



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ANNE-MAARIT ELO

# **Psykologisen turvallisuuden kehittäminen**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Elo, Anne-Maarit	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	15.5.2022
	Sivumäärä 35	Suomi
Psykologisen turvallisuuden kehittäminen		
Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tähän opinnäytetyöhön kasattiin teoriaa psykologisesta turvallisuudesta ja esihenkilöiden mahdollisuuksista vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on toimeksiantajan työntekijöiden kokemus esihenkilöiden toiminnasta psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä ja miten esihenkilöt voivat, työntekijöiden näkökulmasta, kehittää psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tutkimus toteutettiin internetissä Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijöille suunnatulla kyselylomakkeella, johon vastauksia saatiin 54 kappaletta.</p> <p>Psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyen valittiin tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käsiteltäviksi aiheiksi vuorovaikutus, palaute, virheet ja rakentavat vastaukset. Työntekijöiden todettiin Pirkanmaan Osuuskaupassa kokevan esihenkilöidensä toiminnan vuorovaikutukseen ja palautteisiin liittyvissä asioissa pääsääntöisesti psykologista turvallisuutta tukevana ja kehittäväenä. Esihenkilöiden on kyselytutkimuksen mukaan jatkossa syytä keskittyä hoitamaan virheisiin ja negatiivisiin tapahtumiin liittyvät tilanteet enemmän psykologista turvallisuutta kehittäväällä tavalla.</p> <p>Jatkotutkimuksella voidaan selvittää eri menetelmiä, miten tulevaisuudessa taataan, että esihenkilöillä on riittävät taidot psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Pirkanmaan Osuuskaupan kannattaa muutaman vuoden kuluttua tutkia uudelleen, miten psykologisen turvallisuuden kokemus on kehittynyt työntekijöiden näkökulmasta tästä tutkimuksesta saatujen tietojen osalta.</p>		
Asiasanat psykologinen turvallisuus, esihenkilö, kehittäminen, vuorovaikutus, palaute, virheet		

Author Elo, Anne-Maarit	Type of Publication Bachelor's thesis	15.5.2022
	Number of pages 35	Finnish
Development of psychological safety		
Bachelor of business administration		
<p>This bachelor's thesis includes theoretical basis about psychological safety and the possibilities of the leaders to develop the experience of psychological safety. Within this bachelor's thesis was researched what is the experience of the client's employees about how the leaders are maintaining psychological safety and how leaders can, from the employee point of view, improve the experience of psychological safety. The study was conducted via internet survey for the employees of Pirkanmaan Osuuskauppa by using a questionnaire and 54 responses were received.</p> <p>In this bachelor's thesis about development of psychological safety, the survey covered topics about interaction, feedback, mistakes and constructive answers. The employees in Pirkanmaan Osuuskauppa were found to experience their leaders to interact and use feedback mainly in the way that supports and develops psychological safety. According to the survey, leaders should in the future focus on dealing with situations related to mistakes and negative events more in a way that develops psychological safety.</p> <p>Further research could be used to find out different methods of ensuring that in the future leaders have sufficient skills for maintaining and developing psychological safety. After few years Pirkanmaan Osuuskauppa should research again how the experience of psychological safety has developed from the employee perspective with regard to the results obtained from this study.</p>		
Key words psychological safety, leader, development, interaction, feedback, mistake		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....	6
2.1 Opinnäytetyöongelma ja sen rajaus .....	6
2.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja .....	6
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	7
4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	8
4.1 Psykologisen turvallisuuden käsite .....	8
4.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys.....	8
5 ESIHENKILÖN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN.....	10
5.1 Vuorovaikutus psykologisessa turvallisuudessa .....	10
5.2 Yhteistyö ja yhteiset tavoitteet ilmapiirin vahvistajina .....	13
5.3 Sosiaalinen identiteetti ja sosiaalinen paine työyhteisössä.....	15
5.4 Palaute ja rakentavat vastaukset psykologisessa turvallisuudessa .....	16
5.5 Tarpeet ja tunteet psykologisessa turvallisuudessa .....	18
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	21
6.1 Vuorovaikutuksen toimivuus työyhteisössä.....	21
6.2 Palautteen oikea-aikaisuus ja hyödyntäminen.....	24
6.3 Tapahtuviin virheisiin suhtautuminen .....	26
6.4 Uteliaisuus mielipiteitä kohtaan .....	28
7 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN .....	29
8 YHTEENVETO .....	32

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni käsittelen psykologisen turvallisuuden kehittämistä. Toimeksiantajana toimii Pirkanmaan Osuuskauppa. Opinnäytetyöni sisältää teoriaa psykologisesta turvallisuudesta, kuvauksen opinnäytetyössä suoritetusta kyselytutkimuksesta sekä tulosten raportointia. Opinnäytetyöni tarkoitus on löytää keinoja, joilla esihenkilöt voivat ylläpitää ja kehittää psykologisen turvallisuuden kokemusta.

Psykologinen turvallisuus on ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat turvallisesti jakaa omia keskeneräisiä ajatuksiaan joutumatta naurunalaiseksi ja jossa he uskaltavat olla haavoittuvaisia ja aidosti omia itsejään. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä virheet voidaan ottaa avoimesti puheeksi ja ne ymmärretään oppimisen mahdollistajiksi. (Ruutu, 2020, s. 41–42.)

Psykologinen turvallisuus on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen, tehtävien suorittamiseen ja työtyytyväisyyteen (Frazier ym., 2017, kohta ”Main relationships within the nomological network”). Psykologisen turvallisuuden parantamisella organisaatioista saadaan luovempia, oppivampia ja tuottavampia (Toivanen ym., 2021, s. 115), sillä psykologisesti turvallinen ilmapiiri vaikuttaa muun muassa luovuuteen, virheistä kertomiseen ja tiedon jakamiseen (Edmondson, 2019, s. 29). Psykologisella turvallisuudella organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailukykyään (Rinne, 2021, s. 66).

Psykologinen turvallisuus on jokaisen vastuulla, mutta lopulta sen ylläpitäminen työpaikalla on esihenkilön tehtävä. Eettiset, aidot ja osallistavat esihenkilöt ovat psykologisen turvallisuuden kehittämisen ja ylläpitämisen suhteen tehokkaimpia. (Svibovich, 2020, s. 334.) Esihenkilön on varmistuttava siitä, että työntekijät tietävät yhteisen tavoitteen, työpaikalla käytävä keskustelu on rakentavaa ja toisia arvostavaa sekä yhteistyö toimii (Edmondson, 2019, s. 159).

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

### 2.1 Opinnäytetyöongelma ja sen rajaus

Opinnäytetyöongelmani koskee psykologista turvallisuutta. Aiheen rajauksena toimii erityisesti se, millaisena työntekijät kokevat esihenkilön toiminnan psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Opinnäytetyössäni selviää myös, miten esihenkilöt voivat työntekijöiden näkökulmasta omalla toiminnallaan kehittää psykologisen turvallisuuden kokemusta. Opinnäytetyöni vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on työntekijöiden kokemus esihenkilöiden toiminnasta psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä?
2. Miten esihenkilöt voivat työntekijöiden näkökulmasta kehittää psykologisen turvallisuuden kokemusta?

### 2.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Pirkanmaan Osuuskauppa toimii Pirkanmaan alueella. Toimipaikkoja Pirkanmaan Osuuskaupalla on yli 110. Vuonna 2021 Pirkanmaan Osuuskaupan omisti noin 208 500 asiakasomistajaa. (Pirkanmaan Osuuskauppa, 2022, s. 6–7.) Työntekijöitä Pirkanmaan Osuuskaupalla on noin 3000. Esihenkilöitä Pirkanmaan Osuuskaupassa on noin 100. (Pirkanmaan Osuuskauppa, 2021a.)

Pirkanmaan Osuuskaupan toiminta koostuu päivittäis- ja käyttötavarakaupasta, matkailu- ja ravitsemiskaupasta, palveluliiketoiminnasta sekä polttoneste- ja autonpesukaupasta sekä pankkipalveluista. Pirkanmaan Osuuskaupan ensisijaisena tavoitteena on laadukkaiden ja edullisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen asiakasomistajille, mutta toiminnalla on myös sosiaalisia ja eettisiä tavoitteita. Osuustoiminnan historiallisia tavoitteita ovat muun muassa avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo sekä jäsenen ostohyvitys eli bonus. (Pirkanmaan Osuuskauppa, 2022, s. 5.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyössäni käytän laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuvaa tutkimusta, jonka avulla tutkitaan ihmisten sosiaalista todellisuutta tilanteessa, jossa tavoite on kuvata ihmisten kokemusten avulla tiettyä ilmiötä. (Vilkka, 2021, kohta "Laadullinen tutkimus".) Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tuotoksena on ymmärryksen pohjalta syntyvä teoria eli yleistys ilmiöstä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: "Mistä on kyse?". (Kananen, 2017, s. 24.)

Opinnäytetyötäni varten hankin aineiston Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijöille tehdyllä kyselytutkimuksella keväällä 2022. Kyselytutkimuksen vastauksista selviää, millainen on työntekijöiden kokemus esihenkilöiden toiminnasta psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Kyselytutkimuksessa pääpaino on työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä yhteistyössä ja sen toimivuudessa. Kyselytutkimus oli sähköinen ja sen tulokset on käsitelty anonymisti ja luottamuksellisesti. Kirjallisuudesta on hankittu teoretietoa siitä, miten esihenkilöt voivat kehittää psykologisen turvallisuuden kokemusta.

Keräämäni aineisto on analysoitu aineiston laadullisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka avulla analysoidaan kirjoitettuja, kuultuja ja nähtyjä sisältöjä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta "Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi"). Aineisto on teemoiteltu aiheelle riittävällä tasolla. Teemoittelussa kerätty aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten asiaan kuuluvien aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta "Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta"). Kerättyyn aineistoon on suhtauduttu kriittisesti siksi, että aineistosta on pystytty erottamaan hyvät ja huonot perustelut sekä ymmärtämään erilaiset argumentoinnit juuri oikeissa asiayhteyksissä. Kriittisyyttä on tarvittu myös kerätyn aineiston laadun ja luotettavuuden arvioinnissa. (Vilkka, 2021, kohta "Kriittinen asenne".)

## 4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

### 4.1 Psykologisen turvallisuuden käsite

Psykologisen turvallisuuden käsitettä ovat esitelleet ensimmäisenä vuonna 1965 Edgar Schein ja Warren Bennis, jotka totesivat psykologisen turvallisuuden pääasiallisen lähteen olevan työryhmältä saatu tuki (Schein & Bennis, 1965, s. 45). Heidän mukaansa psykologisen turvallisuuden avulla työntekijä saadaan paljastamaan reaktioitaan ja tunteitaan ja sitä kautta oppimaan uutta itsestään, muista ja työhön liittyvistä asioista (Schein & Bennis, 1965, s. 309).

Psykologinen turvallisuus on yksittäisen henkilön kokema tunne häntä ympäröivästä ilmapiiristä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijä uskaltaa ottaa sosiaalisia riskejä ja ilmaista itseään kertomalla ajatuksiaan, kysymällä kysymyksiä, haastamalla muita tai kertomalla epäonnistumisistaan pelkäämättä tulevansa rangaistuksi tai nolatuksi (Edmondson, 2019, s. 15). Psykologinen turvallisuus edellyttää, että alkeelliset ja toimimattomatkin ideat saadaan kertoa ilman kritiikkiä, sillä kritiikki passivoi työntekijöitä (Roth & Saarenpää, 2020, s. 25). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä henkilö kokee olevansa osa joukkoa ja hyväksytyt sellaisena kuin on. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä henkilö uskaltaa kyseenalaistaa nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat. (Rantanen ym., 2020, s. 212.)

Psykologisesti turvallinen työpaikka ei ole miellyttämään pyrkivä, jossa annetaan ansaitsematonta positiivista palautetta tai tukea. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa ei myöskään tarvitse madaltaa vaatimuksia ja tavoitteita tai sallia kurinalaisuuden ja ponnistelun puuttumisen. Työn ja työpaikan ei tarvitse psykologisessa turvallisuudessa olla mukavuusalueella. (Edmondson, 2019, s. 15–17.)

### 4.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys

Google teki vuosina 2012–2015 tutkimusta Project Aristotle. Tutkimuksessa selvitettiin, mikä erottaa huipputiimit tavallisista tiimeistä. Tutkimuksen aikana tehtiin yli 200 haastattelua ja tutustuttiin yli 180 tiimiin. Tutkijoille selvisi viisi tärkeää tekijää, jotka



erottivat huipputiimin tavallisesta tiimistä: psykologinen turvallisuus, luotettavuus, rakenne ja selkeys, työn merkitys sekä työn vaikuttavuus. (Rozovsky, 2015.) Tutkijat huomasivat, että näistä viidestä tekijästä psykologinen turvallisuus oli kaikkein tärkein tekijä. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttivat erityisesti jokaisen tiimin jäsenen mahdollisuus saada oma mielipiteensä julki ja tiimin jäsenten osaaminen toistensa tunteiden huomioimiseen. (Duhigg, 2016, s. 5–6.)

Psykologinen turvallisuus on erittäin merkityksellistä, kun pitää oppia uutta ja löytää yhdessä luovia ratkaisuja kompleksisiin tilanteisiin. Uusia ideoita ja ennen testaamattomia ajatuksia jakamalla pärjätään nykyaikana paremmin kuin historian asiantunteemukseen perustuvilla vanhoilla ratkaisuilla. (Ruutu, 2020, s. 42.) Psykologisen turvallisuuden kehittämisen on tapahduttava organisaation kaikilla eri osa-alueilla: ylimmän johdon toiminnassa, organisaation rakenteissa ja toiminnassa, työntekijöiden keskinäisessä toiminnassa, esihenkilöiden toiminnassa ja yksilön toiminnassa. Tilanteessa, jossa organisaation eri toiminnoilla on keskenään ristiriitaiset tavoitteet, ei organisaatiossa voida odottaa laajasti toimivaa yhteistyötä, jolla saavutettaisiin optimaalinen tulos. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen tulee aloittaa selvittämällä se tilanne, missä parhaillaan ollaan. Seuraavana askeleena kohti psykologista turvallisuutta on määritellä yhteinen tavoite, johon pyritään yhteistyössä kehittämällä ja osallistamalla myös työntekijät mukaan osallistamaan, rakentamaan keskusteluun. (Rinne, 2021, s. 100–101, 261, 271.)

Psykologiseen turvallisuuteen tuo haastetta nykyajan ilmiö, jossa työsuhteet ovat usein määräaikaista ja työpaikat vaihtuvat. Vaihtuvuudesta johtuen työyhteisön jäseniin ei ehditä tutustua riittävästi, jotta saavutettaisiin psykologiselle turvallisuudelle tarpeellinen luottamus sekä kokemus mahdollisuudesta ottaa riskejä. (Salmivaara ym., 2020, s. 188.) Ihmiselle on ominaista varoa omia sanomisiaan, kunnes hän tuntee olevansa hyväksytty (Rinne, 2021, s. 18).

## 5 ESIHENKILÖN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN

Psykologisen turvallisuuden luominen on sellaisen normiston luomista, jossa kaikki voivat kokea olevansa turvassa (Rinne, 2021, s. 29). Tällaisen turvallisen työympäristön ja työilmapiirin rakentamisessa esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa (Pyyhtiä, 2019, s. 121). Psykologista turvallisuutta ei tulisi ajatella normaalin työskentelyn sivutuotteena vaan omana tavoitteenaan (Frazier ym., 2017, kappale kohta ”Practical implications”).

Psykologisen turvallisuuden tunteen synnyttäminen työorganisaatioon vaatii esihenkilöltä sellaisia johtamistaitoja, joilla työyhteisöön syntyy ajatus yhteisistä tavoitteista, toimivasta yhteistyöstä ja mahdollisuudesta rakentavaan keskusteluun (Edmondson, 2019, s. 159). Esihenkilön on ymmärrettävä olevansa sidoksissa työyhteisöön ja sen toimintaan tavalla, jonka tulee suoraan vaikuttaa hänen omaan esihenkilötoimintaansa. Esihenkilön tehtävä on sytyttää, oivalluttaa ja innostaa työntekijänsä syttymään niihin asioihin, joita nämä ovat tekemässä, juuri heille sopivalla tavalla. (Haslam ym., 2012, s. 71.) Hänen tehtävänä on saada työntekijät omaksumaan tietyt arvot ja käytännöt, joten esihenkilön tulee myös luoda niihin sopivat olosuhteet (Gjerstad, 2015, s. 305). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä esihenkilön on huolehdittava siitä, että kaikki tulevat mielipiteineen kuulluiksi ja jokaisen mielipidettä arvostetaan sekä jokaista kohdellaan kunnioittavasti ja arvostavasti (Rinne, 2021, s. 135).

### 5.1 Vuorovaikutus psykologisessa turvallisuudessa

Keskustelu luo psykologista turvallisuutta ja sallii siten sekä ihmisten että työyhteisön muutoksen. Todellista muutosta ei tapahdu, ellei ympäristö ole psykologisesti turvallinen ja anna ihmisille sekä tavoitteen, johon tähdätään, että tunteen siitä, että vuorovaikutuksessa hankalatkin asiat ovat hyväksytyjä. (Schein, 1993, kohta *Helpful Concepts to Facilitate Dialogue*.) Psykologiseen turvallisuuteen kuuluvaan keskusteluun ei vaikuta se, ovatko henkilöt introvertteja vai ekstroverttejä, sillä työpaikan ilmapiiri vaikuttaa pitkälti samalla tavalla kumpaankin persoonallisuustyyppiin (Edmondson, 2019, s. 16).

Hyvän esihenkilön tulee tunnistaa työntekijöidensä erilaisuudet ja temperamentit pystyäkseen vastaamaan vuorovaikutuksessa työntekijöille sopivalla tavalla (Roth & Saarenpää, 2020, s. 35). Tietyt piirteet ovat kaikille yhteisiä, mutta jokaisen ihmisen käyttäytymismalli eroaa toisista ollen täysin ainutlaatuinen ja omaehtoinen (Erikson, 2017, s. 23). Erilaisuutta hyödyntämällä esihenkilö pystyy rakentamaan psykologisen turvallisuuden lisäksi menestymistä, sillä erilaisuus tuo esiin myös erilaisia ratkaisumalleja eteen tuleviin tilanteisiin (Roth & Saarenpää, 2020, s. 37).

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä esihenkilö on läsnä työntekijöilleen. Läsnä oleva esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä ja kuuntelee heitä. Läsnä oleva esihenkilö myös keskittyy vain ja ainoastaan kanssaan keskustelemaan henkilöön ja osoittaa olevansa helposti lähestyttävä. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 27.) Vuorovaikutustilanteissa esihenkilön tulee arvostaa vuoropuhelua, kannustaa avoimuuteen ja priorisoida aikaa aktiiviseen kuunteluun (Toivanen ym., 2021, s. 119). Toisen ihmisen kanssa aidosti kommunikoitaessa välittyy toiselle kehollinen ja tunnepohjainen viesti, joka vaikuttaa toiseen ihmiseen. Viestit voivat olla joko myönteisiä, toista vahvistavia, tai kielteisiä, toista kuluttavia. (Keinänen & Martin, 2019, s. 252.) Työntekijä, joka kokee tulleen kuunnelluksi, kokee vaikuttavuuden tunnetta ja sitä kautta itsensä terveemmäksi ja aikaansaavammaksi (Roth & Saarenpää, 2020, s. 106). Vaikuttamisessa kyse on kaksisuuntaisesta rakentavasta vuorovaikutuksesta, jossa parhaimmillaan sekä vaikutetaan että vaikututaan (Gjerstad, 2015, s. 11).

Kaikessa vuorovaikutuksessa tulee muistaa, että sanallisen viestinnän ja ruumiinkielen tulee olla sopuinnussa keskenään. Mikäli sanat ja ruumiinkieli ovat ristiriitaiset, vastaanottaja luottaa enemmän ruumiinkieleen. Ruumiilliseen, sanattomaan viestintään, kuuluvat muun muassa ryhti, kasvonilmeet, katsekontakti, kosketus, äänen voimakkuus, äänen korkeuden vaihtelut ja nyanssit, kehon liikkeet, fyysinen tila ja etäisyys, äänet, ulkonäkö ja pukeutuminen. (Gjerstad, 2015, s. 275.) Tunnelmalla, tilanteella ja turvallisuudentunteella on aina ratkaiseva merkitys sanattomaan viestintään (Erikson, 2017, s. 150). Esihenkilön on syytä muistaa, että omalla esimerkillään ja sanattomalla viestinnällään hän vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät toimivat (Furman ym., 2004, s. 123). Sähköisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen aikana suuri osa kasvokkain tapahtuvasta sanattomasta viestinnästä häviää ja erityisesti esihenkilön on tärkeää kiinnittää

huomiota läsnäolon vahvistamiseen, kannustamiseen ja yhteydenpitoon, jotta psykologinen turvallisuus saadaan pysymään (Toivanen ym., 2021, s. 94).

Toimivassa ryhmässä vuorovaikutus on luontevaa kaikkien kesken, niin esihenkilön kuin työntekijöidenkin välillä. Toimivassa ryhmässä jokainen viestii jokaiselle ja jokaisella on mahdollisuus osallistua. (Surakka & Laine, 2011, s. 62.) Jokainen sopeuttaa omaa käyttäytymistään muihin osana jatkuvasti käynnissä olevaa näkyvää ja näkymätöntä vuorovaikutusta (Erikson, 2017, s. 175). Ihmisten väliselle vuorovaikutukselle on toimivassa ryhmässä ominaista avoimuus, toisten kunnioittaminen ja kuunteleminen, eri näkökulmien pohtiminen, joustavuus, leikkisuus, uteliaisuus sekä tahto kompromissien tekemiseen (Keinänen & Martin, 2019, s. 231).

Viestintäkanavia on nykyään käytössä runsaasti ja esihenkilön on hyvä sopia työntekijöiden kanssa ne viestintäkanavat, joita on järkevintä käyttää ja miten. Yhteisesti on kannattavaa sopia myös, miten viestintä toteutetaan. Vasteaikaodotuksesta on syytä keskustella, siis onko tarpeen, että viesteihin reagoidaan myös vapaa-ajalla, vai riittääkö, että viestintää seurataan ainoastaan työajan puitteissa. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 89.)

Vuorovaikutukseen kuuluvat olennaisesti henkilöiden väliset konfliktit. Konfliktit työpaikoilla syntyvät, kun henkilöt tulkitsevat ja ymmärtävät heihin vaikuttavat asiat eri tavoin. Tästä johtuen henkilöillä on myös vastakkaisia käsityksiä tavoitteista, intresseistä ja työn kehittämisestä. Konfliktit eivät lopulta aiheuta ongelmia vaan henkilöiden taidot ja kyvykkyudet niiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen. Henkilöiden persoonat vaikuttavat heidän tapansa käsitellä konflikteja. Konfliktit on ratkaistava osapuolten välisin keskusteluin ja neuvotteluin ja tässä esihenkilön kyky toimia on ratkaisevaa. Konfliktit eivät välttämättä ratkea vetoamalla kokemuksiin, tutkimuksiin, tosiasioihin tai järkeen vaan niiden ratkaisemiseksi on käytettävä vuorovaikutusta, jolla avataan konfliktin osapuolten ajatuksia ja näkemyksiä. Konfliktia voi pitää ratkaistuna vasta sitten, kun osalliset kokevat tulleen kuulluiksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. (Harisalo & Miettinen, 2010, s. 81–82, 84.)

## 5.2 Yhteistyö ja yhteiset tavoitteet ilmapiirin vahvistajina

Esihenkilön tehtävänä psykologisen turvallisuuden ilmapiirin saavuttamisessa on toimia ihmisläheisesti, kysyä työntekijöiden mielipiteitä ja kuunnella saamiaan vastauksia. Yhteistyön vahvistamiseksi esihenkilön on luotava tilanteita, joissa työntekijät saavat oman äänensä kuuluville ja pääsevät toteuttamaan omia ideoitaan käytössä olevan strategian puitteissa. (Furman ym., 2004, s. 124–125.) Esittämällä yhteistyötä vahvistavia kysymyksiä työntekijöilleen esihenkilö ei vaikuta heikolta vaan ajattelevalta ja viisaalta. Samalla esihenkilö vahvistaa psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä. Edmondson antaa esihenkilöiden kysymysten asetteluun muutamia hyviä ohjeita: Esihenkilön tulee kysyä kysymyksiä, joihin hän ei itse tiedä vastauksia. Esihenkilön esittämien kysymysten tulee olla sellaisia, joihin ei voi vastata ainoastaan kyllä tai ei. Esihenkilön tulee muotoilla kysymyksensä tavalla, joka auttaa muita jakamaan ajatuksensa keskittyneesti. Esihenkilön synnyttämällä keskustelun ilmapiirillä saavutetaan tilanne, jossa työntekijät mieluummin puhuvat hankalistakin asioista, saati ovat hiljaa ja antavat tilanteiden jatkoa huonolla tavalla. (Edmondson, 2019, s. 157, 170.)

Työyhteisöt toimivat parhaiten, kun ne koostuvat erilaisista ihmisistä. Sillä tavalla saadaan syntymään aitoa toimivaa ryhmädynamiikkaa. (Erikson, 2017, s. 359.) Toimivassa yhteistyössä yksilöllisyys on hyväksyttyä ja jokainen tietää omat tehtävänsä ja vastuunsa (Järvinen, 2009, s. 35). Esihenkilöllä on merkittävä rooli työryhmän tunneilmapiirin säätelmissä. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia yhteisöllisyyden luomisesta ja alaisten osallistumisesta sen ylläpitämiseen omalta osaltaan. (Keinänen & Martin, 2019, s. 130.)

Esihenkilön tulee muistaa, että yhteistyöhön työntekijöiden kanssa kuuluu hänen osaltaan myös tiedonkulku. Esihenkilön kannattaa aina tiedottaa ja jakaa tietoa paljon ja ajoissa. Tilanteessa, jossa esihenkilö ei tiedä vastausta, tulee tämäkin kertoa ja ilmoittaa, milloin palaa asiaan. Tieto on syytä jakaa kerrallaan mahdollisimman laajalti työntekijöille, jotta vältetään tilanne, missä työntekijöille syntyy ajatus siitä, että joku muu tietää aina häntä ennen. Huonolla ja eriarvoisella tiedonkululla psykologinen turvallisuuden tunne ja yhteistyön toimivuus heikkenevät. (Rinne, 2021, s. 109–110.)

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja millaiseen viitekehukseen nämä odotukset kuuluvat. Esihenkilön ei kuitenkaan tule sanella odotuksia, vaan antaa työntekijöiden osallistua työn, tavoitteiden ja toteuttamistapojen suunnitteluun. Osallistavalla toiminnalla esihenkilö luo työntekijöilleen kokemuksen merkityksellisyydestä. (Rauhala ym., 2013, s. 64.) Esihenkilöllä on kuitenkin aina myös työnjohto-oikeus ja -velvollisuus ja sitä esihenkilön tulee myös käyttää, sillä selkeiden tehtävien ja tavoitteiden asettaminen ei ole aina helppoa vaan edellyttää vastuunottoa (Järvinen, 2009, s. 37). Esihenkilön on muistettava, että työntekijöiden ymmärtäessä asiat, he kokevat turvaa ja hallinnan tunnetta (Rinne, 2021, s. 108).

Psykologista turvallisuutta luotaessa esihenkilön tehtävänä on muistuttaa työntekijöitä siitä, että epäonnistumiset, epävarmuus ja oman työn riippuvuus toisen työstä kuuluvat työelämään. Esihenkilön on muistutettava työntekijöitä siitä, miksi heidän työllään on merkitystä ja kenelle. Tällä toiminnalla esihenkilö tuo ilmi organisaation yhteiset tavoitteet. Yhteisillä tavoitteilla työyhteisön työntekijät panostavat tavoitteiden saavuttamiseen, analysoivat omaa toimintaansa ja pyrkivät löytämään tapoja tavoitteiden saavuttamisen tiellä olevien haittojen estämiseksi. (Edmondson, 2019, s. 156, 159.)

Ymmärtämällä, mikä saa työntekijät aidosti motivoitumaan, sitoutumaan ja antamaan panoksen, jota tavoitteiden saavuttaminen vaatii, osataan asettaa tavoitteet niin, että ne herättävät tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia tunteita (Rantanen ym., 2020, s. 90). Tavoitteet saadaan mielekkääksi, kun ne asetetaan sopivasti mukavuusalueen ulkopuolelle. Tällaisessa tilanteessa tavoitteiden saavuttamiseksi on välttämätöntä hiukan ponnistella ja niiden saavuttaminen tuntuu tyydyttävämmältä. Yhtä tärkeää kuin tavoitteen sopiva haastavuus on niiden paloittelu pienempiin osatavoitteisiin, jotka saavutettaessa syntyy onnistumisen kokemuksia. (Rauhala ym., 2013, s. 154–155.) Erityisesti tilanteessa, jossa työyhteisön luottamus hankalasta tilanteesta selviytymiseen on matalalla, tavoitteiden kannattaa olla todella pieniä ja niiden toteutumista on hyvä seurata erityisen tarkasti (Furman ym., 2004, s. 80). Työntekijän tulee kokea tavoitteet omakseen. Hyvä tavoite on eettisesti kestävä, eikä sen saavuttaminen saa tapahtua muiden kustannuksella. (Luukkala, 2011, s. 119–120.)

### 5.3 Sosiaalinen identiteetti ja sosiaalinen paine työyhteisössä

Esihenkilön on tarpeen luoda työyhteisöön yhteistä sosiaalista identiteettiä. Sosiaalinen identiteetti kertoo työntekijöille, keitä he ovat, millainen heidän suhteensa on muihin, kehen voi luottaa ja kehen ei, mikä on tärkeää ja kuinka tulee toimia. Yhteinen sosiaalinen identiteetti johtaa ihmisiä olemaan yhtä mieltä siitä, mikä on tärkeää ja pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin. Yhteinen sosiaalinen identiteetti mahdollistaa tehokkaan toiminnan. (Haslam ym., 2012, s. 89, 94.) Työyhteisön omatessa hyvän sosiaalisen identiteetin niin yksittäisen työntekijän, kuin koko työyhteisön, on helpompi selvitä eteen tulevista haasteista. Jokainen henkilö tarvitsee toisinaan toisten apua, tukea ja voimavaroja. (Harisalo & Miettinen, 2010, s. 128.)

Sosiaalisen paineen alaisena toimitaan ja tehdään samoin kuin muut. Sosiaalinen paine lisääntyy ristiriitaisissa ja epävarmoissa tilanteissa ja vaikuttaa vahvasti ihmisen päätöksentekoon. Tilanteessa, jossa ei tiedä miten toimia, otetaan usein mallia siitä, miten suurin osa muista ihmisistä toimii tai miten ihailemamme ihmiset toimivat. Menneisyys ja aiemmin toimineet käytännöt aiheuttavat sosiaalista painetta, samoin kuin halu luottaa toisten ihmisten arviointeihin ja suosituksiin. (Gjerstad, 2015, s. 144.)

Sosiaalinen paine vaikuttaa ryhmän sisällä. Ryhmässä toimittaessa ryhmän ja muiden ihmisten paine voi olla vahvemmin ihmisen käyttäytymistä ohjaava normi kuin ihmisen identiteetti. Ryhmäpolarisaatio-tilanteessa ryhmä voi kokonaisuutena ajautua kannattamaan kantaa, jota kukaan ryhmän jäsenistä ei olisi yksin valmis kannattamaan. Ryhmässä saattaa esiintyä myös ryhmäajattelua, jolloin ryhmän päätöksenteko vääristyy siten, että vaihtoehtoja ja päämääriä ei enää arvioida ja tutkita monipuolisesti ja puolueettomasti, riskejä ei enää huomioida kunnolla eikä varasuunnitelmia tehdä. (Gjerstad, 2015, ss. 151–153.)

Esihenkilö voi estää sosiaalisen paineen ja ryhmän aiheuttamia haasteita esimerkiksi kysymällä jokaiselta osallistujalta jo ennen päätösten tekoa mielipidettä kahden kesken. Tällä tavalla ryhmän mielipiteiden moninaisuus saadaan esiin, vaikka ryhmän keskustelua hallitsisivatkin vaikuttavimmat tai ensin puheenvuoron saaneet osallistujat. (Gjerstad, 2015, s. 154.)

#### 5.4 Palaute ja rakentavat vastaukset psykologisessa turvallisuudessa

Esihenkilön antama palaute on väline, jolla hän voi tukea ja ohjata alaisiaan työn tavoitteiden suuntaan. Suomalaisen kulttuurin työkeskeisyydestä johtuen palautteen on syytä kytkeytyä vahvasti työntekijän työsuorituksiin. Myönteinen palaute vahvistaa toivottua käyttäytymistä, ja sitä tulee antaa aina, kun sille on tilaisuus. (Järvinen, 2009, s. 112–113.) Myönteinen palaute on huomioimista, huomaamista ja kannustamista (Rauhala ym., 2013, s. 106). Positiivinen palaute on annettava aina todellisen tapahtuman pohjalta, muutoin se voidaan käsittää turhana imarteluna. Positiivisen palautteen voi antaa joko yksityisesti tai julkisesti, sanallisesti tai pelkästään eleillä ohi kuljettaessa. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 38.)

Negatiivinen, korjaava palaute on annettava kahdenkeskisesti ja sellaisessa muodossa, että se herättää vastaanottajassa oman arvioinnin prosessin eikä saata vastaanottajaa puolustuskannalle. Esihenkilön on pyrittävä siihen, että työntekijä saa tilaisuuden kertoa, miten hän voi tulevaisuudessa toimia toisin päästäkseen parhaaseen lopputulokseen. Esihenkilön on tärkeää tuoda avoimesti esiin myös oma näkökulmansa tilanteeseen. Työntekijän ja esihenkilön löytäessä yhteisen tavoitteen ja suunnitelman syntyy työntekijälle myös halu sitoutua tavoitteeseen pääsemiseen. Korjaava palaute luo oikein annettuna psykologista turvallisuutta ja psykologisesti turvallisessa työyhteisössä korjaava palaute koetaan rakentavana silloinkin, kun sen vastaanottaminen olisi muuten haastavaa. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 39–41.)

Erityisesti negatiivista palautetta saataessa vaistomainen reaktio on vastustaa ja ehkä jopa hyökätä takaisin. Tällöin stressitaso nousee ja mahdollisuus rationaaliseen ajatteluun vähenee. Esihenkilönä tulee oma käyttäytyminen pitää kurissa. Vaikutusvaltaa on nimenomaan se, että kykenee säätämään omaa fyysistä reaktiotaan. (Gjerstad, 2015, s. 288–289.) Esihenkilön taitavuutta on antaa palautteet voimaannuttavina. Voimaannuttava palaute on sitä, että palautteen antaja katsoo jotakin mitä on tehty uudesta näkökulmasta antaen sille arvoa ja nähden jotain sellaista, mitä muut eivät ole vielä nähneet. (Rauhala ym., 2013, s. 106.)



Psykologisen turvallisuuden kokemus syntyy osaltaan siitä, miten työyhteisössä ja organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin. Esihenkilön tulee reagoida työntekijän tekemiin virheisiin ilmaisemalla omilla rakentavilla vastauksillaan arvostustaan sekä hyväksymällä epäonnistumiset. Rakentavat vastaukset syntyvät, kun esihenkilö uskaltaa olla utelias ja kysyä mielipiteitä. Reagoimalla työntekijän vuorovaikutukseen rakentavin vastauksin esihenkilö saa myös työntekijältä rakentavia vastauksia. Kysymällä erityisesti tapahtuneiden virheiden jälkeen rakentavia, työntekijöiden mielipiteitä kartoittavia kysymyksiä, esihenkilö kasvattaa psykologisen turvallisuuden tunnetta ja luo työntekijöille tunteen ajattelevasta ja viisaasta esihenkilöstä. (Edmondson, 2019, s. 170, 173.) Arvostamisella aikaansaadaan energiaa ja motivaatiota, rakentavilla vastauksilla taas edistetään oppimista ja kehittymistä (Rantanen ym., 2020, s. 118).

Huonoista uutisista tai epäonnistumisista kertovaa työntekijää ei kannata syyttää tai rangaista vaan häntä on syytä arvostaa ja kiittää arvokkaan tiedon julki tuomisesta. Selkeät rikkomukset on käsiteltävä rikkomuksina myös psykologisesti turvallisessa työympäristössä ja näin toimien esihenkilö pystyy vahvistamaan psykologisen turvallisuuden kokemusta. Esihenkilön on katsottava eteenpäin, tarjottava apuaan sekä pohdittava ja suunniteltava työpaikan tulevaisuuden seuraavia vaiheita. (Edmondson, 2019, s. 159, 173–174, 180.)

Esihenkilön on poistettava epäonnistumisiin liittyvä häpeänpelko keskustelulla ja tekemällä se näkyväksi. Häpeä heikentää itseluottamusta, mielikuvitusta ja päätöksentekoa. Häpeän pelko taas vaimentaa mielipiteitä, vähentää innovatiivisuutta ja luovuutta. Häpeän pelko voi saada työntekijän välttelemään riskinottoa ja vähentää avointa kommunikaatiota. Työntekijä voi peitellä virheitään, jättää kommentoimatta pelätessään vääriä vastauksia tai jättää pyytämättä apua pelätessään näyttävänsä osaamattomalta. (Rantanen ym., 2020, s. 146.) Avoimesti esiin tuoduille virheille pystytään tekemään jotain ja niistä pystytään oppimaan ja kehittymään koko organisaatiossa. Sallimalla virheet organisaatiossa esihenkilö avaa mahdollisuuden niin sanottujen älynväläys-virheiden syntymiselle. Tällaiset virheet tapahtuvat sattumalta, mutta muuttavat kokonaisuuden paremmin toimivaksi kuin alkuperäinen toimintatapa. (Rinne, 2021, s. 32, 116.)

## 5.5 Tarpeet ja tunteet psykologisessa turvallisuudessa

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri vaatii, että jokaista työyhteisön jäsentä kohdellaan yksilöinä ja ryhmänä reilusti, tasapuolisesti ja arvostavasti. Tällaisella ennustettavalla johtamisella synnytetään luottamusta ja keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 23.) Työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että jokaista henkilöä koskevat samat säännöt siinä mitä saa tehdä ja mitä ei, mistä rangaistaan ja mistä palkitaan (Rauhala ym., 2013, s. 65). Jokaisella ihmisellä on tarve kokea psykologista turvallisuutta (Roth & Saarenpää, 2020, s. 23).

Esihenkilön on muistettava, että tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen. Esihenkilön tulee tunnistaa omat tunteensa, ymmärtää niiden vaikutus muihin ja löytää kykyjä ja keinoja johtaa ensin omia tunteitaan ja sitä kautta työntekijöiden tunteita. (Rauhala ym., 2013, s. 57.) Työyhteisössä tunteet ovat läsnä koko ajan vaikuttaen työntekijöiden ja esihenkilöiden toimintaan. Työyhteisön tunneilmaston ollessa lannistunut, pelokas tai liian hillitty työntekijöiden luovuus, mielikuvitus, innostus, sosiaalinen vuorovaikutus ja aito sitoutuminen vähenevät. Positiiviset tunteet parantavat yritysten tuottavuutta ja tuloksia. (Rantanen ym., 2020, s. 29, 31, 41.)

Psykologisen turvallisuuden tarpeeseen linkittyy useita tunteita ja tarpeita. Tässä opinäytetyössäni keskityn sellaisiin psykologista turvallisuutta lisääviin tunteisiin ja tarpeisiin, joihin esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Näitä tunteita ja tarpeita ovat: arvostuksen tarve, tunne yhteenkuuluvuudesta, tunne luottamuksesta sekä oppimisen tarve. Huomattavaa on, että kaikkien tunteidenkin takana on aina jokin tarve (Rantanen ym., 2020, s. 89).

Psykologinen turvallisuus pohjautuu toisten ihmisten arvostamiseen ihmisinä riippumatta heidän statuksestaan, saavutuksistaan tai muista ulkoisista piirteistä (Clark, 2020, s. 22). Toisen arvostaminen ei saa psykologisen turvallisuuden näkökulmasta olla vain ulkoista kohteliaisuutta vaan toista on arvostettava juuri sellaisena kuin hän on ja arvostuksen on todennuttava tekoina ja käyttäytymisenä. Ihmisen on psykologista turvallisuutta kokeakseen kyettävä luottamaan siihen, että hän tulee arvostetuksi omana itsenään eikä tule tuomituksi edes epäonnistumisten hetkellä. Työyhteisössä arvostusta osoitetaan sekä sanoilla että teoilla. (Furman ym., 2004, s. 13–14.)

Arvostuksen puute johtaa tilanteeseen, jossa ihminen ei keskity yhteiseen tekemiseen vaan itsensä suojeluun turvattomuuden tunteelta (Rinne, 2021, s. 29). Esihenkilön ollessa avoin, aito, inhimillinen ja helposti lähestyttävä, arvostetuksi tuleminen tunne kasvaa ja esihenkilön suhde työntekijöihin syvenee vuorovaikutteisemmaksi ja toimivammaksi (Roth & Saarenpää, 2020, s. 68).

Yhteenkuuluvuuden tunne kuuluu psykologisesti turvalliseen työpaikkaan. Yhteenkuuluvuuden tunteen takana on nähdäksi tuleminen tarve. (Rantanen ym., 2020, s. 93.) Yhteenkuuluvuuden esiasteena voidaan pitää mukana oloa, sillä ihminen haluaa olla mukana, vaikka ei kokisikaan varsinaista yhteenkuuluvuutta (Gjerstad, 2015, s. 135). Yhteenkuuluvassa työpaikassa kaikki kokevat kuuluvansa samaan ryhmään ja saavat työelämässä jaettuja yhteisiä kokemuksia. Yhteenkuuluvuuden tunteella saavutetaan tilanne, jossa henkilöt luottavat toisiinsa, kunnioittavat sekä auttavat toisiaan ja hakeutuvat jopa fyysisesti lähemmäs toisiaan. (Haslam ym., 2012, s. 88.) Yhteenkuuluvuuden tunteesta seuraa työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, sitoutumista organisaation visioon ja lopulta erinomaista työn laatua (Roth & Saarenpää, 2020, s. 86). Esihenkilön on syytä tunnistaa, että yhteenkuuluvaisuuden tunne on helppo tuhota muuttamalla pelisääntöjä niin, että ihmisiä rohkaistaan kilpailemaan toisiaan vastaan (Gjerstad, 2015, s. 238).

Ihmisen onnistumisia ja menestymistä selittää parhaiten itseluottamus, sillä se on pohja, jonka varaan ihminen rakentaa oman toimintasuunnitelmansa. Itseluottamus on ihmisen luottamusta omiin kykyihinsä suunnata motivaatiotaan, käytettävissään olevia resursseja sekä toimintaansa haluamassaan tehtävässä suoriutumiseen ja siinä onnistumiseen. (Rauhala ym., 2013, s. 44–45.) Ihmisten on luotettava itseensä voidakseen luottaa muihin. Luottaessaan työtovereihinsa, ihmiset voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja niiden kehittämiseen. Luottamuksen järkkyyessä epävarmuus, ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus lisääntyvät ja sitä kautta organisaatiossa alkaa esiintyä ongelmia. (Harisalo & Miettinen, 2010, s. 24.)

Esihenkilön on pyrittävä poistamaan työntekijöiden epävarmuutta haastavissa tilanteissa ja rakennettava luottamussuhde jokaiseen työntekijäänsä erikseen. Luottamukselliseen suhteeseen esihenkilön puolelta työelämässä kuuluu työntekijän yksityisyyden kunnioittaminen ja vaitiolo. (Keinänen & Martin, 2019, s. 130.) Esihenkilön

osoittaessa luottamusta työntekijöihinsä, ja heidän potentiaaliinsa, työntekijöiden itseluottamus kasvaa. Yksittäisen työntekijän itsevarmuus tarttuu, ja henkilö, jolla on heikko itseluottamus, saa varmuutta työskennellessään kannustavien ja itsevarmuutta positiivisella tavalla kokevien kanssa. (Rauhala ym., 2013, s. 71.) Esihenkilön on syytä muistaa, että henkilöt eroavat toisistaan siinä, miten alttiita he ovat luottamaan toisiinsa. Alttiuteen luottaa vaikuttavat henkilön temperamentti, menneisyyden kokemukset sekä kulttuuriset tekijät. Kykyyn osoittaa luottamusta vaikuttavat myös toisten käyttäytyminen ja vallitseva tilanne. (Rinne, 2021, s. 75.)

Psykologisesti turvallinen ympäristö vaatii koko työryhmän keskinäistä luottamusta. Esihenkilöiltä edellytetään luottamuksen synnyttämiseksi tasapuolisuutta ja johdonmukaisuutta, jolloin työntekijät eivät joudu jännittämään esihenkilön reaktioita. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 26.) Luottamus on vuorovaikutussuhde (Harisalo & Miettinen, 2010, s. 23). Luottamus syntyy tasavertaisesta keskustelusta ja erilaiset tunnetilat hyväksyvästä kulttuurista (Roth & Saarenpää, 2020, s. 24).

Esihenkilön tulee muistaa, että luottamus ei ole sama asia kuin yhteistyö. Työntekijät ja esihenkilöt voivat tehdä yhteistyötä myös ilman luottamusta, mutta tällöin tilanteesta puuttuu haavoittuvaisuus. (Rinne, 2021, s. 74.) Haavoittuvaisuutta on kaikki sellainen, mitä voidaan käyttää henkilöä vastaan. Luottamus syntyy ja vahvistuu, kun kukaan ei hyödynnä toisten haavoittuvuutta oman edun tavoitteluun. (Harisalo & Miettinen, 2010, s. 39.) Esihenkilön on tuotava ilmi oma haavoittuvaisuutensa ja tällä tavoin johdettava esimerkillään omaa työryhmäänsä (Toivanen ym., 2021, s. 93). Työntekijät kokevat herkästi, etteivät uskalla tuoda esiin omia mielipiteitään, mikäli esihenkilö antaa vaikutelman, että tietää jo kaiken. Esihenkilöiden on syytä muistaa, ettei heillä ikinä ole vastauksia kaikkeen mahdolliseen. (Edmondson, 2019, s. 167–168.)

Ihminen tarvitsee uusien asioiden kokeilemiseen ja oppimiseen psykologisesti turvallisen ympäristön (Rinne, 2021, s. 17). Esihenkilön on luotava työpaikalle ilmapiiri, joka on työntekijän oppimista tukeva ja kannustava, ja jossa sitoudutaan antamaan mahdollisuuksia ja resursseja oppimiseen. Mikäli työntekijä ei usko voivansa oppia, hän ei välttämättä halua edes yrittää. (Clark, 2020, s. 46.) Uuden asian oppiminen tai uuden tehokkaamman toimintatavan luominen vaatii odotetun, ennakoitun ja

kontrolloidun tilanteen sijasta onnekasta uuden mahdollisuuden havaitsemista ja kokeilemista (Toivanen, 2020, s. 319).

Uuden työntekijän on koulutuksesta ja työkokemuksesta riippumatta annettava rauhassa perehtyä talon tapoihin ja järjestelmiin, jotta hän voi kokea psykologista turvallisuutta (Roth & Saarenpää, 2020, s. 27). Edistymisen tunne on merkittävä sisäisen motivaation lisääjä ja kokemus hallinnan tunteen lisääntymisestä oppimisen kautta herättää positiivisia tunteita (Furman ym., 2004, s. 22). Hyvä perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän kokemusta yhteyden syntymisestä ja sitä kautta hän tuntee itsensä tervetulleeksi ja kuuluvansa joukkoon (Rinne, 2021, s. 106). Esihenkilön on muistettava, että virheistä oppiminen on tehokas oppimisen muoto ja oppimisen yhteydessä tapahtuneet virheet sallimalla luodaan psykologista turvallisuutta (Edmondson, 2019, s. 180).

## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Suoritin kyselytutkimuksen Pirkanmaan osuuskaupan työntekijöille sähköisesti aikavälillä 4.4. – 9.4.2022. Kyselytutkimukseen tuli vastauksia yhteensä 54 kappaletta. Vastaajista kaikki eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen. Kyselytutkimuksessa vastaukset annettiin joko avoimilla vastauksilla tai lineaarisella asteikolla 1–5, jossa 1 oli heikoin arvosana ja 5 paras. Kyselytutkimuksen kysymykset on esitelty liitteessä 1.

### 6.1 Vuorovaikutuksen toimivuus työyhteisössä

Vuorovaikutuksen osalta kyselytutkimus selvitti, miten työntekijät kokevat vuorovaikutuksen toimivan esihenkilönsä ja itsensä välillä ja kuinka heidän mielestään esihenkilöt keskittyvät vuorovaikutustilanteessa. Kuvion 1 mukaisesti kyselytutkimukseen vastaajista 72,2 % kokee vuorovaikutuksen esihenkilön ja työntekijöiden välillä toimivan keskimääräistä paremmin. Keskimääräistä huonommin vuorovaikutuksen kokee toimivan 7,4 % vastaajista. Kuvion 2 mukaisesti voidaan todeta, että 70,3 % kyselytutkimukseen vastaajista kokee vuorovaikutustilanteissa esihenkilöiden keskittyvän

keskivertoa paremmin. Keskivertoa huonommin esihenkilöiden kokee vuorovaikutustilanteessa keskittyvän 14,8 % vastaajista.



Kuvio 1. Vuorovaikutuksen toimivuus työntekijän ja esihenkilön välillä prosentteina asteikolla 1–5



Kuvio 2. Esihenkilön keskittyminen vuorovaikutustilanteessa prosentteina asteikolla 1–5

Kyselytutkimuksella selvisi antavatko esihenkilöt jokaiselle mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja mielipiteiden ilmaisuun töihin liittyvissä asioissa. Kyselytutkimuksessa selvisi myös, pyrkivätkö esihenkilöt aktiivisesti saamaan esiin eri työntekijöiden mielipiteen. Kuvion 3 mukaisesti 72,2 % kyselyyn vastanneista kokee saavansa esihenkilöltä mahdollisuuden vuorovaikutukseen keskivertoa paremmin. Keskivertoa

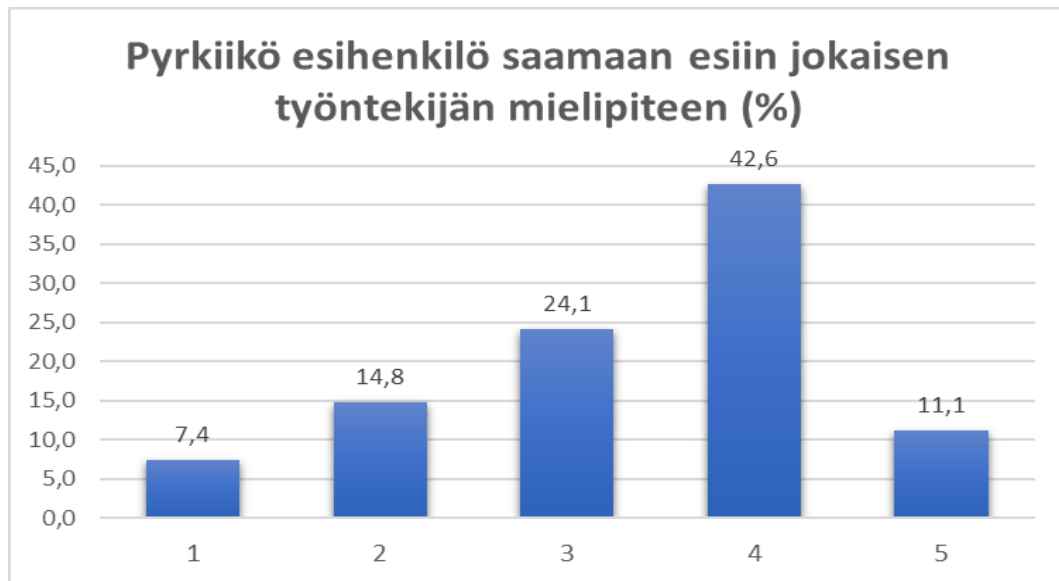
huonommin mahdollisuuksia kokee saavansa 5,6 % vastaajista. Kuvion 4 mukaisesti vastauksista on nähtävissä, että 68,5 % vastaajista kokee saavansa keskivertoa paremmin kertoa oman mielipiteensä työhön liittyvissä asioissa ja vastaavasti 20,4 % keskivertoa huonommin. Kuvion 5 mukaisesti työntekijöistä 53,7 % kyselytutkimukseen vastanneista kokee esihenkilön pyrkivän keskivertoa paremmin saamaan jokaisen työntekijän mielipiteen. Keskivertoa huonommin tähän koetaan pyrkivän 22,2 % esihenkilöistä ja keskivertaisesti 24,1 %.



Kuvio 3. Antaako esihenkilö jokaiselle mahdollisuuden vuorovaikutukseen prosentteina asteikolla 1–5



Kuvio 4. Kysyykö esihenkilö työntekijöiden mielipiteitä työhön liittyvissä asioissa prosentteina asteikolla 1–5



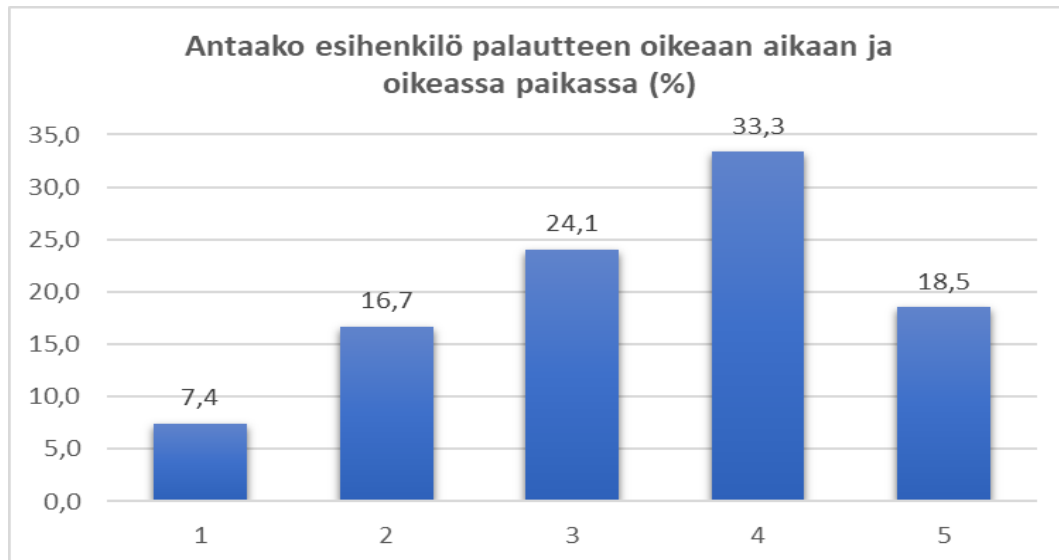
Kuvio 5. Pyrkiikö esihenkilö saamaan esiin jokaisen työntekijän mielipiteen prosentteina asteikolla 1–5

Vuorovaikutukseen liittyen kyselytutkimuksessa oli pyyntö saada avoimia kommentteja vuorovaikutuksesta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Työntekijät pohtivat avoimissa kommentteissaan sitä, miten valtava merkitys vuorovaikutuksella on henkisesti. Arvottomuuden tunne tulee heille helposti, mikäli he kokevat, etteivät tule kuulukuksi tai jos heidän mielipiteensä lytätään. Työntekijät odottavat esihenkilöltä monipuolista keskustelua henkilökunnan kanssa ja avaraa katsantokantaa eri asioihin. Esihenkilöltä toivotaan myös läsnäoloa, ystävällisyyttä ja vähäisten vuorovaikutustilanteiden suhteen laadukasta vuorovaikutusosaamista.

## 6.2 Palautteen oikea-aikaisuus ja hyödyntäminen

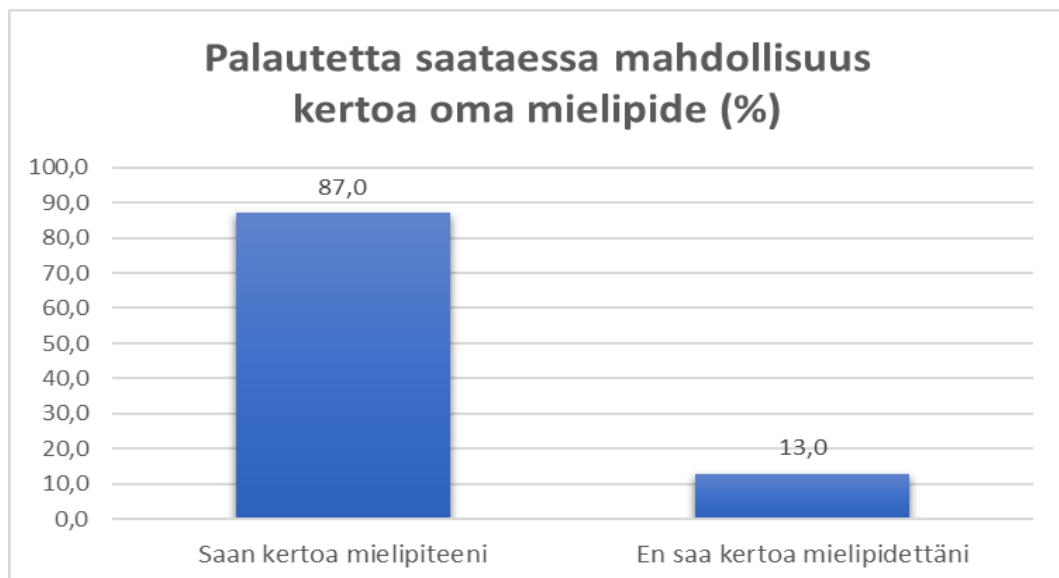
Palautteen osalta kyselytutkimuksessa selvisi kokevatko työntekijät, että esihenkilöt antavat työyhteisöissä palautetta oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tulosten pohjalta voidaan kuvion 6 mukaisesti todeta, että 51,8 % työntekijöistä kokee saavansa esihenkilöltä keskivertoa paremmin palautetta oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Vastaavasti 24,1 % työntekijöistä kokee, että palautteen anto tulee keskivertoa huonommin oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.





Kuvio 6. Antaako esihenkilö palautteen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa prosentteina asteikolla 1–5

Kyselytutkimuksessa selvisi vastaajien näkemys siitä, saavatko he palautetta saadesaan kertoa oman mielipiteensä asiasta, johon palaute liittyy. Kuvion 7 mukaisesti kävi ilmi, että 87,0 % työntekijöistä kokee heillä olevan mahdollisuus oman mielipiteensä kertomiseen palautteen saamisen yhteydessä ja vastaavasti 13,0 % kokee, ettei mahdollisuutta ole.



Kuvio 7. Palautetta saataessa työntekijän mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä prosentteina

Kyselytutkimuksessa oli avoin kysymys vastaajille heidän mielipiteestään siitä, millaisin tavoin esihenkilöt antavat sekä positiivista että negatiivista palautetta. Kysymyslomakkeella oli mahdollisuus kertoa avoimesti oma mielipide palautteeseen liittyen. Vastausten joukosta nousi esiin, että esihenkilöt antavat palautteen suoraan ja aiheesta. Rakentava palaute annetaan vastaajien mukaan pääsääntöisesti henkilökohtaisesti ja kahden kesken, positiivinen palaute useamman henkilön kuullen. Rakentavan palautteen osalta vastauksissa nousi esiin esihenkilöiden hyvä tapa varmistaa ohjeistusten ymmärtäminen.

Vastaajat toivat kyselytutkimuksessa esiin kommunikoinnin tärkeyden työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä palautteen antamisen yhteydessä. Matalalla kynnyksellä annettava palaute alentaa vastaajien mielestä kynnystä keskustella muistakin työhön liittyvistä asioista. Vastaajat toivovat esihenkilöiltä entistä enemmän palautetta, erityisesti positiivista. Vastaajat toivovat myös, että esihenkilöt kiinnittäisivät huomiota siihen, että palautteen saajalta tiedustellaan erityisesti rakentavan palautteen kohdalla hänen omaa mielipidettään asiaan eikä palautetta pohjattaisi vain yksipuoliseen tarinaan.

### 6.3 Tapahtuviin virheisiin suhtautuminen

Kyselytutkimuksessa selvisi millaisella tavalla vastaajien esihenkilöt reagoivat työyhteisössä tapahtuviin virheisiin. Asiaa koskevaan avoimeen kysymykseen vastasi 48 vastaajaa, joista 33 kokee, että heidän esihenkilönsä suhtautuu virheisiin psykologista turvallisuutta rakentavasti, eli käymällä asian läpi kahden kesken, pyytämällä korjaamaan tilanteen sekä ohjaamalla oikeaan toimintatapaan. Kahdeksan vastaajaa heistä totesi lisäksi esihenkilönsä suhtautuvan virheisiin niin sanotulla ”virheistä oppii” -asenteella, jossa virheet sallitaan, mutta niistä tulee oppia. 14 vastaajaa koki, että esihenkilöt etsivät syyllistä tai syyllistävät virheen tekijää ärtyneenä tai turhautuneena. Yksi vastaaja ei osannut kertoa mielipidettään asiasta.

Tutkimuksessa oli kysymys siitä, miten vastaajien esihenkilöt suhtautuvat työyhteisössä niihin henkilöihin, jotka tuovat esiin huonoja uutisia tai epäonnistumisia. Avoimeen kysymykseen tuli 40 vastausta. Vastaajista 26 kokee esihenkilön suhtautuvan tällaisiin henkilöihin psykologista turvallisuutta tukien, eli ymmärtäen,

ratkaisukeskeisesti, haluten tietää enemmän ja kannustaen eteenpäin. Vastaajista 12 koki puolestaan, että esihenkilö tällaisessa tilanteessa ilmaisee omaa pettymystään, pyrkii tukahduttamaan negatiivisista asioista kertomisen tai muuten toimii psykologista turvallisuutta heikentäen esimerkiksi purkaen omaa stressiään työntekijöihin. Vastaajista kolme mainitsi tilanteista, joissa esihenkilön reaktio huonoihin uutisiin ja epäonnistumisiin riippuu siitä, kuka on asian kertojana. Esihenkilön reaktion arvaamattomuus vähentää avoimuutta työyhteisössä. Kaksi vastaajaa ei osannut kertoa omaa mielipidettään asiassa.

Kyselytutkimuksessa selvisi, miten vastaajien esihenkilöt pyrkivät auttamaan työntekijöitä kestäämään virheiden tekemisestä syntyvää häpeää. Avoimia vastauksia tuli kyselytutkimukseen 41. Vastaukset jakautuvat lähes tasan siten, että 17 vastaajan mielestä esihenkilö ei psykologisen turvallisuuden näkökulmasta erityisesti tue ja auta työntekijöitä ja 18 vastaajan mielestä hän taas pyrkii aktiivisesti auttamaan irti häpeän tunteesta. Kyselyyn vastaajien näkökulmasta esihenkilö tukee työntekijää virheiden tekemisestä synnyttämästä häpeästä irti pääsemisessä parhaiten tuomalla esiin, ettei virhe haittaa, ettei kukaan ole täydellinen, että virheiden tekeminen on inhimillistä ja jollei tee virheitä ei tee paljon muutakaan. Vastaajista viisi kokee, ettei osaa vastata tai ei ole kokenut tällaista tilannetta.

Tutkimuksessa oli kysymys koskien vastaajien näkemystä siitä, miten heidän esihenkilönsä suhtautuvat työyhteisössä tapahtuviin selkeisiin rikkomuksiin. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen tuli 40. Vastaajista 31 pitää esihenkilönsä toimintaa tällaisissa tilanteissa ammattitaitoisena, jolloin tilanteisiin puututaan napakasti, selkeästi ja asiantuntevasti. Rikkomusten kohdalla vastaajat kokevat esihenkilöidensä keskustelemaan asiaankuuluvien henkilöiden kanssa ja toimimalla ohjeistusten mukaisesti. Kaksi vastaajaa kokee, että puuttuminen tilanteeseen riippuu työntekijästä. Kaksi vastaajaa kokee, ettei esihenkilö puutu rikkomuksiin. Viisi vastaajaa ei ollut kohdannut tilannetta, jossa olisi tapahtunut selkeä rikkomus.

#### 6.4 Uteliaisuus mielipiteitä kohtaan

Kyselytutkimuksessa selvisi kokevatko vastaajat esihenkilöidensä olevan positiivisella tavalla uteliaita työhön liittyvissä asioissa. Kuvion 8 mukaisesti vastauksista on nähtävissä, että vastaajista 74,1 % kokee esihenkilönsä olevan keskivertoa paremmin, positiivisella asenteella, kiinnostunut työhön liittyvistä asioista. Vastaajista 11,2 % kokee esihenkilönsä olevan keskivertoa huonommin, negatiivisella asenteella, kiinnostunut työhön liittyvistä asioista.



Kuvio 8. Onko esihenkilösi positiivisella tavalla utelias työhön liittyvissä asioissa prosentteina asteikolla 1–5

Kyselytutkimuksessa oli avoin kysymys siitä, millaisin tavoin vastaajat ovat huomanneet esihenkilöidensä kartoittavan työntekijöiden mielipiteitä arjen keskellä. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 31 vastaajaa. Vastaajista suurin osa, 29 vastaajaa, mainitsi esihenkilön kyselevän aktiivisesti työntekijöiden mielipiteitä ja olevan tavattavissa tarvittaessa. Kaksi vastaajaa mainitsi, että esihenkilö ei juurikaan tiedustele mielipiteitä tai kysyy niitä vain muodon vuoksi.

Tutkimuksessa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa, millaisin tavoin heidän esihenkilönsä tekee kysymyksiä työyhteisössä tapahtuneiden virheiden jälkeen. Avoimeen kysymykseen vastasi 21 vastaajaa. Vastaajista yhdeksän kokee, että esihenkilö palaa asiaan tapahtuneen jälkeen ratkaisukeskeisesti ja huolehtii siitä, ettei samanlaista

virhettä tapahdu työyhteisössä uudelleen. Vastaajista kolme kokee esihenkilön olevan syyllistävä kysymyksiä esittäessään. Kuusi vastaajaa kokee, ettei esihenkilö palaa asiaan enää virheen tapahtumisen jälkeen. Kolme vastaajaa ei osannut vastata tähän kysymykseen.

Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa painottui luottamuksen tärkeys ja se, että luottamus on esihenkilötyössä perusasia. Esihenkilöiltä toivottiin monen eri kysymyksen kohdalla oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta riippumatta siitä, millaisessa toimenkuvassa heidän alaisensa työskentelee. Työntekijäin näkökulmaa kyselytutkimuksessa voidaan vetää yhteen toteamalla, ettei kaikkia aina tarvitse miellyttää, mutta ystävällisyys on avain toimivaan yhteistyöhön myös esihenkilön ja työntekijän välillä.

## 7 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön kyselytutkimuksella saatuja tuloksia hyödyntämällä esihenkilöt pystyvät omalla panoksellaan lisäämään psykologisen turvallisuuden kokemusta työntekijöiden keskuudessa. Psykologinen turvallisuus syntyy työyhteisön yhteistyön seurauksena. Työyhteisössä ei synny psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä, ellei esihenkilö omalla toiminnallaan tue sen kehittymistä. Esihenkilöiden on huomioitava sekä työyhteisön sosiaalinen identiteetti että sosiaalinen paine. Yhteinen sosiaalinen identiteetti johtaa ihmisiä toimimaan yhteistyössä ja löytämään vuorovaikutuksessa yhteisen mielipiteen siitä mikä on tärkeää ja miten pyritään yhteisiin tavoitteisiin

Työyhteisön vuorovaikutuksen on oltava avointa ja hyväksyvää myös sellaisissa tilanteissa, jolloin mielipiteet eroavat toisistaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat iso osa vuorovaikutusta. Kyselytutkimuksen vuorovaikutukseen ja palautteeseen liittyvien tulosten pohjalta saadaan selville nykytilanne työntekijöiden kokemuksesta vuorovaikutuksen ja palautteen annon toimivuudesta ja myös kohteet, joita kannattaa tulevaisuudessa kehittää.

Esihenkilöiden on muistettava vuoropuhelun ja yhteistyön tärkeys, läsnäolon merkitys, avoimuus ja oman sanattoman ja sanallisen viestintänsä sopusointuisuus. Esihenkilöiden tulee pitää mielessä, että saamalla työyhteisössä esiin useamman työntekijän mielipiteet, pystytään toimintaa kehittämään entistä tehokkaammin. Esihenkilöt ovat koko ajan vahvasti sidoksissa omaan työyhteisöönsä ja sen toimintaan.

Vuorovaikutukseen kuuluvat myös konfliktit, joiden suhteen esihenkilön tulee muistaa, että ne ratkeavat vasta, kun kaikki osalliset kokevat tulleet kuulluiksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Esihenkilöiden tulee huomioida työntekijöidensä erilaiset persoonat ja sovittaa oma vuorovaikutuksensa sopimaan niihin. Tilanteessa, jossa työntekijä kokee itsensä kuulluksi, hän kokee vaikuttavuuden tunnetta ja sitä kautta itsensä aikaansaavammaksi.

Kyselytutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta voidaan vuorovaikutuksen osalta todeta, että tutkimukseen osallistujien mukaan esihenkilöt toimivat vuorovaikutustilanteissa psykologista turvallisuutta tukien. Pääsääntöisesti työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja mielipiteensä arvostetuiksi. Kehittämistä vuorovaikutustilanteissa on kyselyn vastausten mukaan työntekijöiden mielipiteiden selvittämisessä.

Kyselytutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta voidaan palautteeseen liittyen todeta esihenkilöiden osaavan antaa palautetta niin, että se kasvattaa psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä ja ohjaa työntekijöitä kohti asetettuja tavoitteita ja oikeita toimintatapoja. Esihenkilöillä on työntekijöiden näkökulmasta kehittämistä palautteen oikea-aikaiseen antamiseen liittyen sekä työntekijän kuuntelemiseen palautteen antamisen yhteydessä. Esihenkilöiden on muistettava palautteen olevan väline, jolla vahvistetaan toivottua käytöstä ja siksi erityisesti positiivista palautetta tulee antaa aina, kun sille on tilaisuus. Esihenkilöiden tulee pyrkiä siihen, että työntekijä voi itse määritellä miten hän tulevaisuudessa toimii toisin saavuttaakseen parhaan ja tavoitelluimman lopputuloksen.

Psykologisesti turvallisella työyhteisöllä on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi työyhteisön tulee oppia. Esihenkilöiden ymmärtäessä työelämässä tapahtuvat virheet oppimismahdollisuuksina koko työyhteisö kokee lisääntyvää psykologista turvallisuuden tunnetta. Kyselytutkimuksen virheisiin ja rakentaviin vastauksiin liittyviin

kysymyksiin liittyvien tulosten pohjalta saadaan selville nykytilanne työntekijöiden kokemuksesta näiden osalta, ja kohteet, joita kannattaa tulevaisuudessa kehittää. Yhteisen, toimivan oppimiskokemuksen kautta saavutetaan yhteenkuuluvuutta, luottamusta sekä arvostusta, jotka edelleen yhdessä lisäävät psykologista turvallisuutta.

Kyselytutkimuksessa saatujen tulosten mukaan voidaan työpaikoilla tapahtuvien virheiden osalta sanoa esihenkilöiden osaavan hoitaa ne kohtalaisesti psykologinen turvallisuus huomioiden. Työntekijöiden vastauksista nousi esiin, että osa esihenkilöistä etsii syyllistä tai syyllistää virheen tekijää ärtyneenä tai turhautuneena. Osa vastaajista koki myös virheistä kertovaa työntekijää kohdeltavan pettymyksen aiheuttajana ja tällaista negatiivisuuksista kertomista pyritään heidän mukaansa tukahduttamaan.

Esihenkilötyössä psykologisen turvallisuuden kokemusta voidaan virheisiin suhtautumisen osalta kehittää muistamalla, että jokaista virheestä kertovaa työntekijää tulisi arvostaa ja kiittää arvokkaan tiedon julkituomisesta. Virheistä pystytään aina oppimaan koko organisaatiossa. Esihenkilöiden tulee psykologista turvallisuutta kehittääkseen muistaa, että jokaista työntekijää tulee kohdella yksilönä, tasapuolisesti ja arvostaen, esihenkilön reaktioiden tulee olla ennustettavia eikä esihenkilön reaktio saa riippua siitä, kuka on asian kertojana.

Osa kyselytutkimukseen vastaajista arvioi, että heidän esihenkilönsä ei varsinaisesti tue työntekijöitä virheiden tekemisestä johtuvan häpeän kestämisessä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa kertoa omat virheensä ja mielipiteensä sekä olla oma itsensä. Häpeän pelko vaimentaa mielipiteitä ja saa työntekijän välttelemään riskinottoa ja kommunikaatiota. Pahimmillaan työntekijä peittelee omia virheitään eikä pyydä apua sitä tarvitessaan.

Esihenkilöiden tulee kehittää omaa osaamistaan epäonnistumisiin liittyvän häpeänpeilon poistamisessa pyrkimällä nostamaan asiaa esiin keskusteluun ja suhtautumalla itselleen kerrottuihin virheisiin poikkeuksetta oppimisen mahdollisuutena ja arvostaen. Psykologinen turvallisuus kehittyy luottamuksen, yhdessä virheistä oppimisen ja arvostuksen kautta. Kyselytutkimuksessa esiin nousi erityisesti työntekijöiden puolelta toive esihenkilön käytöksen kannustavuudesta, tasapuolisuudesta ja ennakoitavuudesta.

Selkeiden rikkomusten kohdalla tutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajat kokevat tällaisissa tilanteissa esihenkilöidensä toimivan ammattitaitoisesti. Psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi esihenkilön on käsiteltävä kaikki selkeät rikkomukset kulloiseenkin tilanteeseen kuuluvan ohjeistuksen mukaan. Esihenkilön toimiessa rikkomusten suhteen suoraviivaisesti ja puuttuessa niihin ammattitaidolla, hän samalla kehittää psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä.

Tutkimuksen mukaan työntekijät pääsääntöisesti kokevat esihenkilöidensä olevan keskivertoa paremmin positiivisella tavalla uteliaita työhön liittyvissä asioissa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista vastaajista kokee, että heidän esihenkilönsä kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä arjen keskellä aktiivisesti. Esihenkilön kysyessä rakentavia, työntekijöiden mielipiteitä kartoittavia, kysymyksiä hän saa myös vastaukseksi rakentavia vastauksia kasvattaen samalla psykologista turvallisuutta sekä tunnetta ajattele- vasta, arvostavasta ja kiinnostuneesta esihenkilöstä.

## 8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli löytää vastaukset opinnäytetyöongelmiin siitä, millainen on kevään 2022 aikana työntekijöiden kokemus esihenkilöiden toiminnasta psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä ja miten esihenkilöt voivat työntekijöiden näkökulmasta kehittää psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tähän opinnäytetyöhön on kasattuna laaja teoriapohja psykologisesta turvallisuudesta. Kasatun teoriapohjan pohjalta rakentui kyselytutkimus, jolla kartoitettiin Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijöiltä vastauksia opinnäytetyökysymyksiin. Kyselytutkimusten pohjalta löydettiin vastaukset opinnäytetyöongelmiin.

Opinnäytetyön rakentumisen aikana nousi esiin ajatuksia mahdollisista jatkotutkimuksista. Jatkotutkimuksilla olisi syytä selvittää eri menetelmiä, miten tulevaisuudessa voidaan taata esihenkilöillä olevan riittävät taidot psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Muutaman vuoden kuluttua Pirkanmaan Osuuskaupan kannattaa tutkia uudelleen, miten psykologisen turvallisuuden kokemus on kehittynyt



työntekijöiden näkökulmasta tästä tutkimuksesta saatujen tietojen osalta, erityisesti, mikäli esihenkilöiden osaamiseen psykologisen turvallisuuden kehittämässä panostetaan.

Opinnäytetyön valmistumisen aikana oma osaamisen on kehittynyt niin teorian osalta kuin jokapäiväisessä käytännön työskentelyssäkin. Vaikka ajatus psykologisesta turvallisuudesta ei ole uusi, siitä ei opinnäytetyön tekemisen aikana löytynyt riittävästi suomen kielellä kirjoitettua vertaisarvioitua ja opinnäytetyön lähdeaineistoksi sopivaa materiaalia. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen joutunut tutustumaan laajasti englanninkieliseen lähdeaineistoon ja kasaamaan siitä tähän opinnäytetyöhön sopivan kokonaisuuden. Osaamiseni aineiston etsimiseen sekä sen suodattamiseen, lähdekriittisesti ja tarpeellisuuden mukaan, on kehittynyt tämän opinnäytetyön kasaamisen aikana huomattavasti.

Opinnäytetyöni on saamani palautteen mukaan merkityksellinen. Kyselytutkimuksen aikana työntekijät antoivat palautetta siitä, että aihe koetaan työntekijöiden puolella tärkeäksi. Toimeksiantajan palveluksessa työskentelevät esihenkilöt ovat osaltaan kertoneet odottavansa valmista työtä itselleen luettavaksi. Tämän opinnäytetyön myötä esihenkilöiden on mahdollisuus saada tiivistetyssä muodossa teoreettinen yleiskäsitys psykologisesta turvallisuudesta. Esihenkilöt saavat tämän opinnäytetyön pohjalta myös yleiskäsityksen siitä, miten työntekijät kokevat Pirkanmaan Osuuskaupassa esihenkilöiden toimivan keväällä 2022 psykologisen turvallisuuden erilaisten osa-alueiden suhteen.

Opinnäytetyötäni voidaan pitää luotettavana seuraavien perustelujen myötä. Työn teoriaosuus on kasattu lähdekritiikkiä noudattaen ja sen kasaamisessa on painotettu alkuperäisten lähteiden käyttöä. Kyselytutkimuksen osalta kerättyyn aineistoon on suhtauduttu kriittisesti ja aineistosta on eroteltu hyvät ja huonot perustelut. Kyselytutkimuksen aineiston argumentoinnit on käsitelty niissä asiayhteyksissä, joissa ne on annettu. Kaiken kerätyn aineiston laatu ja luotettavuus on arvioitu jokaisen aineiston osan kohdalta erikseen.

## LÄHTEET

- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*.
- Duhigg, C. (2016). *New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Erikson, T. (2017). *Idiootit ympärilläni : kuinka ymmärtää muita ja itseään* (1. painos). Atena.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/samks>
- Furman, B., Ahola, T., & Hirvihuhta, H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Tammi.
- Gjerstad, E. (2015). *Näin vaikutat : vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä*. Docendo.
- Harisalo, R., & Miettinen, E. (2010). *Luottamus : pääomien pääoma*. Tampere University Press : Taju [jakaja].
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Gaudeamus.
- Järvinen, P. (2009). *Onnistu esimiehenä* (8. p.). WSOYpro.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keinänen, M., & Martin, M. (2019). *Mieli meissä - Tasapainoista arkea mielentämisen keinoin*. Kirjapaja.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa ... : työhyvinvointitaitojen kirja*. Tammi.
- Pirkanmaan Osuuskauppa. (2021). *Kimpassa Archives - Pirkanmaan Osuuskauppa*. <https://pirkanmaanosuuskauppa.fi/news-cat/kimpassa/>
- Pirkanmaan Osuuskauppa. (2022). *Vuosikertomus 2021*. <https://view.sok-julkaisut.fi/pirkanmaanok/vuosikertomus-2021#/page=1>
- Pyyhtiä, T. (2019). *Digiajan johtajan käsikirja*. BoD - Books on Demand.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa : vapauta*

- työyhteisösi todellinen potentiaali* (2. p.). Alma Talent.
- Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia: organisaation psykologinen pääoma*. Talentum.
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio*. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DACBDXETEB#piste:t1>
- Roth, P.-C., & Saarenpää, J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille: vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä*. Basam Books.
- Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Ruutu, S. (2020). *Coachin työkalupakki*. Alma Talent.
- Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J.-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/HT.100037>
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. Wiley.
- Surakka, T., & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media.
- Svibovich, A. (2020, syyskuuta). *Understanding positive organisational change through social construct of psychological safety: An intrapersonal level perspective*. 58th International Scientific Conference on Economic and Social Development. [https://www.esd-conference.com/upload/book\\_of\\_proceedings/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdBudapest2020\\_Online.pdf#page=332](https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdBudapest2020_Online.pdf#page=332)
- Toivanen, M. (2020). Mistä syntyvät onnekkaat löydöt asiantuntijatyössä? *Työelämän tutkimus*, 18(4), 305–322. <https://doi.org/10.37455/TT.89014>
- Toivanen, M., Känslä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K., Suorsa, T., & Helsinki, T. (2021). *Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*. <https://www.julkari.fi/handle/10024/141063>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>

## Kyselytutkimuksen kysymykset

### Vuorovaikutus

1. Millaisena koet omassa työyhteisössäsi vuorovaikutuksen esihenkilön ja työntekijöiden välillä?
2. Miten koet esihenkilösi keskittyvän vuorovaikutustilanteissa kyseessä olevaan asiaan ja keskustelukumppaniinsa?
3. Miten koet esihenkilösi antavan vuorovaikutustilanteessa jokaiselle mahdollisuuden osallistua?
4. Miten koet esihenkilösi kysyvän työntekijöiden mielipiteitä työhön liittyvissä asioissa?
5. Miten koet esihenkilösi pyrkivän saamaan esiin jokaisen työntekijän mielipiteen?
6. Mikäli haluat tuoda esiin jotain muuta vuorovaikutukseen liittyvää, voit tehdä sen tässä.

### Palaute

1. Koetko esihenkilösi antavan työyhteisössäsi palautetta oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa?
2. Millaisin tavoin esihenkilösi antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta?
3. Saadessasi palautetta, koetko saavasi kertoa esihenkilöllesi oman mielipiteesi asiaan ja pohtia miten toimintaa muutetaan?
4. Mikäli haluat tuoda esiin jotain muuta palautteeseen liittyvää, voit tehdä sen tässä.

## Virheet

1. Millaisella tavalla esihenkilösi reagoi työyhteisössäsi tapahtuviin virheisiin?
2. Miten esihenkilösi suhtautuu työyhteisössäsi henkilöihin, jotka kertovat hänelle huonoja uutisia tai epäonnistumisia?
3. Millaisin tavoin esihenkilösi auttaa työntekijöitä kestämään virheiden tekemisestä syntyvää häpeää?
4. Miten esihenkilösi suhtautuu työyhteisössäsi tapahtuviin selkeisiin rikkomuksiin?

## Rakentavat vastaukset

1. Onko esihenkilösi positiivisella tavalla utelias työhön liittyvissä asioissa?
2. Millaisin tavoin olet huomannut esihenkilösi kartoittavan työntekijöiden mielipiteitä arjen keskellä?
3. Millaisin tavoin esihenkilösi tekee kysymyksiä työyhteisössä tapahtuneiden virheiden jälkeen?

## Lopuksi

1. Mikäli haluat tuoda esiin vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää, voit tehdä sen tässä.