastamalla työntekijöitä ajattelemaan kriittisesti ja luovasti.

Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta transformationaalisen esihenkilöviestinnän hyödyt voivat sisältää parantuneen innovaation ja luovuuden, vahvemman tiimiyhteistyön sekä korkeamman työtyytyväisyyden ja sitoutumisen. Transformationaalisen esihenkilöviestinnän haasteet sen sijaan ilmenevät, kun esihenkilöt asettavat epärealistisia odotuksia tai kun heidän viestinsä visiosta on epäselvä, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä työntekijöissä. (Yukl 2013, 323–326.) Jos transformationaalisen viestinnän välittämä visio ei ole selkeä tai saavutettavissa, työntekijät voivat tuntea olonsa epävarmaksi ja hämmentyneeksi. Mikäli esihenkilön tuki ja kannustus eivät kohtaa yksilöiden tarpeiden tai odotusten kanssa, seurauksena voi olla turhautumista ja heikentyntä sitoutumista. On tärkeää varmistaa, että transformationaalinen viestintä on aitoa ja realistista, jotta se tukee psykologista turvallisuutta sen sijaan, että se heikentäisi sitä. (Mathende & Yousefi 2021, luku 5.)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) kerrataan erilaiset johtamistyyli- ja niiden hyödyt sekä haasteet psykologisen turvallisuuden kontekstissa.

Taulukko 2. Johtamistyylien hyödyt ja haitat psykologiseen turvallisuuteen peilaten.

Esihenkilöviestinnän tyyli	Hyödyt	Haasteet
<b>Autoritaarinen</b>	Selkeät suunnat, nopeat ratkaisut	Vähentää ilmaisunvapautta, voi aiheuttaa vastarintaa
<b>Demokraattinen</b>	Edistää avoimuutta, arvostusta	Hitaampi päätöksenteko, mahdolliset erimielisyydet
<b>Laissez-faire</b>	Tukee itsenäisyyttä, luovuutta	Ohjauksen, tuen puute voi aiheuttaa epävarmuutta
<b>Tiedottava</b>	Parantaa tiedon saatavuutta	Saattaa rajoittaa kaksisuuntaista kommunikaatiota
<b>Kannustava</b>	Lisää osallistumista, motivointia	Epäaito kannustus voi vähentää merkitystä
<b>Tunneälykäs</b>	Lisää ymmärrystä, empatiaa	Vaatii jatkuvaa itsereflektiota, voidaan kokea epäaitona
<b>Transformationalinen</b>	Inspiroi, edistää yhteisöllisyyttä	Epärealistiset odotukset voivat luoda paineita

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 2) on havainnollistettu luvussa 2.4 käsitellyt seitsemän esihenkilöviestinnän tyyliä. Kuten voidaan huomata, eri viestintätyyleillä on sekä hyviä että huonoja puolia. Taulukon tarkastelu avaa ymmärryksen siitä, että esihenkilön tehokkuus psykologisen turvallisuuden edistämässä ei perustu yksinomaan yhteen viestintätyyliin, vaan vaatii joustavaa lähestymistapaa, joka ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja organisaation kulttuuriset erityispiirteet.

Seuraavassa luvussa syvennetään ymmärrystä siitä, millaisilla toimilla esihenkilöt voivat edistää psykologista turvallisuutta organisaatioissa entistä tehokkaammin.

## 2.5 Esihenkilöviestinnän rooli psykologisessa turvallisuudessa

Esihenkilöviestinnän rooli psykologisessa turvallisuudessa on merkityksellinen organisaation hyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Esihenkilöiden on oltava aidosti sitoutuneita psykologisen turvallisuuden tavoitteisiin ja heijastettava tätä sitoutumista päivittäisissä toimissaan ja päätöksissään. Avoin ja kannustava ilmapiiri on perusta, jolle psykologinen turvallisuus rakentuu. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Esihenkilöiden tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja kuulluiksi, mikä puolestaan edistää avoimuutta ja rohkaisee ajatusten sekä ideoiden jakamista. Psykologisen turvallisuuden kontekstissa Newman, Donohue ja Eva (2017, 20–22) toteavat, että työympäristön, jossa työntekijät tuntevat voivansa ottaa riskejä ja ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa seurauksista, on merkittävä vaikutus oppimiseen, suorituskyyntiin ja innovaatioon.

Edmondson (1999, 354) korostaa, kuinka tärkeää on, että työntekijät kokevat voivansa tuoda esiin virheitä ja oppimistarpeita ilman pelkoa rangaistuksesta tai häpeästä, mikä on olennaista oppivan organisaation kehittymiselle. Tämä edellyttää kulttuuria, jossa virheitä pidetään oppimismahdollisuuksina eikä yksilöiden epäonnistumisina. Esihenkilöiden rooli kulttuurin rakentamisessa on olennainen, sillä heidän asenteensa ja käyttäytymisensä mallintavat ja ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. (Kahn 1990, 694.) Yli-Kaitala ja Toivanen (2021) lisäävät esihenkilöiden toiminnan tarkasteluun näkökulman, jossa johtoryhmän on arvioitava omaa toimintaansa ja ilmapiiriä. On tärkeää, että johtoryhmässä vallitsee kunnioittava ja avoin ilmapiiri, jossa pelon sijaan suositaan suoruutta ja keskinäistä arvostusta. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Esihenkilöiden vastuulla on myös tunnistaa ja poistaa ne esteet, jotka voivat heikentää psykologista turvallisuutta. Ylisuorittamisen paineet ja pelko negatiivisista seurauksista epäonnistumisen yhteydessä ovat esimerkkejä tällaisista esteistä. Detert ja Edmondson (2011, 461–465) ovat tutkineet, miten organisaatiokulttuuri ja esihenkilöiden toiminta vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen tuoda esiin ongelmia ja parannusehdotuksia. Keskeisinä löydöksinä nousi esille, että esihenkilöt, jotka kuuntelevat, arvostavat ja ottavat vakavasti työntekijöiden näkemykset, luovat perustan psykologisesti turvalliselle työilmapiirille. Tämä rohkaisee avointa vuoropuhelua ja innovointia, mikä on kriittistä organisaation kehittymisen kannalta. (Detert & Edmondson 2011, 468.)

Selkeän ja avoimen viestinnän edistäminen on olennainen tekijä psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä organisaatioissa. Esihenkilön rooli prosessissa on keskeinen: hänen on viestittävä avoimesti ja selkeästi organisaation tavoitteista, odotuksista ja päätöksenteon perusteista. Kun tiedonkulku on läpinäkyvää, se vähentää epävarmuutta, väärinkäsitysten ja spekulatioiden mahdollisuutta, mikä on erityisen tärkeää muutostilanteissa ja kriisien aikana (Kotter 1996, 85). Avoin viestintä rakentaa luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välille, mikä on perusedellytys psykologisesti turvallisen työympäristön kehittymiselle. Schein ja Schein (2017, 23–25) mukaan organisaatiokulttuuri, johon viestintätavat ja -käytännöt oleellisesti kuuluvat, vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin työpaikalla. Toisaalta salailun ja tiedon lokeroimisen kulttuuri synnyttää epäluottamusta ja pelkoa heikentäen psykologista turvallisuutta ja rajoittaen organisaation kasvupotentiaalia. Huyghebaert, Gillet, Lahiani, Dubois-Fleury ja Foquereau (2018) osoittavat, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, jossa työntekijöiden tarpeet tyydytetään ja he tuntevat voivansa ilmaista itseään avoimesti, on yhteydessä parempaan työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen. Tämä vahvistaa psykologisen turvallisuuden merkityksen organisaation suorituskyvyn ja yksilöiden hyvinvoinnin kannalta. (Huyghebaert ym. 2018, 1–15.) On siis välttämätöntä, että johto omaksuu avoimen ja inklusiivisen viestintäkulttuurin, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja tuetaan ilmaisemaan mielipiteitään. Esihenkilöiden on osoitettava arvostavansa avointa vuoropuhelua, kannustettava alaisiaan avoimuuteen ja näytettävä esimerkkiä oman haavoittuvuutensa osoittamisella. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

## **2.6 Luottamus ja palautteen antamisen taito asiantuntijatyössä**

Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on keskeinen tekijä psykologisen turvallisuuden luomisessa organisaatioissa. Mayer, Davis ja Schoorman (2007, 347–349) mukaan luottamus on moniulotteinen käsite, joka käsittää kyvykkyyden, hyvántahtoisuuden ja rehellisyyden ulottuvuudet, ja nämä tekijät ovat kriittisiä luottamuksellisen suhteen rakentamisessa.

Seppälän (2012) väitöskirjassa tarkastellaan luottamuksen rakentamista ja yhteistyötä esihenkilön ja alaisten välillä sekä työyksiköissä. Tutkimuksessa korostuu vastavuoroisen luottamuksen merkitys: esihenkilön osoittama luottamus alaisiinsa lisää alaisten luottamusta esihenkilöön. Näin ollen, kahdensuuntainen luottamus on keskeinen tekijä työyhteisön yhteistyön ja suorituskyvyn kannalta. (Seppälä 2012, 5–8.) Yli-Kaitala ja Toivanen (2021) lisäävät, että esihenkilöiden on varattava

aikaa aktiiviselle kuuntelulle, joka on keskeistä ymmärtävässä ja osallistavassa johtamisessa (Yli-Kaitala & Toivanen 2021).

Rakentavan palautteen antaminen on osa esihenkilöiden roolia, ja sen on oltava kannustavaa ja keskittyttävä kehitysmahdollisuuksiin, jotta asiantuntijat tuntevat voivansa kehittyä ja oppia virheistään. Hattie ja Timperley (2007, 86–90) painottavat, että palautteen tulisi keskittyä neljään keskeiseen elementtiin: tehtävän vaatimukseen, suorituksen prosesseihin, työntekijän kykyyn ohjata omaa oppimistaan sekä työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin. Moniulotteinen palaute auttaa asiantuntijoita tunnistamaan ja kehittämään sekä taitojaan että itsetuntemusta, mikä edistää heidän kokonaisvaltaista kasvuaan oppijoina. London, Volmer, Zyberaj ja Kluger (2023) osoittavat työntekijöiden tuntevan olonsa psykologisesti turvallisemmiksi saadessaan rakentavaa palautetta, korostaen palautteen ja psykologisen turvallisuuden välistä suhdetta organisaatioissa (London ym. 2023, 1–15). Lisäksi Nembhard ja Edmondson (2006) ovat tutkineet johtajuuden osallistavan luonteen ja ammatillisen aseman vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että psykologinen turvallisuus ennustaa sitoutumista laadunparantamiseen ja toimii välittäjänä johtajuuden osallistavuuden ja tiimin suorituskyvyn välillä. Esihenkilön avoimuus palautteen antamisessa ja pyytämisessä edistää tiimin psykologista turvallisuutta. (Nembhard & Edmondson 2006, 941–966.)

Kriisitilanteiden hallinta on osa organisaation psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä, ja esihenkilön rooli kriisitilanteiden hallinnassa on ratkaiseva. Edmondsonin (1999, 368–380) mukaan esihenkilöiden on oltava läsnä ja tuettava työntekijöitä vaikeiden aikojen läpi, samalla kun ylläpidetään luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä. Lisäksi Kahnin (1990, 692–724) työ henkilökohtaisesta sitoutumisesta ja työpaikalla kohdatusta psykologisesta turvallisuudesta osoittaa, kuinka tärkeää on ylläpitää henkilöstön psykologista turvallisuutta kriisiaikoina. Työntekijöiden kyky keskittyä tehtäviinsä ja säilyttää tuottavuus kriisin aikana riippuu merkittävästi siitä, kuinka turvallisiksi he tuntevat työympäristönsä (Kahn 1990, 692–724).

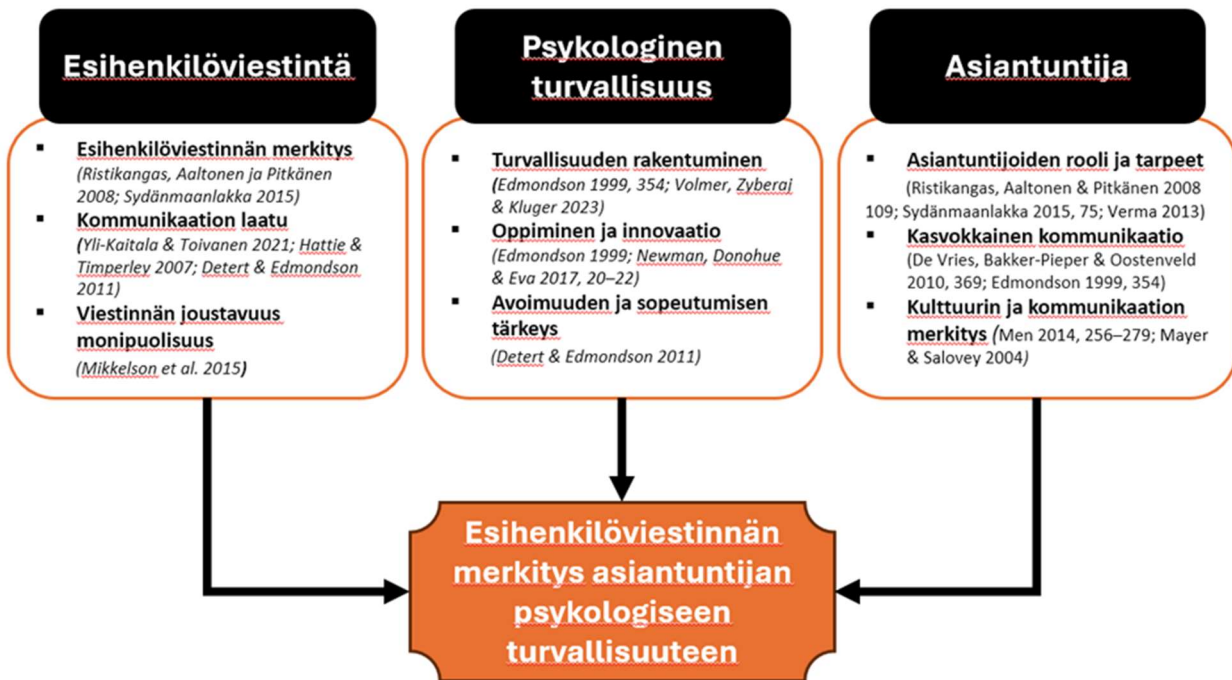
Kuten on osoitettu, johdon ja esihenkilöiden rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä on keskeinen. Avoimen, kannustavan ilmapiirin luominen ja rakentavan palautteen antaminen ovat avainasemassa psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Tämä ei ainoastaan vahvista organisaation oppimiskulttuuria, kuten Edmondson (1999) ja Kahn (1990) ovat

yllä korostaneet, vaan myös edistää avoimuutta, luottamusta ja innovointia, kuten Detert ja Edmondson (2011) ovat osoittaneet. (Edmondson 1999, 354; Kahn 1990, 694; Detert & Edmondson 2011, 468.)

## 2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy esihenkilöviestinnän merkitykseen asiantuntijoiden psykologisessa turvallisuudessa. Teoreettinen viitekehys toimii tässä kontekstissa elementtinä, joka auttaa hahmottamaan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Kuten Vilka (2021) huomauttaa, teoreettinen viitekehys on malli, joka esittää eri osien suhteet käsitteellisenä rakennekokonaisuutena, perustuen tietoisesti valittuihin teoreettisiin näkökulmiin. Tämä viitekehys ei ainoastaan ohjaa tutkimuksen suuntaa ja fokusta, vaan auttaa myös ymmärtämään, miten tutkimuksen eri osat kytkeytyvät toisiinsa laajemmassa tieteellisessä kontekstissa. (Vilka 2021, luku 2.)

Viitekehysten rakentamisessa on hyödynnetty kattavasti alan kirjallisuutta, mukaan lukien sekä empiirisiä että teoreettisia tutkimuksia, jotka tarjoavat laaja-alaisesti näkökulmia tutkimuksen keskeisten käsitteiden vuorovaikutuksesta. Viitekehys perustuu ajatukseen, että esihenkilöviestintä ja kommunikaatiokäytännöt ovat keskeisiä muuttujia, joilla on merkitys asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta heidän työsuoritukseensa, motivaatioon ja hyvinvointiin. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on kuvattuna tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon opinnäytetyön tieto- ja teoriaperusta pohjautuu.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

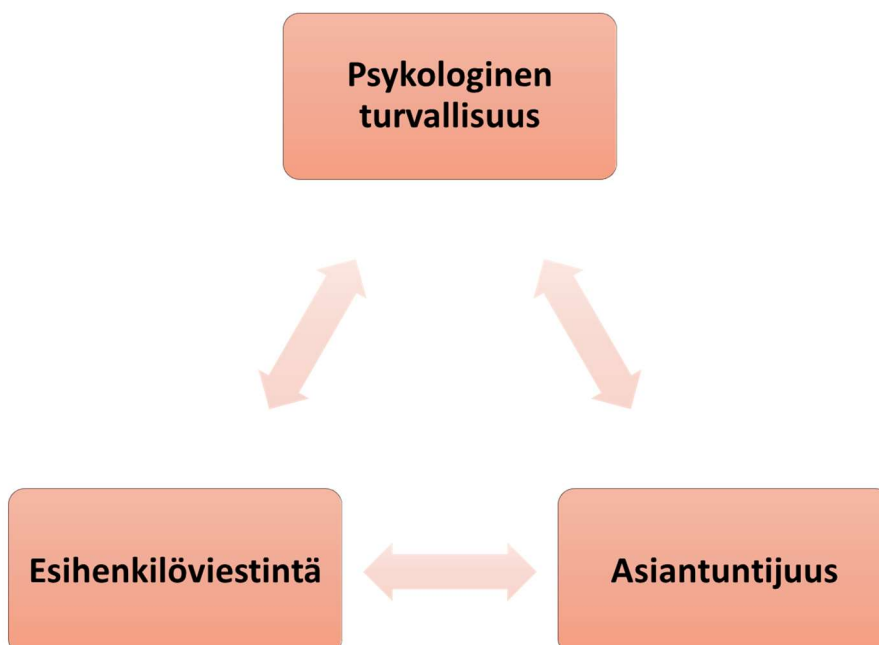
Kuten kuviossa (Kuvio 1) on esitetty, esihenkilöviestinnän laatu, avoimuus ja tuki ovat olennaisia asiantuntijoiden sitoutumisen, tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta (Ristikangas ym. 2008, 109; Sydänmaanlakka 2015, 75). Esihenkilöiden kommunikaatiotyyli vaikuttaa suoraan siihen, kuinka turvallisiksi asiantuntijat kokevat työympäristönsä – psykologinen turvallisuus on perusta, joka mahdollistaa virheistä oppimisen, ajatustenvaihdon ja uusien ideoiden esittämisen ilman pelkoa seuraamuksista. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021; Hattie & Timperley 2007, 86–90; Detert & Edmondson, 2011, 468). Viestinnän joustavuus ja sopeutuvuus eri kanavien ja tilanteiden mukaan ovat tässä yhteydessä keskeisiä, koska ne mahdollistavat mukautuvan lähestymistavan kuhunkin ainutlaatuisiin tarpeisiin ja tilanteisiin, edistämällä siten asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta ja työyhteisön hyvinvointia (Mikkelsen ym. 2015, 337).

Psykologisen turvallisuuden ja esihenkilöviestinnän synergiassa korostuu erityisesti kommunikaation rooli yhteisöllisyyden, luottamuksen ja avoimuuden rakentamisessa (Edmondson 1999, 354; Detert & Edmondson 2011, 451–465). Psykologisen turvallisuuden ja esihenkilöviestinnän välinen synergia tukee asiantuntijoiden tarvetta laadukkaaseen ja merkitykselliseen viestintään, joka puolestaan edistää heidän ammatillista kehitystään ja innovatiivisuuttaan. Kasvokkainen vuorovaiku-

tus ja empaattinen kommunikaatio ovat avainasemassa luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa, mikä on erityisen tärkeää asiantuntijoiden kohdalla, jotka arvostavat syvällistä ja merkityksellistä keskustelua työskentelyssään. (Ristikangas ym. 2008, 109; Sydänmaanlakka 2015, 75; Verma 2023.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys syventyy esihenkilöviestinnän, asiantuntijuuden ja psykologisen turvallisuuden väliseen monimutkaiseen vuorovaikutukseen organisaation kontekstissa, hahmottaen niiden merkittävän roolin sekä yksilöiden hyvinvoinnissa, että organisaation kulttuurin muotoutumisessa. Viitekehyksen mukaan esihenkilöviestinnän avoimuus, kuunteleminen ja kannustavuus ovat olennaisia tekijöitä, jotka edesauttavat asiantuntijoiden sitoutumista, tehokkuutta ja psykologista turvallisuutta.

Tarkasteltaessa käsitteiden suhteita tarkemmin havaitaan, että esihenkilöviestintä ja psykologinen turvallisuus muodostavat tiiviin yhteyden, missä tehokas viestintä vahvistaa turvallisuuden tunnetta ja edistää näin otollista pohjaa asiantuntijuuden kehittymiselle. Asiantuntijuus taas, yksilön taitojen ja tietämyksen summana, ei ainoastaan hyödy psykologisesti turvallisesta ympäristöstä, vaan voi myös vahvistaa tätä ympäristöä, luoden positiivisen kehän, joka edistää koko organisaation hyvinvointia.



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja suhteet toisiinsa.

Viitekehyksessä esitellyssä suhdekaaviossa (Kuvio 2) havainnollistetaan, miten psykologinen turvallisuus toimii perustana esihenkilöviestinnän ja asiantuntijuuden välisille suhteille, ja miten nämä käsitteet vuorovaikuttavat keskenään luoden dynaamisen perustan. Kaavio osoittaa, että psykologinen turvallisuus, esihenkilöviestintä ja asiantuntijuus eivät ole erillisiä entiteettejä, vaan niiden vuorovaikutus muodostaa yhteisvaikutuksen, joka vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin kokonaisvaltaisesti.

Yhteenvedona voidaan todeta, teoreettisen viitekehysten tarjoavan kattavan ymmärryksen siitä, miten psykologisen turvallisuuden, esihenkilöviestinnän ja asiantuntijuuden väliset suhteet luovat merkityksiä organisaation toimintaan ja työyhteisön hyvinvointiin. Ymmärrys kokonaisuudesta antaa pohjan organisaation kehittämiseen ja tarjoaa perustan analyysin tekemiselle asiantuntijahaastattelujen kautta, pyrkien kehittämään strategioita asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden edistämiseksi organisaatioissa.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Luvussa kolme käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä, tutkimusmenetelmää, aineiston keräämistä sekä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Osio tarjoaa kattavan katsauksen siihen, miten tutkimus on suunniteltu ja toteutettu sekä miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Luvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen yleiset periaatteet ja metodologiset lähtökohdat, selventäen samalla, miksi juuri teoriaohjaava sisällönanalyysi on valikoitunut soveltuvaksi menetelmäksi opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### **3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyö keskittyy asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien asiantuntijoiden kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta ja tutkii, miten esihenkilöiden viestintäkäytännöt tukevat tätä kokemusta. Tavoitteena on syvällisesti ymmärtää, miten asiantuntijat arvioivat esihenkilöidensä viestintäkäytäntöjen merkitystä omaan psykologiseen turvallisuuteensa työyhteisössä.

Tutkimus rakentuu päätutkimuskysymyksen varaan:

## **Miten asiantuntijat arvioivat esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen merkityksen omaan psykologiseen turvallisuuteensa organisaatiossa?**

Päätutkimuskysymystä täydennetään kahdella alatutkimuskysymyksellä:

1. Millaisia esihenkilöiden viestintäkäytänteitä asiantuntijat pitävät keskeisinä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa?
2. Miten esihenkilöiden viestintäkäytäntöjä tulisi kehittää asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden tukemiseksi?

Tutkimuksessa viitataan aiempaan kirjallisuuteen, kuten Edmondsonin (1999) ja Kahnin (1990) töihin, jotka osoittavat positiivisen viestintäilmapiirin tukevan työtyytyväisyyttä, alentavan stressitasoja ja vahvistavan sitoutumista, kun taas puutteellinen viestintä voi johtaa epävarmuuteen ja turhautumiseen. (Edmondson 1999, 354–357; Kahn 1990, 694–695.)

Opinnäytetyön tulokset tarjoavat arvokasta tietoa organisaatioiden kehittämistoimiin, erityisesti psykologisen turvallisuuden tukemiseen esihenkilöviestinnän keinoin. Tulokset mahdollistavat viestinnän kehittämiskohteiden tunnistamisen ja tukevat käytäntöjen suunnittelua, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisöjen toimivuutta.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Laadullinen tutkimus antaa perustan syvälliselle käsittelylle ihmisten kokemuksista, käyttäytymisestä ja näitä ympäröivistä kulttuurisista konteksteista, tarjoten näkökulman monimutkaisten ilmiöiden tutkimiseen (Vuori n.d.a). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 156–157) sekä Kananen (2017, 34–38) korostavat laadullisen tutkimuksen kykyä avata ilmiöiden ydintä ihmisten omista näkökulmista, mikä on välttämätöntä ymmärtääkseen esihenkilöviestinnän merkityksiä psykologiseen turvallisuuteen syvällisesti. Creswell ja Creswell (2018, 195) vahvistavat kyseistä näkemystä alleviivaten, että laadullinen tutkimus mahdollistaa monipuolisten ja syvällisten näkemysten luonnin, sillä se keskittyy iteratiiviseen aineiston tarkasteluun, auttaen tutkijaa ymmärtämään paremmin kontekstuaalisia tekijöitä. Lähestymistapa on yhdenmukainen Vilkan (2021) käsityksen kanssa laadullisen tutkimuksen aineistolähtöisyydestä, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen suunta ja analyysit ohjautuvat itse aineistosta käsin, tarjoten mahdollisuuden saavuttaa monipuolisia näkemyksiä ja syvällistä käsitystä tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2021, luku 5.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan merkitysten maailmaa ihmisten välisessä ja sosi-aalisessa kontekstissa. Vilkan (2021) mukaan merkitykset ilmenevät suhteina ja kokonaisuuksina, jotka muodostuvat ihmisten toiminnasta ja ajatuksista. Tutkimuksen keskiössä on tulkintojen muo-dostaminen tutkimusaineistosta ja niitä hyödyntämällä luoda ymmärrys, miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta. Tulkintojen avulla voidaan luoda malleja, ohjeita ja toimintaperiaatteita, jotka auttavat organisaatioita parantamaan esihenkilövie-sinnän laatua ja sitä kautta edistämään asiantuntijoiden hyvinvointia työssään. (Vilka 2021, luku 5.)

### **3.3 Aineiston kerääminen**

Aineiston keruun perusta laadullisessa tutkimuksessa on tutkimusongelmien ja -tehtävien määrit-tely, jonka pohjalta valitaan sopivat aineiston keruun menetelmät. Aineiston keruu on osa tutki-musprosessia, ja se ei rajoitu pelkästään tiedon hankintaan, vaan on kokonaisvaltainen osa, joka johtaa oivalluksiin ja kattavaan ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, luku III.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen ytimessä on huomio siitä, että tutkimuksen syvälli-syys ja merkityksellisyys eivät välttämättä kasva kerätyn aineiston määrän myötä, vaan pikemmin-kin aineiston sisällön laadulla on ratkaiseva merkitys. Periaate heijastuu Tuomen ja Sarajärven (2017) näkemyksessä, jossa korostetaan, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ym-märrystä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä, eikä pelkästään kerätä suurta määrää tutkittavaa aineis-toa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 3.4.)

Haastattelu määritellään tutkimuskontekstissa etukäteen suunnitelluksi, ohjatuksi ja luottamuksel-liseksi vuorovaikutukseksi tutkijan ja tutkittavan välillä, joka on erityisen soveltuva henkilökohtais-ten aiheiden käsittelyyn ja kuvaavien tietojen keräämiseen tutkimusaiheista, joista ei löydy val-mista kirjallista tietoa (Metsämuuronen 2008, 38–39). Tähän opinnäytetyöhön valittu aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelut, tarjoaa laadullisen tutkimuksen kentässä työkalun, jolla voidaan syventyä yksilöiden kokemuksiin, käsityksiin ja merkitysten rakentumiseen. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) korostavat, että onnistunut aineiston keruu muodostaa tutki-muksen laadun perustan, vaatien huolellista suunnittelua ja toteutusta. Tämä pätee erityisesti tee-mahaastatteluihin, joissa haastattelun dynaaminen ja joustava luonne mahdollistaa syvällisen dia-login tutkijan ja haastateltavan välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Hirsijärvi ja Hurme (2022) kuvaavat, miten teemahaastattelussa avoimet ja keskustelevat kysymykset mahdollistavat haastateltavien omien näkemysten, kokemusten ja merkitysten esiintymisen, mikä on keskeistä, kun pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja käsityksiä. Teemahaastatteluiden tarjoama metodologinen lähestymistapa ja käyttö tutkimuksessa perustuu sen kykyyn luoda avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutusympäristö, joka rohkaisee haastateltavia jakamaan henkilökohtaisia ajatuksiaan ja kokemuksiaan liittyen esihenkilöviestinnän merkityksestä psykologiseen turvallisuuteen työpaikoilla. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.) Näin teemahaastattelut tukevat tutkimuksen päämäärää syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hsieh & Shannon 2005, 1277–1278).

Teemahaastattelujen valinta tutkimusmenetelmäksi oli perusteltua myös opinnäytetyön aikarajoitteiden vuoksi. Hirsijärvi ja muut (2007, 120) painottavat aikataulun realistisen arvioinnin merkitystä tutkimuksen suunnittelussa, kun taas Tuomi ja Sarajärvi (2017, luku 3.1.1) kuvaavat, että teemahaastattelut mahdollistavat syvällisen tiedonkeruun ilman laadun kompromisseja. Yhdistelmä aikatehokkuutta ja laadun säilymistä teki teemahaastatteluista sopivan valinnan kyseisessä tutkimusasetelmassa.

Teemahaastattelujen tehokas integrointi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on avainasemassa, kun pyritään varmistamaan, että haastatteluilla kerätty aineisto vastaa tutkimuksen tavoitteita ja kysymyksiä. Teoreettisen viitekehyksen rooli on ohjata haastattelujen suunnittelua ja toteutusta, jotta käsiteltävät aiheet ovat perusteltuja ja linkittyvät tutkimusaiheeseen. Lisäksi teoreettinen viitekehys auttaa määrittelemään, mitä tutkimuksessa tarkoitetaan "laadukkaalla" tiedolla, mikä puolestaan ohjaa keskittymään aineiston analyysissä erityisesti niihin seikkoihin, jotka ovat keskeisiä ilmiön ymmärtämisen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 3.3.1.)

Teoreettisen viitekehyksen valossa on merkittävää, miten teemahaastattelujen sisällössä käytetyt teemat ja niiden käsittely heijastavat teoreettisen viitekehyksen pohdintoja, kuten kuvat 1 ja 2 havainnollistavat. Teemahaastatteluissa kerätty aineisto – kertomukset ja esimerkit – täydentävät ymmärrystä siitä, miten esihenkilöviestinnän laatu ja psykologisen turvallisuuden kokemus kietoutuvat yhteen asiantuntijoiden työyhteisöissä. Teorian ja käytännön yhteys ei ainoastaan vahvista

tutkimuksen pätevyyttä, vaan myös laajentaa näkemystä siitä, miten esihenkilöviestintä ja psykologinen turvallisuus luovat perustan innovatiivisuudelle ja tehokkuudelle organisaatiossa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 3.3.1)

Tuomi ja Sarajärvi (2017) sekä Vilkka (2021) korostavat haastattelurungon merkitystä, joka ohjaa keskustelua tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin samalla, kun se mahdollistaa haastateltavien ajatusten ja kokemusten vapaan virtauksen. Hyvä haastattelurunko on olennainen osa opinnäytetyötä, sillä se mahdollistaa laadukkaan aineiston keräämisen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 3.3.1; Vilkka 2021, luku 5.) Näin ollen, haastattelurunko (Liite 3) laadittiin ennen haastatteluihin ryhtymistä. Haastattelurungon valmistelussa varmistettiin, että kysymykset tukevat tutkimuksen tavoitteita ja ovat yhdenmukaisia teoreettisen viitekehyksen kanssa (Vilkka 2021, luku 5).

Vaikka haastattelurunko valmisteltiin huolellisesti, perustuivat teemahaastattelut ennakkoon valittuihin teemoihin, jotka ohjasivat haastattelun suuntaa ja mahdollistivat aineiston keruun tutkimuksen kannalta olennaisista aiheista. Hirsjärvi ja muut (2007, 194) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2017, luku 3.1) osoittavat, että teemahaastatteluissa kysymysten muotoilu ja järjestys ovat mukautuvia, antaen tilaa haastateltavien tuomiin näkemyksiin ja kokemuksiin syventymiselle. Lisäksi Vilkka (2021, luku 5.) painottaa valmiutta mukautua ja joustaa haastattelutilanteessa, mikäli haastattelu sitä vaatii. Haastattelurunkoa käytettiin haastatteluiden pohjana, mutta sen sisältöä mukautettiin keskustelun kulun mukaan, jotta keskustelun luonnollinen eteneminen ja haastateltavien vapaa kerronta turvattiin.

Creswell ja Creswell (2018, 301–305) avaavat tutkimuksessaan, kuinka laadullisessa tutkimuksessa tietoisesti valitut kohteet tai henkilöt auttavat syventämään ymmärrystä tutkittavasta ongelmasta. Laadukkaan aineiston varmistamiseksi haastatteluiden kohteiksi valikoitui kymmenen opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesti tuntemaa asiantuntijaa, jotka edustavat erilaisia organisaatioita eri toimialoilla. Kohderyhmän jäsenet edustivat erilaisia organisaatiotasoja työskennellen erilaisissa tehtävissä, ollen kuitenkin asiantuntijoita omilla aloillaan. Valikoitu asiantuntijajoukko toimi samalla harkinnanvaraisena näytteenä, jossa valitaan tutkittavat kohteet tai henkilöt tietyn tutkimuksen tarpeisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.2.)

Haastattelurungon valmistelua seurasi haastattelukutsujen (Liite 1) lähetykset haastatteluihin kutsuille henkilöille. Kutsuissa tiedusteltiin asiantuntijoiden halua osallistua tutkimukseen painottaen haastateltavien anonymiteetin säilymistä. Vaikka tiedustelu lähetettiin kymmenelle asiantuntijalle, osallistui haastatteluihin lopulta kahdeksan asiantuntijaa. Tuomi ja Sarajärven (2017, luku 3.4) mukaan Eskola (2007) kuvaa 6–8 haastateltavan olevan hyvä määrä opinnäytetyötä tehdessä. Kutsuun myönteisesti vastanneiden kanssa haastattelut aikataulutettiin ja heille toimitettiin etukäteen suostumuslomake (Liite 2), haastattelurunko (Liite 3) sekä tietosuojaseloste. Tietosuojaselosteen laatiminen oli välttämätöntä, koska tutkimuksessa tallennettavat äänitteet ja mielipiteet katoavat henkilötiedoiksi, mikä teki opinnäytetyöstä henkilötietoja sisältävän dokumentin (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2024).

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024 yksilohaastatteluina. Haastatteluista kuusi toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovellusta hyödyntäen ja loput kaksi haastattelua toteutettiin kasvokkain. Haastatteluihin varattiin aikaa 60 minuuttia ja haastatteluiden kestot vaihtelivat 26–62 minuutin välillä.

Haastattelun alussa haastateltavien kanssa käytiin läpi ennalta toimitetut dokumentit, mukaan lukien suostumuslomake ja tietosuojaseloste, joihin haastateltavia oli pyydetty tutustumaan ennakoon. Haastattelut äänitettiin varmistaen, että kerätty aineisto säilytettiin luotettavasti. Äänitteiden purku ja litterointi suoritettiin välittömästi haastattelujen päätyttyä, joka mahdollisti aineiston nopean analysoinnin ja käsittelyn tutkimuksen seuraavia vaiheita varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 221.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa oli suunniteltu käytettävän Microsoft Wordin "Litteroi"-toimintoa äänitallenteiden automatisoituun litterointiin. Ensimmäisessä haastattelussa kuitenkin ilmeni, että äänitiedoston lataaminen Wordin litterointitoimintoon tuotti ainoastaan osittaisen tekstimuotoisen tallenteen alkuperäisestä äänimateriaalista. Tämän seurauksena ensimmäinen haastattelu litteroitiin manuaalisesti äänitallenteen pohjalta. Myöhemmissä kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa otettiin käyttöön äänitallenteen rinnalle Microsoft Wordin "Sanelukirjoitus"-toiminto, joka tuotti alustavaa tekstimuotoista aineistoa suoraan haastattelusta. Tämä raakateksti toimi pohjana jatkojalostukselle, jossa ääninauhan tarkka kuuntelu mahdollisti tekstiversion korjaamisen ja tarkenta-

misen, sillä automaattisen litteroinnin tuottama teksti ei täysin vastannut alkuperäistä äänitallennetta. Etähaastattelut toteutettiin Microsoft Teams- alustalla, jolloin Microsoft Wordin ”Sanelu”-toiminto korvattiin Teamsin ”Tallenna ja litteroi”-toiminnolla.

Teemahaastatteluiden käyttö aineistonkeruu menetelmänä mahdollisti perusteellisen perehtymisen opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Lopullinen tutkimusaineisto muodostui haastatteluiden perusteella muodostuneista litteroiduista tekstitiedostoista, jotka mahdollistivat yksityiskohtaisen analyysin ja tulkinnan tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 208–210.)

### **3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Hsieh ja Shannon (2005) korostavat sisällönanalyysin tarjoavan joustavia lähestymistapoja tekstiaineistojen tutkimiseen, joka ulottuu vaistomaisesta tulkinnasta systemaattisiin ja tekstiä tiukasti analysoiviin menetelmiin. Lähestymistavan monimuotoisuus tekee siitä soveltuvan metodologisen työkalun erilaisten aineistojen jäsentämiseen ja tulkintaan laadullisessa tutkimuksessa (Hsieh & Shannon 2005, 1277–1278). Tuomi ja Sarajärvi (2017, luku 4.4.) jatkavat toteamalla, että sisällönanalyysin olevan metodologinen työkalu laadullisessa tutkimuksessa, jonka avulla voidaan jäsentää ja tulkita moninaista kirjalliseen muotoon muutettua aineistoa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) mukaan Eskola (2018, 209–230) esittää, että sisällönanalyysin perimmäinen tavoite on kiteyttää laaja ja monimuotoinen aineisto ymmärrettävään ja tiivistettyyn sanalliseen muotoon, säilyttäen samalla aineiston keskeiset merkitykset ja sisältö. Kirjallinen aineisto voi olla peräisin erilaisista lähteistä, kuten artikkeleista, puheesta, kirjoista, raporteista, haastatteluista, tai muusta kirjalliseen muotoon muunnetusta materiaalista (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 4.4.).

Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty teemahaastatteluilla 3.3 Aineiston kerääminen -luvun mukaisesti. Teemahaastatteluiden analysointi edellyttää kykyä tunnistaa ja tulkita aineistosta esiin nousevia merkityksiä ja teemoja, vaatien kriittistä reflektointia sekä teoreettisen ja empiirisen tiedon yhdistämistä. Analyysin tavoitteena on tuottaa tuloksia, jotka ovat paitsi uskottavia myös syvällisiä, korostaen sisällönanalyysin roolia aineiston systemaattisessa käsittelyssä ja merkityksellisten tulosten tuottamisessa. Erityisesti laadullisen tutkimuksen kontekstissa sisällönanalyysi tarjoaa merkittäviä etuja teemahaastattelujen analyysimenetelmänä, sillä sen avulla on mahdollista saavuttaa syvällistä ymmärrystä ja tuottaa monipuolisia tulkintoja haastatteluaineiston sisällöstä. (Vuori n.d.b.)

Hsieh ja Shannon (2005, 1277–1278) painottavat sisällönanalyysin monipuolisuutta ja sopeutumiskykyä, joka mahdollistaa sen laajan soveltamisen erilaisissa tutkimusasetelmissä ja -kysymyksissä. Tämä käsitys täydentää Vilkan (2021, luku 6.) näkemystä sisällönanalyysin metodologisesta viitekehystä, jossa korostetaan sekä aineisto- että teorialähtöisiä ominaisuuksia. Kuten Vilka (2021, luku 6) ja myös Tuomi ja Sarajärvi (2017, luku 4.2) toteavat, sisällönanalyysi on joustava työkalu, joka sallii sekä teoreettisesti että aineistosta kumpuavasti johdettujen luokkien ja kategorioiden muodostamisen, tehden siitä arvokkaan menetelmän laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineiston monipuolisuus ja kompleksisuus vaativat metodologista herkkyyttä ja mukautuvuutta. Hsieh ja Shannonin (2005, 1277–1278) esille tuomat lähestymistavat täydentävät käsitystä siitä, miten sisällönanalyysi voi palvella tutkimuksen tarpeita, tarjoten strukturoidun mutta mukautettavan polun aineiston syvälliseen analysointiin ja merkityksellisten tulosten tuottamiseen.

Elo, Kajula, Tohmola ja Kääriäinen (2022, 218) kuvaavat aineistolähtöisen lähestymistavan prosessia induktiiviseksi analyysiksi, jossa luokittelu tuotetaan aineistoa varten ilman valmista luokittelurunkoa. Aineistolähtöinen menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun kyseessä on vähän tutkittu aihe tai kun halutaan avata uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, sillä se mahdollistaa aineiston luonnollisen rakenteen ja merkitysten esille tulemisen ennakkokäsityksistä riippumatta. (Elo ym. 2022, 218.)

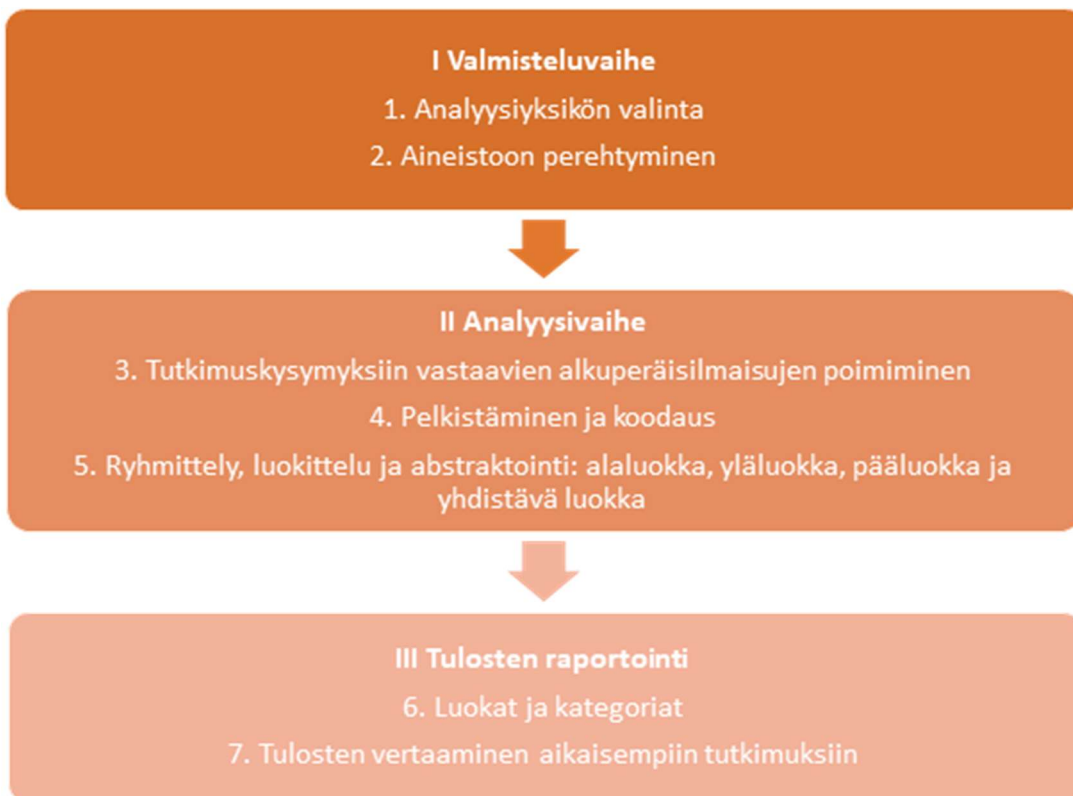
Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä, toisena päälähestymistapana, lähtökohtana toimii olemassa oleva teoria tai tutkimus, jonka pohjalta aineistoa analysoidaan. Teorialähtöisessä lähestymistavassa muodostetaan ennalta analyysirunko tai kategoriat, joiden avulla aineistoa tulkitaan. Teorialähtöinen analyysi soveltuu tilanteisiin, joissa on tarve testata tai syventää olemassa olevaa teoriaa tai kun aiheesta on jo paljon aiempaa tutkimustietoa. (Elo ym. 2022, 218.)

Teoriaohjattu sisällönanalyysi edustaa tutkimusanalyysimetodia, jossa teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu on keskiössä. Teoriaohjatussa menetelmässä analyysi nousee aineistosta, mutta teoria ohjaa ja syventää analyysia, tuoden esiin uusia näkökulmia ja syventäen ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Hsieh ja Shannonin (2005, 1277–1278) mukaan teoriaohjattu sisällönanalyysi on menetelmä, jossa tutkimuksen teoreettiset oletukset ohjaavat analyysin suuntaa ja kategorioiden

den muodostusta. Teoriaohjattu sisällönanalyysi mahdollistaa monipuolisen päättelyn, jossa aineiston ja teorian välinen vuorovaikutus voi johtaa uuden tiedon syntymiseen (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.2; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Opinnäytetyössä hyödynnetään teoriaohjattua sisällönanalyysiä teemahaastattelujen tulosten analysoinnissa. Teoriaohjattu lähestymistapa on valittu, koska se mahdollistaa aineistolähtöisen lähestymistavan ja teoreettisen viitekehyksen yhdistämisen. Teoriaohjatussa sisällönanalyysissä teoria ei ohjaa tutkimusprosessia alusta alkaen, mutta integroituu aineiston analyysiin, mikä tukee reflektiivisen päättelyn prosessia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Lähestymistapa on opinnäytetyön kannalta hyödyllinen, sillä se mahdollistaa aineistosta tehtyjen löydösten tulkinnan myös teorian valossa. Samalla teoriaohjattu lähestymistapa tukee tutkimuksen tavoitetta syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta integroimalla teoreettisen viitekehyksen antamia johtoajatuksia aineistolähtöisen analyysin prosessiin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.2.)

Elo ja muiden (2022) mukaan Elo ja Kyngäs (2008) esittävät sisällönanalyysin prosessin jakautuvan kolmeen päävaiheeseen: ensimmäisenä on **valmisteluvaihe**, toisena **analyysivaihe** ja **kolmantena** raportointivaihe (Elo ym. 2022, 218). Prosessin eteneminen on esitetty visuaalisesti alla olevassa kuviossa (Kuvio 3), joka havainnollistaa sisällönanalyysin vaiheet.



Kuvio 3 Sisällönanalyysin etenemisen vaiheet mukailten (Elo & Kyngäs 2008).

Yllä esitelty kuvio (Kuvio 3) tarjoaa yleiskatsauksen sisällönanalyysiprosessin kolmivaiheiseen rakenteeseen. Ensimmäisessä vaiheessa, **valmisteluvaiheessa**, käynnistetään tutkimusprosessi analyysiyksikön määrittämisellä ja aineiston perusteellisella tutustumisella. Toisessa vaiheessa, **induktiivisessa analyysivaiheessa**, aineistosta poimitaan keskeiset ilmaisut, pelkistetään ja yhdistellään ne luokiksi. Viimeisessä vaiheessa, **tulosten raportoinnissa**, syntesoidaan aineistosta noussut tieto ymmärrettäväksi ja vertailukelpoisiksi tuloksiksi. Tämän kolmiosaisen prosessin syvällisempi erittely on esitetty myöhemmissä kappaleissa, jossa kunkin vaiheen metodeja ja merkitystä tarkastellaan yksityiskohtaisesti (Elo ym. 2022, 219).

Analyysiyksikön määrittely on tutkimuksen perusta, joka ohjaa tutkimusta. Analyysiyksiköiksi voidaan valita esimerkiksi lauseet tai ajatuskokonaisuudet, jotka tarjoavat vastauksen tutkimuskysymykseen ja valaisevat sitä useista näkökulmista (Elo ym. 2022, 219). Teoriaohjatussa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt määritellään usein teoreettisen viitekehyksen pohjalta, joka tukee aineiston tarkastelussa ja tulokinnassa suhteessa tutkimuskysymykseen ja teoriaan. (Tuomi & Sara-

järvi 2017, luku 4.2.) Creswell ja Creswell (2018, 195) alleviivaavat, että teoriaohjatussa sisällyönanalyysissa analyysiyksiköiden tulee olla tarkasti määriteltyjä ja niiden valinnan perustua tutkimuksen teoreettisiin tavoitteisiin, jotta ne tukevat tutkimuksen kokonaisvaltaista suunnittelua ja toteutusta. Kuten aiemmin esitelty, tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää esihenkilöviestinnän merkitys asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen, minkä vuoksi analyysiyksiköiksi määriteltiin **esihenkilöviestinnän tyypit, psykologisen turvallisuuden ilmenemismuodot, viestinnän merkitys psykologiseen turvallisuuteen, kokemusten kategoriat** sekä **käsitteiden tulkinta ja reflektio**. Nämä yksiköt auttavat tarkastelemaan erilaisia viestintäkäytäntöjä, niiden merkitystä asiantuntijoiden kokemaan turvallisuuteen ja luottamukseen sekä mahdollistavat asiantuntijoiden kokemusten analysoinnin ja kategorisoinnin. Lisäksi käsitteiden tulkinnan kautta voidaan reflektoida, miten psykologisen turvallisuuden ja viestinnän käsitteitä ymmärretään ja miten ne ilmenevät tutkitussa aineistossa, tarjoten näin ymmärryksen tutkimusaiheesta.

Aineistoon perehtyminen käynnistyy kuuntelemalla, lukemalla ja litteroimalla haastattelut (Tuomi ja Sarajärvi 2017, luku 4.4.3). Litterointi on tutkimusaineiston auki kirjoittamisen prosessi, joka on välttämätön vaihe sisällön analyysin etenemisen kannalta. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkittavasta aiheesta ja siitä mitä tutkimuksella tavoitellaan. Litteroinnissa voitaisiin ottaa huomioon myös piilossa oleva sisältö, mutta tutkittaessa merkityksiä ei edellytetä tällaista litterointitarkkuutta. (Elo ym. 2022, 219; Vilkkä 2021, luku 5.) Perusteellinen perehtyminen aineistoon on keskeistä, kun pyritään ymmärtämään tekstiaineiston syvempiä merkityksiä ja rakenteita (Hsieh & Shannon 2005, 1279). Opinnäytetyön haastattelut litteroitiin pian niiden suorittamisen jälkeen, pyrkien tarkkuuteen, joka säilytti haastattelujen alkuperäisen sisällön. Litteroinnissa tekstistä poistettiin kielelliset täytesanat, kuten "niinku", "tota, tota" ja "hmm", sekä ylimääräiset toistot. Poistamalla kielellisiä täytesanoja varmistettiin tekstin selkeys ja sujuva luettavuus, joka edesauttoi analyysin selkeyttä ja täsmällisyyttä. Samalla haastattelumateriaalien litteroinnissa korostettiin värein haastateltava ja haastattelija sekä eri teemojen mukaiset kysymykset niiden vastaukset jäseneltiin loogisesti dokumentteihin.

Hirsjärven ja kollegoiden (2007, 165) mukaan aineisto tulee tuntea läpikotaisin ennen analyysin aloittamista, jotta siitä voi muodostaa kattavan yleiskuvan. Tämän vuoksi litteroinnissa tuloksena tuotetut tekstitiedostot käytiin läpi useaan otteeseen, jotta kerätystä aineistosta voitiin muodos-

taa alustava yleiskuvaus. Elo ja muut (2022, 219) tuovat esille, että aineiston alustava tutustuminen on myös tilaisuus arvioida aineiston soveltuvuutta tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen ja tarvittaessa ohjata tutkimuksen suuntaa uudelleen. Tekstiin tutustuminen varmisti, että kerätty aineisto oli sopiva vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Sisällönanalyysiprosessin kolmivaiheisen rakenteen seuraavassa osassa siirrytään analyysivaiheeseen. Analyysivaiheen alussa tutkimusaineisto tiivistetään pelkistämällä ja luokittelulla. Prosessi alkaa tutkimuskysymysten esittelyllä aineistolle, jonka jälkeen analyysiyksiköiden mukaiset ilmaukset poimitaan vastauksina tutkimuskysymyksiin. Elon ja muiden (2022, 220) mukaan Kylmä ja Juvakka (2014) korostavat pelkistämisen tärkeyttä, jotta alkuperäinen sisältö säilyy muuttumattomana, välttämällä tutkijan omia tulkintoja. Toisin sanoen alkuperäisen aineiston merkityksen on säilyttävä muuttumattomana. (Elo ym. 2022, 220.) Hirsjärvi ja muut (2007, 165) sekä Tuomi & Sarajärvi (2017, 4.42) painottavat analyysin systemaattisuutta ja perusteltavuutta, jossa teemahaastattelujen vastaukset järjestetään teemoittain, syventäen ymmärrystä aineistosta. Näin ollen, opinnäytetyön tutkimusaineiston litteroidut tekstit siirrettiin Excel-taulukkoon Eskolan (2018, 209–230) suositteleman aineiston uudelleenjärjestelyn mukaisesti, jolloin teemojen mukaiset kysymykset ja vastaukset ovat koottuna yhteen teemoittain. Uudelleenjärjestelyllä avustetaan aineiston tulevaa pelkistämistä, jossa moninainen sekä laaja aineisto muunnetaan hallittavampaan muotoon tulevia syventäviä tulkintoja varten.

Aineiston pelkistämisessä keskeistä on erottaa tutkimuksellisesti olennainen informaatio aineistosta, poistaen samalla epäolennainen sisältö. Pelkistämisessä haastatteluaineisto tiivistetään tai jaetaan osiin, jolloin aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiä vastaavia keskeisiä ilmauksia. Nämä olennaiset ilmaukset voidaan merkitä esimerkiksi eri väreillä, mikä helpottaa niiden tunnistamista ja järjestämistä. Tämän jälkeen keskeiset ilmaukset listataan, mikä tekee aineiston analysoinnista järjestelmällisempää tutkimuksen kannalta tärkeisiin seikkoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.) Aineiston pelkistämiseen käytettiin työkaluna Excel-taulukkoa, johon alkuperäiset ilmaisut kirjattiin. Taulukon vasempaan sarakkeeseen kirjattiin alkuperäinen ilmaisu, jonka viereen kirjattiin sen tiivistetty kuvaus, eli pelkistys. Alla oleva taulukko (Taulukko 3) esittelee pelkistämiseen toteutetun menetelmän.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Auttaisi siihen psykologisen turvallisuuden tunteeseen, kun tiedotetaan asioista ja kerrotaan mitä tapahtuu ja missä mennään, milloin kaikki on tietoisia siitä niin pelkistään viikoittainen palaveri toisi varmasti jo paljon, paljon lisää. Säännölliset palaverit ylipäätään mihin olisi sisältöä ja missä käydään asioita yksityiskohtaisesti läpi niin se varmasti lisäisi" (H6)	"Säännöllinen vuorovaikutus tärkeää"
"Ei voi tietää ymmärtääkö toinen, jos ei näe henkilökohtaisesti" (H7)	"Kasvokkain viestinnän puute luo virhetulkinnan mahdollisuuden"
"Kasvokkainen viestintä on säännöllistä, jos ei joka päivä niin monta kertaa viikossa on kasvokkain viestintää ja mun mielestä se on noissa projekteissa paras tapa toimia." (H5)	"Kasvokkain viestintä usein, paras tapa projekteissa"
"Ainakin suoriutumiseen, jos turvallisuus horjuu, niin vaikuttaa motivaatioon tehdä töitä. Miten ja millä tavalla ja millä tahdilla tekee töitä ja kuinka paljon tekee töitä." (H1)	"Psykologisen turvallisuuden horjuminen vaikuttaa suoriutumiseen ja motivaatioon"

Kuten yllä olevasta taulukosta (Taulukko 3) on havaittavissa, pelkistämisen prosessi mahdollisti aineiston tiivistämisen ja keskeisten teemojen sekä käsitteiden erottamisen selkeästi toisistaan, helpottaen näin aineiston syvällisempää analysointia ja tulkintaa karsimalla ylimääräistä ja epäolennaista sisältöä.

Sisällönanalyysin ryhmittely- ja luokitteluvaiheessa analysoidaan aiemmassa vaiheessa pelkistetyt ilmaisut huolellisesti etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi & Sarajarvi 2017, 4.4.3.; Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.4.2.). Hsieh ja Shannon (2005, 1280) täydentävät,

että pelkistetty aineisto tulee järjestää loogisesti luokkiin, jotka heijastavat aineistosta nousevia keskeisiä teemoja ja kategorioita. Tämä auttaa tunnistamaan yhteyksiä ja eroavaisuuksia aineiston sisällä, mikä on välttämätöntä luotettavien ja merkityksellisten tutkimustulosten tuottamiseksi. Täten samaa tarkoittavia ilmaisuja ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi, joissa nimien tulisi olla yksityiskohtaisia ja kuvata selkeästi niihin yhdistettyjen ilmaisujen sisältöä. Esimerkiksi luokka "viestinnän tyyli" voi sisältää ilmaisuja kuten "avoimuus", "säännöllisyys" ja "johdonmukaisuus" (Elo ym. 2022, 220). Luokittelun tarkoituksena on tunnistaa aineistosta johdonmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Opinnäytetyössä ryhmittely- ja luokitteluvaihe on toteutettu tunnistamalla aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jonka jälkeen samankaltaiset käsitteet yhdistettiin ja nimettiin sisältöä kuvaaviksi alaluokiksi. Alaluokkia yhdistämällä taas muodostettiin yläluokkia, jotka lopulta tukevat yleiskäsitteiden muodostamista eli pääluokkien tekoa. Tämän prosessin tuloksena saatiin aineistosta tiivistetty ja abstrakti kuva, joka helpottaa analyysin myöhempiä vaiheita. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

Analyysivaiheen lopuksi suoritetaan abstrahointi. Abstrahoinnista voidaan käyttää myös nimitystä käsitteellistäminen. Abstrahoinnin avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuvan tutkimuksesta ja vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3). Yhdistely ja abstrahointi jatkuu niin kauan kuin se palvelee tutkimuksen tarkoitusta ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Jokaiselle yläluokalle annetaan nimi, joka tiivistää sen sisällön. Luokitteluprosessi, jossa käytetään alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia, auttaa jäsentämään aineistoa hierarkkisesti ja abstrahoimaan sen keskeiset teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3; Elo ym. 2022, 220.)

Abstrahointi koostuu kahdesta osasta: teoreettisten käsitteiden luominen ja aineiston tiivistäminen.

1. **Teoreettisten käsitteiden luominen:** Teoreettiset käsitteet muodostetaan erottelemalla tutkimuksen kannalta olennainen tieto aineistosta, auttaen ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3).
2. **Aineiston tiivistäminen:** Luokitteluja yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Analyysi perustuu tulkittamiseen ja päättelemiseen, pyrkien käsitteellistämään käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksissa esitetään abstrahoinnin avulla tuotettuja käsitteitä, kuten

malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai teemat, jotka kuvastavat aineistoa. Tarkoituksena on käytännössä pyrkiä ymmärtämään, mitä asiat merkitsevät tutkittavalle. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

Abstrahointi johti pääluokkien muodostumiseen, jotka vastaavat tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin ja heijastavat tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Analyysin kautta erottautuivat selkeästi kolme pääluokkaa: **asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus, esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkitys sekä asiantuntijoiden kokemukset ja tarpeet viestinnässä**. Nämä luokat tiivistävät olennaisen tiedon ja tarjoavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Psykologisen turvallisuuden luokka avaa, miten asiantuntijat kokevat työympäristönsä turvallisuuden ja avoimuuden, kun taas esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkitys korostaa kommunikaation merkitystä organisaation sisäisiin dynamiikkoihin. Kolmanneksi asiantuntijoiden kokemukset ja tarpeet viestinnässä luokka tarkastelee, miten asiantuntijat kuvaavat esihenkilöiden viestintäkäytänteitä, miten asiantuntijat kokevat esihenkilöidensä viestintätavat ja millaisia parannusehdotuksia heillä on esihenkilöiden viestintäkäytänteisiin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) esitellään esimerkki, miten laajasta haastatteluaineistoista tiivistettiin ilmaukset ja luokiteltiin ne hierarkkisesti alkuperäisestä ilmauksesta pääluokkiin.

Taulukko 4. Sisällönanalyysin esimerkki.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
" auttaisi siihen psykologisen turvallisuuden tunteeseen, kun tiedotetaan asioista ja kerrotaan mitä tapahtuu ja missä mennään, milloin kaikki on tietoisia siitä niin pelkästään viikoittainen palaveri toisi varmasti jo paljon, paljon lisää. Säännölliset palaverit ylipäättään mihin olisi sisältöä ja missä käydään asioita yksityiskohtaisesti läpi niin se varmasti lisäisi" (H6)	"Säännöllinen vuorovaikutus tärkeää psykologisen turvallisuuden tunteeseen"	Vuorovaikutuksen tiheys	Vuorovaikutuksen merkitys	Esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkitys
"Ei voi tietää ymmärtääkö toinen, jos ei näe henkilökohtaisesti" (H7)	"Kasvokkain viestinnän puute luo virhetulkinnan mahdollisuuden"	Virhetulkinnat ilman kasvokkain viestintää	Viestintäkanavien haasteet	
"Kasvokkainen viestintä on säännöllistä, jos ei joka päivä niin monta kertaa viikossa on kasvokkain viestintää ja mun mielestä se on noissa projekteissa paras tapa toimia." (H5)	"Kasvokkain viestintä usein, paras tapa projekteissa"	Kasvokkain viestinnän tehokkuus	Viestintämenetelmien tehokkuus	
"Ainakin suoriutumiseen, jos turvallisuus horjuu, niin vaikuttaa motivaatioon tehdä töitä. Miten ja millä tavalla ja millä tahdilla tekee töitä ja kuinka paljon tekee töitä." (H1)	"Psykologisen turvallisuuden horjuminen vaikuttaa suoriutumiseen ja motivaatioon"	Suorituskyvyn heikkeneminen	Työtyytyväisyyden ja suoriutumisen haasteet	Asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus

Analyysin etenemisen ja luokittelun kuvaamiseksi raporttiin liitetään usein taulukko tai kuvio, mikä lisää analyysin luotettavuutta osoittamalla, että tulokset perustuvat systemaattiseen analyysiin eikä sattumanvaraiseen kuvaamiseen. Läpinäkyvyys ei ainoastaan lisää tutkimuksen luotettavuutta vaan myös edistää metodologista selkeyttä ja integriteettiä. (Elo ym. 2022, 223; Hsieh & Shannon 2005, 1278.) Creswell ja Creswell (2018) korostavat, että visualisointi, kuten kaaviot ja taulukot,

auttaa hahmottamaan monimutkaisia datan suhteita ja analyysin rakenteita, mikä parantaa selvityksen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. (Creswell & Creswell 2018, 311). Yllä oleva taulukko 4 havainnollistaa, miten alkuperäiset havainnot on tiivistetty ja luokiteltu sisällönanalyysin kautta. Analyysi etenee alkuperäisistä lausunnoista pelkistettyihin ilmauksiin, jotka sijoitetaan alaluokkiin kuten vuorovaikutuksen tiheys ja virhetulkinnat, yläluokkiin kuten vuorovaikutuksen merkitys, ja päätyen pääluokkiin, kuten asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus. Autenttisten lainausten esittäminen aineistosta vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta, mutta tiedonantajien anonyymiteetin säilyttäminen tällaisessa esittämisessä on tärkeää. Lainaukset valittiin niin, että ne vastaavat tutkimuskysymykseen mutta yksittäisiä tiedonantajia ei voida tekstistä tunnistaa. (Elo ym. 2022, 223.)

## 4 Tulokset

Tulokset luvussa esitellään teoriaohjaavan sisällönanalyysin tulokset, jotka pohjautuvat asiantuntijoiden kokemuksiin esihenkilöidensä viestintäkäytännöistä ja niiden merkityksestä heidän kokeensa psykologiseen turvallisuuteen organisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka määrittelee esihenkilöviestinnän keskeiseksi tekijäksi psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä, toimii analyysin runkona sekä teoreettisena tukena sille, miten eri viestintäkäytännöt koetaan merkityksellisinä työyhteisöiden dynamiikassa. Haastateltavien kokemusten tunnistaminen ja niiden vertaaminen olemassa olevaan akateemiseen tutkimustietoon mahdollistaa kattavamman käsityksen siitä, miten teoria ja käytäntö kietoutuvat yhteen työelämän kontekstissa. Asiantuntijoiden kertomusten ja teoreettisen viitekehysten rinnakkaisanalyysi paljastaa ne rakenteet ja prosessit, jotka edistävät tai estävät psykologisen turvallisuuden kehittymistä organisaatioissa. (Ristikangas ym. 200 109; Sydänmaanlakka, 2015, 75; Yli-Kaitala & Toivanen, 2021; Hattie & Timperley 2007, 86–90; Detert & Edmondson 2011, 451–468; Mikkelsen ym. 2015, 337; Edmondson 1999, 354; Vilka 2021, luku 2; Verma 2023.)

Analyysin tulokset on jäsennelty kolmeen pääteemaan: 1) **Asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus**, 2) **Esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkitys asiantuntijoille** ja 3) **Asiantuntijoiden kokemukset ja tarpeet viestinnästä**, joita tarkastellaan teoriaohjaavan sisällönanalyysiin avulla. Teemat yhdessä tarjoavat kattavan kuvan siitä, kuinka esihenkilöviestinnän koetaan olevan liitoksissa asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen.

## 4.1 Asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus

Ensimmäinen teema, asiantuntijoiden kokema psykologinen turvallisuus, pureutuu siihen, miten haastatellut asiantuntijat määrittelevät ja tulkitsevat psykologisen turvallisuuden käsitettä omassa työorganisaatiossaan.

Haastatteluiden perusteella **asiantuntijat pitävät psykologista turvallisuutta erittäin merkittävänä tekijänä työssään ja sen rooli korostuu erityisesti asiantuntijuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä**. Aiempien tutkimusten mukaan psykologisen turvallisuuden koetaan luovan pohjan, jossa asiantuntijat voivat tuntea olonsa arvostetuiksi, edistäen työssä viihtymistä ja sitoutumista. Lisäksi se mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, jossa ideat ja näkemykset voidaan tuoda esille ilman pelkoa virheistä tai arvostelusta. Avoin ilmapiiri tukee luovuutta ja innovatiivisuutta, mikä on tärkeää asiantuntijatyössä. (Edmondson 1999, 354–357.)

Psykologinen turvallisuus nähdään myös perustana sille, että asiantuntijat voivat haastaa olemassa olevia käytäntöjä ja kehittää niitä edelleen, mikä on olennaista toiminnan jatkuvan parantamisen kannalta (Sharma & Singh 2013). Ilman psykologista turvallisuutta asiantuntijat saattavat pidättäytyä antamasta palautetta tai ehdottamasta uusia ideoita, mikä voi hidastaa tai jopa estää organisaation kehittymistä (Edmondson, 1999, 354–355).

Osa haastateltavista korosti myös psykologisen turvallisuuden merkitystä henkilökohtaisen kasvun ja urakehityksen näkökulmasta. Kuten Bell ja Kozlowski (2012, 18) tuovat ilmi, turvallinen ympäristö kannustaa asiantuntijoita ottamaan riskejä ja tavoittelemaan korkeampia asemia organisaatiossa.

### Psykologisen turvallisuuden käsitteen tarkastelu asiantuntijoiden näkökulmasta

Asiantuntijoiden vastauksissa korostuu, että psykologinen turvallisuus on tiiviisti kietoutunut työympäristön ilmapiiriin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin avoimuuden mahdollistavasta kulttuurista. Haastateltavien näkemykset vastaavat Edmondsonin (1999, 354) psykologisen turvallisuuden määritelmää, jossa psykologinen turvallisuus kuvataan ryhmän jäsenten yhteisenä uskomuksena siitä, että on turvallista ottaa riskejä ja tuoda esiin virheitä tai oppimistarpeita. **Haastateltavat asiantun-**

tijat kuvailevat psykologista turvallisuutta tilana, jossa henkilö voi ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan pelkäämättä negatiivisia seuraamuksia, kuten leimautumista tai arvostelua. Asiantuntijat korostavat myös asiantuntemuksen tunnustamista:

*”Se tarkoittaa sitä, että voi olla oma itsensä ja kertoa avoimesti mielipiteet ja ajatukset ja kritisoida tai antaa rakentavaa, kehittävää palautetta ja tuoda ilmi omia kehitysideoita.” [H1]*

*”Voi olla oma itsensä ja uskaltaa esittää kysymyksiä asioista, joista ei ole täyttä tietoa. Uskaltaa haastaa erilaisilla näkemyksillä tai näkemyksiä. Se on tunne siitä, että on arvostettu työpaikalla ja omilla mielipiteillä, näkemyksillä ja asiantuntemuksella on merkitystä ja sille annetaan painoarvoa.” [H2]*

*”On se arvostus asiantuntijana, eli saan tehdä omia päätöksiä ja niihin päätöksiin luotetaan ja voin milloin vaan kysyä keneltä vaan, jos mulla on jotain mistä haluan sparrailla” [H8]*

Asiantuntijoiden mukaan avoin dialogi ja kyseenalaistaminen ovat keskeisiä elementtejä psykologisesti turvallisessa työympäristössä. Myös Edmondsonin (1999, 354–355) mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä asiantuntijat voivat tuoda esiin virheitään ja oppimistarpeitaan ilman häpeää tai pelkoa rangaistuksesta. Tämä tuli esiin haastateltavien kokemuksissa:

*”Sanoisin, että ilmapiiri ja tunne siitä, että voin puhua asioista avoimesti ilman, että tarvitsee miettiä, että se ajattelee, että olen tyhmä tai ettei uskalla sanoa asioita, kun pelkää että on väärin tai mokaa, että se jotenkin tulisi takaisinpäin itseensä.” [H7]*

*”Uskaltaa sanoa ne asiat mitkä on itsellä mielessä, oli se tilanne mikä tahansa, kun keskustellaan esihenkilön tai henkilöiden kanssa. On aihepiiri mikä tahansa, niin on se mahdollisuus kertoa näkemys asioihin ilman sitä, että tulisi torjutuksi tai ei olisi lupaa ilmaista omaa näkemystä asioista.” [H6]*

Turvallisuuden tunne on välttämätön edellytys asiantuntijan kyvyille kohdata haasteita ja ottaa riskejä ilman pelkoa siitä, että mahdollisia epäonnistumisia käytetään asiantuntijoita vastaan. Psykologinen turvallisuus ulottuu kaikkiin tilanteisiin työympäristössä, oli kyse sitten keskustelusta esihenkilön tai kollegoiden kanssa. Olennainen huomio on se, että psykologinen turvallisuus ei ole sidoksissa tiettyyn aihepiiriin tai tilanteeseen, vaan se on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista. Edmondsonin (1999, 354–355) tutkimus tukee väitettä siitä, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri edistää myös avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä. Näin ollen, aiemmat tutkimukset ja asiantuntijoiden kokemukset yhdessä osoittavat, kuinka tärkeää on luoda työympäristöjä, joissa asiantuntijat voivat

tuntea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi, mikä mahdollistaa heidän täyden potentiaalinsa hyödyntämisen.

### **Psykologisen turvallisuuden merkitys työympäristössä**

Dreyfus ja Dreyfuksen (1986, 136–137) aiempien tutkimusten mukaan, asiantuntijuuden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä kehittymistä eri tasoilla, jossa psykologinen turvallisuus mahdollistaa yksilön kasvun ilman pelkoa epäonnistumisen seuraamuksista. **Kaikki haastatellut asiantuntijat kokivat psykologisen turvallisuuden erittäin merkittäväksi omassa työympäristössään asiantuntijuuden kehittymisen kannalta:**

*”Psykologinen turvallisuus on ehdottoman tärkeää, koska ilman sitä et voi kasvaa asiantuntijana. Se on ihan todella yksinkertaista, jos et uskalla olla siellä mitä oot, niin ethän sä uskalla heittää ideoita ilmaan.” [H8]*

*”Äärimmäisen tärkeässä roolissa ja se vaikuttaa omaan työhön varmasti kokonaisvaltaisesti. On tärkeätä, että itse saan olla oma itseni ja kysyä jos tarvitsee. Jos tulee joku tenkkapoo niin ihan mitä vaan ja sitä kunnioitetaan ja että pystyn myös toimia vastavuoroisesti kunnioittavasti takaisin.” [H5]*

Työympäristön psykologisen turvallisuuden parantaminen on tärkeää, sillä se edistää asiantuntijoiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja ammatillista kasvua (Yukl 2013, 323–326). Näkökulma on saanut vahvistusta myös tähän tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden haastatteluista, joissa psykologinen turvallisuus nähdään välttämättömänä edellytyksenä asiantuntemuksen kehittymisen lisäksi myös työssä viihtymiselle:

*”Se on hyvin tärkeä. Se on yksi perusta työssä viihtymiselle. Oman asiantuntijuuden kehittämisen kannalta on hyvin tärkeää.” [H1]*

Asiantuntijoiden kommentit korostavat sitä, kuinka olennaista on, että he tuntevat olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi työssään, joka puolestaan luo optimaalisen pohjan heidän asiantuntemuksensa ja taitojensa kehittämiselle.

### **Avoimuuden ja luottamuksen merkitys asiantuntijatyössä ja tiimeissä**

Avoimuus on keskeinen tekijä asiantuntijaorganisaatioissa, sillä se mahdollistaa ideoiden vapaan virtauksen ja edistää yhteistyötä. Tiimityöskentelyn dynamiikka, asiantuntijuuden kehitys ja organisaation läpinäkyvyys ovat kaikki riippuvaisia siitä, kuinka avoimesti tiimin jäsenet voivat kommunikoida keskenään (Men 2014, 267.) Avoimuuden merkitys korostuu erityisesti asiantuntijatiimeissä, joissa luottamus ja keskinäinen kunnioitus mahdollistavat jokaisen jäsenen osallistumisen ja äänen kuulumisen. Kun asiantuntijat kokevat psykologista turvallisuutta ja arvostusta omassa tiimissään, he ovat avoimempia jakamaan uusia ideoita ja näkemyksiä, jotka voivat olla arvokkaita organisaation kasvulle ja innovaatioille (Edmondson 2019, 27). Tähän opinnäytetyöhön haastatellut asiantuntijat kokivat yleisesti **avoimuuden ja luottamuksen olevan hyvin merkityksellisiä omassa roolissaan:**

*"Jotta asioita voi kehittää, mikä on mun työnkuva, niin silloin pitää pystyä avoimesti keskustelemaan asioista ja jotta pystytään avoimesti kehittymään ja keskustelemaan asioista, niin silloin pitää olla se tunne, että sinä saat kertoa mitä mieltä oot." [H3]*

*"Pidän tosi tärkeänä-- mulla pitää olla hyvin, hyvin luottavainen ilmapiiri omiin esihenkilöihin, että voidaan keskustella firman asioista." [H6]*

Tiimin jäsenten tuntiessa voivansa ilmaista itseään vapaasti ja turvallisesti, lisää se koko tiimin innovatiivisuutta ja yhteistä ongelmanratkaisukykyä (Edmondson 1999, 354). On kuitenkin huomiotava, kuinka yksittäisen henkilön turvattomuuden tunne voi heijastua koko ryhmän toimintaan, heikentäen tiimin kykyä toimia tehokkaasti ja luovasti.

*"Sanoisin että jos yksikin tiimin jäsen kokee, että ei ole psykologisesti turvallinen ilmapiiri niin siinä on koko tiimin merkittävä vaikutus." [H1]*

Asiantuntijat arvioivat, että heidän tiimeissään vallitsee pääsääntöisesti hyvä luottamus, mutta avoimuuden tasoissa on runsaasti vaihtelua. Tiimissä, jossa viestintä on sujuvaa ja päätöksentekota tapahtuu yhdessä, luottamus ja avoimuus ovat selkeämmin läsnä. Sen sijaan tilanteissa, joissa tiedonkulku on rajoitettua tai tieto jakautuu epätasaisesti tiimin jäsenten kesken, on haastateltavien mukaan havaittavissa, että tiimin yhteinen luottamus kärsii:

*"Tiimin kesken on hyvä luottamus mutta sitten taas -- jos viestintään jollekin jotain asiaa, ja toiselle toisella tavalla niin se voi lyödä kiilaa tiimin yhteiseen luottamukseen." [H1]*

*”Silloin, kun asiat menee mukavasti ja kaikki pääsee osallistumaan, -- niin silloin tuntuu, että luottamus ja avoimuus on läsnä. On myös tosi paljon tilanteita, joissa on 'need to know' -meininki, silloin luottamus ja avoimuus kyllä laskevat merkittävästi. Tietysti jotkut asiantuntijat kokevat, ettei heidän tietämyksellensä ole väliä, tai heille ei tarvitse kertoa” [H2]*

Luottamusta ja avoimuutta arvioidaan myös esihenkilön roolin kautta. Haastateltavat painottavat, että vaikka tiimissä vallitsisikin avoin työskulttuuri ja kommunikaatio, esihenkilön toiminnalla voi olla vaikutusta läpinäkyvyyteen. Asiantuntijat kertoivat, että tiimeissä saatetaan kokea esihenkilön pitävän tietoa sisällään jakamatta sitä avoimesti, joka heikentää luottamusta ja avoimuuden tunnetta tiimissä:

*”siis luottamusta omalla tavallaan on ihan OK, mutta avoimuus puuttuu esihenkilöä kohtaan. Jos miettii yleisesti koko tiimiä tai yrityksessä olevia henkilöitä, niin kyllä meillä on avoin työskulttuuri ja avoin kommunikaatiokulttuuri ja pystytään puhumaan asioista, mutta jos puhutaan pelkästään siitä esihenkilö niin se ei millään tavalla ole kyllä läpinäkyvää vaan hyvin paljon pidetään sisällä asioita. Tiimissä hyvä luottamus, jos esihenkilö jätetään huomiotta.” [H6]*

*”Ei missään nimessä ole avointa eikä läpinäkyvää vaan hyvin, hyvin sisällä pidettyä. Eli asioista ei puhuta niin kun mitä tapahtuu ja missä mennään.” [H5]*

Näiden haastatteluotteiden perusteella on selvää, että **avoimuuden ja luottamuksen edistäminen työyhteisössä on huomioitava tekijä, jolla on suuri merkitys psykologisen turvallisuuden tunteeseen**. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota tiimien avoimuuden ja luottamuksen tasoon ja omilla toimillaan pyrkiä luomaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä organisaatioissa.

### **Jatkuva kehittyminen ja innovointi**

Jatkuva kehittyminen ja innovointi ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat yritysten ja yksilöiden sopeutumisen nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Men (2014, 256–279) korostaa, että tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli asiantuntijoiden asenteiden, kuten tyytyväisyyden, luottamuksen ja kehittymishalukkuuden edistämässä, mikä puolestaan parantaa suorituskykyä ja lisää tuottavuutta. Viestinnän positiivisuutta korostava rooli on erityisen tärkeää asiantuntijatyössä, jossa heidän osallistumisensa päätöksentekoon ja tiedon jakamiseen on avainasemassa (Verma 2013).

Marjamäki ja Vuorio (2021, 106–107) puolestaan selventävät, kuinka avoin, rehellinen ja kannustava esihenkilöviestintä voi edistää asiantuntijoiden sitoutumista ja innovatiivisuutta. Kannustava esihenkilöviestintä edellyttää kulttuuria, jossa henkilöstö kokee voivansa turvallisesti ilmaista itseään ja ehdottaa uusia ideoita. Henkilökohtainen ja ammatillinen kehitys on mahdollista vain, kun yksilöt voivat olla omia itsejään työpaikalla, mikä edellyttää psykologista turvallisuutta. Tämän saavuttamisessa esihenkilön rooli on keskeinen, sillä heidän viestintätapansa, avoimuutensa ja läpinäkyvyytensä muodostavat tekijöitä, joilla on merkitys organisaation psykologisen turvallisuuden toteutumiseen (Men 2014, 256–279). Kuten seuraavat haastateltavat kertovat, jos he eivät tunne oloansa turvallisiksi, koko organisaation innovointikyky kärsii:

*"Jos halutaan mennä yhdessä eteenpäin ja kehittyä, niin se vaatii sitä psykologista turvallisuuden tunnetta, että pystytään avoimesti kommunikoimaan ja kehittämään ja varsinkin kun puhutaan startupista ja pienestä yrityksestä missä pitää vähän uskaltaa kokeilla ja tehdä asioita." [H7]*

*"Jos he eivät uskalla tuoda mielipiteitään esille, haastaa tai sanoa, että jokin ratkaisu on huono ja asiantuntijan näkökulmasta asiat pitäisi tehdä toisin, organisaatio ei kehity. Jos organisaatio ei kehity ja jämähtää paikoilleen, se ei liiketoiminnallisesti ole hyvä asia." [H2]*

Haastattelut osoittavat, että **liiketoiminnan jatkuvan kehityksen ja uudistamisen kannalta on välttämätöntä luoda ympäristö, jossa avoin kommunikaatio ja yhteistyö korostuvat**. Asiantuntijat korostivat, että ilman tällaista ilmapiiriä innovatiiviset ajatukset eivät pääse kukoistamaan, mikä voi hidastaa organisaation kehitystä ja menestystä. Lisäksi haastatellut asiantuntijat toivat esille voimakkaan pyrkimyksensä edistää innovointia ja toimintatapojen kehittämistä omilla työalueillaan. He näkivät, että jatkuva ammatillinen kasvu ja uusien ideoiden kehittäminen ovat olennainen osa heidän rooliaan, joka puolestaan edistää sekä henkilökohtaista että organisaation laajempaa uudistumiskykyä. Kaikki haastateltavat toivat ilmi, kuinka tärkeää on pysyä ajan hermolla ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti, jotta pystyy vastaamaan nopeasti muuttuvan työelämän haasteisiin ja toisaalta myös mahdollisuuksiin.

## 4.2 Esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkitys asiantuntijoille

Toisessa teemassa, **esihenkilöviestinnän ja viestintäkäytänteiden merkityksessä**, käsitellään viestinnän monipuolista roolia organisaation toiminnassa ja kehityksessä. Tarkastelun kohteena on esi-

henkilöviestinnän kanavat, jotka mahdollistavat joustavan ja monipuolisen vuorovaikutuksen organisaation sisällä, sekä arvioidaan millainen merkitys viestintäkäytänteillä, on asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen. Lisäksi käydään läpi henkilökohtaisen ja kasvokkaisen kommunikaation tärkeys, jonka kautta voidaan rakentaa syvempiä henkilökohtaisia suhteita ja vahvistaa asiantuntijan ja esihenkilön välistä luottamusta.

### **Esihenkilöviestinnän monet kanavat**

Viestintä on keskeinen tekijä esihenkilöiden ja asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Nykyisessä työympäristössä, jossa etätyö ja monikansalliset tiimit ovat yleistyneet, myös käytettävät viestintäkanavat ovat monipuolistuneet huomattavasti. Marjamäki ja Vuorio (2021, 106) korostavat, että esihenkilöviestinnän tehokkuus riippuu viestintäkanavien strategisesta käytöstä, joka vaikuttaa suoraan työyhteisön dynamiikkaan ja yksilöiden kokemukseen työpaikalla. Haastatteluiden perusteella voidaan hahmottaa, kuinka erilaiset viestintäkanavat tukevat työyhteisön kommunikaatiota eri tavoin.

Esihenkilöviestinnässä käytetään monipuolisesti erilaisia kanavia, jotka ulottuvat perinteisistä menetelmistä aina moderneihin digitaalisiin viestintämenetelmiin. Laajan ja monikanavaisen viestintäympäristön ymmärtäminen on välttämätöntä nykyaikaisen esihenkilöviestinnän tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta (Marjamäki & Vuorio 2021, 106; Richter ym., 92). Keskeisessä roolissa esihenkilöviestinnässä haastateltavien mukaan ovat seuraavat viestintävälineet:

*“Teams, sähköposti, palaverit, tapaamiset.” [H1]*

*“Sähköpostia, teamsia ja laitetaan myöskin whatsappia, mutta ei meillä nyt työasioita siellä ole. Kasvokkaista viestintää kerran kuukaudessa.” [H5]*

Laajan ja monikanavaisen viestintäympäristön ymmärtäminen on välttämätöntä nykyaikaisen esihenkilöviestinnän tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Erilaisten kanavien käyttö mahdollistaa viestinnän joustavuuden ja tavoitavuuden erilaisissa tilanteissa ja tarpeissa. Lisäksi se tukee vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja edistää työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta. (Mikkelsen ym. 2015, 337; Ristikangas ym. 2008, 109; Sydänmaanlakka 2015, 75; Verma 2023.)

*“Tosi paljon meidän kommunikaatiomme tapahtuu Teamsin kautta, siis chatissa, jos on jotain kysymyksiä, niin sitä kautta hän kysyy tai minä voin kysyä. Lisäksi on sähköpostiviestintää, enemmän virallisia asioita ja sitten on puheluita, jossa tulee kaikista isoimpia ja tärkeimpiä viestintäasioita hoidettua. Koronan myötä etäkäytänteet lisääntyivät ja unohdettiin kasvokkaisen kanssakäymisen tärkeys.” [H7]*

Edellä olevassa sitaatissa haastateltava kuvaa, miten tiimin arkipäiväinen kommunikaatio tapahtuu pääasiassa Teamsin välityksellä, joka mahdollistaa Richterin ja kumppaneiden (2011, 92) mukaan joustavan ja nopean vuorovaikutuksen kysymyksissä ja päivittäisissä asioissa. Sitaatin mukaan sähköposti toimii virallisempien asioiden kanavana, ja tärkeimmät keskustelut käydään puhelimitse, mikä korostaa eri viestintävälineiden roolia erilaisissa tilanteissa. Haastateltavat myös kertovat, miten kasvokkainen kanssakäyminen on vähentynyt etätyön myötä, joka on luonnollisesti muuttanut perinteisiä viestintäkäytäntöjä digitaalisimmiksi ja etätyötä mahdollistavaksi:

*“Painottuu tosi vahvasti sinne sellaiseen ruudun takaa tehtävään viestintään, ei kahden tai ryhmän keskeiseen, jossa kaikki on läsnä.” [H2]*

*“Nyt kun ollaan virtuaaliympäristössä paljon ja itsekin kun olemme eri maassa esimieheni kanssa, niin olen huomannut sen, että hän pyrkii yksilö viestintää myös ylläpitämään. Hän ei lähdetä vaan sähköpostiviestiä vaan ottaa yhteyttä Teamsin välityksellä ja järjestää sitä aikaa, että pystyy keskustelemaan keskenään, kun samassa tilassa ei pystytä olemaan.--. En ole tavannut koskaan omaa esimiestä livenä. Kaikki minun työkaverini on ympäri maailmaa. En minä ole nähnyt niistä juurikaan ketään kasvotusten ja se on ihan OK mulle. Minä en koe sitä tärkeäksi, että oltaisiin fyysisesti yhdessä paikassa. Henkilökohtainen keskustelu erittäin tärkeää.” [H3]*

Muuttuneen toimintaympäristön takia virtuaalinen viestintä on tullut entistä tärkeämmäksi. Ruudun takaa tapahtuva viestintä heijastaa modernin työympäristön haastetta luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun fyysinen läsnäolo puuttuu. Kuten Edmondson (1999, 354) vahvistaa psykologisen turvallisuuden olevan korkea tiimeissä, joissa ylläpidetään kahdenkeskeisiä tapaamisia ja kanssakäymisiä. Haastateltavat jakavat kokemuksen, jossa korostetaan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä, erityisesti kansainvälisissä tiimeissä, joissa henkilökohtaiset tapaamiset ovat harvinaisia.

*“Monta kertaa viikossa on kasvokkain viestintää ja mun mielestä se on projekteissa paras tapa. Kun kasvokkain näkee ja näkee oikeasti sen ihmisen niin itselle tulee luotavaisempi olo tehdä projektia.” [H5]*

Toisaalta osa asiantuntijoista tapaa esihenkilöitään säännöllisesti ja tuovatkin kasvokkaisen viestinnän arvon esiin sillä se lisää luottamusta ja yhteistyön sujuvuutta, mikä on erityisen tärkeää tiiviissä yhteistyöprojekteissa.

Esihenkilöiden kyky hallita ja käyttää eri viestintäkanavia on tärkeää asiantuntijatyössä, jossa vaaditaan jatkuvaa sopeutumista muuttuviin tilanteisiin sekä monipuolisia kommunikointitaitoja. Kuten Mikkelson ja kollegat (2015, 337) toteavat, sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan asiantuntijoiden motivaatioon ja kykyyn uudistaa asioita. Sekä aiemmat tutkimukset että haastateltavat korostavat tarvetta tasapainoiselle viestintästrategialle, joka yhdistää digitaalisten alustojen tarjoamat mahdollisuudet ja perinteisen kasvokkaisen kommunikaation.

### **Viestintäkäytänteiden merkitys psykologisen turvallisuuden tunteeseen**

**Viestintäkäytänteiden rooli psykologisen turvallisuuden kokemisessa työyhteisössä on merkittävä.** Sähköiset viestintäkanavat, kuten sähköposti ja pikaviestipalvelut, tarjoavat nopeuden ja helppouden etuja, mutta ne voivat samalla jättää paljon tulkinnan varaa, mikä lisää epävarmuutta ja voi vähentää turvallisuuden tunnetta asiantuntijoissa (Costa ym. 2014, 34–35; Skogstad ym. 2007, 86–88). **Asiantuntijat kokivat, että erityisesti merkittävät viestit, jotka välitetään ilman vuorovaikutuksen mahdollisuutta, herättävät kysymyksiä ja voivat heikentää luottamusta.** Sähköisessä viestinnässä myös äänenpainot ja sanaton viestintä jättää tulkinnanvaraa. Haastateltavat kertoivat, että täysin digitaaliseen viestintään nojautuminen voi lisätä tulkinnanvaraisuutta ja turvattomuuden tunnetta, mikä vaarantaa psykologisen turvallisuuden tunteen:

*”sähköisissä kanavissa kun viestitään niin siellä saattaa jäädä todella paljon tulkinnan varaa ja se aiheuttaa epävarmuutta ja epätietoisuutta ja vähän jopa tietynlaista turvattomuuden tunnetta.” [H1]*

*”Sanoisin, että se vähän heikentää psykologisen turvallisuuden tunnetta silloin kun ihmiset yrityksessä on hyvin pitkälti digitaalisen kommunikaation varassa. Itse henkilökohtaisesti arvostan sitä, että pidetään face to face palavereita. Silloin asia saadaan yleensä edistettyä helpommin ja silloin ei jää myöskään siitä viestinnästä mitään olennaisia osia puuttumaan-- jos käytetään slackeja tai muita viestipalveluita, niin asiat voi myös ymmärtää väärin ja silloin saattaa jäädä myös asioita mainitsematta.” [H6]*

*”Ne tilanteet, joissa on tullut suuria tunteita niin ne on yleensä tekstinä eikä puhuttuna vaan chattina, milloin jää hirveän paljon tulkinnanvaraa, että millä äänenpaino ihminen on sen halunnut sanoa” [H7]*

Yli-Kaitala ja Toivanen (2021) mukaan avoin ja kannustava ilmapiiri luo perustan asiantuntijoiden psykologiselle turvallisuudelle. Detert ja Edmondson (2011, 468) jatkavat, että esihenkilöiden kyky kuunnella, arvostaa ja ottaa vakavasti asiantuntijoiden näkemykset mahdollistavat avoimen vuoropuhelun ja ovat keskeisiä avoimuuden ja luottamuksen ylläpidossa. **Asiantuntijat korostivat haastatteluissa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä**, jota pidettiin erityisen arvokkaana monimutkaisten tai arkaluontoisten aiheiden käsittelyssä. Kasvokkaiset tapaamiset ja palaverit edistävät kommunikaation sujuvuutta ja vähentävät väärinkäsitysten riskiä, mikä on olennaista asiantuntijatyössä. **Asiantuntijat arvostavat selkeää, avointa, johdonmukaista ja kaksisuuntaista kommunikaatiota, joka tukee heidän psykologisen turvallisuutensa tunnetta.**

*”Avoin viestintäkulttuuri edesauttaa myös tätä psykologista puolta, että pystytään keskustelemaan aiheista riippumatta siitä, mikä se sitten ikinä onkaan” [H6]*

*”Yksilöviestintä on erittäin tärkeätä, että se ei ole pelkästään sitä massaviestintää, että se koen tosi tärkeäksi ja semmoinen vuorovaikutuksellinen, että se ei ole vaan yksisuuntaista se viestintää yleisesti.” [H3]*

Haastatteluista käy ilmi, että puolestaan **epäselvä tai epäjohdonmukainen viestintä voi aiheuttaa monenlaisia negatiivisia tunteita, kuten turhautumista, ärsyyntymistä ja huolestuneisuutta.**

*”Turhautuneisuutta, jos on epäjohdonmukaista se viestintä.” [H1]*

*”Sanoisin että huolestuttaa, kun esihenkilö, jonka pitäisi antaa päätöksiä ja tehdä päätöksiä niin silloin kun niitä ei pystytä viestimään ja kommunikoimaan, mitä firmassa tapahtuu, niin suurin tunne on huolestuneisuus.” [H6]*

Asiantuntijoiden huomiot osoittavat, että selkeän viestinnän puute voi johtaa huoleen ja epävarmuuteen asiantuntijoiden keskuudessa. Erityisesti sähköpostit esihenkilöiden viestintäkanavana, koettiin haastavaksi, koska ne herättivät usein enemmän kysymyksiä kuin tarjosivat vastauksia. Tämä viestintämuoto korostaa autoritääristä viestintätapaa, joka valuu ylhäältä alaspäin, eikä tue keskustelemaa kommunikaatiota. Myös Pizziolitton ja kollegoiden (2022, 843–844) aiemman tutkimuksen mukaan yksisuuntainen viestintämalli voi rajoittaa vuoropuhelua ja osallistumista, mikä

voi puolestaan vaikuttaa kielteisesti organisaation sisäiseen yhteistyöhön ja asiantuntijoiden kykyyn vaikuttaa omaan työhönsä. Tähän työhön haastatellut asiantuntijat toivat ilmi, kuinka yksi-suuntainen viestintä toteutuu käytännössä, ja kuinka siihen reagoiminen on haastavaa:

*"Monesti se viestiminen ei tule kuitenkaan yhdessä kaikille kasvotusten, vaan sitä saattaa tulla tiputellen pitkin kuukautta eri henkilöille. Tai sitten sitä ei tule ollenkaan kasvotusten, vaan se tulee yhtenä sähköposti tai WhatsApp viestinä. Johon ei ole oikein mahdollisuutta reagoida ainakaan kovin henkilökohtaisesti, koska se näkyy kaikille, niihin WhatsApp viesteihin, kun ne tulee yleiseen ryhmään." [H2]*

De Vries ja kollegat (2010, 369) korostavat henkilökohtaisen, kasvokkaisen ja kahdensuuntaisen viestinnän vahvistavan erityisesti psykologista turvallisuutta omassa tutkimuksessaan. Tämän työn tulokset ovat linjassa edellä mainitun tutkimuksen kanssa, sillä **kaikki haastatellut asiantuntijat korostivat henkilökohtaisen, kasvokkaisen ja kahdensuuntaisen kommunikaation merkitystä psykologiseen turvallisuuteensa**. Sähköiset viestit voivat helposti jäädä avoimiksi tulkinnalle, aiheuttaen mahdollista epävarmuutta vastaanottajassa sekä jättäen jälkeensä tunteen, ettei viestiä ole täysin ymmärretty tai otettu huomioon.

Vaikka modernit viestintäteknologiat tarjoavat tehokkaita keinoja ylläpitää globaalia kommunikatiota, kasvokkainen vuorovaikutus pitää edelleen vahvaa asemaa luottamuksen ja henkilökohtaisen yhteyden rakennuspalikkana tiimeissä. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä, sillä ne mahdollistavat viestinnän hienovaraisten sävyjen ja vivahteiden välittymisen, joka puolestaan auttaa ehkäisemään väärinkäsityksiä. Tämä on erityisen tärkeää haastavissa keskusteluissa ja monimutkaisten ongelmien ratkaisussa, joissa sanattoman viestinnän osuus korostuu. Mikäli fyysiset tapaamiset eivät ole käytännössä mahdollisia, teknologia astuu esiin tarjoamalla vaihtoehtoisia ratkaisuja. Digitaaliset alustat, kuten Microsoft Teams ja muut vastaavat työkalut, tarjoavat väylän ylläpitää ja vahvistaa henkilökohtaista ja merkityksellistä vuorovaikutusta. Näiden alustojen avulla voidaan simuloida kasvokkaisia kohtaamisia ja ylläpitää tiimien sisäistä yhteyttä, mikä on olennaista erityisesti etätyöskentelyä suosivissa organisaatioissa, kertovat asiantuntijat. Digitaaliset välineet mahdollistavat jatkuvan yhteydenpidon pitkienkin välimatkojen päähän ja oikein käytettynä voivat ylläpitää psykologista turvallisuutta.

*"Henkilökohtainen viestintä auttaisi psykologisen turvallisuuden lisääntymistä kyllä koska siinä ei jää niitä, kun se on tehty kasvotusten, vaikka jossain tiimipalaverissa niin silloin siihen ei jää niitä avoimia asioita leijumaan ilmaan." [H1]*

Viestintä ei saisi rajoittua vain tiedon jakamiseen, vaan sen tulisi olla vuoropuhelua, jossa Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021) mukaan sekä esihenkilö että asiantuntija osallistuvat aktiivisesti. Viestintäkanavasta huolimatta viestinnän tulisi pyrkiä vuorovaikutteiseen ja keskustelevaan otteeseen.

### **Esihenkilöviestinnän rooli psykologisen turvallisuuden tunteessa**

Esihenkilöiden ylläpitämä avoin ja inklusiivinen viestintäkulttuuri, jossa asiantuntijoita rohkaistaan ja tuetaan ilmaisemaan mielipiteitään, on elintärkeää asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden tunteessa (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021). Kuten edellä jo mainittu, asiantuntijoiden haastatteluissa korostuu, että **esihenkilön luoma ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi asiantuntijoiden kokemaan turvallisuuteen ja kykyyn ilmaista itseään avoimesti. Esihenkilön viestintätavat ja viestinnän läpinäkyvyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka joko vahvistavat tai heikentävät asiantuntijoiden turvallisuudentunnetta.**

*"Kyllä se siitä lähtee, että minkälaisen ilmapiirin esihenkilö luo. Se, miten kokee sen oman psykologisen turvallisuuden. --Esihenkilön rooli on avainasemassa." [H1]*

*"Minun mielestäni on todella iso rooli, juuri nimenomaan siinä, että viestii selvästi. psykologinen turvallisuus on minun mielestäni esihenkilön ylläpidettävissä, koska sieltä suunnasta se viestintä tulee alaspäin. Jos viestit on epäselviä, vaikeasti luettavissa tai niihin ei anneta mahdollisuutta vuoro vaikuttaa, se luo sellaisen tunteen, että yritetäänkö tässä salailia jotain, vai onko nämä tiedot tarkoitettu vain tietyille henkilöille? Yritetäänkö pimittää jotain? Miksi ei voi viestiä kasvotusten? Se laskee psykologisen turvallisuuden tunnetta." [H2]*

Selkeä viestintä siis edistää psykologisen turvallisuuden tunteen rakentumista, kun taas epäselvät viestit tai niiden puute voivat johtaa asiantuntijoiden keskuudessa epävarmuuteen ja turhautumiseen. On myös merkittävää, että esihenkilö tarjoaa tarvittaessa tukensa asiantuntijoille. Edmondsonin (1999, 368–380) mukaan esihenkilön on tärkeää olla läsnä ja tarjota tuki juuri silloin, kun asiantuntijat sitä eniten tarvitsevat. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvaa kuinka hänen esihenkilönsä viestii olevansa saatavilla ja tukena hänelle tarvittaessa:

*”Esihenkilö viestii sitä, että milloin vaan voi olla yhteydessä tai voi varata vaikka 15 minuuttisen” [H8]*

Sen lisäksi että esihenkilö luo hyvän ilmapiirin organisaatioon, järjestää alaisilleen aikaa, viestii selkeästi, johdonmukaisesti ja luo vuorovaikutukselle mahdollisuuden, haastatteluissa korostuu myös inhimillisyys, jota esihenkilöviestinnältä odotetaan.

*”Esihenkilö ottaa aikaa, että juttelee jokaisen kanssa, että hei miten sulla menee? Mitä mieltä olet tästä ja tästä asiasta? Tulee sellainen olo, että minunkin näkemykseni ja ajatus otetaan huomioon asioissa. Ollaan aidosti kiinnostuneita alaisista.” [H4]*

Inhimillisyys ilmenee esimerkiksi siinä, että esihenkilö viettää aikaa keskustellen jokaisen alaisensa kanssa henkilökohtaisesti, kysyen heidän mielipiteitään ja kuulumisiaan, mikä luo tunnetta siitä, että jokaisen ajatukset ja näkemykset otetaan huomioon. Aito kiinnostus alaisia kohtaan sekä kyky käsitellä vaikeitakin asioita vahvistavat keskinäistä luottamusta, mikä on keskeistä psykologisen turvallisuuden kannalta. Kahnin (1990, 694–695) mukaan esihenkilöiden myötätuntoinen ja kokonaisvaltainen suhtautuminen vahvistaa käsitystä työpaikasta, jossa asiantuntijat kohdataan ”kokonaisina” ihmisinä, ei pelkästään työntekijöinä. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa korostui, kuinka tärkeää on, että asiantuntijat voivat tuoda halutessaan esille työelämään vaikuttavia henkilökohtaisia seikkoja, kuten perhetilanteensa.

Yllättäen haastatteluissa paljastui myös näkökulma siihen, miten **psykologisen turvallisuuden tarpeet muuttuvat, kun asiantuntija etenee organisaation hierarkiassa ylemmäs**. Haastateltavan kommentti painottaa, että ylemmissä asemissa työskenteleviltä odotetaan usein suurempaa itsenäisyyttä ja vähemmän ulkopuolista tuen tarvetta:

*”Pitää tajuta se fakta, että mitä ylemmässä menet, sitä vähemmän sin pitää saada sitä ulkopuolelta, koska et voi olettaa, karusti sanottuna, että ihmisiä siinä vaiheessa kiinnostaa sin fiilis vaan niitä kiinnostaa suoriutumisen ja se on tavallaan tosi kylmää ja karua.” [H7]*

Havainto osoittaa, että vaikka ylemmissä organisaatiohierarkian tasoilla odotetaan suurempaa itsenäisyyttä, tämä ei vähennä johtoasemassa olevien asiantuntijoiden tarvetta psykologiseen turvallisuuteen. Päinvastoin psykologisen turvallisuuden rakentuminen muuttuu monimutkaisemmaksi, sillä vaikka yksilöiden odotetaan toimivan autonomisemmin, heidän on edelleen voitava

luottaa siihen, että he voivat esittää näkemyksiään ja saada tukea kriittisissä tilanteissa. Esihenkilöiden ja johtajien on oltava tietoisia heidän viestintänsä vaikutuksista asiantuntijoiden kokemaan turvallisuuteen, varsinkin jos organisaatiokulttuuri painottaa suorituskkyä inhimillisten tekijöiden kustannuksella.

*”Esihenkilön pitäisi olla se psykologisen turvallisuuden tuova henkilö, mutta kun hänellä itsellään ei ole kommunikaatiokykyä. Niin silloin psykologinen turva tulee muualta.”[H6]*

Näiden näkökulmien yhdistäminen osoittaa, että vaikka esihenkilöiden tehtävä on tukea ja ohjata, **psykologisen turvan lähteet voivat vaihdella, ja työyhteisön jäsenet saattavat löytää turvallisuuden tunteen myös muista lähteistä**, kuten kollegoiden muodostamista tiimeistä. Havainto korostaa **organisaation vastuuta kehittää viestintäkäytänteitä ja kulttuuria, joka tukee jokaisen työntekijän psykologista turvallisuutta koko hierarkian laajuudessa.**

### **4.3 Asiantuntijoiden kokemukset ja tarpeet viestinnästä**

Kolmannessa teemassa, **asiantuntijoiden kokemukset ja tarpeet viestinnästä** käsitellään miten asiantuntijat kuvailevat esihenkilöiden viestintäkäytäntöjä vaihtelevina ja usein haasteellisina, missä johdonmukaisuuden puute, niukka ja autoritaarinen viestintä sekä epäyhtenäinen informaation jakaminen luovat merkittäviä esteitä tehokkaalle tiimityölle ja psykologisen turvallisuuden tunteelle työpaikoilla. Luvussa avataan näiden haasteiden merkitystä ja sitä, miten asiantuntijat itse kokevat esihenkilöidensä viestintätavat ja miten nämä ovat sidoksissa heidän työtyytyväisyyteensä, sitoutumiseensa ja innovointikykyynsä. Lisäksi tarkastellaan, millaisia parannusehdotuksia asiantuntijat itse näkevät viestintäkäytäntöjen kehittämisessä ja miten nämä ehdotukset voivat edistää psykologisen turvallisuuden vahvistumista organisaatioissa.

#### **Asiantuntijoiden kokemukset esihenkilöviestinnästä**

Asiantuntijoiden kokemuksia esihenkilöviestinnästä tarkasteltaessa voidaan havaita, että viestinnän vaihtelevuus ja epä johdonmukaisuus ovat merkittäviä haasteita. Aineistosta ilmeni, että vaikka viestintä pyrittiin pitämään avoimena, puuttui siitä usein johdonmukaisuus, mikä johti väärinymmärryksiin ja epävarmuuteen asiantuntijoiden keskuudessa. Tämä on linjassa Menin (2014,

256–279) aiemman tutkimuksen kanssa, jossa korostetaan avoimen ja rehellisen viestinnän merkitystä asiantuntijoiden sitoutumiselle ja innovatiivisuudelle. Lisäksi Marjamäki ja Vuorion (2021, 106–107) tutkimus vahvistaa, että selkeä kommunikaatio ja asiantuntijoiden osallistaminen päätöksentekoon lisäävät työyhteisön kokonaistyytyväisyyttä. Jotkut asiantuntijat kokivat, että esihenkilöiden viestintä oli yleisesti ottaen erittäin heikkoa.

*”Pääsääntöisesti se on sellaista avointa, mutta hyvin usein sieltä puuttuu johdonmukaisuus. Viestitään asioita, eikä tuoda ilmi taustoja tai tarkoituksia viestittäväille asiaille. Saattaa olla, että muuttuu kesken kaiken asiat, joita viestitään. Sellaista, sillislaattia, viestitään asioita sieltä täältä, jätetään tosipaljon kysymysmerkkejä ilmaan. Joka taas jättää tulkinnanvaraa, mitä viestinnällä tarkoitetaan.” [H1]*

*”Esimiehen oma viestintä on todella heikkoa eli sitä ei juurikaan ole. Hän ei ole mikään maailman paras kommunikoija oikeastaan minkään suhteen” [H6]*

*”Esihenkilömme viestintäkäytänteet on hyvin heikot. Se on heikkoa ja miksi se on heikkoa niin viestiä tulee liian vähän. Viestit on tosi lyhyitä, ne on semmoisia autoritaarisia eli täältä tulee nyt tämä päätös ja tällä mennään siihen ei sovelleta muiden mielipiteitä ihan kauheasti.” [H2]*

Haasteelliseksi koetun esihenkilöviestinnän yhteydessä nousi esiin myös se, että kriittisissä ja kiireellisissä tilanteissa viestintä saattaa jäädä vähemmälle, mikä voi lisätä epäröintiä ottaa yhteyttä edes esihenkilöön.

*”Kiireellisissä tilanteissa viestintä jää ensimmäisenä pois. Se alkaa takkuamaan, niissä tilanteissa on ollut semmoinen, että viitsinkö mä soittaa tai uskallanko laittaa viestiä vai en, koska tietää, että on tosi kiireellinen tilanne päällä ja tietää että silloin työt keskeytyy viestinnästä.” [H5]*

Stevanovićin ja Gmitrovićin (2015, 302–306) mukaan tehokas sisäinen viestintä on elintärkeää erityisesti kriisitilanteissa, sillä se edistää yhteistyötä ja päätöksentekoa. Heidän tutkimuksensa korostaa kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä, joka voi auttaa säilyttämään asiantuntijoiden tuottavuuden ja keskittymisen haastavissakin olosuhteissa. Kiireisissä ja haastavissa tilanteissa asiantuntijoiden olisi syytä kyetä viestimään esihenkilöidensä kanssa.

Esihenkilöviestinnän haasteista huolimatta asiantuntijoiden kokemusten perusteella esihenkilöviestinnällä on onnistuttu lisäämään psykologista turvallisuutta monissa erilaisissa tilanteissa. Esi-

henkilöt ovat tukeneet psykologista turvallisuutta antamalla tilaa avoimelle ja rakentavalle keskustelulle, jossa asiantuntijat ovat voineet ilmaista mielipiteensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. He ovat myös osoittaneet ymmärtämystä ja arvostaneet asiantuntijoiden näkemyksiä eri tilanteissa. Esihenkilöt ovat rohkaisseet asiantuntijoita osallistumaan päätöksentekoon ja ottaneet heidän näkemyksensä huomioon, joka puolestaan on lisännyt asiantuntijoiden osallisuuden tunnetta ja sitoutumista tiimin tavoitteisiin. Esihenkilöt ovat edistäneet avointa ja läpinäkyvää viestintää tiimin sisällä, mikä on lisännyt luottamusta ja yhteistyötä. Tiedonjakaminen on auttanut asiantuntijoita ymmärtämään paremmin organisaation tavoitteita ja toimintaa. Esihenkilöt ovat myös tarjonneet tukea ja kannustusta asiantuntijoille vaikeissa tilanteissa, kuten haastavien projektien tai konfliktien aikana. Tuki on vahvistanut asiantuntijoiden itseluottamusta ja auttanut heitä selviytymään tilanteista. Esihenkilöt ovat käyttäneet henkilökohtaisia keskusteluja ja mentorointia psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi. Näissä tilanteissa asiantuntijoille on annettu mahdollisuus ilmaista huoliaan ja saada ohjausta sekä neuvoja urakehityksen tai työtehtävien suhteen.

*”Tullaan kysymään mielipidettä niin se tuo psykologisen turvallisuuden tunnetta ja sitä lisää --Esihenkilön oma mielipide ei ole se lopullinen vaan uskalletaan luottaa myös asiantuntijoihin ja heidän mielipiteeseensä.” [H2]*

*”Oli koko ajan mahdollisuus olla yhteydessä esihenkilöön, hän oli koko ajan tavoitettavissa ja hän halusi olla ja tuki siellä ja kannusti tosi paljon ja se oli semmoinen mikä toi turvallisen olon ja hyvän tunteen, että pystyin kysymään ihan mitä vaan ja se tuo itselle semmoisen olo, että voin luottaa tähän.” [H5]*

Vaikka positiivisiakin kokemuksia löytyi, suurin osa asiantuntijoista koki, että **esihenkilöviestintää on yleisesti ottaen aivan liian vähän**. Asiantuntijoiden kokemukset esihenkilöviestinnästä osoittautuivat monimuotoisiksi ja olivat riippuvaisia useista tekijöistä, kuten keskustelun kontekstista, aiheesta sekä esihenkilön persoonasta. Kokemukset vaihtelivat merkittävästi riippuen esihenkilön persoonallisuudesta ja siitä, kuinka hyvin asiantuntijat kokivat oman persoonallisuutensa sopivan yhteen esihenkilön kanssa. Lisäksi **asiantuntijoiden kyky sopeuttaa omaa kommunikaatiotyyliään vastaamaan esihenkilön odotuksia ja viestintätapoja vaikutti heidän kokemuksiinsa esihenkilöviestinnästä**. Kokemukset tuovat esiin esihenkilöviestinnän yksilöllistä ja kontekstisidonnaista luonnetta, mikä voi vaihdella suuresti esihenkilön mukaan.

### **Palautteen saaminen ja antaminen**

Palautteenantokulttuuri on keskeinen tekijä asiantuntijoiden ammatillisessa kehityksessä ja psykologisessa turvallisuudessa. Hattie ja Timperley (2007, 86–90) ovat kuvanneet, tehokkaan palautteen keskittyvän neljään pääelementtiin: tehtävän vaatimuksiin, suorituksen prosesseihin, oppimiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Nämä elementit auttavat asiantuntijoita tunnistamaan kehityskohteitaan ja saavuttamaan korkeamman suorituskyvyn, korostaen rakentavan palautteen merkitystä. Tutkimukseen haastatellut asiantuntijat kuvaavat palautteen saamisen merkitystä mm. seuraavasti:

*“Palautetta saan työstä niin että esihenkilö kertoo mitä toiset ovat sanoneet minun tekemistäni ja sitten kiittää hirveästi niistä asioista mitä minä olen tehnyt. Se on oikeastaan hirveän motivoivaa, kun sinua kiitetään siitä mitä sinä teet. Ja sitten niistä asioista missä minä olen tosi huono, saan palautetta” [H3]*

*“Äärimmäisen tärkeää esihenkilötyössä, säännöllinen palautteenanto omille työntekijöille. Ja sitten jos on tilanteita, että tarvitsee kehittää omaa toimintaa, että sitä palautetta annetaan positiivisella ja kannustavalla tavalla niin se on äärimmäisen tärkeää ja se lisää sitä psykologista hyvinvointia.” [H5]*

Haastateltavat painottavat säännöllisen ja kannustavan palautteen vastaanottamisen merkitystä heidän psykologiselle turvallisuudellensa. Tämä tukee Londonin ja kollegoiden (2023, 1–15) aiempaa tutkimusta, jonka mukaan asiantuntijat kokevat suurempaa psykologista turvallisuutta ja tyytyväisyyttä työhönsä saadessaan säännöllisesti rakentavaa palautetta. Osa asiantuntijoista taas ei saa lainkaan palautetta ja joutuvat sitä itse aktiivisesti pyytämään, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta heidän työpanoksensa arvostuksesta ja saada heidät miettimään työnsä laatua ja heikentää sitoutumista organisaatioon.

*“En oikeastaan saa palautetta ollenkaan. Lähtökohtaisesti minun täytyy itse mennä kysymään palautetta. Tämän vaikutus on tietenkin se, että alkaa mieltä, eikä työpanosta arvosteta, erityisesti jos on tehnyt jonkin työn mielestään hyvin, on siitä ylpeä ja tietää panostaneensa siihen laadukkaasti. Jos ei saa palautetta esihenkilöiltään kysymättä, se voi herättää kysymyksiä työpanoksen arvostuksesta. Alkaa pohtia, tekikö työnsä oikein, tekikö liian vähän, oliko panostus liiallinen, tai kuluiko siihen liikaa resursseja.” [H2]*

*“Mä ole ihan hirveästi saanut palautetta, että mulle on tullut tota jossain tilanteessa olo, että hän kyseenalaistaa mun osaamista.” [H8]*

Asiantuntijat, jotka kertoivat saavansa palautetta, mainitsivat saavansa pääosin positiivista palautetta, mutta harvemmin kehitysehdotuksia tai rakentavaa palautetta. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa asiantuntijat eivät tunnista omia kehityskohteitaan tai ymmärrä esihenkilön asettamia odotuksia heille. Nembhardin ja Edmondsonin (2006, 941–966) tutkimus korostaa palautteen kahdensuuntaisen luonteen tärkeyttä. Heidän mukaansa esihenkilöiden osallistava ja avoin asenne palautteeseen tukee tiimin psykologista turvallisuutta ja parantaa suorituskkyä, mikä osoittaa, että aktiivinen ja tasapainoinen palautekulttuuri on välttämätön tiimien tehokkaalle toiminnalle.

*“Oikeastaan melkein pelkkää positiivista palautetta saan. Toki se on hyvä asia mutta se ei luo sellaista, että pääsisi kehittämään itseään tai tietäisi mitkä on ne omat kehitettävät asiat. Toivoisin esihenkilöltä rakentavaa palautetta, jotta voisin kehittyä asiantuntijana.” [H1]*

Käänteisesti, **kaikki asiantuntijat kokivat, etteivät esihenkilöt osaa suhtautua saamaansa palautteeseen hyvin**. Haastattelujen mukaan osa esihenkilöistä ei reagoi palautteeseen aktiivisesti eikä osoita kiinnostusta toimintansa kehittämiseen saadun palautteen perusteella. Toiset esihenkilöt saattavat kokea palautteen jopa loukkaavana ja kohdata vaikeuksia sen vastaanottamisessa. Asiantuntijat ovat jopa luopuneet palautteenannosta, sillä koetaan ettei palaute mene perille tai sen antamista ei arvosteta.

*“Koen hänen loukkaantuvan kaikesta. Ei osaa suhtautua palautteeseen tai ainakaan halua keskustella siitä. Hän varmaan ottaa sen vastaan ja pohdiskelee sitä mielessään, mutta ei ainakaan ilmaise sitä palautteen antajalle, että palaute on vastaanotettu ja siitä voitaisiin keskustella. Vaan tuntuu vähän menevän kuuroille korville, mutta en näin haluaisi ajatella. Kun palautetta ei oteta vastaan ei toiseen kertaan halua ehkä sanoa sitten.” [H4]*

*“Ei oikein osaa suoraan ottaa palautetta vastaan tai ymmärtää sitä. Niin mä sanoisin, että vaikka annetaan palautetta niin se ei välttämättä rekisteröidy ihan sinne, miten se kuuluisi mennä.” [H6]*

*“Suurimmaksi osaksi reagointi on tosi huonoa. Ei oikein pystytä ottamaan kritiikkiä ja palautetta vastaan omasta työstä tai tekemisistä. Tällöin palaute sivuutetaan usein olankohautuksella, ja todetaan, että asia ei ole niin tai jos jokin meni pieleen, niin se otetaan vastaan ajatuksella 'voi voi, näitä sattuu'. On tosi huono ottamaan palautetta vastaan.” [H2]*

Näiden havaintojen perusteella on selvää, että esihenkilöt eivät useinkaan suhtaudu palautteeseen positiivisesti, joka puolestaan heijastaa merkittäviä puutteita heidän johtamistaidoissaan ja

korostaa luottamuksen rakentamisen tarvetta, kuten myös Mayer ja kollegat (2007, 347–349) ovat todenneet. Palautekäytäntöjen hallinta on kriittisen tärkeää asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden kannalta, mikä vaikuttaa suoraan koko organisaation suorituskykyyn ja kehitykseen. Negatiivinen suhtautuminen palautteeseen osoittaa selkeän tarpeen lisäkoulutukselle ja tukitoimille, joiden avulla esihenkilöt voivat parantaa kykyään vastaanottaa ja antaa palautetta tavalla, joka tukee organisaation kokonaisvaltaista kehitystä ja ylläpitää terveellistä työilmapiiriä.

Lisäksi kulttuuri, jossa palautetta vältetään ja väheksytään, voi johtaa organisaation kehityksen pysähtymiseen ja aiheuttaa asiantuntijoiden turhautumista. Tällainen suhtautuminen vähentää heidän motivaatitansa ja sitoutumista, mikä on vakava este organisaation menestykselle.

### **Parhaat esihenkilöviestinnän käytänteet ja asiantuntijoiden ehdotukset psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi**

Asiantuntijat suosittelevat esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen kehittämistä seuraavin ehdotuksin, jotta voidaan parantaa psykologista turvallisuutta työympäristössä. Näihin ehdotuksiin kuuluvat **avoin, selkeä ja johdonmukainen viestintä, esihenkilön tilannetajun kehittyminen, kasvokkainen vuorovaikutus, aktiivinen palaute, laajempi organisaatiotason viestintä, monipuolisten kommunikaatiokanavien käyttö, henkilökohtaiset keskustelut ja esihenkilöiden ymmärrys psykologisen turvallisuuden merkityksestä työhön.**

Detertin ja Edmondsonin (2011, 468) korostama avoimen viestinnän rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa nostaa esiin tärkeän näkökulman organisaatioiden viestintäkäytänteisiin. Avoimuus mahdollistaa työntekijöille tilan ilmaista mielipiteensä ja huolenaiheensa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, mikä edistää tiimin tehokasta toimintaa. Tämän näkemyksen tueksi Kotter (1996, 85) painottaa selkeän ja johdonmukaisen viestinnän merkitystä, joka luo ennakoitavuutta ja vakautta tiimin toimintaan ja vahvistaa siten psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021) tutkimus puolestaan tarjoaa näkökulman avoimuuden ja säännöllisen viestinnän merkitykseen. Tutkimukseen haastateltujen asiantuntijoiden antamissa kehitysehdotuksissa korostuvat **avoimuuden, selkeyden ja säännöllisyyden merkitystä viestinnässä.** Lisäksi painotehtaan, että **viestinnän tulisi olla riittävän runsasta ja säännöllistä.** Avoin, selkeä ja säännöllinen

viestintä helpottaa työntekijöiden informoituna pysymistä sekä tärkeiden asioiden tunnistamista omassa työssään.

*“Avoimempi viestintä, selkeämpi viestintä ja johdonmukainen viestintä.” [H1]*

*“Avoimuus ja että se on säännöllistä.” [H7]*

*“Ehdottomasti se on tärkeitä, että ensinnäkin viestitään ylipäättänsä jotakin. -- Olen myös sitä mieltä, että mieluummin viestitään liikaa kuin liian vähän. -- mieluummin liian usein liian paljon, vaikka vähän informaatiota kerralla, mutta kuitenkin viestiä tulee. On helpompi elää sen kanssa, että sitä tietoa tulee liikaa ja osaa sieltä suodattaa oman työnsä kannalta ne tärkeät asiat, kuin sitten se että, sitä viestiä tulee liian vähän ja joutuu sitten arvailemaan tai ei ole ihan kärryillä siitä, miten pitää toimia.” [H2]*

**Esihenkilön tilannetaju** on keskeinen tekijä psykologisen turvallisuuden kehittymisessä. Frazierin ja kollegoiden (2017, 149) sekä Mikkelsonin ja muiden (2015, 337) tutkimukset tuovat esiin viestintätilanteiden monimuotoisuuden ja tarpeen sovittaa viestintätyyli ja -kanava kuhunkin tilanteeseen. Marjamäki ja Vuorio (2021, 106) jatkavat toteamalla tutkimuksessaan viestinnän kontekstuaalisen luonteen ja sen vaikutusta viestinnän tehokkuuteen, tarjoten näkökulmaa siihen, kuinka viestinnän tehokkuus riippuu tilanteen ymmärtämisestä ja siihen sopeutumisesta. Haastateltu asiiantuntija alleviivaa, kuinka esihenkilöiden on oltava valmiita sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja reagoimaan niihin asianmukaisesti viestinnän keinoin:

*“Esihenkilöltä vaaditaan tilannetajua. Jos se on positiivista ja kivaa niin ei ole vaikea ottaa vastaan yleensä, mutta jos se on rakentavaa tai suoraan kritisoi jotain tapaa millä on toimittu, niin sitä kannattaisi pohtia, että miten sen tuo ilmi ja minkälaisessa tilanteessa --.” [H4]*

Kuten edellä olevassa sitaatissakin kuvattu, esihenkilöiden tilannetajun kehittäminen ja kyky hallita erilaisia viestintätilanteita nousevat merkityksellisiksi tekijöiksi organisaation viestinnän tehokkuuden ja työilmapiirin kannalta. (Edmondson 1999, 354–355; Nembhard & Edmondson 2006, 941–966; Huyghebaert ym. 2018, 1–15). Työelämän ja digilisaation kehittyminen ja virtuaalisten kokousten yleistyminen on vähentänyt mahdollisuuksia kasvokkaiseen vuorovaikutukseen (Moilanen 2022). Haastateltavat kaipaavatkin enemmän **kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ja ryhmäpala-**

**vereita, joissa vuorovaikutus on välitöntä ja henkilökohtaisempaa.** Fyysisillä kohtaamisilla työpaikalla on tärkeä rooli yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa ja tiimityön edistämässä (De Vries ym. 2010, 369).

*“-- Koronan myötä etäkäytänteet lisäänty ja unohdettiin kasvokkaisen kanssakäymisen tärkeys. --” [H7]*

*“Toivoisin enemmän kahdenkeskisiä ja ryhmäpalavereita. Erityisesti toivon, että nämä palaverit pidettäisiin fyysisesti työpaikalla, eikä virtuaalisesti” [H2]*

Asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden ja ammatillisen kehityksen kannalta aktiivinen palaute on ratkaisevaa. London ja kollegat (2023, 1–15) osoittavat tutkimuksissaan, että asiantuntijat kokevat olonsa psykologisesti turvallisemmiksi saadessaan rakentavaa palautetta, korostaen palautteen ja psykologisen turvallisuuden välistä suhdetta organisaatioissa. Lisäksi Nembhard ja Edmondson (2006, 941–966) korostavat, että esihenkilön avoimuus palautteen antamisessa ja pyytämässä edistää tiimin psykologista turvallisuutta. Näin ollen palautteenantokulttuuri, joka keskittyy säännölliseen ja rakentavaan palautteeseen sekä asiantuntijoiden työpanoksen arviointiin, edistää asiantuntijoiden motivaatiota ja ammatillista kehitystä. Haastatteluista ilmenee, että **asiantuntijat kaipaavat aktiivisempaa kahdensuuntaista palautetta:**

*“-- Kahdensuuntainen palautteen pitäisi olla paljon aktiivisempaa, normaalia arkipäivää. [H7]*

*“Jos saa palautetta, erityisesti positiivista, mutta myös rakentavaa negatiivista palautetta, joka auttaa parantamaan omia työprosesseja, se lisää psykologista turvallisuutta. -- “[H2]*

Kuten tutkimukseen osallistuneet haastateltavat korostivat, säännöllinen ja kannustava palaute lisää heidän psykologista turvallisuuttaan. Erityisesti positiivinen palaute koetaan tärkeäksi, mutta myös rakentava negatiivinen palaute, joka auttaa heitä parantamaan omia työprosessejaan.

Organisaatiotason viestinnän merkitys korostuu asiantuntijoiden keskuudessa. Laajempi ja avoimempi viestintä voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden kokemaan yhteenkuuluvuuteen ja siten myös organisaation sisäiseen ilmapiiriin (De Vries ym. 2010, 369). **Asiantuntijat ilmaisevat tarpeen saada tietoa organisaation laajemmista tavoitteista ja tapahtumista, mikä auttaisi heitä ymmärtämään paremmin oman työnsä merkityksen osana isompaa kokonaisuutta.** Baskoro ja Suryadin

(2024) sekä Heilmannin (2022, 279–283) tutkimukset tukevat näkemystä asiantuntijoiden tarpeelle, jossa avoin ja säännöllinen viestintä edistää organisaation sisäistä tiedonkulkua ja auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa osaksi suurempaa kokonaisuutta sekä tavoitteita. Tämä heijastaa tarvetta lisätä organisaation viestintää ja varmistaa, että työntekijät saavat säännöllisesti päivitettyä tietoa yrityksen tilanteesta ja tulevista toimenpiteistä.

*“Minusta tuntuu, kun on niin isossa firmassa töissä, --, että ei ajateltaisi mitä jotain pikku yksikössä tapahtuu ja pelkästään ei riitä, että työntekijät tietää niistä niiden asioista, vaan kun ollaan kuitenkin osa jotain isompaa, niin pitäisi myös paremmin viestiä mitä muualla tapahtuu. Sitten tulisi sellainen yhteenkuuluvuuden tunne sen isomman osa-alueen kanssa --, -- ei ymmärretä työntekijän tarvetta ymmärtää asioita myös siellä taustalla ja laajemmin.” [H3]*

*“-- Mä sanoisin, että itselle se, että päivitetään tasaisen aikavälein viikon tai 2 viikon välein jatkuvasti sitä yrityksen tilannetta missä mennään, mitä tapahtuu, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi? Niin tällainen auttaisi psykologisen turvallisuuden tunteeseen - - pelkästään week meeting toisi varmasti jo paljon, paljon lisää. --” [H6]*

Haastatteluista nousee esiin myös esihenkilöiden rooli viestinnän tehokkuuden parantamisessa organisaatiossa, erityisesti kommunikaatiokanavien monipuolistamisen merkityksessä. Haastattelutavat korostavat tarvetta **kokeilla erilaisia viestintäkanavia ja -menetelmiä, jotka vastaavat tiimin tarpeita ja dynamiikkaa**. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että monipuoliset viestintäkanavat voivat parantaa tiimin vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Marjamäki & Vuorio 2021, 106; Richter ym. 2016, 92). Mikkelson ja kollegat (2015, 337) sekä Verma (2023) korostavat, että eri kanavien käyttö mahdollistaa viestinnän joustavuuden erilaisissa tilanteissa ja auttaa vastaamaan viestinnän tarpeisiin kunkin tilanteen mukaan. Haastateltavien näkemykset viestinnän kehittämisestä heijastavat organisaation laajempia kommunikaatiohaasteita ja tarvetta ymmärtää viestinnän merkitystä kokonaisvaltaisesti:

*“-- Esihenkilönä sitä voisi tutkia vähän ahkerammin niitä, että mitkä olisi hyviä viestintäkanavia ja sitten kokeilla vähän eri asioita, että mikä toimisi tälle mun porukalle -- Viestintää olisi enemmän ja siinä voisi hyödyntää nykyaikaisempia keinoja mitä on.” [H4]*

*“Viestintää voi aina kehittää. Isossa organisaatiossa kun on, niin viestintähän on pääsääntöisesti surkeaa. Nyt ei puhuta suoraan esihenkilö- alainen suhteesta vaan ylipäätänsä organisaation kommunikoinnista. Enemmän sanoisin, että -- on kommunikation puutetta. Yksinkertaisesti ei ymmärretä sen merkitystä kuitenkaan.” [H7]*

Henkilökohtaiset keskustelut tarjoavat ainutlaatuisen tilaisuuden rakentaa luottamusta ja ymmärrystä asiantuntijoiden ja esihenkilön välille. Henkilökohtaisten keskustelujen avulla voidaan tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja kehityskohteet sekä käsitellä mahdollisia haasteita tehokkaasti ja empaattisesti. Lisäksi ne voivat rohkaista avointa vuorovaikutusta, mikä edistää tiimityötä ja organisaation menestystä kokonaisuutena. Edmondsonin (1999) ja Kahnin (1990) tutkimukset tukevat näkemystä henkilökohtaisten keskustelujen merkityksestä, korostaen niiden roolia vuorovaikutuksen syventämisessä ja organisaation toiminnan parantamisessa. Samalla henkilökohtaiset keskustelut voivat toimia myös tilaisuutena motivoida ja kannustaa tiimin jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita sekä varmistaa, että jokainen tuntee itsensä kuulluksi ja arvostetuksi organisaatiossa. (Edmondson 1999, 354–357; Kahn 1990, 694–695.) Haastateltavien kommentit korostavat näiden **yksilökeskeisten keskustelujen merkitystä palautteen antamisessa, tiimin tarpeiden ymmärtämisessä ja yhteisen suunnan luomisessa:**

*“-- Palaverissa pitäisi keskustella avoimesti, tuoda esiin asioita, antaa palautetta ja tsemppata toisia. -- Esihenkilön pitäisi antaa säännöllisesti palautetta asiantuntijoille ja arvioida työpanosta sekä sen laatua. Esihenkilön tulisi myös astua asiantuntijoiden asemaan ja ymmärtää paremmin eri rooleja yrityksessä ja niiden merkitystä kokonaisuudelle.” [H2]*

*“Keskustelut oman esihenkilön kanssa auttaisi huomattavasti, että me pystyittäisiin kommunikoimaan keskenään paremmin. -- säännölliset one to onet esihenkilön kanssa auttaisi ihan varmasti.” [H6]*

Tutkimukset osoittavat, että organisaatioiden pyrkimykset lisätä psykologisen turvallisuuden tietoisuutta ovat keskeisiä työyhteisön hyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta (Frazier ym. 2017, 149; Detert & Edmondson, 2011, 451–465). Haastateltava tuo esiin, että **esihenkilöiden alasta riippumatta olisi hyvä olla tietoisia psykologisen turvallisuuden merkityksestä organisaatiolle:**

*“Nämä on tärkeitä asioita mitkä vaikuttaa aika paljon monella alalla ja mun mielestä tämmöistä keskustelua olisi hyvä saada työpaikoille oikeasti esihenkilöille, jotka johtaa.” [H5]*

*“Vaikka psykologinen turvallisuus terminä on itselleni uudehko, sen konsepti on helpposti ymmärrettävissä maalaisjärjellä. Se liittyy työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen, luottamukseen, avoimuuteen ja työilmapiiriin – miltä tuntuu olla töissä, onko sinne mukava tulla ja onko sieltä ikävä lähteä. Työpaikoilla ei ehkä anneta tälle aiheelle riittävästi huomiota eikä ymmärretä, kuinka tärkeä se loppujen lopuksi on, erityisesti työn tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta. Edustaessani pientä firmaa, meillä tul-*

*laan töihin, vaikka pää olisi kainalossa ja tehdään työt, mutta suuressa organisaatiossa uskon, että jo pienilläkin muutoksilla psykologisen turvallisuuden parantamiseksi voi olla suuri merkitys. Esimerkiksi 500 hengen yrityksessä jokaisen työpanoksen 3 % lisäys psykologisen turvallisuuden parantamisen kautta voi olla merkittävä.”*  
[H2]

Edellisessä sitaatissa kuvataan mielestäni hyvin, kuinka psykologisen turvallisuuden tunteen parantamisella voi olla merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Psykologinen turvallisuus luo ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esille uusia ideoita, jakaa tietoa ja ottaa riskejä, mikä voi johtaa innovaatioihin ja parantuneisiin työprosesseihin. Tästä syystä esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, kuinka heidän viestintänsä ja toimintansa vaikuttavat tähän tunteeseen.

Esihenkilöiden tulisi olla tietoisia siitä, että heidän asenteensa, kommenttinsa ja viestintätäytyylinsä voivat joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden psykologista turvallisuutta.

Yllä olevat suositellut käytännöt tarjoavat haastatteluista luodun kokonaisvaltaisen lähestymistavan esihenkilöviestintään, joka ulottuu yksilötasolta organisaation laajuisiin strategioihin.

**Asiantuntijoiden antamien parannusehdotusten tarkoituksena ei ole ainoastaan parantaa esihenkilöiden viestintää, vaan nimenomaan rakentaa sekä vahvistaa psykologista turvallisuutta työympäristössä esihenkilöviestinnän keinoin.** Kun esihenkilöt viestivät avoimesti ja johdonmukaisesti, luo se perustan luottamukselle ja avoimuudelle, joka taas on välttämätöntä terveen ja osallistavan organisaatiokulttuurin kehittymiselle.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuksen ja tulosten tarkastelua sekä keskeisiä johtopäätöksiä. Lisäksi esitetään kehitysehdotuksia psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi esihenkilöviestinnän keinoin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia sekä pohditaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia, jotka voivat laajentaa ymmärrystä tutkitusta aiheesta.

### 5.1 Tutkimuksen ja tulosten tarkastelu

Tutkimus keskittyi esihenkilöviestinnän merkitykseen asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen ja suoritettiin ilman toimeksiantajaa tai organisaatiokohtaisia sidonnaisuuksia. Tutkimuksen

päätavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijat kokevat esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen merkityksen psykologiseen turvallisuuteen työpaikoilla.

Laadullisen sisällönanalyysin tuloksista ilmeni, että esihenkilöiden viestintätavat ovat merkittävässä roolissa asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden kannalta, vaikkei psykologinen turvallisuus rakennu pelkästään esihenkilöiden viestintäkäytänteiden varaan. Ylipäättään psykologista turvallisuutta pidettiin erityisen tärkeänä asiantuntijatyössä. Asiantuntijat arvostavat avointa, selkeää ja vuorovaikutuksellista kommunikaatiota, joka edistää turvallista ilmapiiriä, luottamusta ja avointa vuoropuhelua työyhteisössä (Ristikangas ym. 2008, 112; Sydänmaanlakka 2015, 95).

Esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen kehittämiseen liittyen asiantuntijat korostavat henkilökohtaista lähestymistapaa ja monikanavaista kommunikaatiota. Nämä menetelmät tukevat yksilöiden ainutlaatuisia tarpeita ja edistävät psykologista turvallisuutta (Sydänmaanlakka 2015, 95; Verma 2023, 210). Koulutus ja kehitystoimenpiteet esihenkilöille ovat myös olennaisia heidän viestintätaitojensa parantamisessa, mikä puolestaan edistää koko organisaation hyvinvointia ja tehokkuutta (Detert & Edmondson 2011, 451–465).

Palautteenantokulttuurin kehittäminen taas on keskeistä asiantuntijoiden suorituskyvyn ja psykologisen turvallisuuden edistämisessä, sillä tehokas palaute kohdistuu tehtävän vaatimuksiin, suorituksen prosesseihin, oppimiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Hattie & Timperley 2007, 86–90). Säännöllisen ja rakentavan palautteen saaminen on osoitettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja parantavan psykologista turvallisuutta, mikä on erityisen tärkeää asiantuntijoiden ammatilliselle kehitykselle (London ym. 2023, 1–15). Nämä elementit ovat keskeisiä, kun asiantuntijat pyrkivät tunnistamaan kehityskohteitaan ja suoriutumaan asiantuntijatehtävistään paremmin. Lisäksi kahdensuuntainen palautekulttuuri, jossa esihenkilöt omaksuvat osallistavan ja avoimen asenteen, on merkityksellistä tiimien suorituskyvyn ja psykologisen turvallisuuden kannalta (Nembhard & Edmondson 2006, 941–966). Toisaalta esihenkilöiden usein negatiivinen suhtautuminen palautteeseen heijastaa johtamistaidoissa olevia puutteita ja korostaa koulutuksen sekä kehitystoimenpiteiden tarvetta (Mayer ym. 2007, 347–349). Edellä mainitut kehityskohteet osoittavat, että aktiivinen ja tasapainoinen palautekulttuuri on välttämätön tiimien tehokkaalle toiminnalle. Tästä seuraa,

että organisaatioiden on kehitettävä palautekäytäntöjä, jotka tukevat sekä esihenkilöiden että asiantuntijoiden kehitystä, edistäen siten organisaation kokonaisvaltaista suorituskkyä ja hyvinvointia.

Inhimillinen viestintä esihenkilöiden ja alaistensa välillä on avainasemassa luotaessa ja ylläpidettäessä asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta. Inhimillisuus edistää paitsi työyhteisön ilmapiiriä, myös organisaation innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Ristikangas ym. 2008, 112; Hattie & Timperley 2007, 81). Tämän perusteella on selvää, että esihenkilöviestinnän kehittämiseen investoiminen on strategisesti tärkeää, mikäli organisaatiot haluavat varmistaa asiantuntijoidensa hyvinvoinnin ja sitoutumisen pitkällä tähtäimellä.

Tutkimustulosten mukaan tehokkaassa esihenkilöviestinnässä yhdistyvät selkeys, empatia ja strateginen näkemys, ja esihenkilöiden on oltava joustavia ja herkkiä tunnistamaan ja vastaamaan erilaisiin kommunikaation tarpeisiin (Detert & Edmondson 2011, 468; Kotter 1996, 85; Yli-Kaitala & Toivanen 2021). Tämä lähestymistapa mahdollistaa psykologisen turvallisuuden edistämisen ja tukee asiantuntijoiden ammatillista kehitystä ja hyvinvointia (Huyghebaert ym. 2018, 1–15). Sopivin viestintätyyli voi vaihdella riippuen organisaation luonteesta, sen asiantuntijoista, esihenkilöistä ja vallitsevasta tilanteesta, korostaen tarvetta kontekstisidonnaiselle viestintästrategialle (Mikkelsen ym. 2015, 337).

Tutkimuksen tulosten yhteenveto tiivistää keskeiset havainnot, jotka ohjaavat seuraavaan vaiheeseen, jossa tutkimuksen johtopäätökset muotoutuvat. Johtopäätökset itsessään perustuvat näihin tuloksiin ja niiden avulla pyritään vastaamaan siihen, mikä tämän tutkimuksen tutkimuskysymys oli.

## **5.2 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tutkimus on syventynyt asiantuntijoiden kokemuksiin siitä, onko esihenkilöviestinnällä merkitystä heidän kokemaansa psykologiseen turvallisuuteen organisaatiossa. Tutkimuskysymykset keskittyvät paitsi esihenkilöiden viestintäkäytänteiden merkitykseen myös erityisesti siihen, millaisia esihenkilön viestintäkäytänteitä asiantuntijat pitävät keskeisinä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, ja miten näitä käytänteitä tulisi kehittää. Opinnäytetyö nojautuu

aiempaan tieteelliseen tutkimukseen, joka osoittaa positiivisen viestintäilmapiirin edistävän tyytyväisyyttä ja vahvistavan työntekijöiden sitoutumista.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten asiantuntijat arvioivat esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen merkityksen omaan psykologiseen turvallisuuteensa organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella asiantuntijat arvioivat esihenkilöiden viestintäkäytänteiden olevan keskeisiä heidän kokemalleen psykologiselle turvallisuudelle työympäristössä.

Tutkimus avasi mielenkiintoisen näkökulman siihen, miten organisaation viestintäkäytänteet ovat sidoksissa asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen. Se paljasti, että vaikka esihenkilöiden viestintä on keskeinen osa turvallisen työympäristön luomisessa, psykologinen turvallisuus ei rakennu pelkästään esihenkilöviestinnän varaan.

Tulokset herättävät ajatuksia siitä, miten esihenkilöt voisivat parantaa viestintäänsä ja luoda entistä avoimemman ja turvallisemman ilmapiirin. Esihenkilöiden monipuolistaessaan viestintäkäytänteitään voidaan ottaa ensimmäinen askel kohti parempaa kommunikaatiota. Esimerkiksi käyttämällä erilaisia viestintäkanavia ja -alustoja, kuten sähköpostia, tiimipalavereita, virtuaalisia kommunikaatiovälineitä ja kasvokkain tapaamisia, voidaan mahdollistaa vuorovaikutus eri konteksteissa ja tilanteissa.

Kuitenkaan esihenkilöviestinnän monipuolistaminen yksinään ei riitä. Tarvitaan syvempää ymmärrystä siitä, miten erilaiset viestintäkäytännöt vaikuttavat asiantuntijoiden kokemukseen ja organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaan. Tämä edellyttää esihenkilöiden sitoutumista viestintäkulttuurin kehittämiseen. Esihenkilöiden sitoutuminen tässä kontekstissa tarkoittaa ennen kaikkea selkeää visiota ja strategiaa viestinnän parantamiseksi. Esihenkilöiden lisäksi organisaation ylimmän johdon on oltava aktiivisesti mukana viestinnän kehittämisessä ja valmiita tukemaan tarpeellisia uudistuksia. Heidän roolinsa on korvaamaton muutosten viemisessä eteenpäin ja varmistamisessa siitä, että organisaatioiden viestintäkulttuuri todella kehittyy ja muuttuu parempaan suuntaan.

Lisäksi on tärkeää, että esihenkilö luo tilaa avoimelle keskustelulle ja palautteenannolle. Asiantuntijoiden tulee tuntea, että heidän mielipiteillään ja näkemyksillään on merkitystä, ja heidän pitää

voida ilmaista itseään turvallisessa ympäristössä. Tämä edistää avoimuutta, luottamusta ja yhteistyötä organisaatiossa, mikä puolestaan vahvistaa psykologista turvallisuutta ja edistää työhyvinvointia.

Alatutkimuskysymys siitä, millaisia esihenkilöiden viestintäkäytänteitä asiantuntijat pitävät keskeisinä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, avaa mielenkiintoisen näkökulman siihen, miten esihenkilöiden viestintäkäytänteet vaikuttavat asiantuntijoiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset paljastavat, että asiantuntijat arvostavat erityisesti kasvokkain tapahtuvaa ja henkilökohtaista viestintää, joka luo läheisemmän suhteen esihenkilön ja alaisen välille. Tämyntyyppinen vuorovaikutus mahdollistaa avoimen keskustelun, jossa on tilaa kysymyksille, epävarmuuden ilmaisulle ja syvemmälle ymmärrykselle organisaation tavoitteista ja odotuksista.

Yllä oleva havainto korostaa ihmislähtöisen vuorovaikutuksen merkitystä organisaatioissa, vaikka teknologian tarjoamat monipuoliset viestintätavat ovatkin olleet vallitseva trendi ja etätyöskentelyn mahdollistava tekijä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että ihmisten väliset kohtaamiset muodostavat olennaisen osan psykologisen turvallisuuden luomisessa. Säännöllinen, avoin ja johdonmukainen viestintä, olipa se sitten kasvokkain tai virtuaalisesti tapahtuvaa, on elintärkeää asiantuntijaorganisaation hyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaatioiden tulisikin kannustaa ja tukea niin esihenkilöitä kuin asiantuntijoitakin kehittämään vuorovaikutustaitojaan eri viestintäalustoilla.

Säännöllinen ja avoin viestintä eivät ole vain tehokkaita työkaluja tiedonkulun varmistamisessa, vaan ne myös toimivat tehokkaana keinona vähentää epävarmuutta ja spekulointia asiantuntijaorganisaatioissa. Epävarmuus ja spekulointi voivat merkittävästi vaikuttaa asiantuntijoiden työtehoon ja motivaatioon, luoden stressiä ja turhautumista. Asiantuntijoiden joutuessa arvailemaan esihenkilöiden suunnitelmia ja päätöksiä, heidän sitoutumisensa ja luottamuksensa voivat horjua.

Tässä mielessä esihenkilöiden on tärkeää tiedostaa epävarmuuden ja spekuloinnin haitalliset vaikutukset ja pyrkiä proaktiivisesti vähentämään niitä avoimella ja läpinäkyvällä viestinnällä. Tarjoamalla säännöllistä viestintää, avoimia keskusteluja ja rehellistä palautetta päätöksenteosta esihenkilöt voivat vähentää epävarmuuden tunnetta asiantuntijoiden keskuudessa. Esihenkilöiden kyky

välittää selkeää ja rohkaisevaa viestintää luo ilmapiirin, jossa asiantuntijat tuntevat olonsa turvallisiksi ja arvostetuiksi. Tämä edistää avoimuutta ja luottamusta asiantuntijatiimeissä, mikä puolestaan vahvistaa psykologista turvallisuutta.

Rakentava ja säännöllinen palaute eivät ole vain työsuorituksen parantamisen työkaluja, vaan ne muokkaavat myös organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä perusteellisella tavalla. Kun asiantuntijat saavat säännöllisesti rakentavaa palautetta työstään, heidän näkemyksensä virheistä muuttuu. Sen sijaan että virheet nähtäisiin epäonnistumisena, niitä tarkastellaan oppimismahdollisuuksina. Tämä asenne auttaa luomaan ympäristön, jossa kokeilu ja uudet ideat ovat tervetulleita. Kun virheet eivät enää ole stigmatisoituja, vaan pikemminkin osa luonnollista oppimisprosessia, se vaikuttaa syvästi organisaation kulttuuriin. Asiantuntijat eivät enää pelkää tehdä virheitä, vaan heidät rohkaistaan kokeilemaan ja ottamaan riskejä, luoden ilmapiirin, jossa innovaatiota ja luovuutta kunnioitetaan ja siihen kannustetaan. Täten rakentava palaute on siis enemmän kuin vain asiantuntijan suorituksen arviointia. Se on yksi esihenkilöviestinnän työkaluista, joka muokkaa asiantuntijoiden toimintatapoja ja asenteita. Tämä korostaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitystä organisaation kestäväen kehityksen ja menestyksen kannalta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten esihenkilöiden viestintäkäytäntöjä tulisi kehittää asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden tukemiseksi. Onko tarpeen tarjota lisää koulutusta ja valmennusta vuorovaikutustaidoissa vai onko muita keinoja edistää avointa ja rakentavaa palautteenantoa? Ymmärtäen, että viestintäkäytänteiden merkitys psykologisen turvallisuuden rakentamiseen voi vaihdella organisaatioittain ja konteksteittain, organisaatioiden on tehtävä jatkuvaa itsearviointia ja reagoitava tarvittaessa asiantuntijoiden muuttuviin tarpeisiin ja haasteisiin. Tämä vaatii esihenkilöiltä joustavuutta ja kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin.

Selkeän viestintästrategian luominen ja sen jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden tukemisessa organisaatiossa. Tällainen strategia tarjoaa puitteet viestinnän johdonmukaisuudelle ja tehokkuudelle kaikilla tasoilla. Kun kaikki esihenkilöt noudattavat ja kehittävät yhteistä viestintästrategiaa, se edistää viestinnän yhtenäisyyttä ja vähentää epävarmuutta työympäristössä. Samalla on tärkeää, että esihenkilöt työskentelevät proaktiivisesti tunnistuen tiimin ja koko organisaation kehitystarpeet, jotta viestintäkäytännöt eivät jäisi vanhentuneiksi, vaan

kehittyisivät yhteisön tarpeiden mukaisesti, välttämällä siten juurtumista vanhoihin - ehkä jo tehottomiksi käyneisiin tapoihin.

Pohdittaessa asiantuntijoiden ehdotuksia, on ilmeistä, että esihenkilöiden viestintäkäytäntöjen kehittäminen vaatii jatkuvaa tarkastelua ja mukautumista. Viestintästrategioiden on tärkeää vastata paitsi nykyisiä myös tulevia tarpeita ja haasteita työympäristössä. Tällainen lähestymistapa edistää dynaamisen ja joustavan työyhteisön kehittymistä, jossa jokainen jäsen tuntee olonsa arvostetuksi ja turvallisiksi. Aktiivisesti viestinnän kehittämiseen osallistuvat esihenkilöt, jotka soveltavat kokeilunhaluisia ja innovatiivisia lähestymistapoja, edistävät organisaation sisäistä yhteistyötä ja vahvistavat yhteisön kykyä kohdata tulevaisuuden epävarmuudet ja mahdollisuudet luottavaisin mielin. Viestinnän kehittäminen onkin avainasemassa, kun pyritään varmistamaan kestävä ja pitkäaikainen asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden tunne.

### 5.3 Psykologisen turvallisuuden edistäminen esihenkilöviestinnän kautta

Tämän opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten perusteella on selvää, että psykologisen turvallisuuden tietoisuuden lisääminen organisaatioissa on perusteltua, ja esihenkilöiden koulutuksessa tulisi erityisesti korostaa viestinnän merkitystä asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen. **Esihenkilöviestinnän tulisi olla säännöllistä, johdonmukaista, vuorovaikutteista ja avointa.** Tämän vuoksi seuraavissa kappaleissa esitellään konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla voidaan edistää esihenkilöviestintää ja sitä kautta vahvistaa organisaation sekä asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta.

Organisaatioissa tulisi panostaa esihenkilöviestinnän säännöllisyyteen ja ennakoitavuuteen. Esihenkilöiden on tärkeää viestiä tiimeilleen säännöllisesti, jopa ennen kuin konkreettinen tarve viestinnälle ilmenee. Ennakoiva ote luo perustan avoimelle ilmapiirille, joka tukee innovointia ja ideointia proaktiivisesti ilman, että paineita syntyy äkillisistä tarpeista. Ennakoiva viestintä auttaa myös vähentämään epävarmuutta ja lisäämään asiantuntijoiden luottamusta esihenkilöihinsä.

Asiantuntijat korostavat säännöllisten kahdenkeskeisten keskustelujen merkitystä esihenkilöiden kanssa, jotka tarjoavat mahdollisuuden käsitellä työhön liittyviä kysymyksiä vapaassa ja avoimessa ilmapiirissä. On tärkeää, että esihenkilöt varaavat näihin tapaamisiin riittävästi aikaa ja sitoutuvat

noudattamaan sovittuja tapaamisaikoja, vaikka muut työtehtävät ja kiireet painaisivat päälle. Tällaiset säännölliset ja vuorovaikutteiset keskustelut lujittavat asiantuntijoiden tunnetta siitä, että heidän äänensä kuullaan ja heidän näkemyksensä ovat arvostettuja. Esihenkilön ja asiantuntijan välisiä lyhyitä kahdenkeskeisiä keskusteluja voitaisiin järjestää kuukausittain, luoden tilaa keskusteluille, joissa vallitsee avoin ja kannustava ilmapiiri.

Lisäksi asiantuntijat pitävät tärkeänä säännöllisten tiimipalaverien järjestämistä. Asiantuntijaorganisaatioissa olisi suositeltavaa ottaa käyttöön systemaattiset tiimipalaverit, jotka tukisivat sekä yleistä että innovatiivista ajattelua. Esihenkilöiden tulisi pitää säännöllisiä, esimerkiksi viikoittaisia tai kuukausittaisia palavereita, joissa keskityttäisiin yleiseen viestintään, tiedon jakamiseen ja tiimin ajan tasalla pitämiseen. Näissä palavereissa tulisi olla tilaa avoimelle keskustelulle. Lisäksi kvartaaleittain tulisi järjestää innovointiin ja ideointiin keskittyviä tiimipalavereita. Näissä palavereissa tulisi varata riittävästi aikaa luovalle prosessille ja yleiselle keskustelulle, mikä edistäisi organisaation yhteisöllisyyttä ja asiantuntijoiden näkemysten hyödyntämistä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on olennainen osa tehokasta esihenkilöviestintää, ja se tulisi toteuttaa avoimesti ja vastavuoroisesti. Palautteen annon ja saamisen prosessin tulisi olla integroitu osa organisaation kulttuuria, jossa sekä esihenkilöt että asiantuntijat kokevat olevansa arvostettuja ja kuultuja. On tärkeää, että esihenkilöt eivät ainoastaan osoita arvostavansa saamaansa palautetta, vaan myös aktiivisesti hyödyntävät sitä toimintatapojensa kehittämiseksi. Kun esihenkilöt ottavat vastaanottamansa palautteen huomioon ja osoittavat sen arvostamista, se edistää positiivisen vuorovaikutuskulttuurin kehittymistä organisaatioissa.

Säännölliset ja etukäteen suunnitellut palautekeskustelut ovat yksi käytännön keino edistää tätä kulttuuria. Näitä keskusteluja tulisi järjestää vähintään puolivuositain, ja niiden aikana tulisi kartoittaa molemminpuolisia kokemuksia ja antaa tilaisuus avoimeen dialogiin. Keskustelut tarjoavat mahdollisuuden arvioida saavutuksia, käsitellä haasteita ja suunnitella tulevia toimia. Säännöllisillä palautekeskusteluilla ei ainoastaan paranneta asiantuntijan suorituskykyä, vaan myös vahvistetaan luottamusta ja yhteistyötä esihenkilön ja asiantuntijan välillä.

Lisäksi on suositeltavaa, että esihenkilöille järjestetään koulutuksia palautteen vastaanottamisen taidoista. Koulutus avustaa heitä kehittämään kykyjään ymmärtää ja arvostaa konstruktivistista kriittisyyttä, sekä opettaa heitä soveltamaan palautetta käytännössä. Tällainen koulutus voi sisältää menetelmiä palautteen tehokkaaseen käsittelyyn, kuten kuuntelemisen taitoja, reflektiota ja vastausta palautteeseen. Koulutettu esihenkilö osaa paremmin tunnistaa palautteen arvon ja käyttää sitä sekä henkilökohtaisen että tiimin suorituskyvyn kehittämiseen.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulee olla avointa ja vastavuoroista sekä säännöllinen osa esihenkilöviestintää. Esihenkilöiden on tärkeää osoittaa, että he arvostavat saamaansa palautetta ja käyttävät sitä toimintansa kehittämiseen. Vastaanotetun palautteen huomioon ottaminen ja arvostaminen lisäävät psykologista turvallisuutta ja edistävät positiivista vuorovaikutuskulttuuria.

Viimeisenä esihenkilöiden on keskeistä ymmärtää ja tunnistaa viestinnän merkitys asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen. Organisaatioiden tulisi kehittää esihenkilökoulutusta, joka tukee näitä tavoitteita, ja integroida kehitystoimenpiteet osaksi jokapäiväisiä johtamiskäytäntöjä. Organisaatioihin tulisi luoda viestintästrategia päivittäiselle tasolle asti ja huomioida viestintästrategiassa psykologisen turvallisuuden näkökulma. Kehitetyn viestintästrategian avulla voidaan vahvistaa organisaation psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan parantaa työyhteisön yleistä suorituskkyä ja hyvinvointia.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) esitetään tiivistettynä opinnäytetyön konkreettiset esihenkilöviestinnän kehitysehdotukset asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden edistämiseen:

Taulukko 5. Kehitysehdotukset tiivistettynä.

Viikoittainen	Kuukausittainen	Kvartaaleittain	Puolivuositain	Vuosittain
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viikoittainen tiimipalaveri: Esihenkilöiden tulisi pitää säännöllisiä, esimerkiksi viikoittaisia palavereita, joissa keskitytään yleiseen viestintään, tiedon jakamiseen ja tiimin ajan tasalla pitämiseen. Palavereissa tulisi olla tilaa avoimelle keskustelulle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuukausittaiset kahdenkeskiset keskustelut: Esihenkilön tulisi järjestää kerran kuukaudessa. Näiden keskusteluiden tulisi tarjota mahdollisuus käsitellä työhön liittyviä kysymyksiä vapaassa ja avoimessa ilmapiirissä. Esihenkilöiden tulee varata riittävästi aikaa näihin tapaamisiin ja sitoutua noudattamaan sovittuja tapaamisaikoja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvartaaleittain järjestettävät tiimipalaverit: Näiden palaverien tarkoitus on keskittyä puhtaasti ideointiin, innovointiin ja asioiden kehittämiseen. Palavereissa tulisi varata riittävästi aikaa yleiselle keskustelulle ja luovien prosessien tukemiselle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puolivuositaiset palautekeskustelut: Esihenkilön tulisi järjestää palautekeskustelut vähintään puolivuositain, joissa voi kartoittaa molemminpuolisia kokemuksia ja antaa tilaisuus avoimeen dialogiin. Palautekeskustelut on tarkoitettu saavutusten arviointiin, haastavien asioiden käsittelyyn ja tulevien odotusten asettamiseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintäkoulutus esihenkilöille: Painotetaan esihenkilöille vuosittain psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ennakoivan viestinnän tärkeyttä, kehitetään esihenkilöiden taitoja vastaanottaa ja antaa rakentavaa palautetta.</li> </ul>

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 5) on nähtävillä kootusti opinnäytetyön perusteella muodostuneet kehitysehdotukset, jotka korostavat säännöllisen ja ennakoivan viestinnän merkitystä asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden lisäämisessä. Kuten esitetty, esihenkilöiden tulisi viestiä viikoittain tiiminsä kanssa ylläpitääkseen avoimuutta ja ajantasaisuutta. Kuukausittaiset kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat mahdollisuuden syvällisempään dialogiin ja henkilökohtaiseen palauteeseen, vahvistaen luottamusta ja arvostusta. Kvartaaleittain pidettävät palaverit keskittyvät innovaatioon ja luovaan kehitykseen, tukien organisaation jatkuvaa parantamista ja ideoiden virtausta. Puolivuositaiset palautekeskustelut mahdollistavat laajan katsauksen saavutuksiin ja haasteisiin, edistäen avointa kommunikaatiota ja molemminpuolista ymmärrystä. Vuositteiset palaverit ja koulutukset keskittyvät strategiaan tavoitteisiin ja viestintätaitojen kehittämiseen, tukien esihenkilöitä heidän roolissaan asiantuntijoiden ohjaajina ja tukijoina. Kokonaisvaltainen esihenkilöviestinnän lähestymistapa luo pohjan kestäväälle psykologiselle turvallisuudelle.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden huomioiminen on olennainen osa tutkimusprosessia, erityisesti kun käsitellään niin arkaluontoista aihetta kuin yksilöiden psykologinen turvallisuus työympäristössä. Tässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä, tutkimuksen

eettiset näkökohdat ja luotettavuuden varmistamisen menetelmät on otettu huomioon koko tutkimusprosessin ajan, alkaen suunnittelusta ja päättyen raportointiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 23–27; Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 5.2.)

Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin itsenäistä tutkimusotetta, jossa opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen kiinnostus ohjasi työtä ilman ulkopuolista toimeksiantajaa. Itsenäinen tutkimusote poisti tarpeen erilliselle tutkimusluvalla ja korosti tutkimuksen autonomista luonnetta. Tutkimuksen suunnittelun läpinäkyvyys oli avainasemassa, koska työn tekijän omat arvot ohjasivat eettisten päätösten tekemistä. (Hirsjärvi ym. 1997, 23–27; Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 5.2).

Metsämuuronen (2008, 47) puolestaan korostaa tutkijan roolin ja ennakkokäsitysten tärkeyttä tutkimusprosessissa, sillä niiden tiedostaminen ja minimointi on keskeistä tulosten objektiivisuuden varmistamisessa. Työssä pyrittiin tietoisesti estämään ennakkokäsitysten vaikutus tutkimuksen kulkuun.

Eettiset periaatteet, kuten informoitu suostumus, henkilötietojen suojaaminen, ja osallistujien oikeus kieltäytyä osallistumasta tai vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman seurauksia, kommunikointiin selkeästi ja ymmärrettävästi osallistujille. Eettiset periaatteet tutkimuksessa on varmistettu lähettämällä osallistujille erilliset haastattelukutsut (Liite 1), jotka sisälsivät liitteenä tietosuojaselosteen, haastattelurungon (Liite 3) sekä suostumislomakkeet (Liite 2). Osallistujien kirjalliset suostumukset kerättiin ennen aineistonkeruuta, mikä vahvistaa eettisen periaatteen noudattamisen ja tutkimuksen osallistujien vapaaehtoisuutta. Samalla tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin tarkoin Jyväskylän ammattikorkeakoulun antamia ohjeita ja koko prosessi suunniteltiin sekä toteutettiin voimassa olevan lainsäädännön, erityisesti tietosuojalain (2018/1050), vaatimusten mukaisesti. Huomioon otettiin myös yleiset hyvän tieteellisen käytännön ohjeet. (Tietosuojalaki 2018/1050; Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 8–9.)

Osallistujien yksityisyyden suojelemiseksi ja tutkimuksen eettisten periaatteiden varmistamiseksi kaikki kerätyt henkilötiedot anonymisoitiin huolellisesti, ja kaikki tutkimusaineistot käsiteltiin luotamuksellisesti. Tutkimusaineiston anonymisointi on tärkeää, sillä se suojaa osallistujia mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, jotka saattaisivat syntyä heidän henkilökohtaisten ja arkaluonteisten tietojensa paljastumisesta. Anonymiteetin säilyttäminen on erityisen olennainen näkökohta

laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkittavan aineiston luonne voi olla erittäin henkilökohtainen ja herkkä. Anonymiteetin merkitys korostuu tutkimuksissa, jotka käsittelevät yksilöiden sisäisiä kokemuksia ja käsityksiä, kuten tässä tapauksessa, kun tutkittiin asiantuntijoiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta sekä esihenkilöviestinnästä. (Puusa & Juuti 2020, luku V; Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 6.3.)

Tietosuojan ja osallistujien anonymiteetin huomioon ottaminen ei ainoastaan täytä lainsäädännöllisiä vaatimuksia, vaan myös rakensi luottamusta tutkimuksen tekijän ja osallistujien välille, ollen tärkeää henkilökohtaisten aiheiden tutkimuksessa. Osallistujien luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen mahdollisti avoimemman vuoropuhelun, joka puolestaan rikastutti tutkimusaineistoa. Lähestymistavalla ei pelkästään kunnioitettu osallistujien oikeuksia vaan myös kohennettiin tutkimuksen kokonaislaatua ja sen tulosten merkityksellisyyttä. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, luku 20.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi käytettiin teemahaastatteluja ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jotka suoritettiin systemaattisesti ja korkealaatuisen teoretiedon pohjalta. Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta rakennettiin yhdistämällä huolellisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä tieteellisiä lähteitä, mikä takasi teoreettisen viitekehyksen kattavuuden ja laadukkuuden.

Tietoperustan rakentamisessa hyödynnettiin erilaisia akateemisia tietokantoja ja hakumenetelmiä, kuten Jyväskylän ammattikorkeakoulun Janet.finna.fi -palvelua sekä ResearchGatea, joilla varmistettiin kattava ja ajantasainen tietoperusta. Näiden menetelmien avulla tutkimus nojaa luotettavaan ja ajantasaiseen tieteelliseen tietoon, lisäten tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2021, luku 2.)

Opinnäytetyön suorittaminen kohtasi haasteita tiedon analysointivaiheessa, kun alun perin asetettu teemahaastattelurunko osoittautui liian laajaksi. Analysointivaiheessa huomasin, että aineiston laajuus ja aiheen vierestä kysytyt seikat johtivat vaikeuksiin suodattaa tarpeellista ja relevanttia tietoa kerätystä laajasta aineistosta. Keskeneräisen analyysin vaiheessa materiaalin monipuolisuus ja laajuus herätti kiusauksen laajentaa tutkimuksen fokusta. Kuitenkin pohdinnan

myötä ymmärsin, että on välttämätöntä rajata tutkimuksen ulottuvuutta ja keskittyä tutkimuskysymyksen kannalta relevanttiin tietoon. Tästä seurasi prosessi, jossa ylimääräinen aineisto karsittiin pois ja tutkimuksen keskiöön nostettiin olennaiset elementit, jotka vastaavat alkuperäisen tutkimuskysymyksen tarkoitusta ja tavoitteita. Ilman tätä vaihetta tutkimuksen laadukas suorittaminen olisi ollut hyvin hankalaa.

Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi huolehdittiin, että tutkimuksen kaikki vaiheet dokumentoidaan huolellisesti. Tarkka dokumentointi mahdollisti tutkimusprosessin läpinäkyvyyden ja toistettavuuden, mikä on merkittävää tieteellisen tiedon luotettavuuden kannalta. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että muutkin pystyvät toistamaan tutkimuksen käyttämällä samaa aineistoa, samoja menetelmiä ja saavuttamaan samankaltaiset tulokset. (Puusa & Juuti 2020, luku V; Vilka 2021, luku 7.)

Tutkimuksen eettiset periaatteet laajenevat tutkimustulosten käsittelyyn ja esittämiseen asti. Tulokset tuotiin esiin rehellisesti ja avoimesti sisältäen tutkimuksen rajoitteiden ja metodologisten haasteiden esiin tuomisen. Läpinäkyvyys mahdollistaa tekstin kriittisen arvioinnin lukijan toimesta. Tulosten ja johtopäätösten esittelyssä on pyritty välttämään yleistyksiä, ja ne on sidottu tiiviisti tutkimuksen aineistoon ja teoreettisiin lähtökohtiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Tämän työn pohjana noudatettu TENKin (2023) hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia, jotka korostavat tutkimuksen eettisyyttä, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Ohjeistus edellyttää tutkimusetiikan periaatteiden kunnioittamista, työn perusteellista dokumentointia, tulosten objektiivista ja vastuullista raportointia sekä osallistujien oikeuksien ja yksityisyyden suojelua. Nämä periaatteet ohjasivat koko työprosessia, kuten edellä kuvattu. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.)

## **5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Opinnäytetyön tulosten ja analyysin perusteella heräsi muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Jatkotutkimuksia varten olisi hyödyllistä syventää ymmärrystä siitä, kuinka erilaiset viestintästrategiat vaikuttavat erityyppisissä organisaatioissa ja kulttuureissa, mikä voisi tarjota kattavampia keinoja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi työpaikoilla. Tätä tutkimusta voisi jatkaa ja kohdentaa jatkotutkimuksia seuraaviin aiheisiin:

**Asiantuntijuuden tason ja psykologisen turvallisuuden välinen suhde:** Tutkimusta tehdessä heräsi kysymys siitä, onko asiantuntijuuden tasolla merkitystä psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Jatkotutkimus tällä alueella voisi tarjota syvällisempää tietoa siitä, miten eri asiantuntijuuden tasot vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja antaa suosituksia siitä, miten eri tasojen asiantuntijoita tulisi johtaa ottaen huomioon heidän erityistarpeensa.

**Kulttuuriset erot esihenkilöviestinnän ja psykologisen turvallisuuden välillä monikansallisissa organisaatioissa:** Kansainvälisessä kontekstissa kulttuuriset erot voivat merkittävästi vaikuttaa viestintäkäytäntöihin. Tutkiminen, miten eri kulttuuritaustat vaikuttavat viestinnän tulkitsemiseen ja psykologiseen turvallisuuteen, voi auttaa monikansallisia yrityksiä kehittämään parempia kommunikaatiostrategioita.

**Viestintästrategioiden merkitys psykologiseen turvallisuuteen organisaatio kontekstissa:** Vertaileva analyysi eri organisaatiotyyppien välillä. Tutkia, miten erilaiset viestintästrategiat vaikuttavat työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen erityyppisissä organisaatioissa, kuten startup-yrityksissä, suuryrityksissä, voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä ja julkishallinnon organisaatioissa.

Yllä esitettyjen jatkotutkimusehdotusten avulla voidaan syventää ja vahvistaa tämän tutkimuksen johtopäätöksiä sekä näkökulmia esihenkilöviestinnän roolista asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden tukemisessa. Ehdotetut jatkotutkimukset voisivat edelleen laajentaa suosituksia organisaatioille siitä, miten viestintäkäytänteitä voidaan soveltaa ottaen huomioon organisaation rakenne ja kulttuuriset tekijät. On toivottavaa, että tutkimuksen tuloksia hyödynnetään laajasti päivittäisissä johtamiskäytännöissä, ja että ne inspiroivat jatkotutkimuksia, jotka voivat tarjota lisätietoa ja keinoja psykologisen turvallisuuden parantamiseksi, etenkin viestinnän keinoin, erilaisissa työympäristöissä.

## Lähteet

- Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25. Viitattu 13.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/6509274\\_The\\_Bar-On\\_Model\\_of\\_Emotional-Social\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence).
- Barrett, D. 2006. Strong Communication Skills a Must for Today's Leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7, 1, 385–390. Viitattu 1.3.2024. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/10775730610619124/full/html>.
- Baskoro, C. & Suryadi, N. 2024. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable. *International Journal of Economic Business and Accounting Studies*, 4, 1, 178–189. Viitattu 27.2.2024. <https://radjapublika.com/index.php/IJEBAS/article/download/1421/1258>.
- Bell, B. & Kozlowski, S. 2012. A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 37, 1, 14–49. Viitattu 3.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/37152419\\_A\\_Typology\\_of\\_Virtual\\_Teams\\_Implications\\_for\\_Effective\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/37152419_A_Typology_of_Virtual_Teams_Implications_for_Effective_Leadership).
- Cherry, K. 2021. What Is Laissez-Faire Leadership? *Verywell Mind*. Viitattu 14.3.2024. <https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316>.
- Costa, P., Passos, A. & Bakker, A. 2014. Empirical validation of the team work engagement construct, *Journal of Personnel Psychology*, 13, 1, 34–45. Viitattu 10.3.2024. [DOI:10.1027/1866-5888/a000102](https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000102).
- Creswell, J. & Creswell J. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. Sage Publications Ltd. London. Viitattu 26.4.2024. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf).
- De Vries, R., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. 2010. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 3, 367–380. Viitattu 5.3.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Detert, J. & Edmondson, A. 2011. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54, 3, 461–488. Viitattu 14.3.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S. 1986. Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer, 135–140. Viitattu 3.3.2024. [https://www.academia.edu/3111428/Mind\\_over\\_machine\\_the\\_power\\_of\\_human\\_intuition\\_and\\_expertise\\_in\\_the\\_era\\_of\\_the\\_computer](https://www.academia.edu/3111428/Mind_over_machine_the_power_of_human_intuition_and_expertise_in_the_era_of_the_computer).
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, 350–383. Viitattu 25.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 23–43. Viitattu 20.2.2024.

[https://www.researchgate.net/publication/275070993\\_Psychological\\_Safety\\_The\\_History\\_Renaissance\\_and\\_Future\\_of\\_an\\_Interpersonal\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct).

Edmondson, A. 2019. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34, 4, 215–225. Viitattu 1.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Elo, S. & Kyngäs H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 1, 107–115. Viitattu 28.3.2024. <https://janet.finna.fi>, Hoitotiede.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 209–231. Toim. Valli, R. & Aaltola, J. Keuruu: PS-Kustannus.

Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel psychology*, 70, 1, 113–165. Viitattu 16.4.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78, 2, 78–90. Viitattu 3.3.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Hamari, J., Orme, S., Mccauley, B., & Scholz, T. 2024. Introduction to the Minitrack on Digitalization of Work, 4586–4587. Viitattu 20.4.2024.

<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstreams/75d428ee-9f1f-4833-8333-7e0839d6e374/download>.

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus*, 41, 4, 278–292. Viitattu 3.3.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>.

Hattie, J., & Timperley, H. 2007. The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, 1, 81–112. Viitattu 14.3.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Viitattu 11.3.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs Ebooks.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hsieh, H.-F. & Shannon, S. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 9, 1277–1288. Viitattu 26.4.2024.

[https://www.researchgate.net/publication/7561647\\_Three\\_Approaches\\_to\\_Qualitative\\_Content\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/7561647_Three_Approaches_to_Qualitative_Content_Analysis).

Huyghebaert, T., Gillet, N., Lahiani, F.-J., Dubois-Fleury, A., & Fouquereau, E. 2018. Psychological Safety Climate as a Human Resource Development Target: Effects on Workers Functioning Through Need Satisfaction and Thwarting. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 2, 169–181. Viitattu 21.3.2024. <https://janet.finna.fi>, Sage Publications.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 8.4.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 9.4.2024. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

±

Jonasson, C., Koveshnikov, A., & Luring, J. 2023. *Journal of Global Mobility*. Viitattu 13.3.2024. [https://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A3=ind2308&L=AIB-L&E=base64&P=6085462&B=---000\\_HE1PR01MB3852CB7E783C59EB64E5A984F20DAHE1PR01MB3852eurp\\_&T=text%2Fhtml;%20charset=utf-8&pending=.](https://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A3=ind2308&L=AIB-L&E=base64&P=6085462&B=---000_HE1PR01MB3852CB7E783C59EB64E5A984F20DAHE1PR01MB3852eurp_&T=text%2Fhtml;%20charset=utf-8&pending=)

Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 692–724. Viitattu 3.3.2024. <https://pdfcoffee.com/kahn-1990psychological-conditions-of-personal-engagement-and-disengagement-at-work-pdf-free.html>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kenneh, M., Palupi, M., & Suratman, A. 2024. How Employee Engagement Will Lead to Performance: A Case of IBISMA-A Non-Profit Organization. *Business and Investment Review*, 1-11. Viitattu 13.3.2024. <https://lgdpublishing.org/index.php/birev/article/download/97/90>.

Kotter, J. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. 2023. Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety. *Human Resource Management Review*, 1–15. Viitattu 11.3.2024. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect.

Mano, R. & Mesch, G. 2010. E-mail characteristics, work performance and distress. *Computers in Human Behavior*, 26, 1, 61–69. Viitattu 20.3.2024. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect.

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent.

Mathende, T. & Yousefi, M. 2021. Transformational Leadership Role and Means Efficacy on Work Performance under Volatile Uncertain Complex and Ambiguous Environment. *Open Journal of Leadership*, 10, 277–299. Viitattu 16.4.2024. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=113698>.

- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. 2004. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 1–11. Viitattu 13.3.2024. [https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality\\_lab](https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab).
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709–734. Viitattu 3.3.2024. <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=3>.
- Meadow, C. & Yuan, W. 1997. Measuring the impact of information: Defining the concepts. *Information processing & management*, 33, 6, 697–714. Viitattu 16.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ScienceDirect.
- Men, L. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28, 2, 264–284. Viitattu 3.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/274996601\\_Strategic\\_Internal\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/274996601_Strategic_Internal_Communication).
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Mikkelsen, A., York, J., & Arritola, J. 2015. Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78, 3, 336–354. Viitattu 15.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals Premier 2022.
- Moilanen, S. 2022. Työelämä ja työt muuttuvat - Yhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvointi korostuu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.3.2024. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88-ja-tyo%CC%88t-muuttuvat-yhteiso%CC%88jen-ja-yksilo%CC%88iden-tyo%CC%88hyvinvointi-korostuu.pdf>.
- Mäki, V. & Tuominen-Thuesen, M. 2023. Miksi psykologiseen turvallisuuteen pitää panostaa. KPMG. Viitattu 9.3.2023. <https://kpmg.com/fi/fi/blogs/home/posts/2023/08/miksi-psykologiseen-turvallisuuteen-pitaa-panostaa.html>.
- Nembhard, I. & Edmondson, A. 2006. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 7, 941–966. Viitattu 1.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, ResearchGate.
- Newman, A., Donohue, R. ja Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 3, 521–535. Viitattu 23.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, ScienceDirect.
- Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. 2022. Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73. Viitattu 8.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/359726963\\_Authoritarian\\_leadership\\_styles\\_and\\_performance\\_a\\_systematic\\_literature\\_review\\_and\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/359726963_Authoritarian_leadership_styles_and_performance_a_systematic_literature_review_and_research_agenda).
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 27.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Elliblibrary.

- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja luku 20. Toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Viitattu 8.4.2024.
- Reginato, L. & Collatto, D. 2024. Culture and behavior of controllership leaders in Brazilian companies: An important relationship? *Contaduría y Administración*. Viitattu 13.3.2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9355289>.
- Richter, A., Riemer, K., & Vom Brocke, J. 2011. Internet Social Networking: Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0. *Business & Information Systems Engineering*, 3, 2, 89–101. Viitattu 20.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. WSOY, Juva.
- Rubin, A. 2021. *Rocking qualitative social science: an irreverent guide to rigorous research*. Stanford University Press. Viitattu 11.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.3.2024. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html).
- Schein, E. & Schein, P. 2017. *Organizational culture and leadership*. Fifth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schoorman, F., Mayer, R. & Davis, J. 2007. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management review*, 32, 2, 344–354. Viitattu 20.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.
- Seppälä, T. 2012. Trust building and cooperation in supervisor-subordinate relationships and work units. Helsingin yliopisto. Viitattu 20.3.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/eedf7c7a-e433-4be8-9909-ae6cda932dff/content>.
- Skogstad, A., e, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12, 80–92. Viitattu 16.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/6547331\\_The\\_Destructiveness\\_of\\_Laissez-Faire\\_Leadership\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/6547331_The_Destructiveness_of_Laissez-Faire_Leadership_Behavior).
- Stevanović, M. & Gmitrović, A. 2015. Importance and Role of Internal Communication in Organizations. *Applied Mechanics and Materials*, 806, 302–307. Viitattu 12.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/288854667\\_Importance\\_and\\_Role\\_of\\_Internal\\_Communication\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/288854667_Importance_and_Role_of_Internal_Communication_in_Organizations).
- Sharma, D. & Singh, D. 2013. A Study on the Democratic Style of Leadership. *International journal of management & information technology*, 3, 54–57. Viitattu 16.3.2024.

<https://www.researchgate.net/publication/331082855> A Study on the Democratic Style of Leadership.

Stubbs Koman, E. & Wolff, S. 2008. Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *The Journal of management development*, 27, 1, 55–75. Viitattu 13.3.2024, <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Sydänmaanlakka, P., 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Tietosuoja laki 2018/1050. Annettu 1.1.2019. Viim. muutos 12.1.2024. Viitattu 8.4.2024 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>.

Tietosuoja valtuutetun toimisto. 2024. Mikä on henkilötieto?. Viitattu 1.4.2024. <https://tietosuoja.fi/mika-on-henkilotieto>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 23.3.2024, <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Verma, D. 2013. Communication: A Necessary Leadership Skill. *Management Guru: Journal Of Management Research*, 2, 95–101. Viitattu 15.3.2024. <https://www.researchgate.net/publication/282652228> Communication A Necessary Leadership Skill.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 23.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Vroom, V. ja Yetton, P. 1973. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Viitattu 10.3.2024. <https://www.researchgate.net/publication/37708348> Leadership and Decision-Making.

Vuori, J. N.d.a Tutkimusasetelman rakentaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>.

Vuori, J. N.d.b Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.4.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-vleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Yli-Kaitala, K & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 10.3.2024. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. 8th ed. Essex: Pearson Education Limited. Viitattu 3.3.2024. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Karoliina Potinkara ja opiskelen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa Organisaation ja talouden johtamisen linjalla JAMK Ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä aiheesta "Esihenkilöviestinnän merkitys asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen". Lähestyn sinua, sillä olisin kiinnostunut kuulemaan näkemyksiäsi ja kokemuksiasi tähän aiheeseen liittyen. Osallistumisesi haastatteluun antaisi arvokasta tietoa näkemyksestäsi aiheeseen. Haastatteluun on pyydetty henkilöitä, jotka ovat toimineet asiantuntijatehtävissä vähintään muutaman vuoden ajan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöviestinnän merkitystä asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen työympäristössä. Tämän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, miten asiantuntijat kokevat esihenkilöiden viestintäkäytännöt, ja miten näiden käytäntöjen koetaan merkittävän heidän psykologiseen turvallisuuteensa organisaatiossa.

Haastattelut ovat vapaaehtoisia ja ne olisi tarkoitus suorittaa kevään 2024 aikana. Haastattelumateriaalit kerätään täysin anonymisti, eli haastateltavana sinua ei ole mahdollista tunnistaa valmiista opinnäytetyöstä. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna, ja se kestää noin 60 minuuttia. Voit valita haastattelupaikan, joka on sinulle sopivin. Haastattelu voidaan järjestää joko kasvotusten tai etäyhteydellä.

Toivon, että sinulla olisi kiinnostusta osallistua haastatteluun. Haastattelu voidaan järjestää sinulle sopivana ajankohtana. Voit vahvistaa osallistumisesi vastaamalla tähän viestiin. Vahvistaessasi osallistumisen, voimme sopia yhdessä haastatteluajan, toimitan ennakkoon myös haastatteluun liittyvät kysymykset.

Ystävällisin terveisin,

Karoliina Potinkara

## Liite 2. Suostumuslomake

### Suostumus haastattelumateriaalin käyttöön opinnäytetyössä

Olen saanut tiedon, että opinnäytetyötä tekee Karoliina Potinkara. Ymmärrän, että antamaani haastattelumateriaalia käytetään tässä opinnäytetyössä. Annan suostumukseni siihen, että haastattelussa antamani tietoja saa käyttää opinnäytetyössä. Hyväksyn, että haastattelu tallennetaan ja muutetaan tekstidokumentiksi opinnäytetyötä varten. Ymmärrän, että opinnäytetyössä voidaan käyttää suoria lainauksia haastattelustani ilman tunnistetietojani. Olen saanut tietosuojaselosteen, joka liittyy opinnäytetyöhön ja jota tämä suostumuslomake koskee.

Olen saanut tiedon siitä, että minulla on oikeus keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen ilmoittamalla siitä opinnäytetyön tekijälle. Keskeyttämisestä ei aiheudu seuraamuksia.

Ymmärrän myös, että haastattelumateriaalia käsitellään vastuullisesti, luottamuksellisesti ja ilman henkilötietojen paljastamista. Kerätty aineisto tuhoetaan 2 vuoden kuluttua työn valmistumisesta.

Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää tutkimuksen tekijän haltuun. Suostumusta säilytetään opinnäytetyön tekemisen ajan ja tuhoetaan vaaditun 2-vuoden aikajakson jälkeen.

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Päiväys: \_\_\_\_\_

Tämän lomakkeen allekirjoittamalla suostut antamaan haastattelumateriaaliasi opinnäytetyön käyttöön edellä mainituin ehdoin.

### **Liite 3. Haastattelurunko**

#### **Haastattelurunko: Esihenkilöviestinnän merkitys asiantuntijoiden psykologiseen turvallisuuteen**

##### **ESITTELY**

Tutkimuksen, tavoitteiden ja käsitteen psykologinen turvallisuus esittely sekä esimerkkejä psykologisesta turvallisuudesta.

”Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä jaettua kokemusta, että ryhmässä voi olla oma itsensä ja uskaltaa ottaa riskejä. Se merkitsee myös mahdollisuutta tuoda esille uusia ideoita, antaa palautetta, pyytää apua, esittää kysymyksiä, kertoa omista epäonnistumisistaan tai virheistään ilman pelkoa rangaistuksesta tai nolatuksi tulemisesta. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tulemista hyväksytyksi, kuulluksi ja arvostetuksi.”

##### **KESKUSTELU**

###### **TEEMA 1: Psykologisen turvallisuuden määritelmä ja merkitys**

- a. Voitko kuvailla, mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa sinulle työympäristössäsi?
- b. Kuinka tärkeänä pidät psykologista turvallisuutta omassa asiantuntija roolissa?

###### **TEEMA 2: Esihenkilöviestintä ja psykologinen turvallisuus**

- a. Millaiset viestintäkäytänteet ovat mielestäsi tärkeitä psykologisen turvallisuuden kannalta?
- b. Miten kuvailisit esihenkilösi viestintää ja millaisena koet esihenkilösi viestintäkäytännöt?
- c. Mitä viestintäkanavia esihenkilöviestinnässä hyödynnetään?
- d. Koetko näiden käytäntöjen parantavan vai heikentävän psykologiseen turvallisuutesi tunnetta organisaatiossa? Kuinka paraneva tai heikkenevä tunne ilmenee?
- e. Millaisia tunteita ja reaktioita esihenkilön viestintä herättää sinussa?

###### **TEEMA 3: Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden tukemisessa**

- a. Miten kuvailisit esihenkilösi roolia psykologisen turvallisuuden tukijana/ylläpitäjänä?
- b. Millaisia toimintatapoja tai käytäntöjä arvostaisit esihenkilöltäsi psykologisen turvallisuuden edistämiseksi?

- c. Kerro esimerkkejä tilanteista, joissa esihenkilösi on onnistunut tukemaan psykologista turvallisuuttasi?

#### **TEEMA 4: Viestinnän avoimuus**

- a. Koetko esihenkilöviestinnän olevan avointa ja läpinäkyvää? Miksi tai miksi ei?
- b. Miten arvioisit luottamuksen ja avoimuuden tasoa tiimissäsi?
- c. Onko sinulla esimerkkejä tilanteista, joissa esihenkilön viestintä ei ole ollut avointa tai läpinäkyvää? Miten kuvailisit näiden merkitystä työilmapiiriin ja työsuoritukseen? Entä psykologisen turvallisuuden tunteeseen?

#### **TEEMA 5: Palautteen anto**

- a. Minkälaista palautetta yleensä saat esihenkilöltäsi? Kuinka tämä vaikuttaa sinuun?
- b. Miten koet esihenkilösi suhtautuvan palautteen antamiseen?
- c. Onko sinulle tarjottu mahdollisuuksia antaa palautetta tai osallistua viestinnän kehittämiseen?

#### **TEEMA 6: Työtyytyväisyys ja suoriutuminen**

- a. Koetko psykologisen turvallisuuden tunteesi sidoksissa työtyytyväisyyteesi, sitoutumiseesi tai suoriutumiseesi? Millä tavalla?
- b. Oletko huomannut, että psykologisella turvallisuudella olisi merkitystä tiimin tuloksiin?

#### **TEEMA 7: Viestinnän kehittämistarpeet**

- a. Mitä muutoksia toivoisit esihenkilösi viestintäkäytäntöihin parantaaksesi psykologista turvallisuuttasi?
- b. Millaisia viestinnän parannusehdotuksia sinulla on?

#### **LOPETUS**