

**ESIMIESTYÖN JA PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN ROOLI
ORGANISAATION MENESTYMISSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

Syksy 2021

Sanna Bergdahl

Onnistuneen esimiestyön rooli on tunnistettu erittäin merkittäväksi organisaation menestymisen kannalta. Tutkimusten mukaan myös psykologisen turvallisuuden myönteiset vaikutukset ovat kiistattomat sekä tiimien että kokonaisten organisaatioiden osalta. Psykologisen turvallisuuden luonnissa tiimin esimiesten rooli on merkittävä. Näistä tutkimustuloksista huolimatta esimiehet toteuttavat johtamista usein puutteellisella valmentautumisella ja puutteellisen tuen kanssa. Organisaatiot eivät näytä tunnistavan asiaa riittävän selvästi ja resursseja ei ohjata riittävästi esimiestyön tukemiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selkeys siitä, millaisia tapoja ja menetelmiä esimiehillä on käytössään työyhteisön kehittämiseen ja kuinka nämä menetelmät korreloivat psykologisen turvallisuuden edistämisen kanssa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää sitä millaista tukea esimiehet kokevat tarvitsevänsä työyhteisön kehittämisessä. Opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2021 aikana kyselytutkimuksena suomalaisen organisaation esimiehille. Kyselytutkimukseen vastasi organisaation 95 esimiestä. Kyselytutkimuksella saatiin tietoa esimiesten olemassa olevista menetelmistä ja tavoista, haasteista ja tuen tarpeista liittyen työyhteisön ja työilmapiirin kehittämiseen. Tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että esimiehet toimivat monien odotusten ja paineiden alla sekä puutteellisen tuen kanssa kehittämisen suhteen. Tutkimus toi esiin myös sen, että psykologinen turvallisuus ei ollut tuttu menetelmänä tutkimukseen osallistuneille esimiehille. Tuloksista ei ollut tunnistettavissa muitakaan menetelmiä, jotka olisivat olleet kaikille esimiehille yhteisiä. Tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten tapaan sitä, että esimiehet toimivat pitkälti oman osaamisensa ja omien kykyjensä varassa. Osaaminen ja kyvyt vaihtelevat suuresti esimiesten välillä. Aiempien tutkimustulosten valossa psykologinen turvallisuus näyttää potentiaalisena menetelmänä työyhteisöjen ja työilmapiirin kehittämisen välineenä.

Johtopäätöksenä kuitenkin on se, että olemassa olevat ohjeistukset ja tarjolla olevat työkalut eivät ole riittävän konkreettisella tasolla. Esimiehet kaipaavat konkreettista, yksinkertaista ja tehokasta tapaa toteuttaa psykologisen turvallisuuden periaatteita kiireisessä työarjessa. Opinnäytetyön tutkimuksesta voitiin myös selkeästi vetää johtopäätös siitä, että esimiehet ja heidän johtamansa työyhteisöt toimivat hyvin erilaisissa tilanteissa ja erilaisista lähtökohdista. Tästä syystä psykologisen turvallisuuden jalkautuksessa tulisi huomioida erilaiset tilanteet ja lähtökohdat. Opinnäytetyössä kehitysehdotuksena on malli, jossa tarkoituksena on toteuttaa kartoitukset lähtökohdille työyhteisössä ja luoda tuen tarjoamisen tavat psykologisen turvallisuuden edistämiseksi sekä esimiestyön kehittämiseksi organisaatioissa.

Avainsanat Psykologinen turvallisuus, esimiestyö, tiimityö, työhyvinvoinnin kehittäminen
Sivut 107 sivua ja liitteitä 5 sivua

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Author Sanna Bergdahl

Subject The role of immediate superior work and psychological safety in the success of an organization

Supervisor Ulla Peltonen

Abstract

Year 2021

The immediate superior role has been identified as very significant for the success of organisations. According to research, the positive impact of psychological safety for the team and the organisation has also been identified as undeniable. The actions and role of the immediate superior are significant for creating psychological safety in teams. Despite these research findings, supervisors often operate with inadequate training and support. Organisations do not appear to recognise the issue, and resources are not directed to support superiors' work.

The aim of the thesis was to get clarity about the methods supervisors use to develop the work community and how these methods correlate with the promotion of psychological safety. In addition, the aim was to find out what kind of support supervisors need for developing the work community. The thesis was carried out during 2021 as a survey for the supervisors of a Finnish organisation. The survey was answered by 95 supervisors of the organisation. It provided information about the existing methods and practices, challenges and needs for support related to the development of the work community and atmosphere in the team. The results confirmed the findings of previous studies: that supervisors operate under many expectations and pressures, and with a lack of support. The study also revealed that psychological safety was not familiar to the supervisors involved in the study. Other methods common to all supervisors could not be identified from the results of the study. As in previous studies, the results confirmed that supervisors operate primarily on their own development skills and abilities. Competencies and abilities vary significantly between supervisors too. In light of previous research, psychological safety appears as a potential method for developing work communities and work atmosphere.

However, the conclusion is that the existing guidelines and tools available are not at a sufficiently concrete level. Supervisors need a concrete, simple and effective tool to implement the principles of psychological safety in a busy work routine on a daily basis. It can also be concluded from the thesis research that supervisors lead work in very different situations and with different capabilities. For this reason, the implementation of psychological safety in teams should consider the different situations and capabilities of superiors. The development proposal in the thesis is a model to find out the starting point in the organisation and to create ways of providing comprehensive and effective support for the implementation of psychological safety and for development of supervisory work in the organization.

Keywords Psychological safety, supervisory work, teamwork, well-being development.
Pages 107 pages and appendices 5 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	4
3	Esimiestyö	5
3.1	Esimiestyön odotukset ja haasteet	7
3.2	Hyvä esimiestyö - hyvä työilmapiiri	10
3.3	Hyvän esimiestyön edellytykset	12
3.3.1	Itsetuntemus ja reflektiokyky.....	12
3.3.2	Vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys.....	15
3.4	Esimies ja tiimi	19
4	Psykologinen turvallisuus.....	22
4.1	Mitä tarkoittaa psykologinen turvallisuus	22
4.2	Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena	24
4.3	Ilmeneminen, edut ja haitat	30
4.4	Psykologisen turvallisuuden edistäminen.....	33
5	Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus	36
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja tausta.....	36
5.1.1	Ongelmanasettelu.....	37
5.1.2	Tutkittavan kohteen ja tieteenfilosofinen valinta.....	38
5.1.3	Menetelmävalinnat.....	39
5.1.4	Teoreettinen ymmärtäminen.....	41
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	42
5.3	Kyselylomakkeen laadinta	44
5.4	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	47
5.5	Tutkimuksen reliäabelius ja validius	50
6	Tutkimustulokset	52
6.1	Taustatiedot.....	52
6.2	Kyselyn tulokset.....	54
6.2.1	Kyselyn tulokset kvantitatiivinen osuus	55
6.2.2	Kyselyn tulokset kvalitatiivinen osuus.....	62
6.2.3	Kyselyn tulokset – vertailua	80
7	Johtopäätökset.....	84

7.1	Kuinka tärkeänä esimiehet pitävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työyhteisössään	85
7.2	Millaisin tavoin ja menetelmin esimiehet edistävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työssään?.....	86
7.3	Millaista tukea esimiehet tarvitsevat työilmapiirin kehittämisessä?.....	88
8	Pohdinta	89
8.1	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus.....	92
8.2	Tutkimustulosten pohdinta	93
8.3	Jatkokehittäminen	98
	Lähteet	102

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kyselylomake

1 Johdanto

Suomalainen työelämä on muuttunut suuresti viime vuosikymmenien aikana. Tehtävä- ja ammattirakenteet ovat muuttuneet oleellisesti. Samoin yhteiskunta, jossa me elämme, on kehittymässä ubiikkiyhteiskunnaksi, jossa äly on kaikkialla. Langaton tiedonsiirto ja verkottuminen on mahdollista kenelle tahansa, milloin tahansa ja kaikkialla. Jo nyt vallalla oleva iskulause ”vain muutos on pysyvää” tulee varmuudella jatkumaan, vaatii se kaikilta epävarmuuden sietämistä yhä lisääntyvästi. Tulevaisuudessa yhä enemmän ei haluta pysyviä työpaikkoja, ei säännöllistä työaikaa eikä toimistoa. Tarvitaan kuitenkin asioita, jotka vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja ylläpitävät hyvinvointia. Tämä tarkoittaa myös työelämälle uusia haasteita jatkuvasti. (Suonsivu, 2014, ss. 181-182)

Syyt työelämän muutoksen taustalla ovat Kauhasen (2014, ss. 77-84) mukaan olleet informaatio- ja kommunikaatioteknologian laajentuminen kaikille aloille, toimintojen siirtäminen ulkomaille sekä väestön nopea ikääntyminen. Järvinen (2016) tuo mukaan näkökulman siitä, että organisaatioiden jatkuva muutos ei ole niin merkittävä tekijä työelämän muutoksessa yleisesti, vaan se, että johtamisen merkitys korostuu koko ajan, vaikka sen perusteet pysyvät samana. Johtamisen merkityksen korostuessa myös johtamiskäytännöt ovat olleet muutoksen tarpeessa viime vuosikymmenien aikana. Clawsonin (2012) mukaan johtamiskäytäntöjen muutos toisen maailmasodan jälkeen on johtanut ulkoisen käyttäytymisen johtamisesta (Keho/Body) osaamisen johtamiseen (Aivot/Brain) ja sitä kautta edelleen ihmisten sisäisen työmotivaation, sitoutumisen, tunteiden ja työilmapiirin johtamiseen (Sydän/Heart). Clawson käyttää termiä kolmannen tason johtaminen (Level Three Leadership), jossa johtaminen perustuu tunteiden ja motivaation arvostamiseen.

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian, sekä myös muiden työelämän uudistumisen elementtien, nopea kehitys on tuonut mukanaan tarpeen jatkuvalla oppimiselle. Edellytykset jatkuvalla oppimiselle luodaan työhyvinvoinnin kautta. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita oppimaan jatkuvasti uutta ja näin olemaan omalta osaltaan mahdollistamassa optimaalista yrityksen tuottavuutta. (STM, 2021) Lähitulevaisuudessa Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän raportin mukaan 2030-luvulla työelämässä korostuvat

entisestään yhteistyökykyisyys, innovatiivisuus, vapaus, yksilöllisyys, malttamattomuus, vaativuus sekä menestys, joka ei perustu koulutustasoon tai hierarkiaan (Alasoini ym., 2012, s. 10).

Esimiehen rooli organisaation toiminnassa on ratkaiseva ja rooli korostuu alati uudistuvassa työelämässä. Esimiehet toimivat uudistumisen mahdollistajina. Esimiestyön merkitystä organisaation kilpailukyvyyn kannalta korostavat lukuisat tutkimukset. Esimiestyötä, aktiivisen tutkimisen lisäksi, myös pyritään kehittämään jatkuvasti. Kehityksellä pyritään löytämään tapoja jatkuvasti muuttuviin työelämän haasteisiin ja nopeaan toimintaan. Tämä siksi, koska esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja parantamisessa on keskeinen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018) Työelämän kiihtyvä vauhti vaatii esimiestyöltä entistä aktiivisempaa ja valppaampaa otetta johtamisessa (Järvinen, 2016, s. 32). Juutin (2016, ss. 7-10) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että johtamisen hyvyys vaikuttaa tuottavuuteen, kannattavuuteen ja ihmisten työelämän laatuun. Johtamista tulee jatkuvasti kehittää, jotta organisaatio menestyisi ja ihmiset työntekijöinä ja asiakkaina voisivat hyvin. Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jolla ei ole päätepistettä. Huotilainen & Saarikivi (2018, ss. 63-64) mainitsee, että perinteinen pomomainen esimiesrooli on vanhentunut. Nämä esimiehet yleensä antoivat tarkkoja neuvoja, miten työtä tehtiin. Työelämä ja esimiehen rooli on muuttunut. Tämän päivän esimiehen tehtävät painottuvat entistä enemmän henkilöstöosaamiseen. Kyky kommunikoida alaisten kanssa korostuu sekä se, kuinka työntekijät voidaan valmentaa ja auttaa parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Myös Pessin ym. (2017, s. 285) mukaan nykyjohtamisessa huomio suuntautuu työntekijöihin johtajan itsensä sijaan.

Esimiehet toimivat kuitenkin käytännön työssään kiireessä sekä lukuisten odotusten ja paineiden keskellä. Odotusten ja paineiden lisäksi esimiehen tulisi olla moniosaaja alkaen lakiasioiden hoitamisesta ja päätyen psykologin rooliin asti. Kaiken paineen ja kiireen keskellä aikaa paneutua työhyvinvoinnin edistämiseen on usein liian vähän. Nämä haasteet on huomattu myös yleisemmin ja ratkaisuyrityksenä haasteisiin on syntynyt lukuisa joukko yksittäisiä menetelmiä ja teorioita esimiestyön tueksi. Teorioiden ja menetelmien kattavuus ei nykyisellään vain riitä. Juutin (2011, ss. 155-165) mukaan johtamista on tutkittu monista näkökulmista, mutta ei olla pystytty kumuloimaan uutta tietoa rakentamalla jo aiemmin todettujen hypoteesien varaan. Lisäksi Juuti jatkaa, että suurin osa esimiehistä kokee

oppineensa johtamisesta eniten omien kokemustensa ja itsereflektion kautta. Samoin yksittäisten menetelmien ja teorioiden sijaan tarvitaan tapoja johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi, joilla johtamisen kehittäminen saadaan liitettyä työarkeen. Vasta tällöin voidaan tukea koko organisaation toimintaa.

Arvostavan ja luottavan työyhteisön luomisessa psykologinen turvallisuus, joka on viime vuosina noussut vahvasti esiin, on todettu olevan tehokas keino. Arvostavan ja luottavan työyhteisön luomisen lisäksi psykologisen turvallisuuden on huomattu edistävän monia muitakin asioita, joiden myötävaikutuksella pystytään vastaamaan nopeasti muuttuvassa työelämässä työelämän keskeisiin haasteisiin. Näitä ovat muun muassa tiimien oppimiskyky sekä optimaalinen tiimityö. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri ikään kuin asettaa perustan työyhteisölle itselleen löytää optimaaliset tavat toimia. Tästä syystä se on mielestäni merkittävä ehdokas työyhteisöjen ja esimiestyön kehittämisen viitekehyykeksi yksittäisten menetelmien sijaan. Menetelmät psykologisen turvallisuuden edistämiseksi ovat lisäksi yksinkertaisia ja oikein jalkautettuna sekä fasilitoituna työyhteisöt ja tiimit alkavat itse luoda perustaa hyvinvoinnille ja optimaaliselle yhteistyöskentelylle, joihin myös organisaation tuloksellisuus usein pohjaa.

Esimiestyöhön liittyvän tutkimuksen ja teorian kautta muodostuu kuva esimiehen keskeisestä roolista organisaatioiden menestymisen kannalta. Sama, keskeisten henkilöiden toiminnan tärkeys, nousee esiin myös psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa. Esimiestyön merkitys organisaatioiden hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta korostuu siis johtamisen, organisaatiotason tutkimuksen ja teorian sekä psykologisen turvallisuuden tutkimuksen ja teorian yhteydessä. Esimiestyön merkitys organisaation menestymisessä on tutkimusten mukaan täysin kiistaton, samoin kuin psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luomisessakin. (Ruutu, 2020, s. 43)

Hyvä työilmapiiri, avoimuus, luottamus ja ihmisten huomiointi yksilöinä, muutamia mainitakseni, ovat sekä esimiestyön että psykologisen turvallisuuden aihepiirissä keskeisiä menestystekijöitä. Voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus ei tuo sinällään mukanaan mitään uutta, sen keskeiset ilmiöt ja näiden ilmiöiden hyödyllisyys työyhteisöissä on tunnistettu ja tuotu ilmi myös muissa tutkimuksissa, ei pelkästään psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa. Työyhteisö ja tiimi koostuvat ihmisistä ja ihmisten välisessä

yhteistyössä korostuvat samat teemat riippumatta tutkimuksen tai teorian tulokulmasta. Psykologinen turvallisuus on ennen kaikkea holistinen menetelmä ihmisten johtamisen välineenä. Se tarjoaa olosuhteet, joilla tiimien ja työyhteisöjen menestymisen edellytykset realisoituvat.

Kiireisessä työarjessa tarvitaan yksinkertaisia ja tehokkaita menetelmiä ja tapoja, jotka edistävät asioita, joilla pystytään vastaamaan nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Esimiehet kaipaavat menetelmää ja tukea saada työyhteisöt toimimaan optimaalisesti. Tämä nousee esiin myös opinnäytetyön tutkimuksessa. Kuten lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu, organisaation menestymisen kannalta on keskeistä suunnata resursseja esimiestyön tukemiseen sekä luoda puitteet psykologisen turvallisuuden jalkauttamiselle työyhteisössä.

2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää olemassa olevien tutkimusten ja aineistojen perusteella esimiestyön merkitystä, sen nykytilaa ja tulevaisuuden suuntaa organisaatioiden ja työyhteisön hyvinvoinnin sekä menestymisen kannalta. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa esimiehille suunnatun kyselyn avulla, millaisia menetelmiä esimiehillä on käytössään työyhteisön kehittämisen osalta sekä millaista tukea esimiehet kokevat tarvitsevansa työyhteisön kehittämisen osalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selkeys siitä, millaisia tapoja ja menetelmiä esimiehillä on käytössään työyhteisön kehittämiseen ja kuinka nämä menetelmät korreloivat psykologisen turvallisuuden edistämisen kanssa. Lisäksi tavoitteena on selvittää sitä millaista tukea esimiehet kokevat tarvitsevansa työyhteisön kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on saada totuudenmukaista tietoa esimiesten työarkeen perustuen. Esimiehille suunnatussa kyselyssä käytetyt käsitteet ovat ilmiöitä ja asioita, joita psykologinen turvallisuus pitää sisällään. Itse psykologisen turvallisuuden käsitettä ei tuoda esiin, koska populaarina käsitteenä psykologinen turvallisuus on suhteellisen uusi. Psykologinen turvallisuus on myös käsitteenä moninainen. Tällä pyritään sulkemaan pois väärinkäsitykset liian epämääräisestä käsitemaailmasta. Tutkimus kuitenkin tutkii psykologisen turvallisuuden keskeisten ilmiöiden käyttämistä kehittämisen menetelmänä ja tästä syystä opinnäytetyön tutkimuskysymyksissä psykologinen turvallisuus esiintyy. Tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka tärkeänä esimiehet pitävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työyhteisössään?
- Millaisin tavoin ja menetelmin esimiehet edistävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työssään?
- Millaista tukea esimiehet tarvitsevat työilmapiirin kehittämisessä?

3 Esimiestyö

Tässä opinnäytetyön osiossa keskitytään pääasiassa esimiestyön osa-alueisiin, jotka ovat kytköksissä ihmisten johtamiseen. Toisin sanoen näkökulmaan, jossa käsitellään ihmisläheistä lähestymistapaa johtamiseen. On kuitenkin ensin tärkeää todeta, että onnistuneessa ihmistenjohtamisessa tulee huomioida myös niin sanottuun asiajohtamiseen liittyviä seikkoja ja asioita. Muun muassa Malkamäki (2017) on tuonut väitöskirjassaan esiin läpinäkyvyyden merkityksen luottamuksen rakentumisen välineenä työyhteisössä. Läpinäkyvyys liittyy viestintä ja vuorovaikutusmenettelyihin, yhdenmukaiseen valvontaan ja seurantamenettelyihin, yhdenmukaiseen odotuksiin ja johdonmukaisuuteen johtamisessa on väitöskirjassa tutkimustulosten keskeinen yhteenveto. Voisikin sanoa, että ilman selkeää ja läpinäkyvää asioiden johtamista on hyvin vaikeaa rakentaa toimivaa johtajuutta ihmisten johtamisen näkökulmasta. Perustaksi tarvitaan selkeyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa kautta linjan.

Hyvän johtamisen toteuttaminen esimiehelle on haastavaa, koska esimiehen rooliin, vastuisiin ja tehtäviin kuuluu laaja kirjo asioita ihmisten johtamisen lisäksi. Esimiehen tehtäviin ja vastuisiin katsotaan kuuluvan vastuualueensa tavoitteet ja organisaation päämäärät sekä vastuu toiminnasta yleisesti. Vastuu kattaa toiminnan kokonaisvaltaisesti vastuualueella, kattaen alaisten toiminnan. Näiden vastuiden lisäksi esimiehen rooli on muuttunut viime vuosina tukea antavaksi henkilöksi valvojana toimimisen sijaan. (Viitala, 2007, ss. 270-272) Esimiehen roolissa odotetaan myös johtajuutta. Hyvän johtajuuden yksi näkökulma on ryhmän yhteistyön laatu. Juuti (2016, s. 37) toteaa, että esimiestyöstä tulee johtamista vasta kun esimies saa vastuualueellaan ihmiset tekemään yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Esimiehen tehtävässä onnistumisen lähtökohta on, että esimies ymmärtää tehtävänsä merkityksen. Esimiehen tulee myös pystyä käyttämään annettua valtaa työyhteisön parhaaksi. Onnistumisen edellytyksenä on halu kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä sekä tarvittaessa esimiehen tulee pystyä tekemään selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Monet esimiehet eivät valitettavasti toimi näin. Usein näitä keskeisiä tehtäviä laiminlyödään ja siitä on luonnollisesti kielteisiä vaikutuksia työyhteisölle. Vaikka ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat tärkeitä esimiestyössä, se ei ole kuitenkaan riittävä sellaisenaan. Tarvitaan myös laajempi kiinnostus henkilöstöä sekä koko työyhteisön johtamista kohtaan. Monet eivät ole tehtävää vastaanottaessaan, eivätkä sen jälkeenkään, miettineet mitä kaikkea johtamistyöhön kuuluu. Järvisen mukaan kärjistäen voitaisiin väittää, että johtamisen merkitystä ei ole suomalaisessa työelämässä ymmärretty. Sen sijaan ajatellaan, että esimiestyö hoituu ”vasemmalla kädellä”. (Järvinen, 2016, ss. 13-15)

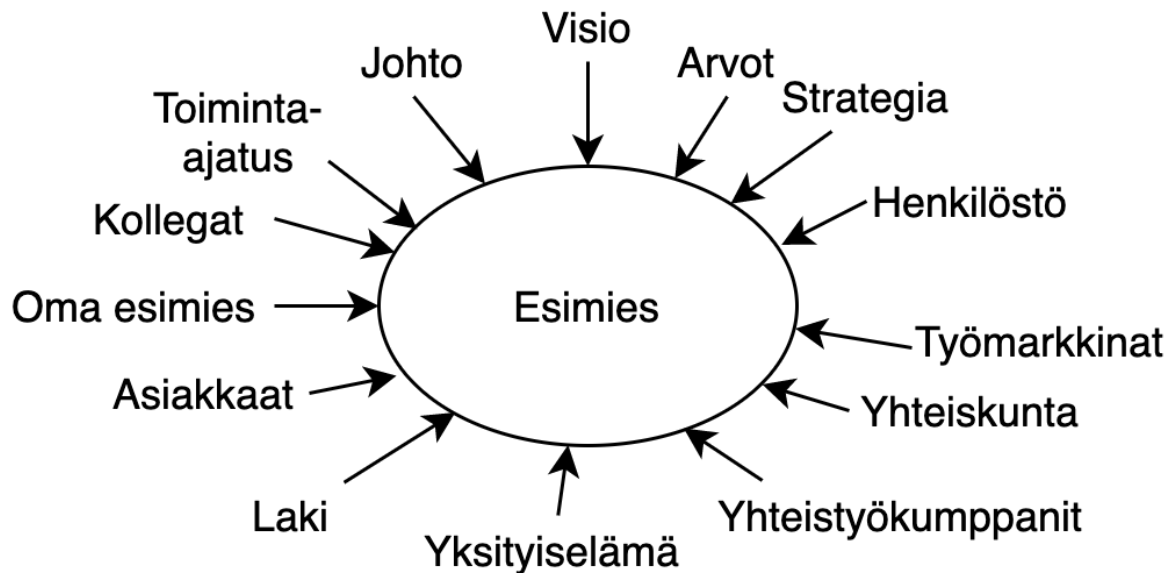
Huomionarvoista johtamisen kulttuurin suhteen on se, että Suomessa tehtyjen tutkimusten (Management Institute of Finlandin tekemien johtajuuden arviointien) mukaan vain noin 10% esimiehistä on arviointien perusteella luokiteltavissa ihmisten johtamista esimiestyössään painottaviksi henkilöiksi. Lisäksi esimiehet itse kuvittelevat käyttävänsä paljon ihmiskeskeisiä johtamismenetelmiä kuin todellisuudessa käyttävät. (Juuti, 2016, ss. 47-48). Ihmisten johtamisen toteuttamista työarjessa siis kaivataan kipeästi. Johtamista, jossa korostuvat muun muassa ihmisten ohjaaminen, kehittäminen ja motivointi (Pentikäinen, 2009, ss. 13-14).

Ihmisten johtamisessa korostuu tunneäly. Tunneälyssä esimiehen näkökulmasta yksi tärkeä tekijä on esimiehen oma hyvinvointi (Jabe, 2017, ss. 235-237). Oppivassa organisaatiossa, joka on jatkuvasti yleistyvä odotus organisaatioissa, johtajiin ja esimiehiin kohdistuvat odotukset painottuvat ihmisten johtamiseen (Ojala, 2002, s. 200). Huolimatta tutkimusten selkeästi esiin tuomasta tarpeesta suuntautua ihmisläheiseen johtamiseen, esimieheltä odotetaan usein käytännössä muuta, tai paremmin sanottuna ihmisten johtamisen lisäksi myös paljon muuta. Esimiehen tulisi olla varsinainen moniosaaja, taituri, joka tietää muun muassa lakiasiat, omaksuu organisaation ylimmän johdon muuttuvat strategiat ja jalkauttaa ne ongelmitta, ottaa vastaan henkilöstön kritiikin sekä toimii tarvittaessa työyhteisössään psykologina ja terapeuttina. Odotukset ja haasteet esimiestyölle ovat siis moninaiset, kuten opinnäytetyön kappaleessa 3.1 todetaan.

3.1 Esimiestyön odotukset ja haasteet

Esimestyö pitää sisällään laajan joukon erilaisia asioita erilaisista näkökulmista. Esimestyöhön kohdistuu monia vaikutuksia eri tahoilta, jotka vaikuttavat odotuksiin esimestyötä kohtaan. Usein esimies sukkuloi käytännön työssään muun muassa organisaatiosta, lainsäädännöstä, työyhteisöstä, yhteistyökumppaneilta ja asiakkaista nousevien odotusten ja vaikutusten ristiaallokossa. Hyppänen (2013, s. 14) kuvaa kirjassaan niitä vaikutuksia ja odotuksia, joiden keskellä esimies työtään suorittaa (Kuva 1).

Kuva 1. Esimestyöhön ja esimieheen kohdistuvia odotuksia.



Organisaatiosta nousevien odotusten täyttäminen vaatii jatkuvasti useiden eri asioiden huomiointia työarjessa. Organisaation vision, arvojen, toiminta-ajatusten ja strategian omaksumisen lisäksi esimieheltä odotetaan näiden asioiden toteuttamista ja valvomista vastualueellaan. Suhteessa alaisiin esimies on organisaation edustaja, jonka on edustettava annettuja organisaatiosta nousevia odotuksia. Esimiehen tehtävänä on perustella ja auttaa alaisiaan ymmärtämään ja näkemään organisaation odotukset. Näiden lisäksi esimies toimii suhteessa alaisiin tukevana, innostavana ja motivoivana henkilönä. Työyhteisön kehittyminen on myös esimiehen vastuulla. (Salminen, 2011, ss. 24-25) Esimiehen tulisi siis osata ennakoida, luoda strategioita, olla uskottava alaisensa ja oman esimiehensä silmissä ja erityisesti osata kannustaa sekä kehittää henkilöstöä (Jabe, 2006, s.15). Lakisäätteiset asiat

ja sopimukset asettavat esimiehen asemaan, jossa esimiehenä toimivan henkilön on tunnettava lainsäädännölliset ja sopimukselliset asiat. Työarjessa huomioitavia lakeja ja sopimuksia ovat muun muassa työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhteistoimintalaki, työturvallisuuslaki, työeläkelaki, työterveyshuoltolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä alan työehtosopimukset (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 12). Salminen (2017, s. 75) tuo esiin sen, että vaikeuksien välttämiseksi esimiehen kannattaa tutustua työlainsäädäntöön huolella ja pyytää tarvittaessa apua, ennen kuin esimies tekee henkilöstöön liittyviä ratkaisuja. Muun muassa työturvallisuus, fyysinen työsuojelu, henkisen ylikuormittumisen välttäminen, tasa-arvoinen kohtelu, häirinnän kieltö ja erilaiset tietosuojakysymykset olisi syytä tuntea ainakin niin hyvin, että esimiehellä on tieto, milloin tulee turvautua organisaation tarjoamaan tukeen lakisäätöissä asioissa.

Esimiehellä on monien odotusten ja velvoitteiden lisäksi monta roolia. Roolit ovat käytännössä käyttäytymisen eri muotoja. Roolit voivat olla myös ristiriidassa henkilön omien toiveiden ja kykyjen kanssa. Rooliksi voi nimetä suunnan näyttäjää, viestien välittäjää, päätöksentekijää, motivaattori, yhteisöllisyyden edistäjä sekä työn tuottavuudesta huolehtija. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 12) Roolit ja uskottava toimiminen rooleissa ovat tärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Vaikka organisaation ylimmällä johdolla olisi kuinka hienoja ja toimivia tavoitteita ja arvoja, näistä ei ole juurikaan apua ellei esimiehet edistä näitä hyvällä tavalla. Lähiesimiestyö on se ratkaiseva tekijä toimiiko organisaatio tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Salminen, 2011, s. 29)

On tilanteita, joissa organisaation odotukset eivät kohtaa todellisuuden kanssa, joiden kanssa työyhteisö joutuu kamppailemaan. Tilanne, jossa esimies joutuu tasapainoilemaan organisaation ja henkilöstön odotuksien välillä, on esimerkiksi se, kun organisaatio vaatii entistä tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toimintaa ja esimies tunnistaa jo valmiiksi kuormittuneen tilanteen johtamassaan työyhteisössä. Tällöin esimies joutuu ratkaisemaan ristiriidan itse omassa toiminnassaan. Tällaisissa tilanteissa esimieheltä edellytetään joustamista, laajakatseisuutta sekä kykyä neuvotella ja sovittaa työn ja organisaation aiheuttamia konfliktitilanteita. (Järvinen, 2016, ss. 35, 61) Esimies joutuu tekemään valintoja, jotka eivät aina ole helppoja eettisistä ja oikeudenmukaisista lähtökohdista. Näissä tilanteissa esimiehen on vaikea toimia esimerkillisesti. On helpompaa toimia sokeasti ylemmiltä tahoilta tulevien ohjeiden mukaisesti, kuin pyrkiä pohtimaan sitä, mikä olisi

kussakin tilanteessa paras, eettisin ja oikeudenmukaisin vaihtoehto. Oikean valinnan tekeminen vaatii esimieheltä rohkeutta. Usein tällaisen valinnan palkinto on ainoastaan oman työyhteisön luottamuksen saavuttaminen. Toimiakseen näin esimiehen on kyettävä hillitsemään omat paremmuuteen, ahneuteen, kateuteen ja seksuaaliseen mielihyvään liittyvät impulssinsa. (Juuti, 2016, s. 38)

Järvinen (2016, ss. 74-81) kuvaa yhtä haastavaa tilannetta esimiestyön kannalta. Työyhteisöön voi muodostua ongelmakierre. Tällaisessa kiertessä on tyypillistä se, että alkuperäiset ongelmat katoavat näkyvistä ja näkyvissä on alkuperäisten ongelmien sijaan muita ongelmia. Esimies on tällaisessa tilanteessa suuren haasteen edessä. Ensin ongelmanratkaisussa tulisi muodostaa käsitys siitä, mitä ongelmat ovat ja keitä ne ensisijaisesti koskevat. Tämä selvitystyö ei ole helppoa, mutta ongelmien ratkaisemiseksi välttämätöntä.

Työyhteisöissä on yleensä sekä yksilökeskeisiä että yhteisöllisiä ongelmia. Ongelmien kirjo vaihtelee esimerkiksi yksittäisen työntekijän ongelmista yhteisöllisiin ongelmiin. Yksilöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi alkoholiongelmat ja psyykeen ongelmat. Yleisiä yhteisöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi erilaiset ihmisten keskinäiset ristiriidat ja muutoksista aiheutuneet epäselvyydet. Jaottelu yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin on usein myös vaikeaa, koska asiat vaikuttavat laajasti työyhteisössä. Yksittäisen työntekijän ongelma voi hyvin nopeasti eskaloitua koko työyhteisön ongelmaksi. Riippumatta ongelmasta, esimies on se henkilö viime kädessä, jonka tulee puuttua ongelmiin ja ryhtyä toimiin ongelmien voittamiseksi. Esimies voi kokea näissä tilanteissa suurta avuttomuutta, koska esimiehen oma kokemus osaamisen tarpeista eri ongelmien kohdalla voi laajentua esimerkiksi psykologina ja lääkärinä toimimiseen. Esimiehen on usein myös nykyisessä muuttuvassa maailmassa vaikea luoda riittävän luottamuksellisia suhteita työyhteisön jäsenten kanssa. Tämä johtuu siitä, että esimies joutuu toimimaan moninaisten näkökulmien keskellä ja eri tahot odottavat esimieheltä varsin erilaisia asioita. (Järvinen, 2016, ss. 69-71; Juuti, 2016, ss. 37, 60-61)

Yksi ihmisten johtamisen haaste on se, että työntekijöiden käytös on harvoin esimiehen omien käsitysten ja toiveiden mukaista. Päinvastoin, esimies on usein tekemisissä ihmiselon varjopuolen kanssa. Näistä ovat muun muassa vastuuttomuus, kateus, laiskuus, tyytymättömyys, kiittämättömyys, itsekkyyden ja katkeruus. Työyhteisöt eivät aina toimi

aikuismaisesti vaan toiminta voi olla sivistymätöntä ja vastuutonta. Lisäksi työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat joko kielteisesti tai myönteisesti työstressin kokemiseen. Hyvä tuki esimiehen ja työtovereiden taholta antaa voimavaroja ja vastaavasti heikot ihmissuhteet ovat työtyytymättömyyden lähde. Pitkittynyttä stressiä seuraa uupumus, joka kehittyy asteittain ja johtaa usein työkyvyttömyyteen. Siksi tilanteissa, joissa henkilöstön toiminta ei vastaa esimiehen toiveita, esimiehen on tärkeää tunnistaa tilanne, vaalia henkilöstön välisiä suhteita sekä olla reagoimatta tunteen pohjalta, vaikka käytös olisi täysin asiatonta. (Suonsivu, 2014, ss. 27-30; Järvinen, 2016, ss. 20-23)

Pentikäinen (2009, ss.64-66) tuo esiin haasteita ryhmän johtamisen näkökulmasta. Haasteellisia ryhmiä ovat muun muassa työtä (liian) pitkään vakiintuneissa olosuhteissa tehneet. Tästä aiheutuu usein muutosvastarintaa, koska ihmiset eivät halua poistua mukavuusalueeltaan ja tästä syystä vastustavat uusien ideoiden jalkauttamista. Näissä ryhmissä kaikki uusi on uhka. Tällaisen ryhmän esimiehen tehtävänä on valita, onko valmis ottamaan vastaan kovan haasteen ryhmän toiminnan elvyttämisestä vai valitseeko uskoa ryhmästä nousevia perusteluja. Rutiinityöhön tottuneen ryhmän vastakohta on vahvasti innovatiivinen ryhmä. Näissä ryhmissä vain uudet projektit ja asiat kiinnostavat. Ideoita pursuaa yli oman tarpeen ja esimiehen haasteena on pitää ryhmän tavoite kristallinkirkkaana. Yksi haasteellinen ryhmä on sellainen, jossa ryhmän jäsenet eivät tiedä miten työtä pitäisi tehdä. Ryhmään syntyy tästä rauhattomuutta. Rauhattomissa ryhmissä ryhmän jäsenet ovat väsyneitä tai väsyvät, josta voi seurata loppuun palamista. Rauhattoman ryhmän johtamisessa esimiehen on tärkeää pysyä itse rauhallisena ja pitäytyä faktoissa. Lisäksi esimieheltä vaaditaan hyvää tilanne käsitystä ja oikea-aikaista viestintää.

Odotukset esimiestyölle ja esimiestyön haasteet ovat siis moninaiset. Vaikka odotukset ja haasteet rajataan ihmisten johtamiseen, ne ovat siitä huolimatta moninaiset. Ihmisten johtaminen on aina haasteellista, eikä ongelmattomia työyhteisöjä ei ole olemassa.

3.2 Hyvä esimiestyö - hyvä työilmapiiri

Työyhteisön hyvä ilmapiiri, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ilmaisevat kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Ilmaisut liittyvät läheisesti toisiinsa, ollen kuitenkin tietyiltä osiltaan myös eriäviä. Tässä kappaleessa tuodaan lyhyesti ilmi näiden kaikkien ilmaisujen

pohjalta erilaisia näkökulmia hyvään johtamiseen liittyen. Lähteenä käytetyn kirjallisuuden ja tutkimusten ilmaisuissa vaihtelevat nämä kolme. Ilmaisut on tarkoituksellisesti haluttu säilyttää alkuperäisinä, koska ilmaisujen välillä on merkitseviä eroja.

Esimiestyössä odotusten ja vaatimusten huomiointi sekä kaiken yhdistäminen hyvällä ja optimaalisella tavalla ei ole helppoa. Toisaalta hyvän ja optimaalisen tavan määrittelykin on vaikeaa. Juuti (2016, s. 9) toteaa, että hyvä johtaminen on helppo tunnistaa, mutta sitä mahdotonta määritellä tarkasti. Johtamiseen liittyvät ominaisuudet ja asiat eivät ilmene eri organisaatioissa ja työyhteisöissä samalla tavalla. Juutin mukaan piirteiden taustallakaan ei ole aina täysin identtiset ilmiöt. Hyvä johtaminen onkin usein havaittavissa lähinnä työyhteisön hyvässä ilmapiirissä. Hyvä työilmapiiri puolestaan on sidoksissa hyvään ihmisten johtamiseen. Viime vuosina esimiehen tehtävät ovatkin keskittyneet ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan. Perinteisestä kaikkietävän esimiehen roolista on siirrytty siihen, että esimies pyrkii antamaan alaisilleen valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. Esimiehen valmentava ote korostuu. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 8) Aron mukaan hyvän ilmapiirin luomisessa oleellista ovat hyvin käyttäytyvä työyhteisö sekä myönteinen suhtautuminen työtovereihin työyhteisössä. Hyvää työilmapiiriä tulee johtaa, se ei synny ja pysy itsestään. Johtamisen merkitys työilmapiirille on erittäin tärkeä, usein ratkaiseva. Hyvä johtaminen ja epäonnistunut johtaminen voivat saada aikaan täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiirin suhteen, vaikka kaikki muut työilmapiiriin vaikuttavat asiat olisivat samat. Organisaation tavoitteet tulisi saavuttaa kestäväällä tavalla huolehtien henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittymisestä. Hyvinvointi työssä ja tuloksellisuus eivät ole vastakkaisia tavoitteita, päinvastoin. (Lehto & Viitala, 2016, ss.117-131; Aro, 2018, ss. 50-53, 71) Aro (2018, ss. 39.41) jatkaa, että työilmapiiri on lähinnä intersubjektiivinen, yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Se on eri asia kuin työtyytyväisyys, vaikka nämä kaksi asiaa ovatkin läheisesti sidoksissa toisiinsa. Työympäristön laatuun vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja sen terveys. Näihin vastaavasti vaikuttavat työyhteisössä vallalla olevat arvot ja arvostukset, ihmisten käytös, tavoitteiden ja rakenteiden (roolit ja prosessit) selkeys, onnistumista tukeva johtaminen, viestinnän laatu ja määrä, ongelmanratkaisukäytännöt, organisaation toimintaympäristön tilanne ja historia sekä työilmapiirin johtaminen.

Kumpulainen (2013, ss. 198-199) toteaa, että työhyvinvointi on yksilöllisesti koettu asia, johon vaikuttavat monet tekijät työyhteisössä. Näitä ovat muun muassa työympäristön toimivuus, toimiva vuorovaikutus sekä yhteisöllisyyden kokemus. Mankan & Mankan (2016, ss.91-93) mukaan työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä ja on kokonaisvaltainen yksilöllinen kokemus. Samassa työyhteisössä voi olla samaan aikaan jaksamisongelmien kanssa kamppailevia työntekijöitä kun taas toinen voi nauttia työstään joka päivä. Subjektiiviset kokemukset, sekä kielteiset että myönteiset, leviävät työyhteisössä. Yksittäisen työntekijän innostus ja motivaatio voi innostaa ja motivoida koko työyhteisöä ja näin parantaa koko työyhteisön henkeä. (Huhtala ym., 2015, s. 410) Koska työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johtaminen tulisi tehdä huomioiden yksittäisten työntekijöiden voimavarat ja arvostaen työntekijöiden kokemuksia. (Lehtopuu ym., 2012, ss. 294-311; Huhtala ym., 2015, ss. 399–414).

Suonsivu (2014, ss.58-60) toteaa, että toiminnan sujuvuus ja työyhteisön me-henki kuvaavat työyhteisön hyvinvointia. Tällaisessa työyhteisössä vuorovaikutus ja tiedonkulku on avointa sekä ongelmista uskalletaan puhua avoimesti ja rakentavassa hengessä. Hyvinvoivassa työyhteisössä johtaminen on osallistavaa ja tasapuolista. Alaisten ja esimiehen välinen kommunikaatio on rakentavaa. Hyvinvoiva työyhteisö on sitoutunut ja tyytyväinen työhönsä. Hyvinvoivassa työyhteisössä on myös vähemmän poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Hyvinvoivan työyhteisön toiminta on kehittämisorientoitunut ja toiminta suuntautuu suunnitelmallisesti tulevaisuuteen. Työyhteisön jäsenten välillä on arvostus toisen työtä kohtaan sekä avoin, luottamuksellinen ja auttamishaluinen suhtautuminen toinen toisiinsa.

3.3 Hyvän esimiestyön edellytykset

3.3.1 Itsetuntemus ja reflektiokyky

Esimiehen tulisi tutkia omaa rooliaan ja asemaansa työyhteisössä. Esimiehen roolissa toimivan henkilön tulisi ymmärtää ensin itse mitä esimiehenä oleminen tarkoittaa ja kuinka se eroaa muista työyhteisön jäsenten tehtävistä. Esimiehen tulisi omaksua myös auktoriteettiasema ja tuon aseman tuomat oikeudet ja velvollisuudet. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s.8) Esimiehen oman roolin omaksuminen ja oman roolin tutkiminen ovat tärkeitä asioita, koska esimies omalla panoksellaan vaikuttaa siihen kuinka työyhteisössä

reagoidaan erilaisiin tilanteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta, kuten vaikkapa sairauspoissaoloihin. Esimies voi näin pyrkiä tietoisesti kehittämään työyhteisön hyvinvointia, kun hän vain omaksuu työhyvinvoinnin kehittäjän roolin. (Mäkiniemi ym., 2015, s.19)

Ihmiset ovat erilaisia, näin ollen myös esimiehet. Jokainen tuo työrooliinsa piirteitä omasta luonteestaan ja tavoistaan. Pentikäinen (2009, ss. 11-12) kehottaa esimiehiä pysähtymään ja pohtimaan omia käyttäytymistapoja sekä mielikuvaa hyvästä ja huonosta esimiehestä. Omien piirteiden, varsinkin niiden, jotka eivät ole toivottuja matkalla hyväksi esimieheksi, tunnistamisen tärkeys korostuu. Ei-toivottujen piirteiden tunnistaminen on tärkeää, koska jokaiselle ominaiset tavat kuohahtavat esille alitajuisesti eri tilanteissa. Suu aukeaa ja reaktio tapahtuu usein ennen kuin henkilö ehtii sitä huomaamaan. Itsetuntemus ja reflektio auttaa tunnistamaan ei-toivotut piirteet ja sitä kautta reaktioita voi opetella hallitsemaan ennen kuin ei-toivotut tavat konkretisoituvat epätoivotuksi suun avaamiseksi tai muuksi ei-toivotuksi reagoinniksi. Oleellista on myös tiedostaa, että näyttelemisen ei ole toivottua. Aitoudella esimies pääsee lähemmäs ihmistä ja aitouden kautta toimintaan tulee laatua ja syvyyttä. ”Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” pitää täysin paikkaansa esimiehenä toimimisessa. Mikäli esimies on ladattu negatiivisilla tunteilla ja ajatuksilla, alaiset kopioivat saman mallin. Tämä tapahtuu usein alitajuisesti. Negatiivinen ilmapiiri puolestaan luo tilanteen, jossa työyhteisön jäsenet käyttävät energiaansa erilaisten turva-asetelmien rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Tämä luonnollisesti on pois itse työhön suunnattavissa olevasta energiasta. Samoin uusien ja parempien tapojen kokeilu estyy, koska se on liian riskialtista negatiivisessa ilmapiirissä. Sen sijaan tyydytään pitämään matalaa profiilia ja toimitaan tutulla ja turvallisella tavalla. Aro (2018, s. 82) mainitsee ”mätä omena” -syndrooman, jossa yhden jäsenen destruktiivinen toiminta voi haitata koko työyhteisön toimintaa. Erityisen hankala ja monimutkainen tilanne on silloin, jos henkilö sattuu olemaan esimies itse.

Positiivinen ilmapiiri sen sijaan luo halua innovatiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen, kun rangaistuksen pelkoa ei työyhteisössä ole. Positiivisuudessa on valtavasti energiaa ja siksi se on panostamisen arvoinen asia. Näistä syistä esimiehen tärkein kehityskohde on usein oman mielipiteen positiivinen ja oikea-aikainen ilmaiseminen. Positiivisuus ei ole asioiden peittelyä, vaan se tarkoittaa sitä, että vältetään hyökkäävyyttä ja asiat esitetään rauhallisesti

ja rakentavasti. Kun esimies näkee ympärillään enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia, jopa ongelmatilanteissa, ollaan oikeilla jäljillä. (Pentikäinen, 2009, ss. 11-12)

Kukaan ei ole seppä syntyessään. Hyväksi esimieheksi kasvetaan ja opitaan. Esimiehen oppimisesta suurin osa muodostuu reflektion kautta. Esimiehen oppimista auttaa se, että hän alkaa systemaattisesti havainnoida omaa toimintaansa ja kehittymistään. Oman toiminnan reflektointi on kaiken perusta. Esimiehenä kehittyminen tapahtuu pääosin omia kokemuksia refleктоimalla. Tutkimusten mukaan yli puolet esimiehistä eri puolilta maapalloa kertovat, että heitä ovat uransa varrella opettaneet eniten vaikeat tilanteet ja toimeksiannot. Kriittisen reflektion yhtenä tarkoituksena on mahdollistaa se, että ihminen, tässä tapauksessa esimies, voi tarkastella omia itsestään selvinä pitämiään uskomuksia uusista näkökulmista. Kriittinen reflektio johtaa usein siihen, että henkilön on tarkasteltava myös omia moraalisia käsityksiään. Reflektio johtaakin usein siihen, että tunnustetaan valta-asetelmia, virheellisyyksiä ja vääryyksiä sekä huonoja tapoja, jotka liittyvät olemassa oleviin rakenteisiin ja toimintatapoihin. Tästä syystä kriittinen reflektio auttaa muuttamaan omia ajattelutapoja. (Juuti, 2011, ss. 159, 161) Valmius omien ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen onkin itsereflektion yksi perusta. Turtio (2017, ss. 188-199) toteaa, että itsereflektioidot ovat toimivan vuorovaikutuksen edellytys sekä sen, että tärkeää itsereflektion kehittymiselle on palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen, herkkyys ilmapiirille ja sanattomalle viestinnälle ja valmius oman käyttäytymisen ja toiminnan muuttamiseen.

Työelämä ja työpaikat ovat jatkuvassa muutoksessa. Nykytyöelämässä muutostilanteita tulee usein. Esimiehet ovat muutoksen johtajia, mutta myös itse muutoksen kohteita. Muutostilanteissa esimies joutuu usein toimimaan ja johtamaan alaisiaan, jossa hän ei itsekään tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Eikä välttämättä edes sitä, miten muutostilanteesta selvitään. Näissä tilanteissa reflektiokyky korostuu hyvän johtamisen näkökulmasta. Jotta esimies kykenee näissäkin tilanteissa säilyttämään rauhallisuutensa ja toimintakykynsä, henkilön itsensä tulee kyetä tunnistamaan muutoksen herättämät asiat omassa mielessään sekä hänen tulee myös ymmärtää mielensä liikkeitä. (Järvinen, 2016, s. 97) Jabe (2017, s. 128) toteaaakin, että ihmisosaaminen alkaa itsetuntemuksesta. Jos toisen ihmisen kohtaaminen tuottaa vaikeuksia, on syytä katsoa peiliin. Tilanne voi nimittäin olla se,

että omassa käyttäytymisessä saattaa olla korjaamisen varaa. Joka tapauksessa näissäkin tilanteissa tarvitaan kykyä rehelliseen reflektointiin.

3.3.2 Vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys

Esimiestyö perustuu vuorovaikutukseen. Pentikäinen (2009, s.137) mainitsee, että johtaminen on kanssakäymistä ja ymmärrettävää kommunikointia vaikeistakin asioista. Esimiehen kommunikointiin liittyy erityisiä vaatimuksia. Esimiehen kommentteja kuunnellaan eri korvalla kuin työkavereiden puheita. Lisäksi esimiehen vuorovaikutuksen tulisi suuntautua siten, että työntekijöiden ponnistelut suuntautuvat yrityksen tavoitteiden suuntaan. (Järvinen, 2016, s.139) Esimiehen kyky luoda suhteita muihin ihmisiin on keskeinen asia esimiehenä menestymisessä. Kun luokitellaan esimiehen ei-toivottuja ja arvostettavia ominaisuuksia, vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa. Hyvä vuorovaikutus esimiehen taholta motivoi työyhteisöä ja voi näin olla ratkaiseva tekijä työyhteisön tavoitteiden toteutumisessa. (Kuusela, 2013, s.40)

Vuorovaikutus on muutakin kuin sanoja. Vuorovaikutuksessa todellinen suhtautuminen paljastuu usein muista kuin käytetyistä sanoista. Näitä ovat muun muassa katseet, äänen sävy, aito kohtaaminen tai sen välttely. (Kuusela, 2013, s. 41) Edellä mainitut asiat välittävät myönteistä tai kielteistä suhtautumista. Myönteisellä suhtautumisella on suurempi vaikutus kuin moitteilla tai kielloilla. Myönteinen palaute ohjaa toimintaa tiettyyn suuntaan kun taas kielteinen kertoo vain sen mitä ei pidä toistaa. Myönteinen asenne tuottaa tekoja, jotka vievät asioita eteenpäin. Kielteinen sitä vastoin voi lamauttaa ja ohjata toiminnan kokonaan toisalle. (Ahola, 2011, ss.75-79)

Vuorovaikutuksessa yksi tärkeä tekijä esimiehen näkökulmasta on oikea-aikaisuus. Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan sitä, että esimies antaa tilaa muille sekä esittää omat näkemyksensä hyökkäämättä ja rakentavassa hengessä. Ryhmätilanteissa esimiehen ei tule olla se, joka on pelkästään tai ensimmäisenä äänessä. Esimiehen tulee antaa muiden työyhteisön jäsenten puhua ja kertoa ajatuksistaan. Tätä kautta syntyy ajatusten vaihtoa ja saadaan rakennustarpeita johtopäätöksille. Avoimesta ajatusten vaihdosta syntyy sitä rikkaampi mitä erilaisempia ihmisiä on äänessä. Näin erilaisuudesta muodostuu rikkaus koko työyhteisön silmissä. Esimiehen tehtävänä on oikea-aikaisella ja rauhallisella

vuorovaikutuksella luoda ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat puhua avoimesti. (Pentikäinen, 2009, ss. 12-13) Kuuntelemisen taito on tunnetusti tärkein hyvän vuorovaikutuksen tekijä. Aktiivinen kuuntelu on kysymistä ja keskustelukumppanin sanojen toistamista omin sanoin. Ilman kuuntelemisen taitoa vuorovaikutuksessa välittyy kuva välinpitämättömästä ja kylmästä kohtaamisesta, mikä puolestaan vähentää muiden viestintähaluja. Johtajat, jotka kykenevät kuuntelemaan aktiivisesti ja välittämään kuvan aidosta kohtaamisesta pysyvät parhaiten perillä työyhteisönsä asioista. (Goleman, 1998/2021, s. 167)

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös erilaisuuden huomiointi. Erilaiset persoonat vaativat erilaista kohtaamista ja vuorovaikutusta, jotta henkilöstö pystytään pitämään motivoituneena. Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät, ei pelkästään työn ominaisuudet ja työympäristö, vaan myös työntekijän persoona ja elämäntilanne. Jotta esimies kykenee huolehtimaan alaisensa motivaatiotekijöistä, hänen tulisi pystyä ottamaan huomioon erilaiset persoonat sekä heidän elämäntilanteensa. (Sinokki, 2016, ss. 7-16)

Esimiehen olisi hyvä tunnistaa jokaisen alaisensa tyypillisimmät luonteenpiirteet ja löytää heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämän tiedon avulla esimies pystyy ohjaamaan työyhteisöä niin, että kaikkien osaaminen ja kokemus saadaan oikeiden ratkaisujen tekemisen pohjaksi parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaisuuden johtaminen on haastavaa. Nykypäivän työntekijä haluaa, että hänet kohdataan omana yksilönä. Vaikka yksilöllisyys tuo paljon haasteita esimiestyöhön, siihen panostaminen kannattaa. Kun työntekijä kokee tulleen kohdatuksi arvokkaana yksilönä, seurauksena on lojaalisuus ja sitoutuminen. Pentikäinen (2009, ss. 48-49) toteaaakin, että työntekijä tekee ensisijaisesti työtä esimiehelleen, ei yritykselle. Hyväankään yritykseen ei sitouduta, mikäli työ ei suju esimiehen kanssa. Yksilölliseen johtamiseen ei juurikaan ole olemassa yleispäteviä neuvoja. Ihmisten välinen vuorovaikutus riippuu aina kyseisten henkilöiden luonteista ja asenteista. Vallitsevat tilanteet, tunnetilat ja mielialat vaikuttavat myös vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten välillä. Joillekin esimerkiksi tunteet ovat voimakkaampia vaikuttimia ja he ovat enemmän tunteidensa vietävissä. Erilaisia persoonallisuustyyppisiä on määritelty ja kohtaamista näiden kanssa on ohjeistettu. Näillä haetaan sitä, että vuorovaikutus pystyttäisiin virittämään samalle kanavalle. Vaikka käyttäytymistieteilijät ovat luoneet tyyppityksiä ja lokeroiteja, ihmisen moniulotteisuudesta johtuen nämä tyyppitykset jäävät väkisin karikatyyreiksi. Juuri kukaan meistä ei pysty samaistumaan näihin tyyppityksiin täysin. Tästä syystä erilaisuuden johtaminen onkin tilanneriippuvaista. Esimiehelle tämä

tarkoittaa herkkää kuuntelua vaimeidenkin signaalien osalta. Kyky lukea erilaisia asetelmia ja tunnelmia on oleellista, jotta esimies pystyy sopeuttamaan johtamistaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Pentikäinen 2009, ss. 48-49; Jabe, 2017, s. 120)

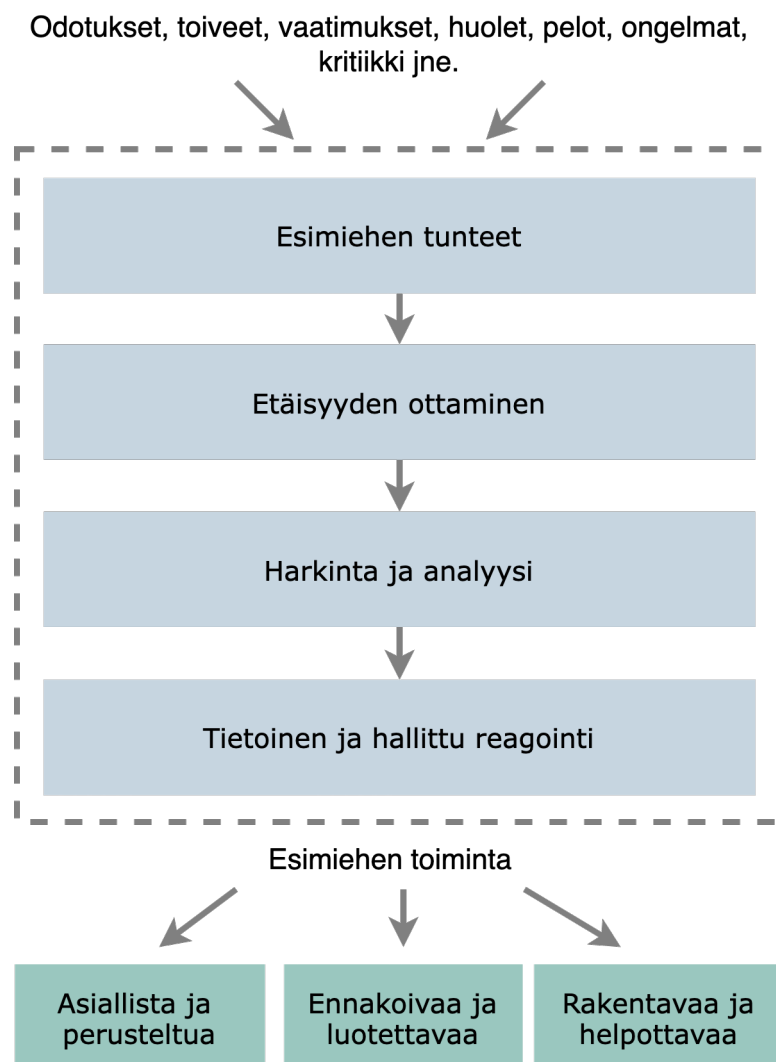
Esimiehen tunneälyn merkitys on suuri. Tunteiden merkitystä ei ylipäätään voi väheksyä työyhteisössä. Mikäli tunteiden kuuntelu jätetään syrjään, voi olla, että se johtaa lyhytnäköisyyteen tai ainakin vaikeuttaa päätösten seurausten ymmärtämistä ja huomioon ottamista. Tunteiden kuuntelun laiminlyönnistä voi seurata työn laadun heikkenemistä ja suorituskyvyn alenemista työyhteisössä. Huotilainen & Saarikivi (2018, ss. 197-198) toteavat, että tunteilla on siis paljon väliä työssä. Tunteiden vaikutusten ja merkitysten ymmärrys auttaa rakentamaan toimivia työyhteisöjä, laadukkaampia tuotteita ja palveluita sekä edesauttaa työyhteisön päätöksenteossa. Tunneäly onkin osoittautunut yleistä älykkyydosamäärää huomattavasti tärkeämmäksi esimiestyössä. Älykkyydosamäärä pysyy jokseenkin samana läpi koko elämän, mutta tunneälykkyyttä sen sijaan pystyy parantamaan jatkuvasti. Tunneäly koostuu intra- ja interpersoonallisista taidoista. Intrapersonallinen tunneäly tarkoittaa itsensä tuntemista ja omien tunteiden ymmärtämistä.

Interpersoonallisuudella tarkoitetaan vastaavasti sitä, että ihminen tulee hyvin toimeen toisten kanssa. Interpersoonallinen äly on tärkeä erityisesti esimiehillä. Interpersoonallinen äly on johtamisen perusta. Kolmas tunneälykkyyden osa-alue on joustavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja on muutoskykyinen. (Jabe, 2017, ss. 235 - 237) Intrapersonallinen tunneäly tarkoittaa käytännössä henkilön tunnetaitoja. Goleman (1998/2012, ss. 72-73) listaa tunnetaidoiksi tietoisuuden omista tunteista, itsearviointikyvyn ja itseluottamuksen. Tietoisuus omista tunteista pitää sisällään käsityksen tunteiden vaikutuksesta omaan toimintaan ja kykyä tehdä päätöksiä omien elämänarvojen pohjalta. Itsearviointi tarkoittaa tarkkaa kuvaa vahvuuksista ja heikkouksista ja käsitystä parannettavista alueista sekä kykyä oppia kokemuksista. Itseluottamus on rohkeutta, joka syntyy varmuudesta omien kykyjen, arvojen ja päämäärien suhteen. Tunneälykäs johtaja kohtaa erilaisuuden innostuneesti ja pitää erilaisuutta jännittävänä asiana. Tällainen johtaja haluaa oppia tuntemaan paremmin erilaiset persoonat ja heidän ajatusmaailmansa. Erilaisuus ärsyttää helposti, mutta kun ärsyyntyminen muuttuu aidoksi kiinnostukseksi, voidaan erilaisuudesta alkaa oppia ja näkökulmat laajenevat. Koska erilaisuus ärsyttää, tunneälykkyyys vaati myös kykyä ottaa etäisyyttä omiin tunteisiinsa. Tämä ei tarkoita tunteiden pitämistä sisällään, vaan sitä, että tunteet tunnustetaan ja hyväksytään,

mutta ei reagoida niiden mukaisesti. Kaikki tunteet ovat oikeita, ne ovat aina viesti jostakin ja ne ovat aina totta. Järvinen (2016, s. 22) esittää säiliötoiminnan mallin tunteiden hallinnan ja käsittelyn apuvälineenä. Mallissa pyritään tunnistamaan tunteet, ottamaan etäisyyttä tunteisiin, harkita ja analysoida tunteita sekä reagoida tietoisesti. Tämä johtaa asialliseen, perusteltuun, ennakoivaan, luotettavaan ja rakentavaan toimintaan esimiehen taholta.

(Kuva 2)

Kuva 2. Säiliötoiminnan malli. (Järvinen, 2016, s. 22).



Goleman (1998/2012, ss. 103-104) listaa itsehallinnan tunnetaidoiksi seuraavat viisi asiaa. Itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. Itsekuri tarkoittaa haitallisten tunteiden ja mielihalujujen hallintaa, luotettavuus rehellisyyttä ja ammattietiikan noudattamista, tunnollisuus vastuun kantamista omasta toiminnasta, joustavuus muutoksiin

sopeutumista sekä innovatiivisuus luontevaa ja avointa suhtautumista uusiin näkökulmiin. Goleman lisää vielä, että tunteiden totaalinen ja ehdoton tukahduttaminen on haitallista ihmiselle ja pitkään jatkuneena liiallinen tunteiden hallinta saattaa vaikeuttaa ajattelua, laskea älyllistä suorituskkyä ja haitata sosiaalista kanssakäymistä.

Tunneälykkyyteen kuuluu myös empatia. Huotilainen & Saarikivi (2018, s. 248) tuovat esiin sen, että esimies- tai johtaja-asema voi heikentää empatiaa hyvin nopeasti. Tutkimusten mukaan esimiesasema voi saada aikaan sen, että henkilö kokee itsensä etuoikeutetuksi suhteessa alaisiinsa (Keltner ym., 2003). Pessi ym. (2017, ss. 282-283) toteavat, että myötätuntoisella johtamisella voi olla aivan ratkaiseva merkitys miten vastoinkäymisistä on mahdollista selviytyä ja samalla säilyttää kyky hyvään työhön. Hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu siis oleellisesti empatia. Esimiehen tulisi tunnistaa omat ei-toivotut ja negatiiviset tunteet. Näiden tunnistaminen ja hyväksyntä on askel kohti empatiaa eli kykyä ymmärtää ja hyväksyä myös muiden tunteita. (Jabe, 2017, s. 18, Järvinen, 2016, ss. 20-22) Golemanin (1998/2012, s. 161) mukaan empatian yksi merkittävä piirre on kanssaihminen sanattomien tunneviheiden havaitsemista ja tulkintaa. Tätä taitoa ei voi olla, ellei ensin ymmärrä omia tunteita ja mielialoja. Alkeellisimmillaan empatia on vain toisten tunteiden huomaamista, korkeimmalla tasolla sen sijaan se tarkoittaa toisten huolenaiheiden sanatonta havaitsemista ja niihin vastaamista. Goleman jatkaa, että Kalifornian yliopistossa tehtyjen tutkimusten mukaan empatiaan kykenevissä henkilöissä tapahtui jopa fysiologisia muutoksia heidän reagoidessaan vastapuolen tunteisiin. Heidän kehonsa alkoi jäljitellä vastapuolen kehon toimintaa. Tätä ei tapahdu ellei henkilö pysty työntämään omia tunteitaan syrjään väliaikaisesti. Empatiataidot vaikuttavat myös tiimitasolla kollektiiviseen älykkyyteen, joka tarkoittaa käytännössä parempaa tiimin ongelmanratkaisukykyä (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 228). Tunteet eivät siis ole vain tunteita ja koska esimies on tiiminsä esikuva myös empaattisessa kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa, esimies pystyy luomaan tiimiinsä älykkyttä ja ongelmanratkaisukykyä pelkällä empaattisella vuorovaikutuksella.

3.4 Esimies ja tiimi

Esimiehet johtavat yksilöiden lisäksi erilaisia tiimejä, työryhmiä ja työyhteisöjä. Tässä osioissa näistä kaikista käytetään yhteistä nimitystä tiimi. Tiimin johtaminen on eri asia kuin sen

yksilöiden johtaminen. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Tiimissä on tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin jäsenten toimintaan monella tavalla. Parhaimmillaan tiimi toimii niin, että yksilöt ylittävät itsensä sen avulla ja toisaalta taas tiimi voi aiheuttaa sen, että yksilöt menettävät kykyänsä ajatella ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimin vaikutus sen jäseniin on suuri ja siksi on tärkeää, että esimies tuntee tiimin käyttäytymisen lainalaisuudet. (Järvinen, 2016, s. 51) Salminen (2017, s. 134) mainitsee, että tutkimusten mukaan huipputiimi saa asioita tehtyä nopeammin ja tiimi pystyy paremmin ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia, joissa tarvitaan moniosaamista. Tutkimusten mukaan kollektiivista älykkyyttä syntyy eniten tiimeissä, joissa puheenvuorot jakaantuvat tasaisesti ja empatiataidot ovat hyvät (Engel ym., 2014; Kim ym. 2017). Tiimiäly, tai kollektiivinen älykkyyys, tarkoittaa sitä, että tiimit pystyvät parhaimmillaan parempiin suorituksiin kuin tiimin älykkäimmät jäsenet yksin. Tiimiäly on siis enemmän kuin tiimin jäsenten yhteenlaskettu älykkyydosamäärä. Tiimin voima näkyy myös informaation hallinnassa sekä verkostoitumisessa. Jatkuvasti kasvavan informaation määrä on hyvä jakaa useammalle henkilölle. Optimaalinen tiimitoiminta kehittää henkilöstön ongelmanratkaisukykyä ja tuottaa ainutlaatuista suorituskkyä. (Salminen, 2017, s. 134; Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 210) Esimiehen tärkeä tehtävä saada esiin tiimin jäsenistä heidän yksilölliset vahvuutensa ja sovittaa ne yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin erilaisuus tiimissä muodostuu rikkaudeksi. Esimiehen on siis tärkeää tunnistaa tiimin monipuolisuuden merkitys. (Pentikäinen, 2009, ss. 43-44, 55)

Esimehen asema tiimin jäsenenä on aina erityinen verrattuna muihin tiimin jäseniin. Esimies on aina alalstensa silmissä auktoriteetti riippumatta auktoriteettiaseman suomien valtuuksien käyttämisestä. Esimies on myös suunnannäyttjä tiimille. Esimies tiimin jäsenenä herättää usein monenlaisia odotuksia, pelkoja ja tunteita. Esimiehen rooli tiimissä on myös varmistaa, että tiimin jäsenet tietävät vastuunsa ja tehtävänsä. Tämä on edellytys toimivaan tiimityöhön. (Järvinen, 2016, ss. 19, 35-36; Pentikäinen, 2009, s. 55) Esimiehen tehtävänä on omalla esimerkillään innostaa ja kohottaa työmotivaatiota. Mikäli esimies on innoton, se alkaa enemmin tai myöhemmin syömään tiimin työmoraalia. Tästä syystä esimiehen on tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan. Uupunut esimies on aina poissa oleva esimies. Esimieheksi hakeutuvat ja esimieheksi päätyy usein henkilöitä, jotka työ vie helposti mennessään. Koska johtamistehtävissä, kuten ei muissakaan tehtävissä, työt tekemällä loppu, on suuri vaara unohtaa itsensä ja elää vain työlle. Tämä on pidemmän päälle tuhoisaa

esimiehen oman jaksamisen sekä koko tiimin toiminnan kannalta. Tiimin innostunut ja optimaalinen toiminta pohjaa siis esimiehen omasta jaksamisesta huolehtimiseen. (Järvinen, 2016, ss. 145-150)

Tiimioppimisen kannalta esimiehen rooli on myös ratkaiseva. Tiimihenki luo pohjan tiimin jäsenten yhteistoiminnalle sekä ajattelun synergialle. Se antaa myös tilaa erilaisille näkemyksille, mikä on tärkeää oppimisen kannalta. Tiimin esimiehen, vetäjän, rooli on keskeinen tiimihengen luomisessa ja sen ylläpitämisessä. (Ojala, 2002, ss. 184-185)

Tiimihenki rakentuu luottamukselle. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on ensiarvoisen tärkeää tiimin luovan ja tehokkaan toiminnan kannalta. Pienten asioiden merkitys korostuu esimiehen ja tiimin välisen luottamuksen rakentumisessa. Luottamuksen ”spiraali” voi kehittyä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan pienten asioiden välityksellä. Ikonen (2013, s. 117) tunnisti tutkimuksessaan luottamuksen ja epäluottamuksen kehittymisen syklejä. Pienet, luottamusta herättävät teot, vahvistavat luottamusta kun taas vastaavasti pienet, luottamusta heikentävät teot, vahvistavat epäluottamusta (Juuti, 2011, ss. 110-111). Myös Jabe (2017, ss. 86, 93) toteaa, että esimiehen rooli on keskeinen tiimin yhteishengen luomisessa. Esimiehen tulee uskoa, että jokainen tiimin jäsen haluaa oppia. Samoin esimiehen tulisi huolehtia siitä, että määritellään yhdessä tavoite ja ohjelma tavoitteeseen pääsemiseksi. Tällöin tiimiä johdetaan positiivisen ja luovan toiminnan kautta.

Uuden tiimin muodostamisessa esimiehen rooli korostuu entisestään. Esimiehen olisi hyvä tiedostaa ryhmään liittyvän luottamuksen rakentamisen haasteet. Ryhmään syntyy alaryhmiä, joka on ryhmän muodostuksessa luonnollinen ilmiö. Usein esimies on ensimmäinen henkilö, jonka uusi ryhmän jäsen tapaa. Ensimmäinen tapaaminen on merkittävä, koska ihminen yleensä kiintyy häneen. Tästä syystä luottamuksen tietoinen rakentaminen on tärkeää. Se on sillan rakentamista eheään tiimiin, jossa myös tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus. Esimies nousee väkisin aina jalustalle ryhmän muotoutuessa. Alkuvaiheessa kun ryhmän dynamiikka ja oma paikka on vielä epäselvä, kiintymys osoitetaan esimiehelle, jonka kuvitellaan ratkaisevan kaikki ongelmat. Ryhmäläiset luottavat sokeasti esimieheen ja odotukset ovat usein mahdottomia. Tässä vaiheessa oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu ovat erittäin tärkeitä. Esimiehen tulisi olla sopivan etäällä, luoda pelisäännöt ja valvoa niiden toteutumista. Näin tiimin jäsenet voivat kokea turvallisuutta. Uuden ryhmän yhtenäistymisen myötä alkaa nousta kritiikkiä, joka

kohdistuu helposti esimieheen. Kritiikki ja kuohunta ovat tapa ilmaista halua kehittyä ja kantaa vastuuta. Mikäli esimies ei osaa suhtautua kritiikkiin rakentavasti, voi kehitys kääntyä negatiiviseksi ja pahimmillaan ajaa ryhmän kriisiin. Tämä vaihe on yleensä esimiehelle raskas, joten kollegoiden ja ulkopuolisen tuen merkitys korostuu. (Turtio, 2017, ss. 132-134)

4 Psykologinen turvallisuus

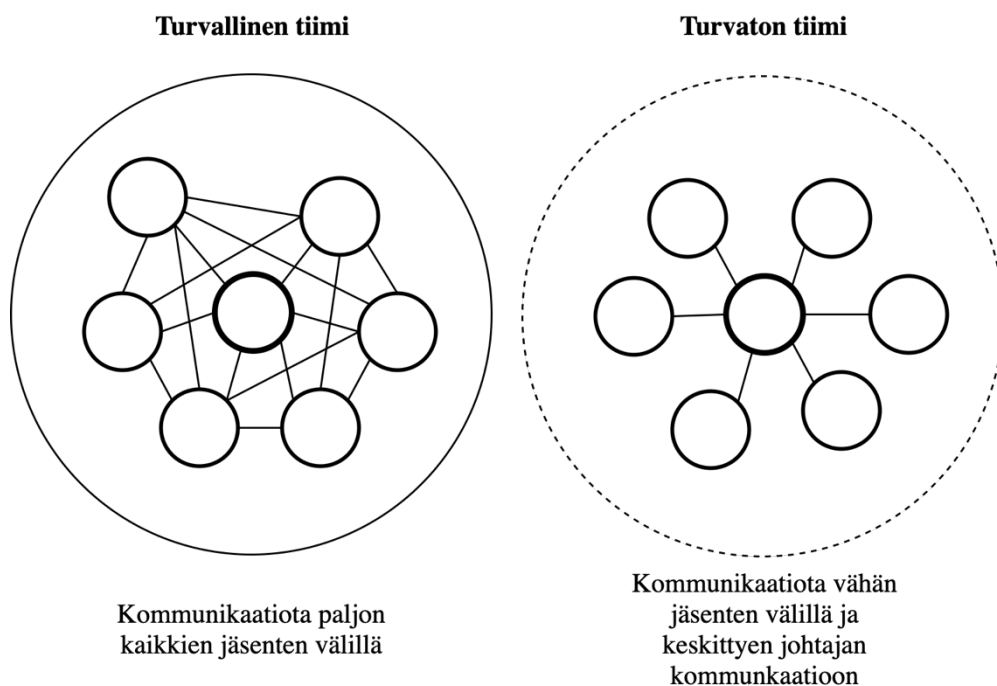
4.1 Mitä tarkoittaa psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yksilön näkökulmasta tunnetta siitä, että yksilö työyhteisön jäsenenä voi kertoa avoimesti ajatuksensa, ideansa, huolensa ja virheensä tulematta torjutuksi tai joutuvansa naurunalaiseksi. Työyhteisön näkökulmasta vastaavasti yhteisön jäsenten yhteistä ja jaettua luottamusta siitä, että työyhteisö on turvallinen paikka ottaa riskejä yksilöiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Toisin sanoen kyse on siitä, että kunnioitetaanko työyhteisössä toisen osaamista ja suhtaudutaanko työyhteisön jäseniin myönteisesti sekä käydäänkö työyhteisössä avointa keskustelua.

Psykologinen turvallisuus on yläkäsite, joka pitää sisällään erilaisia asioita ja ilmiöitä. Ilmiöistä yksi keskeisimmistä on avoimuuden ilmapiiri. Edmondson (1996, ss. 78-79; 1999, ss. 350 – 383), joka toi psykologisen turvallisuuden termin suuren yleisön tietoisuuteen, ei lähtökohtaisesti tutkinut psykologista turvallisuutta vaan oppivaa organisaatiota ja tarkemmin sanottuna lääkewirheiden ja oppimisen suhdetta. Tutkimuksen hypoteesi, ”parhaat tiimit tekevät vähemmän virheitä”, osoittautui vääräksi tutkimuksen aikana. Parhaat arviot yksikön suorituskyvystä, yksikön henkilöstön välisistä ihmissuhteista ja johtavan sairaanhoitajan käyttäytymisestä saaneet tiimit näyttivät tekevän eniten virheitä. Tästä käynnistyivät lisätutkimukset, joissa kävi ilmi, että parhaat tiimit raportoivat eniten virheitä. Tutkimuksen yksi johtopäätöksistä, joka myös vahvistui myöhemmin, oli se, että parhaat tiimit eivät tehneet enempää virheitä vaan ne toivat virheet esiin avoimemmin. Samoin kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olleet tiimit olivat suuresti erilaisia avoimuuden suhteen. Tästä syntyi ensin päätelmä, että yksilön kyky olla avoin (sisäinen avoimuuden ilmapiiri) olisi ollut merkittävin tekijä, mutta myöhemmissä tutkimuksissa merkittävimmäksi osoittautuikin ryhmätason ilmiö, jota on ryhdytty kutsumaan yleisesti psykologiseksi turvallisuudeksi.

Aro (2018, ss. 128-129) kuvaa turvallisen ja turvattoman tiimin eroja kommunikaation näkökulmasta siten, että turvallisessa tiimissä on voimakas koheesio ja tiimin jäsenten kesken on paljon kommunikaatiota. Turvattoman tiimin kohdalla kommunikaatio on johtajakeskeistä ja vähäistä sekä tiimissä esiintyy sisäistä kilpailua ja yhteinen näkemys puuttuu. (Kuva 3)

Kuva 3. Turvallinen ja turvaton tiimi. (Aro 2018, s. 129).



Aro (2018, ss. 126-127, 130) on todennut, että hyväksynnän, arvostuksen, muun ryhmän sitoutuneisuuden ja luottamuksen kautta rakentuu vahva ryhmäjäsensyys ja sitä turvallisemmaksi ihminen tuntee olonsa ryhmän jäsenenä. Aro jatkaa vielä, että kun mietitään tiimin johtamista, tutkimustulosten pohjalta on mahdollista tehdä vain yksi johtopäätös: koska psykologinen turvallisuus on tiimin tärkein ominaisuus tuottavuuden, innovatiivisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta, tiimin johtajan tärkein tehtävä on pyrkiä vahvistamaan psykologista turvallisuutta.

Kun määritellään psykologista turvallisuutta, on hyvä myös tuoda esiin sitä mitä se ei ole. Toivanen ym. (2021, s. 115) mainitsevat kaksi asiaa, joita psykologinen turvallisuus ei ole:

”Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin.” ja ” Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että suorituksia ei voisi johtaa”. Näiden vastinparina on asiat, joita psykologinen turvallisuus on: ”Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi.” sekä ”Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este.”

4.2 Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena

Psykologisen turvallisuuden ilmiöt ovat olleet tutkimuksen kohteena organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta 1960 luvulta lähtien. Myöhemmin psykologisen turvallisuuden käsitteen alle ryhmitellyt ilmiöt ovat tunnistettu merkittäväksi organisaatioiden ja tiimien toiminnan kannalta jo aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimukset ovat tuoneet esiin yksilön tarpeen tuntea työssään turvallisuutta oppiakseen, kehittyäkseen ja suoriutuakseen optimaalisesti työn vaatimista tehtävistä. Nykyinen nopeasti muuttuva maailma ja työelämä korostavat entisestään turvallisuuden tarvetta. Toisaalta laadullista tutkimusta kaivataan lisää syvemmän ymmärryksen kartuttamiseksi. (Edmondson & Lei, 2014)

Vuonna 1965, Massachusetts Institute of Technologyn professorit Schein & Bennis (1965) esittivät, että psykologinen turvallisuus oli välttämätöntä, jotta työyhteisön jäsenet voitiin saada kokemaan varmuutta ja olemaan kykeneviä muuttamaan käyttäytymistään muuttuvissa työyhteisöjen haasteissa. Schein (1993, ss. 16-17) esitti myöhemmin, että tilanteessa, jossa työyhteisön jäsenille esitetään tietoja, jotka ovat ristiriidassa heidän odotustensa tai toiveidensa kanssa, psykologinen turvallisuus auttaa työyhteisön jäseniä olemaan puolustamatta omia näkemyksiä. Samoin ahdistusta pystyttiin välttämään psykologisesti turvallisessa tilanteessa uuden oppimiseen liittyen. Schein perusteli, että psykologisen turvallisuuden avulla yksilöt keskittyvät vapaaehtoisesti työyhteisön tavoitteisiin ja ongelmien ennaltaehkäisyyn, sen sijaan, että keskittyisivät omiin toiveisiinsa ja odotuksiinsa.

Kahn (1990, ss. 692-724) julkaisi merkittävän ja vaikutusvaltaisen artikkelin, jossa hän raportoi asioista, jotka uudistivat psykologista turvallisuutta koskevaa tutkimusta. Tutkimukset olivat kvalitatiivisia tutkimuksia, joissa tutkittiin kesäleirineuvojia ja arkkitehtiyrityksen jäseniä. Tutkimukset osoittivat muun muassa, että psykologinen turvallisuus parantaa henkilökohtaista työhön sitoutumista. Lisäksi Kahn esitti, että psykologinen turvallisuus vaikutti yksilöiden halukkuuteen osallistua ja ilmaista itseään niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin emotionaalisesti sen sijaan, että vetäytyivät tai asettuivat puolustuskannalle. Kahn osoitti, että kun työyhteisön ilmapiirissä toteutuvat luottamus ja kunnioitus, työyhteisön jäsenet uskoivat asioiden kyseenalaistamisen tuovan etuja (mikä on yksi psykologisen turvallisuuden ilmiöistä). Kahnin tutkimus osoitti myös kvantitatiivisen suhteen henkilökohtaisen sitoutumisen ja psykologisen turvallisuuden välillä.

Vähän ennen vuosituhannen vaihdetta ja sen jälkeen psykologinen turvallisuus on ollut nousevan kiinnostuksen kohteena. Psykologisen turvallisuuden tutkimusta on tehty eri aloilla ja erilaisissa organisaatioissa ja konteksteissa sekä useissa valtioissa (mm. Yhdysvallat, Taiwan ja Israel). Näiden tutkimusten tulokset tukevat psykologisen turvallisuuden merkittävää vaikutusta työyhteisöjen ja organisaation suorituskykyyn, oppimiseen ja tehokkuuteen. (Edmondson & Lei 2014, s.36) Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana psykologista turvallisuutta on tutkittu eri kokoisissa yksiköissä ja eri näkökulmista. Tutkimuksia on tehty yksilöiden, tiimien ja kokonaisten organisaatioiden näkökulmista. Organisaatiotason tutkimuksia on lisäksi tehty eri organisatorisilla tasoilla. (Newman ym., 2017, s. 521–535)

Yksi viime vuosikymmenen merkittävä ja paljon julkisuutta saanut tutkimus oli Googlen laaja, yli 180 tiimiä koskeva ja neljä vuotta kestänyt (2012 - 2016) tutkimus, jossa psykologinen turvallisuus nousi, jopa hieman yllättäen, tärkeimmäksi tekijäksi tiimien menestymisen kannalta (Rozovsky, 2015). Googlen tutkimuksen löydöksiä tukee myös De Jongin (2016) tekemä meta-analyysi, jossa mitattiin luottamuksen ja tiimin suorituskyvyn yhteyttä. Laajassa tutkimuksessa oli mukana 7700 tiimiä ja tutkimuksen tulos oli se, että tiimin sisäinen luottamus saa tiimin jäsenet ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen omien etujen ajamisen sijaan. Tutkimuksessa todettiin, että tiimin vuorovaikutuksen laatu nousi tärkeämmäksi kuin se ketä tiimissä oli. Huotilainen & Saarikivi (2018, s. 226) toteavatkin

osuvasti, että kyse ei ole pelkästään tiimin jäsenten ominaisuuksista, vaan myös heidän vuorovaikutuksen laadusta.

Yksilötasolla tutkimukset ovat tuoneet julki psykologisen turvallisuuden yksilötason kokemusten, syntymekanismien ja erilaisten vaikutusten välisiä suhteita. Muun muassa sitoutuminen, sekä omaan työhön että organisaatioon, epäonnistumisista oppiminen ja luovaan työhön osallistuminen ovat osa yksilötason tutkimusta ja näiden tutkimusten tuloksia. Osassa tutkimuksia on tutkittu ja tutkitaan työntekijöiden käyttäytymistä odotettavissa olevaan (tai tietyssä roolissa esiintyvään) käyttäytymiseen. Näissä käsitteellistetään työntekijöitä reaktiivisina vastaajina johtamiskäyttäytymiseen, palkitsemiseen tai muihin organisatorisiin tekijöihin. Kyseisissä tutkimuksissa on tuotu esiin psykologisen turvallisuuden merkitys erityisesti luovassa työssä. (Kark & Carmeli, 2009, ss. 785–804) Toivanen ym. (2021, ss. 93-94) toteavat tutkimuksessaan, että vaikka psykologisen turvallisuuden on aiemmin oletettu olevan erityisen tärkeää vaativassa asiantuntijatyössä, heidän tutkimuksensa ei korostanut tätä. Sen sijaan tutkimuksessa ei havaittu olevan merkitsevää eroa erilaisten aloitteiden tekemisen suhteen psykologisen turvallisuuden korkeaksi tai alhaiseksi tuntevien asiantuntijoiden joukossa. Sen sijaan muiden toimihenkilöiden ja työntekijöiden joukossa psykologisen turvallisuuden vaikutus oli merkitsevä. Tästä voidaan päätellä, että psykologinen turvallisuus on merkittävää uudistavan toiminnan kannalta myös muussa kuin vain asiantuntijatehtävissä.

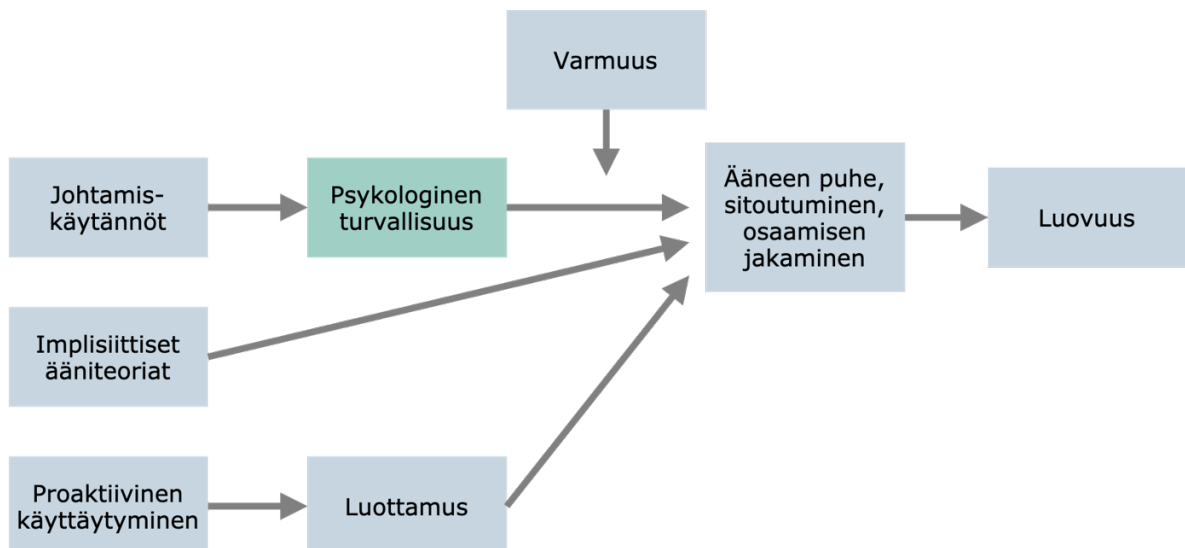
Yksilötasolla on osoitettu myös yhteys halukkuuteen puhua ääneen asioista ja psykologisen turvallisuuden välillä. Implisiittisen ääniteorian (Implicit voice theory), joka tutkii ”itsestään selviä uskomuksia siitä, milloin ja miksi puhuminen työpaikalla on riskialtista tai sopimatonta”, mukaan psykologisella turvallisuudella on suuri vaikutus asioiden esille tuontiin eli ääneen puhumiseen työyhteisöissä. Psykologinen turvallisuus kannustaa puhumaan ääneen asioista. (Detert & Edmondson 2011, ss. 461–488) Huomionarvoista on myös se, että äänenkäyttöön liittyvissä tutkimuksissa on tullut esille, että psykologinen turvallisuus lisäsi sekä kannustavaa että kielteistä äänenkäyttöä (Liang ym. 2012, ss. 71-92).

Tutkimuksissa on myös todettu, että psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yksilöt (työntekijät) tuntevat merkityksellisyyttä ja ovat halukkaita osallistumaan eri rooleihin (Edmondson & Lei, 2014; Kahn 1990). Tällä on yhteys psykologisen voimaantumisen

käsitteeseen, jossa yksilö kokee olevansa merkityksellinen ja hänen panoksensa on vaikuttava. Psykologinen voimaantuminen pitää myös sisällään kokemuksen siitä, että yksilö on kyvykäs ja pystyy määräämään itsestään ja tekemisistään (Spreitzer, 1995, ss. 1442 - 1465).

Luottamus on tärkeä osatekijä psykologisessa turvallisuudessa, mutta psykologinen turvallisuus on ilmiönä luottamusta laajempi. Luottamus on tekijä, joka näkyy yhteisön toiminnassa, mutta psykologinen turvallisuus luo yhteisöön kunnioituksen ja välittämisen ilmapiiriin. Luottamus, kunnioitus ja välittäminen yhdessä synnyttävät yksilössä uskalluksen riskien ottamiseen ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Erona pelkkään luottamuksen vaikutukseen on myös se, että psykologinen turvallisuus liittyy luottamusta suuremmin yhteisön jäsenen kokemiin toimintamahdollisuuksiin ryhmässä. Turvallisuus lisääntyy kun yhteisön jäsen huomaa, että vaikeista asioista ääneen puhuminen ei johda ryhmän hajaantumiseen vaan asiaa käsitellään oppimisen näkökulmasta. (Edmondson 1999, ss. 350-383, Frazier ym. 2017, ss. 113–165) Edmondson & Lei (2014) tuovat esiin asiayhteyksiä, jotka yksilötason tutkimuksissa ovat tulleet esille. (Kuva 4)

Kuva 4. Yksilötason tutkimukset (Edmondson & Lei, 2014)

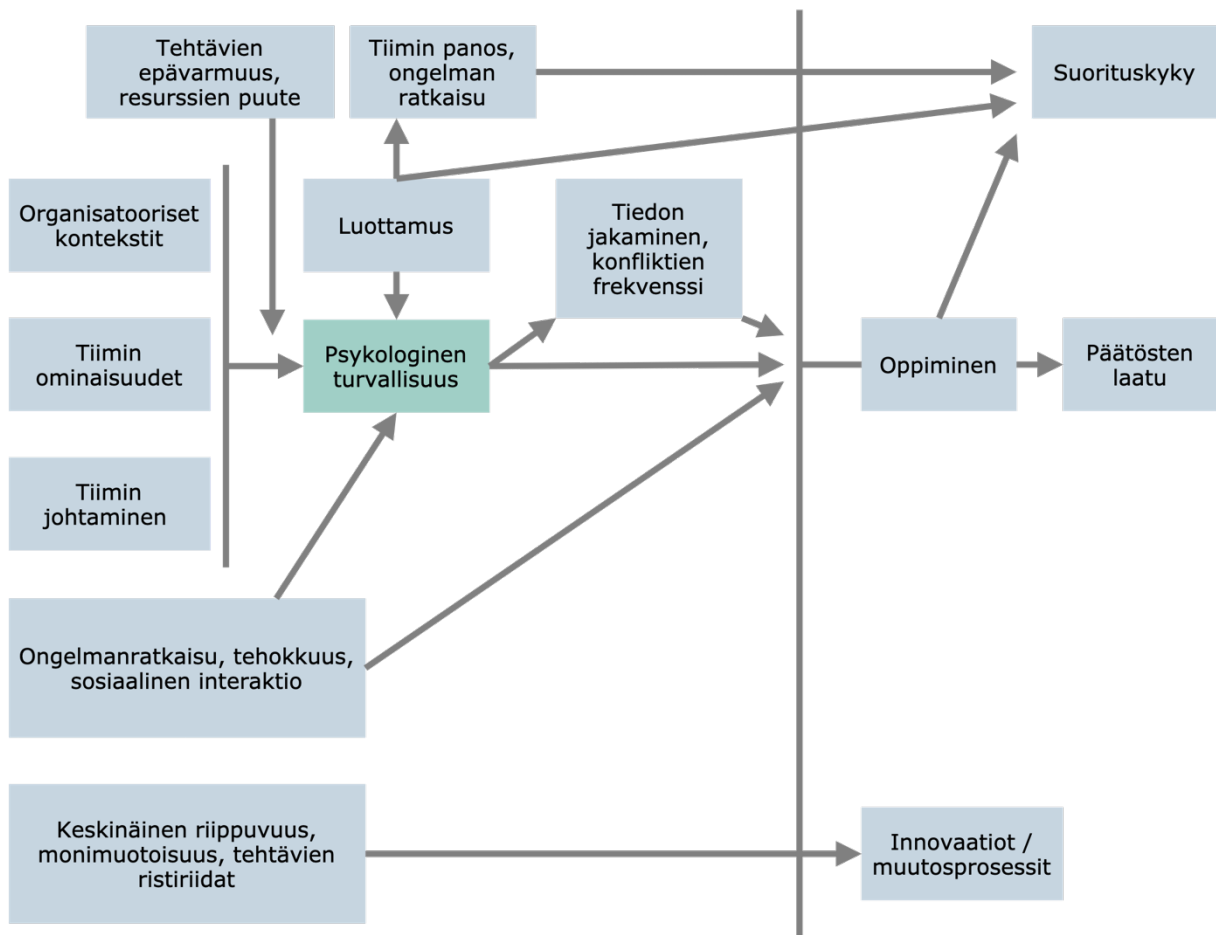


Ryhmätason tutkimuksissa on tutkittu psykologisen turvallisuuden roolia lähinnä tiimioppimisen, tiimin innovoinnin ja tiimin suoriutumisen näkökulmista (Edmondson 1996, 1999). Näissä tutkimuksissa on tullut esille, että saman organisaation sisällä voi olla suuria

eroja eri tiimien välillä psykologisen turvallisuuden suhteen. Myöhemmissä tutkimuksissa Edmondson (2002, 2003) osoitti, että jopa niissä organisaatioissa, joissa oli vallalla vahva avoimen jakamisen kulttuuri, erot tiimien välillä liittyen luottamukseen henkilökohtaisen riskin ottamisesta olivat suuret. Kyseisten tutkimusten perusteella näyttää olevan niin, että psykologinen turvallisuus on erityisesti ryhmätason ilmiö. Ryhmätasolla korostuvat tiimien keskeisten henkilöiden (lähiesimiesten ja tiimin vetäjien) käyttäytymisen merkitys. Keskeisten henkilöiden rooli korostuu kaikissa psykologisen turvallisuuden yhteydessä esille nouseviin asioihin, kuten virheiden esille tuontiin, avun pyytämiseen ja asioista ääneen puhumiseen.

Psykologisen turvallisuuden rooli ryhmätason tutkimuksissa vaihtelee hieman eri tutkimusten välillä. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy aina mahdollistajana, mutta sen rooli ryhmän toiminnassa suoraan vaikuttavana asiana vaihtelee. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy joko suorana tai välillisenä vaikuttajana. Huang ym. (2008) esittävät, että psykologinen turvallisuus ei vaikuta suoraan tiimin suorituskäyttöön vaan sen vaikutus näkyy välillisesti parempana tiimioppimisena. Tutkimuksen johtopäätöksen mukaan tiimin oppimiskyky kasvoi parantuneiden ihmissuhteiden kautta. Psykologinen turvallisuus tiimissä siis paransi ihmissuhteita, joka puolestaan toi mukanaan tiimin oppimiskyvyn kasvun. Samansuuntaisen välillisen vaikutuksen on osoittanut Toivasen ym. (2021, s. 5) tutkimus, jossa tutkittiin niin sanottujen onnellisten sattumusten hyödyntämistä (serendipisyyttä) asiantuntijatyössä. Tässä tutkimuksessa psykologinen turvallisuus todettiin hyväksi tavaksi luoda serendipisyyttä ruokkiva ilmapiiri. Edmondson & Lei (2014) tuovat esiin asiayhteyksiä, jotka ryhmätason tutkimuksissa ovat tulleet esille. (Kuva 5)

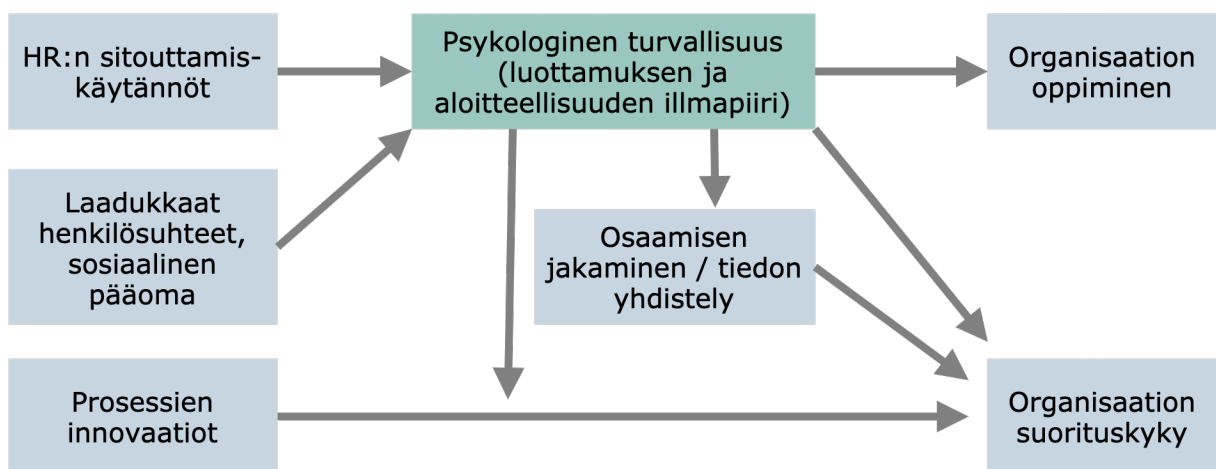
Kuva 5. Ryhmätason tutkimukset (Edmondson & Lei, 2014)



Organisaatiotason tutkimuksessa käsitellään ja mitataan muun muassa psykologisen turvallisuuden, henkilöstöresurssien (HR) sitouttamiskäytäntöjen, aloiteilmapiirin ja yrityksen suorituskyvyn välisiä suhteita. Organisaatiotason tutkimuksissa psykologinen turvallisuus on nähty pääasiassa edellytyksien luojana ja asioiden yhdistäjänä, esimerkiksi innovaatioprosesseissa. (Edmondson & Lei, 2014) Saksalaisessa tutkimuksessa Baer & Frese (2003) tekivät havainnon psykologisen turvallisuuden positiivisesta merkityksestä yrityksen suorituskykyyn. Organisaatiotason tutkimuksissa on myös käsitelty organisaatiotason oppimista ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä. Näissä tutkimuksissa on tutkittu muun muassa virheistä oppimista ja korkealaatuista työtä sekä psykologisen turvallisuuden vaikutusta edellä mainittuihin. Psykologisen turvallisuuden vaikutus tässä yhteydessä on havaittu merkittäväksi hyvien ihmissuhteiden perustana ja näin ollen organisaatiotason oppimisen mahdollistajana. (Carmeli ym. 2009)

Organisaatiotason muutosjohtamisen näkökulmasta psykologista turvallisuutta on tutkinut muun muassa Cataldo ym. (2009). Tapaustutkimuksessa kävi ilmi, että jotta organisaation muutoksessa suorituskky säilyisi optimaalisena, työntekijöiden on koettava psykologista turvallisuutta. Erityisesti työntekijän varmuus omasta asemastaan muutoksessa oli merkittävä. Edmondson & Lei (2014) kuvaavat asioiden väliset yhteydet organisaatiotason tutkimusten perusteella. (Kuva 6)

Kuva 6: Organisaatiotason tutkimukset, Edmondson & Lei, 2014



4.3 Ilmeneminen, edut ja haitat

Psykologinen turvallisuus näkyy ja sitoutuu moniin asioihin organisaatioissa. Kuten edellä on todettu, psykologisen turvallisuuden kytkökset ja vaikutukset ilmenevät läpi koko organisaation, lähtien johtamiskäytännöistä ja henkilöstöjohtamisesta ulottuen yksittäiseen työyhteisön jäseneseen. Psykologinen turvallisuus tarvitsee tiettyjä käytännön edellytyksiä syntyäkseen ja toimiakseen. Se myös tuottaa selkeästi havaittavia käytännön ilmiöitä. Psykologisen turvallisuuden ilmenemismuodot käytännön tasolla näkyvät muun muassa vuorovaikutuksessa, suhtautumisessa virheisiin, suhtautumisessa erilaisuuteen ja suhtautumisessa riskinottoon. Ryhmä- ja organisaatiotasolla psykologisen turvallisuuden vaikutukset näkyvät muun muassa sitoutumisena sekä työyhteisöjen ja organisaatioiden parantuneena oppimiskyynä. (Edmondson 1999, ss. 350 - 383; Newman ym. 2017, ss. 521–535) Luovassa asiantuntijatyössä psykologisella turvallisuudella on huomattu olevan

erityisen keskeinen merkitys. Ketteryys ja tarve oppia nopeasti ja jatkuvasti uutta korostavat turvallisuuden tarvetta. Uudessa tilanteessa ei pärjätä pelkästään historiaan pohjautuvalla asiantuntemuksella, vaan tarvitaan rohkeaa ideointia ja ennen testaamattomien ajatusten avointa esilletuontia. (Ruutu, 2020, s. 42) Pessi ym. (2017, s. 126) toteavat, että tehokas oppiminen vaatii uskallusta tehdä virheitä ja kykyä kohdata kritiikkiä sekä epäonnistumiset mahdollisuuksina oppia. Tämä edellyttää emotionaalisesti turvallista ilmapiiriä. Psykologista turvaa edistävässä ilmapiirissä uskalletaan luottaa, ideoida, ottaa riskejä, jakaa tietoa ja yrittää uudelleen. Psykologisen turvallisuuden keskeiset edut tutkimusten mukaan ovat organisaation/ryhmän suoritus- ja oppimiskyvyn parantuminen, laadun parantuminen, ryhmän jäsenten sitoutuminen ja ryhmän luovuuden kasvu. Psykologinen turvallisuus on huipputiimin kivijalka, jonka rakennusaineena on luottamuksellinen ja hyväksyvä ilmapiiri. Psykologiseen turvallisuuteen panostaminen maksaa itsensä takaisin monin verroin takaisin muun muassa vähentyneinä sairauspoissaoloina sekä työn tuottavuuden parantumisena. (Roth & Saarenpää, 2020, ss. 25, 83; Pessi ym., 2017, s. 161)

Psykologisessa turvallisuudessa yksi keskeinen ilmiö on työyhteisön jäsenten keskinäinen arvostus ja kunnioitus. Tämä on tullut ja tulee toistuvasti esiin kaikissa psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa. Erityisesti tiimin jäsenten erilaisuutta ja monimuotoisuutta tutkivissa tutkimuksissa on huomattu psykologisen turvallisuuden tuoman kunnioittavan ja sitoutuneemman vuorovaikutuksen olevan keskeinen osa turvallista työyhteisöä. (Kirkman ym. 2013)

Psykologinen turvallisuus saa aikaan luottamusta tiimissä. Tällä puolestaan on monia hyötyjä. Aron (2018, s. 123) mukaan ensimmäinen olennainen ehto työyhteisön kehittymiselle on luottamus. Kehittymiseen liittyy aina riskiä, eikä työyhteisön jäsenet ota riskejä elleivät he koe oloaan riittävän turvallisenä. Luottamuksen ensimmäinen vaihe on haavoittuvuuden osoittaminen, silläkin uhalla, että se provosoisi toisen tiimin jäsenen hyökkäämään. Esimiehen merkitys olla esimerkkinä riskinottamisessa on tärkeää. Mitä enemmän työyhteisön jäsenet joutuvat suojautumaan, sitä enemmän vältetään konflikteja. Jos luottamus on työyhteisössä heikko, konfliktit hahmottuvat aina arvovaltakysymyksinä. Kun väittelyjä ei käydä, kukaan ei sitoudu, ota vastuuta ja välitä oikeasti. Tällainen työyhteisö taantuu ja menettää innovatiivisuutensa.

Psykologisella turvallisuudella näyttää olevan välillinen yhteys myös niin sanottujen onnekkaiden sattumien kanssa. Työterveyslaitoksen teettämässä Yhteensattumia-tutkimushankkeessa vuosina 2018-2021 tuotettiin tuoretta tietoa yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä (serendipisyys), sekä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vahvistamisesta asiantuntijatyössä. Tässä yhteydessä nousi esiin se, että serendipisyydellä voi olla osansa suurissa ja pienissäkin ratkaisuissa, ideoissa, uudistuksissa ja keksinnöissä. Serendipisyys voi aktualisoitua asiantuntijalle itselleen siten, että oma työ voi sujuvoitua uuden sattumalta havaitun oivalluksen myötä. Joskus niin sanottu onnekas sattuma voi tuoda hyötyä koko organisaatiolle pidemmällä aikavälillä. Tämä varsinkin silloin, jos sattuma johtaa esimerkiksi uuden merkittävän asiakkaan luo tai jos kyseessä on vaikkapa uusi tuoteidea. Näyttää olevan myös niin, että vaikka serendipisyyskokemukset ovat lähtökohdiltaan yllätyksellisiä ja ennakoimattomia, voidaan niitä opetella ja ruokkia. Organisaation kulttuuri liittyy vahvasti työpaikoilla tapahtuviin serendipisyyskokemuksiin. Tutkimuksen analyysissä kävi ilmi, että työpaikan psykologinen turvallisuus on otollinen maaperä uudistuksille, aloitteiden tekemiselle ja uusien ideoiden soveltamiselle. Mitä avoimemmin yksilöt suhtautuvat uusiin asioihin, uusiin tilanteisiin ja ihmisiin, sitä enemmän kasvaa myös mahdollisuus onnekkaisiin sattumiin. (Toivanen ym., 2021, TTL, n.d.a)

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa yksilöiden rohkeuteen ja haluun puhua ääneen asioista riippumatta siitä, onko kyseessä kannustava vai kielteinen puhe (Liang ym. 2012, ss. 71-92). Mikäli tuomitseva ja kielteinen äänensävy on ollut tiimissä tai työyhteisössä vallalla ja mikäli siihen kulttuuriin yritetään tuoda psykologisen turvallisuuden ilmapiirin asioita, kuten avoimuus, voi tilanne eskaloitua kielteiseen suuntaan. Samoin organisaatiotasolla henkilöstöjohtaminen, ihmissuhteet yleensä ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat suoraan psykologisen turvallisuuden syntyyn organisaatiossa. Mikäli organisaatiossa on vallalla kulttuuri, joka ei tue psykologisen turvallisuuden syntymistä, yksilö ja ryhmätasolla psykologisen turvallisuuden keskeinen ilmiö, rohkeus puhua avoimesti, voi tuoda mukanaan epätoivottuja ja jopa kielteisesti vaikuttavia asioita. Tämä siksi, koska turvallisuuden tunne kannustaa puhumaan avoimesti riippumatta siitä, onko kyseessä kielteinen tai kannustava puhe.

Tutkimuksissa on tullut esiin myös toinen seikka, jota voidaan pitää kielteisenä. Pearsall & Ellis (2011, ss. 401-411) tekivät havainnon, että psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä

tiimit käyttäytyivät todennäköisemmin epäeettisesti kuin turvattomissa tiimeissä. Toisin sanoen tiimin tuki aiheutti sen, että epäeettiset valinnat olivat todennäköisempiä kuin vähemmän turvallisessa ilmapiirissä.

4.4 Psykologisen turvallisuuden edistäminen

Työpaikoilla on monia asioita, jotka aiheuttavat turvattomuutta. Suurin osa suomalaisilla työpaikoilla koetusta uhasta ei liity fyysiseen uhkaan vaan on henkistä. Näitä ovat muun muassa jatkuva arvostelu, arviointi, aggressiivinen ja autoritarinen johtamistyyli, YT-neuvottelujen kierre, pätkä- ja osa-aikaiset työsopimukset, nollatuntisopimukset ja huono viestintä. Uhka, oli se sitten fyysistä tai henkistä, laukaisee yksilössä niin sanotun taistele tai pakene reaktion. Tila on tarkoitettu hetkelliseksi ja toistuessa usein tai pitkittyessään se on erittäin haitallinen sekä fyysisesti että kognitiivisesti. Huotilainen & Saarikivi (2018, ss. 19-23) toteavatkin, että taistele tai pakene tilaan joutumista tulisi välttää työpaikoilla, koska se ei edesauta työyhteisön toimintaa. Poikkeuksena toki muutamat ammattiryhmät, joissa kyseistä tilaa on mahdotonta täysin välttää, kuten poliisit. Työyhteisössä esiintyvien henkisten uhkien poistaminen vaatii työyhteisön ilmapiirin muuttamista. Keskeisten henkilöiden rooli ilmapiirin luomisessa on erityisen merkittävä. Organisaatiotasolla organisaation johtajat ovat ne joista kaikki lähtee. Ryhmätasolla lähiesimiehet ja tiimin vetäjät. Edmondson (2018) listaa kolme konkreettista asiaa, millä psykologista turvallisuutta voidaan työyhteisössä edistää organisaation tai ryhmän keskeisten henkilöiden osalta:

1. Muokkaa odotuksia
 - Esittele työ oppimisprosessina, ei toteuttamisongelmana
 - Korosta ääneen puhumista, jotta virheistä voidaan oppia
2. Kutsu osallistumaan
 - Tunnusta oma virheellisyys
 - Kysy ja kuuntele, ruoki uteliaisuutta
 - Luo tilaisuuksia jakamiselle
3. Ole rakentava ja arvostava
 - Kiitä
 - Arvosta virheiden esiintuomista

- Pidä huoli, että oikean käyttäytymisen rajat ovat selvät. Puutu tarvittaessa.

Kun työ esitellään oppimisprosessina, toteuttamisongelman sijaan, luodaan asetelma, joka kannustaa ryhmän olemaan avoin oppimiselle sekä tuomaan rohkeammin esiin virheitä. Tässä yhteydessä kannattaa tuoda selkeästi esiin se, että tuleviin ongelmiin ei ole valmiita vastauksia ja, että jokaisen panosta tarvitaan ryhmän optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Tämä luo perustan sille, että ryhmässä tarvitaan asioiden, vaikeidenkin, esille tuontia. Ryhmän keskeisten henkilöiden esimerkin voima on erittäin suuri. Siksi esimiehen oman puutteellisuuden tunnustamisella on suuri vaikutus ryhmän psykologisen turvallisuuden luomisessa. Kun tiimin vetäjä tai esimies tekee ryhmälle selväksi, että ei huomaa ja tiedä kaikkea, se luo ryhmälle turvallisuuden puhua avoimesti ajatuksista ja ideoista. Tiimin vetäjän tai esimiehen esimerkki luo lisäksi tasavertaisuuden ilmapiirin. Uteliaisuuden ilmapiirin luonti on myös yksi osa psykologisen turvallisuuden luomista. Kysymällä kysymyksiä uteliaana luodaan tarve puhumiselle. Psykologisen turvallisuuden kannalta on tärkeää olla rakentava ja osoittaa arvostusta, näin varsinkin, kun joku tuo esiin epäonnistumisen tai virheen työssä. Samoin on tärkeää huolehtia siitä, että kaikki tiimin jäsenet tietävät sallitun käytöksen rajat. Arvostavaa ja rakentavaa käyttäytymistä on siis syytä vaalia koko tiimin osalta. (Edmondson, 2018, ss. 181-182)

Psykologisen turvallisuuden luonti vaatii johdonmukaisuutta. Luottamus, joka on tärkeä tekijä psykologisen turvallisuuden luomisessa, ei synny hetkessä. Kuitenkin jos oikeat rakennuspalikat ovat olemassa, luottamuksen rakentuminen tapahtuu väistämättä. Roth & Saarenpää (2020, ss. 26-28) mainitsevat esimerkiksi sen, että mikäli avoimuuteen suhtaudutaan edes harvoin vihamielisesti tai piikikkäästi, työntekijöiden on vaikea luottaa, että haavoittuvuuden osoittaminen olisi turvallista. Turvallisuuden luomisessa myös esimiehen läsnäolo on tärkeää. Aito kiinnostus ja keskittyminen kuuntelemiseen välittyy työntekijöille. Esimiehen on tärkeää myös huolehtia, että toiminta tiimissä on johdonmukaista ja jokapäiväistä.

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri on tutkimusten mukaan herkästi horjuva tila. Tästä syystä yksikin harkitsematon sana voi jättää syvät haavat, varsinkin jos tiimissä uskalletaan olla haavoittuvia. Vuorovaikutustaitojen hallinta on tärkein ominaisuus turvallisen ilmapiirin

luomisessa. Erilaisuus herättää usein ihmisissä pelkoa. Hyökkäys on paras puolustus, joten epäluulo aiheuttaa usein vihamielisyyttä ja yhteisön ulkopuolelle sulkemista. Esimiehellä on mahdollisuus kääntää erilaisuus voimavaraksi. Mitä enemmän tiimissä on eri tavalla ajattelevia ihmisiä, sitä rikkaampi ja laajemmin tiimi pystyy ideoimaan. Siksi esimiehen kannattaa oppia vaalimaan erilaisuutta tiimissä. Esimiehen esimerkin voima on suuri. Esimiehenä on erityisen tärkeää tunnistaa oma kielenkäyttö, mutta myös tulee pystyä puuttumaan muiden piikkikääseen tai muutoin huonoon kielenkäyttöön. Tämä ei tarkoita sitä, että korjaavan palautteen antamista vältettäisiin, päinvastoin. Korjaava palaute oikein annettuna luo psykologista turvallisuutta. (Roth & Saarenpää, 2020, ss. 31-32, 41)

Psykologisen turvallisuuden tasoa tulee kartoittaa ja sen kehittymistä seurata. Edmondson (n.d.) on luonut kyselyn, joka perustuu hänen omiin tutkimustuloksiin. Kysely pyrkii tuomaan esiin käytännössä ilmenevän psykologisen turvallisuuden tason työyhteisössä. Kyselyn perusteella pystytään päättämään työyhteisössä vallalla olevat keskeiset psykologisen turvallisuuden ilmenemismuodot. Näitä keskeisiä asioita ja ilmiötä ovat:

- Virheen ilmaantuessa, tilanne ei käänny virheen tekijää vastaan
- Tiimissä/työyhteisössä on helppoa puhua vaikeista asioista ja ongelmista
- Tiimin/työyhteisön jäsenet eivät tule torjutuksi ollessaan eri mieltä
- Tiimissä/työyhteisössä on turvallista ottaa riskejä
- Tiimin/työyhteisön jäsenen on helppoa pyytää apua toisilta
- Tiimin/työyhteisön jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisiaan
- Yhteenvetona voisi sanoa, että psykologisesti turvallisessa tiimissä / työyhteisössä on edellä mainituista syistä johtuen turvallista tehdä virheitä ja puhua niistä.

Psykologisen turvallisuuden edistämisen suhteen aiemmat tutkimukset tuovat esiin kulttuurierojen huomioinnin tärkeyden. Thorgren & Caiman (2019) tuovat tutkimuksessaan esiin kulttuuritaustan vaikutuksen psykologisen turvallisuuden luonnissa. He loivat tutkimuksessaan teoreettisen viitekehysten, joka ryhmitteli psykologisen turvallisuuden haasteet ketterien menetelmien toteuttamisessa kolmeen kategoriaan:

1. kulttuurierot jotka liittyvät asenteisiin osallistumista kohtaan

2. kulttuurierot, jotka liittyvät näkemykseen vastuusta sekä luottamuksesta kollektiivista vastuuta kohtaan
3. kulttuurierot, jotka liittyvät avoimuuteen viestinnässä.

Voidaan siis sanoa, että kulttuuritaustalla on merkitystä psykologisen turvallisuuden edistämässä ja se tulisi huomioida mahdollisten ongelmien välttämiseksi. (Thorgren & Caiman, 2019, s. 33) Toivanen ym. (2021, s. 99) toteavat, että resurssit, yhteiset käytännöt sekä yksilöiden ”pään sisäinen maailma” vaikuttavat psykologisen turvallisuuden edistämässä.

5 Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus

Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa oli tarkoituksena kartoittaa esimiehen käytännön menetelmiä työilmapiirin kehittämiseksi, psykologisen turvallisuuden alla esiintyvien ilmiöiden tärkeyttä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta esimiehen mielestä sekä esimiehen tuen tarvetta työyhteisön ilmapiirin kehittämisen osalta. Opinnäytetyössä on myös vertailtu tutkimustuloksia olemassa olevien aiempien tutkimuksien tuloksiin.

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tärkeys korostuu tutkimuksen rajauksen vuoksi. Moni tutkimus jää tuloksiltaan merkityksettömäksi ongelman ja kysymysten huonon rajauksen vuoksi. (Vilka, 2015, s. 60) Tutkimuksen viitekehyksen laadinnan kautta päädyin tutkimuksen rajauksessa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka tärkeänä esimiehet pitävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työyhteisössään?
- Millaisin tavoin ja menetelmin esimiehet edistävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työssään?
- Millaista tukea esimiehet tarvitsevat työilmapiirin kehittämisessä?

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja tausta

Tutkimusprosessi Vilkan (2015, ss. 56-57, 61) mukaan voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joista neljä ensimmäistä lomittuvat koko tutkimuksen ajan keskenään. Nämä vaiheet ovat

ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Ideatasolla määritellään muun muassa tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen viitekehys. Ideatasolla tulisi päättää myös siitä ollaanko tekemässä esitutkimusta, selvitystä, kartoitusta vai tutkimusta. Hirsjärven ym. (2009, s. 124) mukaan on oleellista selvittää muutamia keskeisiä asioita tutkimuksen viitekehysten laadinnassa ja sitä edeltävässä työssä. Tutkimukselle katsotaan olevan hyvä pohja kun ongelmanasettelu, tieteenfilosofia, tutkimusstrategia ja teoreettinen ymmärtäminen ovat yhteensopivia. Tutkimuksen viitekehysten määrittelyssä kysyin ja selvitin seuraavia asioita:

1. Kuinka jäsenän ongelman ja kuinka täsmällisesti voin nimetä ongelman?
(Ongelmanasettelu)
2. Miten ymmärrän tutkittavan kohteen ja miten saan tietoa? (Tieteenfilosofiset valinnat)
3. Mitkä menetelmät toisivat parhaan vastauksen asettamaani ongelmaan, miten perustelen valintani ja mitä aineistoa on tärkeää kerätä? (Menetelmävalinnat)
4. Mitkä teoriat liittyvät tutkimuksen kohteeseen ja mikä suhde tutkimuksella on teoriaan? (Teoreettinen ymmärtäminen)

Seuraavaksi käydään läpi neljä tutkimuksen viitekehysten määrittelyn vaihetta ja sitä kuinka opinnäytetyön tutkimuksessa päädyttiin valittuihin menetelmiin sekä tutkimuskysymyksiin.

5.1.1 Ongelmanasettelu

Tutkimuksen ongelmanasettelussa johtoajatuksina olivat aiemmista tutkimuksista esiin nousseet seikat liittyen esimiestyön keskeisyyteen organisaatioiden menestymisessä sekä toisaalta monipuolisen menetelmän puute esimiestyössä. Yhtenä johtoajatuksena oli psykologisen turvallisuuden tutkimuksista esiin nousseet kiistattomat edut optimaalisen tiimityön kannalta. Keskeiset johtoajatuksukset ongelmanasettelussa olivat:

- Esimiestyön keskeisyys organisaation menestymisessä sekä haasteena oleva ihmisten johtaminen sekä monipuolisen ja yksinkertaisen menetelmän tarve esimiestyön tueksi työilmapiirin kehittämisessä
- psykologinen turvallisuus on tutkimusten mukaan tehokas väline tiimityön optimoimiseksi sekä työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

Psykologinen turvallisuus käsitteenä ei ole yleisesti vielä kovinkaan tunnettu. Tästä syystä päädyin valitsemaan psykologisen turvallisuuden alla esiintyvät keskeiset ilmiöt tutkimuksen keskiöön. Jäsensin tutkimusongelmaa lähtien siitä, että tutkimuksessa tulisi käydä ilmi se kuinka yhdenmukainen ja selkeä käsitys tutkimukseen osallistuvilla esimiehillä olisi menetelmistä psykologisen turvallisuuden alla esiintyvien ilmiöiden kehittämisen suhteen. Rajasin ongelmanasettelussa tutkimuksen työilmapiiriin kehittämiseen siksi, että psykologisen turvallisuuden alla esiintyvät ilmiöt voidaan laskea kuuluvaksi työilmapiiri käsitteen alle. Ihmisten johtamisen näkökulma ohjasi ongelmanasettelua omalta osaltaan. Ongelmanasettelun täsmällisyydessä auttoivat aiemmat tutkimukset siitä, että yksittäisten menetelmien ja teorioiden sijaan tarvitaan tapoja johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi, joilla kehittäminen saadaan liitettyä työarkeen (Juuti, 2011, ss. 155, 165).

5.1.2 Tutkittavan kohteen ja tieteenfilosofinen valinta

Tutkimuksessa omaksutut tieteenfilosofiset valinnat luovat tutkimukselle perustan sekä ohjaavat tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia. Todellisuutta (ontologiaa) ja tietoa (epistemologiaa) koskevat käsitteet ja niiden merkitys tutkimukselle tulee tuntea, jotta voidaan valita oikeanlainen lähestymistapa ja metodiikka. (Puusa & Juuti, 2020, s. 21). Tieteenfilosofisen valinnan kannalta oli tärkeää se, miten ymmärsin tutkittavan kohteen sekä se, miten saan tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä (kvantitatiivista) että laadullista (kvalitatiivista) tutkimustapaa. Tästä johtuen tieteenfilosofisissa valinnoissa tuli huomioida molempien menetelmien taustalla olevia seikkoja. Tieteenfilosofiseksi valinnaksi tutkimuksessa valikoitui lopulta pragmatismi. Päädyin tähän siitä syystä, että halusin pitää tutkimuksen ja sen tulokset mahdollisimman lähellä käytäntöä ja työarkea.

Uutena tutkimuksen tekijänä oli tärkeää tiedostaa muutamia keskeisiä tutkimuksen filosofiseen viitekehykseen liittyviä asioita. Tämä oli tärkeää siksi, että taustalla vaikuttavia tekijöitä ei usein tiedosteta lainkaan vaan perinteet ja koulutus ohjaavat tiedostamatta tutkimusta ja kysymyksen asettelua. Tärkeitä kysymyksiä filosofisen viitekehyksen tiedostamisessa ovat muun muassa:

- Mikä on todellista ja mitkä ovat todisteet tästä? (Ontologia)
 - Mikä asema arvoilla on tutkittavien ilmiöiden ymmärtämisessä? (Epistemologia)
 - Syyn ja seurauksen kytkentöjen mahdollisuus tiedon osien välillä? (Logiikka)
 - Miksi tutkimus tehdään ja miten tutkimus lisää tietoa tutkittavalla alueella?
(Teleologia)
- (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 130 – 131)

5.1.3 Menetelmävalinnat

Tutkimuskysymykset määrittävät tutkimusmenetelmien valinnan perusteet. Menetelmien valintaan vaikuttavat myös kerätyn tutkimusaineiston luonne sekä otoksen suuruus.

Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto ja tutkimuskysymykset/-ongelmat vaikuttavat kaikki yhdessä tutkimuksen menetelmien valintaan. Suhteet eivät ole yksisuuntaisia vaan kaikki vaikuttaa kaikkeen. Lisäksi empiirinen todellisuus ja tätä koskevat tulkinnat ja teoriat määrittelevät osaltaan sekä tutkimuskysymysten asettelua että tutkimukselle relevantin tutkimusmenetelmän valintaa. (Tähtinen ym., 2020, ss. 18-19)

Opinnäytetyön tutkimuksen metodologinen lähestymistapa oli kvantitatiivinen eli määrällinen sekä kvalitatiivinen eli laadullinen. Perinteisesti näiden suhdetta kuvataan vastakkainasettelun kautta. Vastakkainasettelu on nähty tutkimusta edistävänä asiana, koska useat tutkimussuuntaukset ovat syntyneet kritiikkinä toisille suuntauksille. Fenomenologia on syntynyt kritiikkinä positivismille, kriittinen teoria kritiikkinä traditionaaliselle teorialle, pehmeä tutkimus kritiikkinä jäykän kaavan tutkimukselle sekä postmoderni tiede kritiikkinä modernille tieteelle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 72) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen metodiikka voidaan kuitenkin nähdä myös toisiaan tukeviksi, eikä suinkaan kilpaileviksi metodeiksi. Hirsjärven ym. (2009, ss. 136- 139, 161) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään vastaavasti kuvaamaan moninaista todellista elämää. Puusan & Juutin (2020) mukaan tärkein ero laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on se, että määrällinen tutkimus sisältää oletuksen siitä, että kohde on tutkijasta ja teoriasta riippumaton (Puusa & Juuti, 2020, s. 75). Sanotaankin, että kvantitatiivinen käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. Vaikka menetelmät ovat näennäisesti hyvin erilaisia, menetelmät eivät ole toistensa vastakohtia. Numerot ja merkitykset ovat myös toisistaan riippuvaisia. (Hirsjärvi

ym., 2009, ss. 136- 139, 161) MMR (Mixed Methods Research) lähestymistapa yhdistää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. MMR ei poista kahtiajakoa määrällisen ja laadullisen väliltä, vaan se hylkää vastakkainasettelun ja paremmuusjärjestyksen näiden kesken. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 78-79)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat ja määrälliseen (numeeriseen) mittaamiseen soveltuva havaintoaineisto, osallistujien valinta ja otanta suunnitelmat, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston vienti tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko tilastollisen analysoinnin avulla. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 139-140) Tähtinen ym. (2020, ss. 12-13) toteavat uuden tilastotieteen markkinoinnin nostavan erityisesti esiin tilastollisen tutkimuksen lähestymistavoiksi kolme periaatetta estimoinnin, meta-analyysin sekä tiedon avoimuuden korostamisen. Estimoinnilla tarkoitetaan luotettavaa tulkintaa tutkimuksen populaatiosta keskiarvo- ja prosenttiosuustulkinnan avulla. Meta-analyysillä tarkoitetaan oman tutkimustulosten vertailua aiempiin vastaaviin tutkimuksiin. Tämä tuo tulosten tulkintaan evidenssiä verrattuna pelkästään oman tutkimusaineiston pohjalta tehtyyn tulkintaan. Tieteen avoimuuden korostamisella tarkoitetaan vastaavasti sitä, että koko tutkimusprosessia leimaa avoimuus. Pyrkimyksenä on se, että kaikki tutkimusvaiheesta sekä tulkintavaiheet toteutetaan avoimuutta korostaen. Tällä pyritään minimoimaan kaikki mahdolliset virhetekijät, jotka vähentävät tutkimuksen luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Lähtökohtana on se, että todellisuus on moninainen, eikä sitä voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumille voidaan löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää laajan joukon erilaisia tyyppisiä ja se saa enenevästi merkityksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen todellisissa tilanteissa, suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, käytetään induktiivista analyysia, aineisto kerätään yleensä syvähaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla, kohdejoukon valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti ei satunnaisotannalla ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 161-164) Puusan & Juutin (2020, s. 78) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä pidetään sitä, että tutkimuksen kohde

on entuudestaan tuntematon. Tutkimusasetelma on joustava eikä hypoteesia välttämättä tarvita lainkaan. Laadullinen tutkimus antaa tilaa aineistoille.

Kysymysten laatimisessa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eroavat merkittävästi. Numeerisen (kvantitatiivisen) aineiston keruussa käytetään usein monivalintakysymyksiä. Laadullisen (kvalitatiivisen) aineiston keruussa puolestaan sanallisia vastauksia tuottavia kysymyksiä. Avointen (sanallisten) kysymysten suosijat perustelevat valintaa sillä, että vastaajat voivat kertoa mitä he oikeasti ajattelevat. Monivalintatehtävien suosijat taas painottavat sitä, että monivalintatehtävät antavat määrämuotoiset vastaukset, avovastausten kirjavan ja luotettavuudeltaan kyseenalaisten vastausten sijaan. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 201)

Edellä luetelluista syistä päädyin opinnäytetyön tutkimuksessa käyttämään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista metodologiaa. Koin tämän tuovan kattavamman aineiston kuin pelkästään toista tapaa käyttämällä. Tulosten tulkinnan vaiheessa huomasin valinnan täyttävän juuri sen tavoitteen, jonka olin metodien valinnalle asettanut. Menetelmät täydensivät toisiaan ja auttoivat jäsentämään tuloksia kattavammin.

5.1.4 Teoreettinen ymmärtäminen

Teorian käsite tulee kreikan kielen sanasta *theoria*, joka on alunperin tarkoittanut katsomista tai näkemistä vastakohtana käytännölle. Teoriat ovat välineitä ymmärtämiseen, selittämiseen ja ennustusten tekemiseen tietyistä aihealueista. Nykyisin teorioita käytetään kokemukseen (empiria) perustuvien ilmiöiden selittämiseen, jotka on tehty tieteellisten menetelmien avulla. Teorian tarkoitus on asettaa tarkastelun abstraktiotaso siten, että yksittäisen tapahtuman sijaan ilmiötä tarkastellaan yleisellä tasolla, jolloin ilmiö pystytään ymmärtämään puhtaana. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 84-85)

Teoreettisen ymmärryksen kannalta on tärkeää tiedostaa se, mitkä teoriat liittyvät tutkimuksen kohteeseen ja mikä suhde tutkimuksella on teoriaan (Hirsjärvi ym., 2009, s. 124). Koska esimiestyöhön sekä psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimeissä vaikuttavat organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvat päätökset ja valinnat sekä yksilöiden sisäiset prosessit, opinnäytetyön tutkimuksen suhde eri tieteenalojen teorioihin on erittäin laaja. Johtuen laajuudesta aihealueen teoreettisen ymmärryksen luonnissa tutustuin

organisaatioteorioihin, henkilöstöjohtamisen teorioihin, yksilön käyttäytymistä määritteleviin teorioihin, muun muassa tunneälyn teorioihin (Goleman, 2012) sekä psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa esiintyviin teorioihin. Henkilöstöjohtamisen osalta tutustuin Viitalan (2021, ss. 17-18) mainitsemiin neljään keskeiseen teoriaa, jotka ovat vaikuttaneet laajalti henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Näitä ovat resurssiperusteinen teoria, AMO-malli, kimpputeoria, HRSS-teoria. Samoin tutustuin muun muassa seuraaviin organisaatioteorioihin: organisaatiososiologiset teorit, organisaatioiden kokonaisuuksiin keskittyvät teorit ja organisaatiokäyttäytymistä tutkivat teorit, jotka Niiranen ym. (2010, s. 64) tuovat esiin kirjassaan. Näiden teorioiden kautta sain kattavan tietoperustan, jota vasten opinnäytetyön tutkimuksen suhde eri tieteenalojen teorioihin hahmottui. Opinnäytetyön tutkimuksella on siis suhde organisaatioteorioihin, henkilöstöjohtamisen teorioihin sekä yksilön käyttäytymistä määritteleviin teorioihin.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutustuin erilaisiin tutkimuksellisiin lähestymistapoihin, jotta voisin valita parhaat mahdolliset tavat, joilla saisin parhaat mahdolliset vastaukset tutkimukseeni. Valitsin kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta (Kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus) tutkimuksen strategiaksi survey- eli kyselytutkimuksen. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 134) Kyselytutkimuksen optimaalinen toteutustapa olisi ollut haastattelututkimus tai ainakin tietojen karhuaminen haastattelujen avulla. Tämä olisi ollut tietojen kattavuuden kannalta optimaalista. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 221-222) Kyselytutkimus tuli toteuttaa anonymisti, joten haastattelu ei tullut kyseeseen. Näin päädyin toteuttamaan kyselytutkimuksen sähköisenä kyselynä. Kyselymenetelmän valintaan vaikutti myös se, että tutkittavat olivat maantieteellisesti hajaantuneita. Hirsjärven ym. (2009, s. 195) mukaan kyselymenetelmä on myös tehokas ja säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Aineisto voidaan nopeasti käsitellä analysoitavaan muotoon. Aikataulun arviointi on myös helpompaa kyselymenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tuloksena ei pyritty luomaan teoriaa, joka on usein tieteellisen tutkimuksen pyrkimys (Hirsjärvi ym., 2009, s. 141). Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan asioita, jotka korostuvat käytännön tasolla esimiestyön tukemisessa, työilmapiirin kehittämisessä sekä sitä, voisiko psykologinen turvallisuus olla vastaus käytännön tuen tarpeisiin esimiehille.

Tästä syystä valitsin kyselyyn sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä (likertasteikko kysymykset 1-5). Päätin, että tällä tavalla pystyn hyödyntämään sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen menetelmän vahvuuksia.

Tutkimukseen valikoitui suomalaisen ison organisaation esimiehiä. Kaikki esimiehet toimivat samalla toimialueella sekä lähiesimiehinä lähityötä tekeville tiimeille. Lisäksi kaikki tiimit olivat vuorotyötä tekeviä tiimejä. Organisaatio valikoitui omien verkostojeni kautta. Keskustelin organisaation laatujohtajan kanssa tutkimuksen tekemisestä kyseisessä organisaatiossa, joka myönsi tutkimusluvan. Tutkittavat valikoituivat satunnaisotannalla isommasta joukosta. Otanta käsitti 200 vastaajaehdokasta ja vastausten keräysajaksi oli asetettu kaksi viikkoa. Kyselylomakkeen avulla pystyin myös varmistumaan vastaajien anonymiteetistä ja vastaajilla oli myös mahdollista täyttää kysely silloin kuin heille itselleen oli sopivin hetki.

Kyselylomake on yleisesti havaittu hyväksi tavaksi määrällisen ja laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi. Vehkalahden (2014, ss. 11–13) mukaan kyselylomakkeella voidaan kerätä monenlaista tietoa erilaisista ilmiöistä. Kyselylomakkeella kerättyjä tietoja on myös mahdollista analysoida sekä määrällisellä että laadullisella tavalla riippuen kyselylomakkeen sisällön muotoilutavasta. Kyselytutkimusten katsotaan olevan enimmäkseen määrällistä tutkimusta, mutta tietoja voidaan sanallisten vastausten osalta syventää laadullisin keinoin. Näin myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on toimittu.

Kyselymenetelmän heikkouksina pidetään aineiston pinnallisuutta ja sitä pidetään teoreettisesti vaatimattomina. Kyselymenetelmää hyödyntäen ei pystytä varmistumaan kuinka vakavasti osallistujat suhtautuvat tutkimukseen ja ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn. Samoin väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida kyselymenetelmän kohdalla. Vastaajien perehtyneisyys ja se kuinka hyvin he ovat selvillä aihealueesta jää epäselväksi. Vastaamattomuus voi myös nousta suureksi. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195) Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten tulkinnassa oli havaittavissa juuri tämän suuntaisia piirteitä, joista lisää tulosten johtopäätöksissä ja pohdinnassa.

5.3 Kyselylomakkeen laadinta

Ennen kyselylomakkeen teon aloittamista opinnäytetyön teorian ja käytännön (empirian) välille tulee luoda suhde. Tätä vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Operationalisoinnin ensimmäisenä vaiheena tulee hahmotella ja määritellä käytettävät käsitteet yleisesti ja tämän jälkeen käsitteet tulee purkaa osa-alueisiin. Tässä vaiheessa tapahtuu myös arkikielen ja määriteltyjen käsitteiden vastaavuuden pohdinta. Operationalisointi on yleensä vaativa vaihe. Mikäli operationalisointi tehdään huolimattomasti, luodaan mittari, joka ei mittaa tarkasti sitä mitä on tarkoitus mitata. (Vilka, 2015, ss. 102, 42; Tähtinen ym. 2020, s. 26)

Psykologisen turvallisuuden aihepiiristä löytyi teoriaa, joissa käytetyt käsitteet vastaavat pitkälti arkikieltä. Kyselyssä käytössä olevat arkikielen käsitteet ovat siis suoraan psykologisen turvallisuuden teoriasta löytyviä käsitteitä. Kyselyssä halusin välttää psykologisen turvallisuuden käsitteen käyttöä ja kohdistaa huomio psykologisen turvallisuuden sisällä esiintyviin ilmiöihin. Ilmiöt tunnistin teorian perusteella.

Kysymysten laadinnassa toteutin huolellisuuden periaatetta, koska huolimatta siitä, että tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava tekijä, voidaan lomakkeen laadinnalla ja kysymysten huolellisella suunnittelulla tehostaa tutkimuksen onnistumista (Hirsjärvi ym., 2009, s. 198). Huolellisuutta korosti myös tieto siitä, että kyselylomakkeen laadinta on haastavaa. Onnistuneen lomakkeen laadinta riippuu monenlaisista tiedoista ja laatijan persoonallisista kokemuksista. Pyrin noudattamaan Hirsjärven ym. (2009, ss. 202-203) mainitsemia lomakkeen laadinnan keskeisiä periaatteita, joita ovat muun muassa selvyys, kysymyksen laadinta spesifiseksi ja lyhyiksi, kysymysten kaksoismerkitysten välttäminen, monivalintavaihtoehtojen käyttäminen ”samaa mieltä – eri mieltä” -väitteiden sijaan, kysymysten määrän ja järjestyksen merkitys ja sanojen valinta.

Kysymystyypeiksi valikoituivat sekä likert-asteikkokysymykset että avoimet kysymykset, joiden pituutta ei oltu rajoitettu. Likert-kysymysten asteikko oli 1:stä 5:een, tarkoittaen sitä, että kysytyn ilmiön esiintyvyys työyhteisössä vastauksella 1 on vähäinen tai ei lainkaan ja vastauksella 5 ilmiö esiintyy usein ja merkittävässä määrin työyhteisössä. Kyselylomakkeella toin esille, että likert-kysymyksiin vastaamatta jättäminen tarkoitti vastausta ”ei mielipidettä” kysytyyn asiaan. Kyselylomakkeessa oli myös lyhyt ohjeistus siitä, miten

kysymykseen tulee vastata. Kyselylomakkeen alussa olevat kysymykset (1-3) koskevat vastaajan taustatietoja esimiehenä. Seuraavat 14 likert-asteikkokysymystä koskivat psykologisen turvallisuuden sisällä esiintyviä ilmiöitä ja niiden tärkeyttä esimiehelle työyhteisön kannalta. Likert-kysymykset oli laadittu pareina. Ensin kysyttiin työyhteisössä esiintyvistä ilmiöistä ja parina oli kysymys sitä, kuinka tärkeää kyseisen ilmiön esiintyminen esimiehen mielestä työyhteisön toiminnan kannalta on. Jokaisen kysymysparin jälkeen kysyttiin avoimena kysymyksenä samasta ilmiöstä, johon vastaajat pystyivät vastaamaan omin sanoin. Kaksi viimeistä kysymystä olivat myös avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli kerätä tietoa esimiehen tarpeista ja mahdollisista esteistä liittyen työilmapiirin kehittämiseen. Kysymysten järjestys muotoutui ohjeistuksien mukaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 202-203).

Kyselylomakkeen laadinnassa otin huomioon vastaajien ajankäytön. Huomion sen, että lomakkeen täyttäminen on riittävän nopeaa. Tähtinen ym. (2020, s. 30) mainitsee sen, että kukaan ei jaksakaan keskittyä vastaamaan mittaripatteristoon, jonka täyttämiseen kuluu tunteja. Samoin sen, että kysymysten ymmärrettävyyteen ja yksiselitteisyyteen tulee panostaa. Kysymysten osalta pyrin selkeyteen ja ymmärrettävyyteen sekä siihen, että käytetyt käsitteet olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä. Kysymykset pyrin esittämään spesifissä muodossa siten, että vastaajien erilainen tulkinta kysymyksistä ei vaikuttaisi lopputulokseen. Kysymyksissä vältin monimerkityksiä ja kysyin vain yhtä asiaa per kysymys. Kysymysten sisältö määräytyi tutkimuskysymysten perusteella siten, että vastausten perusteella olisi mahdollista vastata tutkimusongelmiin mahdollisimman yksiselitteisesti.

Kyselylomake esitettiin viidellä esimiestyötä tekevällä vastaajalla. Kyselylomakkeen esitettämisellä voidaan arvioida ja parantaa kyselylomakkeen kysymysosioita muodon, järjestyksen ja ymmärrettävyyden yms. osalta (Tähtinen ym. 2020, s. 29) Esitetaukseen osallistuvat eivät kuuluneet tutkimusjoukkoon. Testaajilta pyysin palautetta kyselyn selkeydestä sekä yleisesti palautetta liittyen kokonaisprosessiin saatekirjeitä myöten. Palautteen pohjalta tein muutoksia ja parannuksia sekä kyselyyn että saatekirjeeseen.

Saatekirjeestä tulisi ilmetä tutkimuksen tavoite, tutkimuksen taustayhteisö sekä vastaajien anonymiteetti. Hyvä olisi myös jos saatekirje sisältäisi yleisiä vastausohjeita ja maininta muistutuksen lähettämisestä. (Tähtinen ym. 2020, s.30) Saatekirjeen ja

sähköpostimuistutusten sisällöt suunnittelin huolellisesti ohjeistuksien perusteella, jotta mahdollisimman moni motivoituisi vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja halusin painottaa sitä, että tutkimuksen tarkoituksena on kehittää esimiestyötä. Painotin myös jokaisen vastaajan tärkeyttä ja merkityksellisyyttä. Saatteessa kerroin tietosuojakäytänteet ja organisaation sekä vastaajien anonymisoinnista. Saatteessa kävi myös ilmi, että osa kyselyn kysymyksistä on vapaamuotoisia. Saatteiden ja kyselylomakkeen lähetykseen liittyen otin huomioon myös sen minä viikonpäivänä kysely olisi parasta lähettää. Huomioin viikonpäivien lisäksi myös esimerkiksi lomakaudet siten, että vältin lomakausien jälkeisiä muutamia päiviä siitä syystä, että vastaajien sähköpostit ovat muutoinkin jo täynnä viestejä ja oman viestini katoaminen massaan olisi ollut suuri riski. Lisäksi huomioin esimiesten työnkierron mukaiset tehtävät. Muun muassa palkanmaksuajot, työvuorosuunnittelut ja työvuorolistojen teon ajankohdat. Tämä siksi, että esimiesten ajankäytön osalta vastaamiseen olisi otollisin aika.

Kyselyn toteutin Google forms-pohjalla. Lomakkeen ulkoasu määrittyi käytettävän palvelun mukaisesti, koska palvelu ei tarjoa mahdollisuutta lomakkeen ulkoasun muokkaukseen. Kuvia ja väriteemoja pystyy Google forms -lomakkeelle asettamaan, mutta näitä ominaisuuksia en nähnyt tarpeellisiksi. Työkalu kattaa kaikki esimerkiksi Hirsjärven ym. (2009, s. 204) lomakkeen ulkoasulle mainitsevat vaatimukset, joita ovat se, että lomakkeen tulisi näyttää helposti täytettävältä, lomakkeen tulisi olla ulkoasultaan moitteeton ja avovastauksille tulisi olla riittävästi tilaa. Työkalu sisälsi myös kaikki tarvittavat kysymystyypit, sekä valmiit kaaviot likert-asteikkovastauksille. Google Formista pystyin siirtämään vastaukset taulukkomuotoon, joka helpotti vastausten jatkokäsittelyä ja analysointia. Google forms tarjoaa myös pakollisuuden tarkistamisen ja perustietokysymyksistä kaksi ensimmäistä olivat pakollisia. Tällä pyrittiin sulkemaan pois virheelliset vastaukset siitä näkökulmasta, että jos joku vastaaja ei olisikaan ollut esimiesasemassa ja saanut kyselyn virheen seurauksena. Työkalu tarjoaa myös erilaisten tarkistuksien käytön. Kyselyssä käytin vain numeerisen muodon tarkistusta yhden kysymyksen kohdalla. Tämä tein siksi, että vastausten jatkokäsittely olisi helpompaa yhdenmukaisen aineiston osalta.

5.4 Aineiston kerääminen ja analysointi

Sain tutkimukselleni luvan huhtikuussa 2021. Ennen tutkimuksen osallistumislinkin lähettämistä, lähetin satunnaisotannalla valituille 200:lle vastaajaehdokkaalle ennakkoviestin, jossa kerroin tutkimuksesta lyhyesti ja toin ilmi satunnaisotannalla valikoitumisen ja anonymiteettisuojaan sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden. Ennakkoviestit lähetin sähköpostitse kaksi viikkoa ennen tutkimusaineiston keruuta.

Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tapahtui tietojen tarkistus. Tarkistin aineistosta kaksi seikkaa, jotka olivat virheellisyyksien tunnistaminen ja se puuttuuko aineistosta tietoja. Toisena vaiheena oli tietojen täydentäminen. Tietojen täydentäminen tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tietoja voidaan täydentää haastatteluin ja kyselyin. Tietojen kattavuutta voidaan myös pyrkiä lisäämään vastauksia karhuamalla. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 221-222) Haastattelut ja karhuaminen eivät olleet mahdollista anonymisoinnin takia, vaan tietojen täydentäminen toteutettiin muistutuksilla, jotka lähetin sähköpostitse. Laitoin muistutuksen sähköpostitse viikon kuluttua ennen tutkimuksen takarajaa.

Kolmantena vaiheena oli aineiston järjestäminen. Järjestin aineiston analysointia varten. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston järjestäminen vaatii enemmän työtä ja toimenpiteet ovat erilaisia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta muodostetaan muuttujia ja aineisto koodataan muuttujaluokituksen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 222)

Kvantitatiivisen tutkimuksen voi karkeasti jakaa kuvailevaan/kartoittavaan (deskriptiiviseen) ja selittävään/kausaaliseen tutkimukseen. Kuvailevassa tutkimuksessa haetaan vastauksia mikä-, millainen-, missä- ja milloin-kysymyksiin. Selittävässä tutkimuksessa vastaavasti pyritään selvittämään tutkittaviin ilmiöihin liittyvien tekijöiden yhteyksiä. Vastauksia haetaan ennen kaikkea miksi-, kuinka- ja miten-kysymyksiin. Yleisesti odotetaan tutkimuksen ylittävän pelkän kuvailevan tason. (Tähtinen ym. 2020, s. 36) Tästä syystä päädyin valitsemaan määrällisen osuuden menetelmäksi kuvailevan tilastollisen analyysin sekä avovastausten osalta sisällön analyysin. Aloitin tilastollisen analyysin mahdollisimman pian, heti kun aineisto oli saatu kerättyä. Analysoin kyselytutkimuksen kvantitatiivisen osuuden (likert-asteikkovastaukset) tilastollisilla analysointimenetelmillä. Aloitin vastausten käsittelyn

muodostamalla kerätystä aineistosta havaintomatriisiin. Havaintomatriisi toimii aina tilastollisen analyysin lähtökohtana. Havaintomatriisia ei yleensä julkaista tai raportoida vaan se on välivaihe tilastollisessa analyysissä. (Nummenmaa ym., 2014, s. 38) Luokittelin tutkimusaineiston esimiesten työkokemusvuosien mukaan sekä tämän luokittelun perusteella muodostin frekvenssit eli lukumäärät aineistossa. Näin sain selville, miten vastaajat jakaantuivat kyseisten luokittelujen perusteella. Tätä luokittelua pidin tärkeänä siksi, että pystyisin vertailemaan vastausten vaihtelut suhteessa kokemusvuosiin sekä alaisten määrään. Kokemusvuodet syötettiin numeraalisessa muodossa vapaasti, jolloin oli tarve määritellä tämän yhden jatkuvan muuttujan sisäinen luokittelu. Tämä tehtiin hakemalla pienin ja suurin arvo ja näiden erotus. Tästä päätelin luokkien lukumäärän ja määritin leveydet luokille.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on saada aikaan mielekäs kokonaisuus. Tämän avulla on tarkoitus tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Analysoidusta kokonaisuudesta tuotetaan myös johtopäätöksiä tutkittavasta kohteesta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 148) Kyselytutkimuksessa oli seitsemän avointa kysymystä, joista saadut vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, ss. 122–127) linjaavat, että sisällönanalyysissä on kolme päävaihetta. Vaiheet ovat: 1. redusointi (pelkistäminen), 2. klusterointi (ryhmittely) ja 3. abstrahointi (käsitteiden luominen). Puusa & Juuti (2020, ss. 148-149) mainitsevat vaiheet hieman poikkeavasti, tosin saman suuntaisesti. Käytännön toteutukseen kuuluu monia vaiheita, joita ovat muun muassa: Analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen (redusointi), aineiston kategorisointi ja teemoittelu (klusterointi) sekä tulkinta.

Pelkistämisvaiheessa, redusoinnissa, alkuperäisaineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset aiheet pois. Redusointivaiheessa poimitaan aineistosta tutkimustehtäviin liittyviä ilmauksia ja löydetyt ilmaukset poimitaan erilleen vastauksista. Karsin avoimista vastauksista epäolennaiset asiat pois, jonka jälkeen vastaukset olivat ytimekkäitä ja näin oli helpompaa jatkaa klusterointivaiheeseen. Klusteroinnissa tunnistetaan samankaltaiset ilmaisut ja niiden perusteella luodaan ilmaisuille ryhmiä. Tässä vaiheessa muodostetaan hierarkkinen ryhmittely, jossa tunnistetaan luokkia ja alaluokkia. Muodostin klusteroinnissa alaluokkia kvantitatiivisessa osassa muodostettujen pääluokkien lisäksi. Luokkien muodostamisen tarkoitus oli tuoda esille aineistosta vastausten riippuvuudet erilaisiin

tilanteisiin esimiehen työyhteisöissä sekä esimiehen työkokemuksen vaikutukset vastauksiin. Klusteroinnin jälkeen analysoinnissa tulee abstrahointivaihe, jossa muodostetaan teoreettiset yleiskäsitteet ja tehdään johtopäätöksiä. Abstrahointivaiheen päätteeksi saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, ss. 122–127) Abstrahointivaiheessa loin käsitteet ja tein johtopäätökset aiemmin luotujen luokkien pohjalta. Puusa & Juuti (2020, s. 147) toteavat, että laadullisen tutkimuksen analyysin tekemisessä yleisesti, riippumatta analyysimenetelmästä, tulisi huomioida seuraavia asioita:

- Jokaiseen tapaukseen tulee perehtyä huolellisesti
- Tapauksia tulee tarkastella useista eri näkökulmista
- Kun kaksi ylempää on tehty, voidaan edetä tarkasteluun yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien suhteen

Perehdyin jokaiseen avoimeen vastaukseen ja vastaajan taustoihin huolellisesti. Tämän ansiosta muodostui hyvä kokonaiskäsitelmä vastausten yhtäläisyyksistä ja eroista. Vertailu ja yhdistäminen auttoi tarkastelemaan aineistoa useista eri näkökulmista. Vertailun ja yhdistämisen (cross-case searching tactic) avulla tutkimuksen luotettavuus paranee. Hyödynsin kuvaajia myös kvalitatiivisessa osuudessa, koska ne antavat yhdellä silmäyksellä käsityksen tutkimuksen johtopäätöksistä.

Huomioitavaa on se, että tutkimus ei ole valmis kun aineisto on analysoitu. Analysoinnin jälkeen tulokset on selitettävä ja tulkittava, pelkkien jakaumien ja korrelaatioiden esittämisen sijaan. Tuloksista tulisi pyrkiä muodostamaan synteesejä. Synteisien tulisi antaa selkeä vastaus tutkimuksen ongelmiin. Sama asia voidaan ilmaista myös toisen. Tällöin puhutaan abstrahoivista linjoista, jotka tulee löytyä tutkimuksesta. Tutkija, tutkittavat ja tutkimuksen lukijat tulkitsevat tutkimusta tai joitakin sen vaiheita omalla tavallaan. Tulkinnat ovat aina jokaisen omia, eivätkä koskaan täysin yhdy. Tutkimuksen validiuteen vaikuttaa myös tutkijan tulkinnat. Tutkijan tulkinnat ovat osa tätä pätevyyttä. Mitä selvemmin ja havainnollisemmin tutkija kertoo päättelypolkunsa eri vaiheista, sen paremmin tutkimuksen luotettavuus on arvioitavissa. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 229-230; Puusa & Juuti, 2020, ss. 154, 181)

5.5 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Hyvä tutkimus pystyy ja pyrkii osoittamaan sekä reliaabeliuden että validiuden.

Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiuden lajeina voidaan pitää sisäistä ja ulkoista validiutta. Sisäinen tarkoittaa kausaaliiteetin varmuutta eli syy- ja seurauksen suhdetta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että jos päätellään x:n saaneen aikaan y:n, tämä todella pitää paikkaansa. Ulkoinen puolestaan tarkoittaa sitä, että kyseinen tulkinta voidaan yleistää yksittäistä tutkimusta laajemmin erilaisiin tilanteisiin, henkilöihin ja organisaatioihin. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 230; Puusa & Juuti, 2020, s. 179)

Reliaabeli tutkimus antaa siis ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231).

Reliaabeliuden varmistamiselle on erilaisia menetelmiä. Yksi näistä on summamuuttujien määrittely, joka soveltuu hyvin tutkimuksessa käytetyille likert-asteikko kysymyksille.

Summamuuttujat muodostetaan laskemalla asteikkokysymysten arvot yhteen.

Summamuuttujien muodostaminen poistaa satunnaisvirheet ja tulos tarkentuu. (Alkula ym., 1995, ss. 97-101) Tähtisen ym. (2020, ss. 80-81) mukaan summamuuttujien avulla voidaan sekä vähentää muuttujien määrää että tiivistää muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa.

Summamuuttujien käyttöä voidaan puolustaa sisällöllisen perustelun lisäksi myös tilastollisin keinoin. Summamuuttujien avulla viisiluokkainen likert-asteikkomuuttajasta saadaan numeerista muuttujaa muistuttava muuttuja. Mittarin reliaabeliuden, eli luotettavuuden, voidaan olettaa paranevan, kun sen arvo perustuu useampaan muuttujaan. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten analysoinnissa muodostin kvantitatiivisesta osuudesta summamuuttujat luotuihin luokkiin perustuen. Summamuuttujien avulla taulukoin tulokset eri näkökulmista, jotta tuloksista pystyttäisiin näkemään tulosten variointi summamuuttujien perusteella eri luokkien kesken.

Tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan Puusan & Juutin (2020, s.175) mukaan kiteyttää kolmeen seikkaan. Nämä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.

Nämä asiat kytkeytyvän toisiinsa, ovat abstrakteja, joten niitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kuitenkin on niin, että mikäli yksikin näistä on puutteellinen, putoaa pohja koko tutkimukselta. Uskottavuuden näkökulmasta tutkimusraportin tulisi kuvata ilmiöitä elämänmakuisesti siten, että lukija pystyy vakuuttumaan siitä, että esitetyt asiat ovat

oikeasti tapahtuneet. Luottavuudessa tulee huomioida se, että tutkimusraportista käy ilmi perustelut oikeanlaisesta lähestymistavasta ja menetelmistä ratkaisuna tutkimusongelmiin. Samoin luotettavuuden näkökulmasta on oleellista se, että tutkimuksen eteneminen on kuvattu sellaisena kuin se on käytännössä tapahtunut. Eettinen näkökulma puolestaan pitää sisällään sen, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko ajan tutkimusta tehdessään. Tämä kattaa tutkimuksen menetelmät ja analyysit. Lisäksi eettisyydessä huomioidaan se, että tutkimuksen tulisi tuottaa tutkimuksen kohteelle hyviä asioita eikä tutkimus saa vaarantaa sen kohteena olevien ihmisten elämän kulkua. Tutkimus ei siis saa aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville. Huomioin luottavuuteen vaikuttavat seikat kattavasti koko opinnäytetyön tutkimuksen ajan ja pyrin kuvaamaan tutkimuksen etenemisen ja eri vaiheet tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa mahdollisimman selkeästi

Laadullisen tutkimuksen osalta on tärkeää huomioida se, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea tai jopa mahdotonta arvioida suoraan reliabiliuden ja validiuden käsitteillä. Ne eivät sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnin perusteiksi. Tuomen & Sarajärven (2018, ss. 160-161) mukaan reliabilius ja validius vaativat oletuksen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksessa tavoitellaan sekä uskoa objektiiviseen tietoon. Tuomi ja Sarajärvi toteavatkin, että monet laadullisen tutkimuksen oppaat kehottavat hylkäämään kyseiset käsitteet ja korvaamaan ne laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin myös soveltaa reliabiliuden ja validiuden käsitteitä. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee tutkimuksen kohteeksi valitun ilmiön eheyttä. Reliabiliuden kohdalla sen suora käyttö luotettavuuden todentamiseksi on ongelmallista. Tämä johtuu siitä, että ihmisten käyttäytyminen on usein hyvin kontekstisidonnaista, niin tämänkin tutkimuksen tapauksessa. Näin ollen on vaikeaa tai jopa mahdotonta todeta reliabiliuden avulla suoraan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden aiemmissa tutkimuksissa on havaittu suuria eroja eri tiimien kesken, jopa saman organisaation sisällä (Edmondson, 1999). Näissä tapauksissa, toistettavuuden näkökulmasta, samat tutkimukset antoivat toisistaan poikkeavia tuloksia, vaikka kyseessä oli saman organisaation tiimit. Näistä syistä on tärkeää, että tutkija on sisäistänyt laadullisen tutkimuksen luonteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on näin ollen ymmärrettävä laajemmin kuin vain reliabiliuden ja validiuden käsitteiden kautta.

(Puusa & Juuti, 2020, ss. 179-180) Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien osalta voidaan päätellä juuri samansuuntaisia seikkoja, jotka vaikuttavat tutkimuksen toistettavuuteen ja tulosten tulkintaan. Näitä seikkoja on tuotu esiin tulosten johtopäätöksissä ja pohdinnassa.

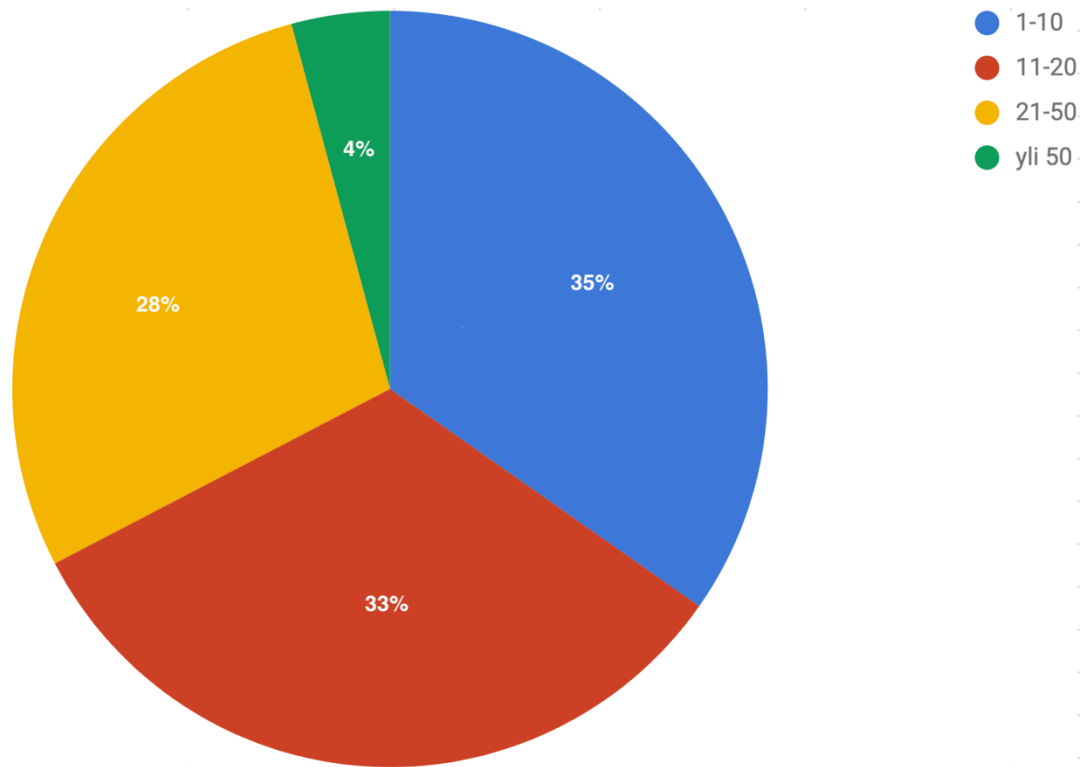
6 Tutkimustulokset

Toteutin tutkimuksen sähköisen kyselylomakkeen avulla. Lähetin kyselylomakkeen 200:lle esimiesroolissa toimivalle henkilölle, jotka olivat myös tekemisissä eri kokoisten tiimien johtamisen kanssa. Kyselyssä selvitettiin taustatiedoiksi vastaajan tiimin koko ja vastaajan kokemus esimiestyöstä, jotta voitaisiin vertailla vastauksia näiden muuttujien välillä. Kysymykset koostuivat likert-asteikkokysymyksistä sekä avokysymyksistä, joista osa liittyi suoraan likert-asteikkokysymyksiin. Avokysymyksistä kaksi olivat yleisempiä työyhteisön kehittämiseen liittyviä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 47,5%, vastausten kokonaismäärän ollessa 95kpl. Tutkimusaineisto käsiteltiin kvantitatiivisten analysointimenetelmien avulla likert-asteikkokysymyksien osalta. Vastaavasti kvalitatiivinen avokysymyksien aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalysointi menetelmällä.

6.1 Taustatiedot

Taustatietojen kartoituksessa kysyttiin työntekijöiden määrää vastaajan johtamassa yksikössä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada kuvaa siitä, vaikuttaako tiimien koko esimiesten käytössä oleviin työilmapiirin kehittämisen menetelmiin ja kehittämisen tarpeisiin ja esteisiin.

Kuva 7. Työntekijöiden määrän mukainen vastausten jakauma.

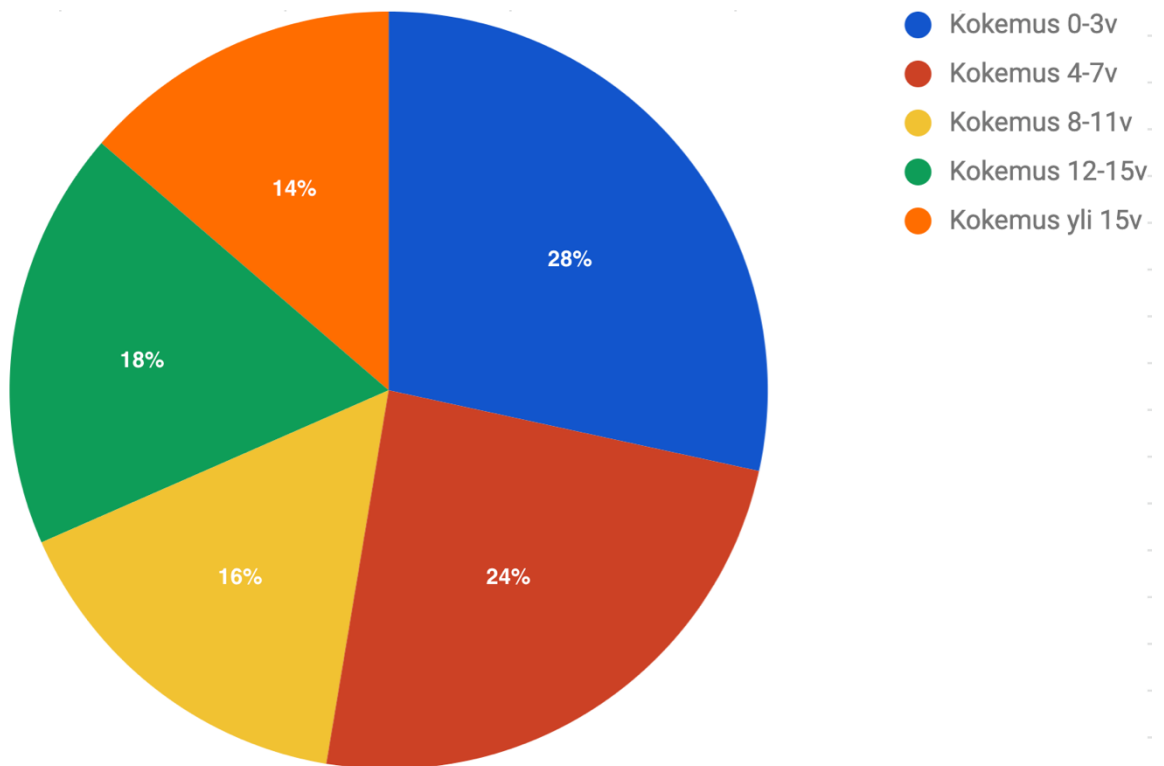


Taulukko 1. Työntekijöiden määrän mukainen vastausten jakauma.

Työntekijöiden määrä	Vastausten frekvenssi	Kumulatiivinen prosentti	%-osuus kaikista vastauksista
1-10	33	35	35
11-20	31	67	33
21-50	27	96	28
Yli 50	4	100	4
Yhteensä	95		

Toinen taustatietoja kartoittava kysymys oli vastaajan esimieskokemus. Samoin kuin edellisessä taustakysymyksessä, tarkoituksena oli kartoittaa esimieskokemuksen vaikutusta käytössä oleviin työilmapiirin kehittämisen menetelmiin ja kehittämisen tarpeisiin ja esteisiin. Esimieskokemus kysyttiin numeerisena avovastauksena ja luokat luotiin vastausten perusteella siten, että luokkien lukumääräksi valitsin 5. Päädyin tähän jakamalla suurimman ja pienemmän erotuksen luokkien lukumäärällä. Nummenmaa ym. (2014, ss. 41-42) mukaan sopiva luokkien lukumäärä on 4-10. Tilastollisen analyysin periaattein luokat tulee olla tasavälisiä.

Kuva 8. Esimieskokemuksen mukainen vastausten jakauma.



Taulukko 2. Esimieskokemuksen mukainen vastausten jakauma.

Kokemusvuodet	Vastausten frekvenssi	Kumulatiivinen prosentti	%-osuus kaikista vastauksista
0-3	27	28	28
4-7	23	53	24
8-11	15	68	16
12-15	17	86	18
Yli 15	13	100	14
Yhteensä	95		

6.2 Kyselyn tulokset

Tiimin ilmapiiriin ja toimintatapoihin liittyviä kysymyksiä oli kuusi (6). Kysymykset olivat suunniteltu ryhmiksi siten, että ensin kysyttiin likert-asteikolla 1-5 sitä millainen tila on tiimissä esimiehen näkemyksen mukaisesti tällä hetkellä kysytyssä asiassa. Tämän jälkeen kysyttiin samoin likert-asteikolla 1-5 sitä, miten merkittävänä esimies pitää kyseisen asian ilmenemistä tiimissä sekä lisäksi avokysymyksellä sitä, millaisia menetelmiä esimiehellä on käytössään kyseisen asian kehittämiseksi. Kysymykset oli ryhmitelty näin siksi, että

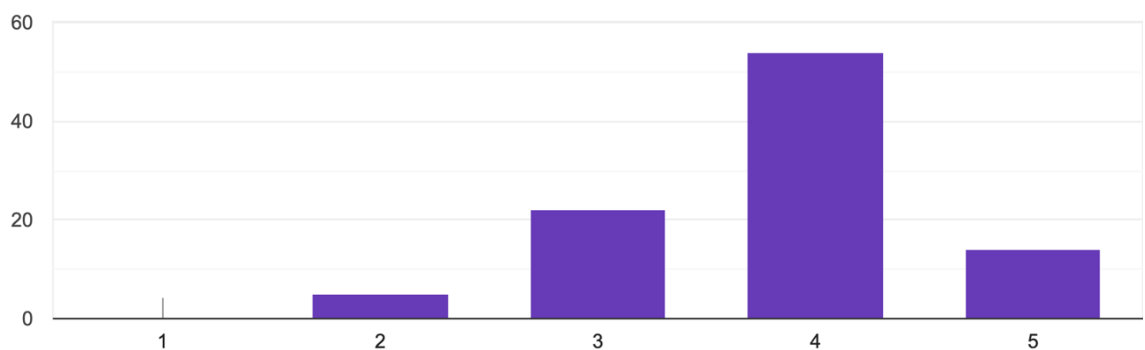
vastaajien olisi helpompi hahmottaa kysymysten asiayhteydet ja väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Avokysymysten tulokset käsitellään omassa osiossaan.

6.2.1 Kyselyn tulokset kvantitatiivinen osuus

Kuva 9. Tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja arvostus näkyy tiimin toiminnassa asteikolla 1 (Arvostus ei näy konkreettisesti) - 5 (Arvostus näkyy, kuuluu ja tuntuu merkittävällä tavalla).

Tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja arvostus näkyy tiimin toiminnassa.

95 vastausta

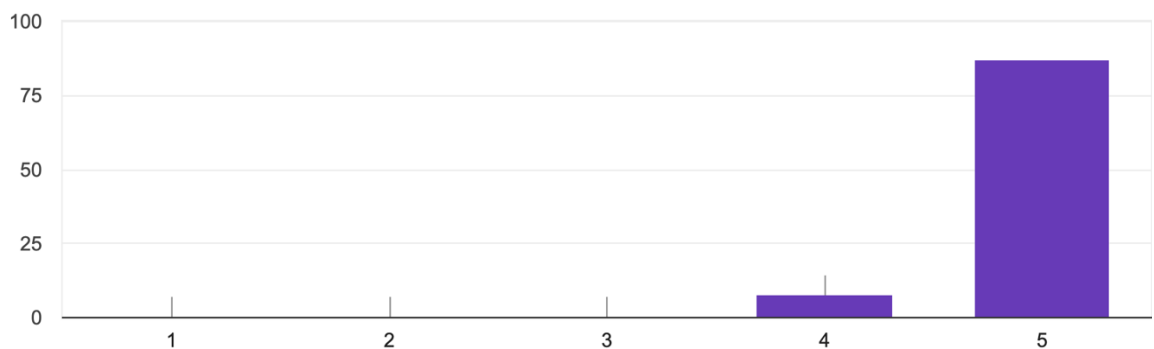


Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(5,3%), 3 (23,2%), 4 (56,8%) ja 5 (14,7%). Tästä saadaan selkeä kuva siitä, että esimiesten mukaan arvostus tiimeissä on pääosin hyvällä tasolla.

Kuva 10. Kuinka tärkeänä pidät keskinäistä arvostusta työyhteisössä tiimin toiminnan kannalta asteikolla 1 (En pidä tärkeänä) - 5 (Pidän erittäin tärkeänä).

Kuinka tärkeänä pidät keskinäistä arvostusta työyhteisössä tiimin toiminnan kannalta?

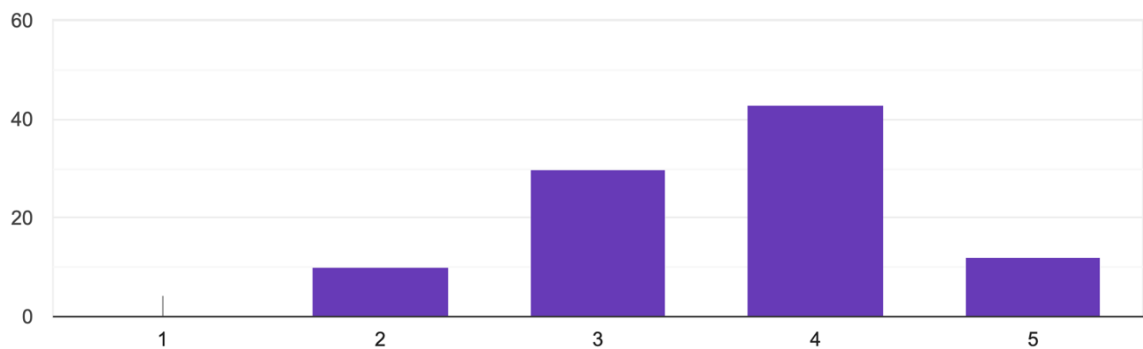
95 vastausta



Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(0%), 3 (0%), 4 (8,4%) ja 5 (91,6%). Esimiehet pitävät keskinäistä arvostusta hyvin merkittävänä asiana tiimin toiminnan kannalta.

Kuva 11. Tiimin jäsenet ovat innokkaita oppimaan toisiltaan asteikolla 1 (Oppimishalua ei tuoda julki avoimesti) - 5 (Oppimishalua näkyy ja kuuluu työyhteisössä).

Tiimin jäsenet ovat innokkaita oppimaan toisiltaan
95 vastausta



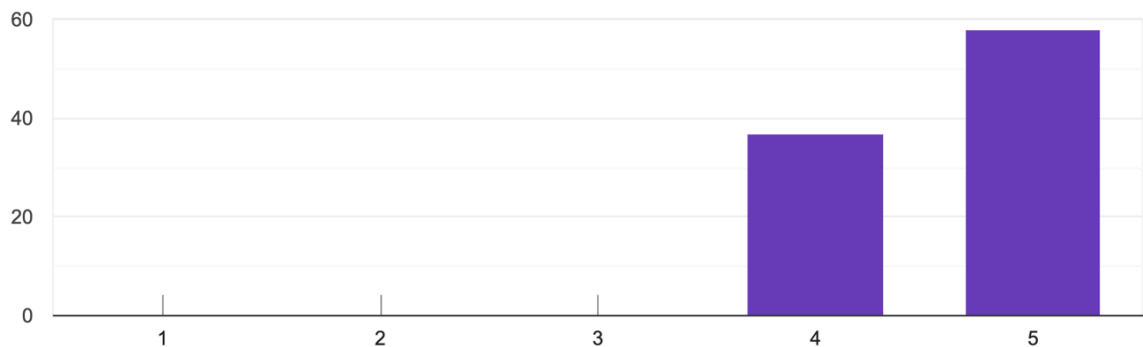
Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(10,5%), 3 (31,6%), 4 (43,3%) ja 5 (12,6%).

Innokkuus oppia toisilta vaihtelee hieman esimiesten mukaan eri tiimeissä. Vastausten keskiarvo kaikissa luokissa oli 3,5. Asteikolla 1 (Oppimishalua ei tuoda julki avoimesti) – 5 (Oppimishalua näkyy ja kuuluu työyhteisössä) voidaan todeta, että esimiesten mukaan oppimishalua esiintyy tiimeissä kohtalaisesti.

Kuva 12. Kuinka tärkeänä pidät tiimin jäsenten innokkuutta oppia toisiltaan tiimin toiminnan kannalta asteikolla 1 (En pidä tärkeänä) - 5 (Pidän erittäin tärkeänä).

Kuinka tärkeänä pidät tiimin jäsenten innokkuutta oppia toisiltaan tiimin toiminnan kannalta?

95 vastausta

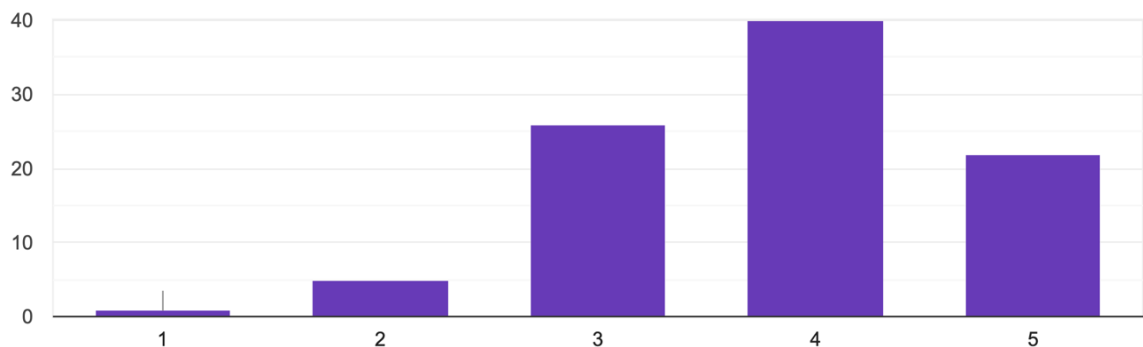


Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(0%), 3 (0%), 4 (38,8%) ja 5 (61,1%). Esimiehet pitävät tiimin jäsenten innokkuutta oppia toisiltaan merkittävänä asiana tiimin toiminnan kannalta.

Kuva 13. Tiimissä tuodaan julki uudet kehitysideoita avoimesti, vaikka ne olisivat poikkeavia vallitsevien menetelmien ja tapojen kanssa asteikolla 1 (Ei tuoda julki uusia ideoita) - 5 (Tuodaan uudet ideat julki innostuneesti).

Tiimissä tuodaan julki uudet kehitysideoita avoimesti, vaikka ne olisivat poikkeavia vallitsevien menetelmien ja tapojen kanssa.

94 vastausta

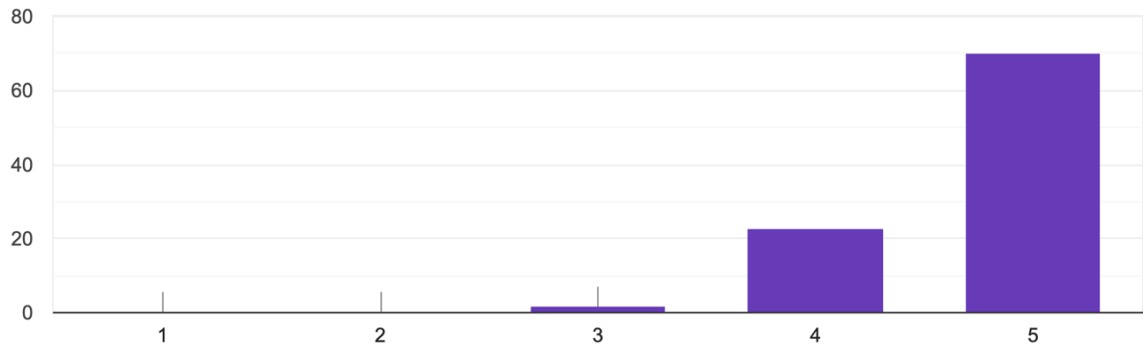


Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (1,1%), 2(5,3%), 3 (27,7%), 4 (42,6%) ja 5 (23,4%).

Kehitysideoiden esille tuonti vaihtelee hieman esimiesten mukaan eri tiimeissä. Vastausten keskiarvo oli 3,75. Asteikolla 1 (Ei tuoda julki uusia ideoita) – 5 (Tuodaan uudet ideat julki innostuneesti), voidaan todeta, että esimiesten mukaan kehitysideoita tuodaan tiimeissä julki kohtalaisesti.

Kuva 14. Kuinka tärkeänä pidät uusien kehitysideoiden avointa esille tuontia tiimin toiminnan näkökulmasta asteikolla 1 (En pidä tärkeänä) - 5 (Pidän erittäin tärkeänä).

Kuinka tärkeänä pidät uusien kehitysideoiden avointa esille tuontia tiimin toiminnan näkökulmasta?
95 vastausta

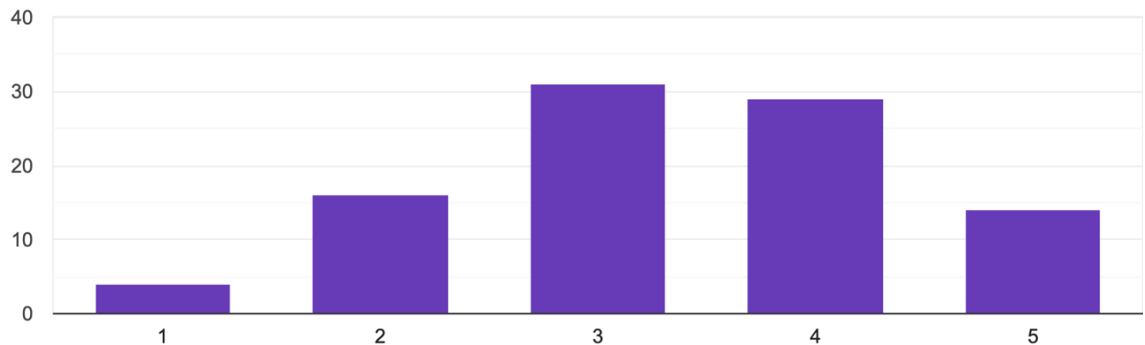


Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(0%), 3 (2,1%), 4 (24,2%) ja 5 (73,7%).

Esimiesten mukaan kehitysideoiden avoin esilletuonti on tärkeää tiimin toiminnan kannalta.

Kuva 15. Tiimin jäsenet tuovat omat virheensä ja ongelmat avoimesti esille tiimissä asteikolla 1 (Ei tuoda esille oma-aloitteisesti) - 5 (Tuodaan avoimesti esille).

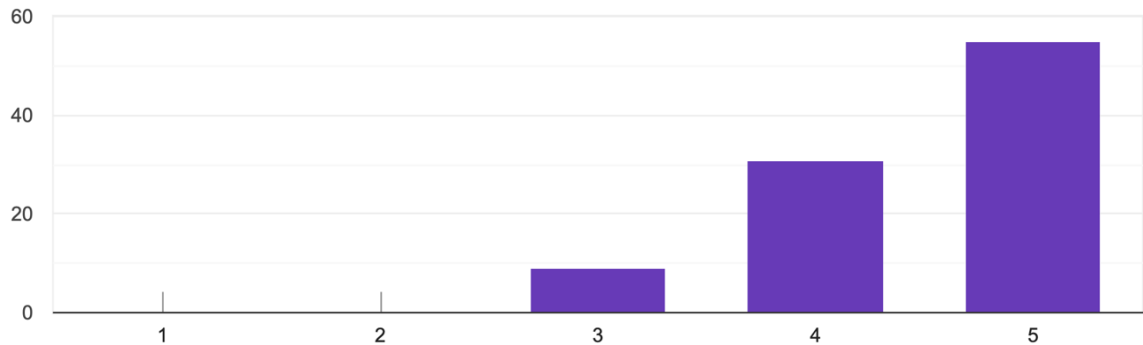
Tiimin jäsenet tuovat omat virheensä ja ongelmat avoimesti esille tiimissä.
94 vastausta



Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (4,3%), 2(17%), 3 (33%), 4 (30,9%) ja 5 (14,9%). Tässä kysymyksessä oli vaihtelua vastausten välillä. Esimiesten mukaan virheiden esilletuonti avoimesti tiimissä vaihtelee tiimien välillä, painottuen kuitenkin asteikolla 1 (Ei tuoda esille oma-aloitteisesti) – 5 (Tuodaan avoimesti esille) siihen, että virheitä tuodaan esiin kohtalaisesti.

Kuva 16. Kuinka tärkeänä pidät virheiden ja ongelmien avointa esille tuontia tiimin toiminnan kannalta asteikolla 1 (En pidä tärkeänä) - 5 (Pidän erittäin tärkeänä).

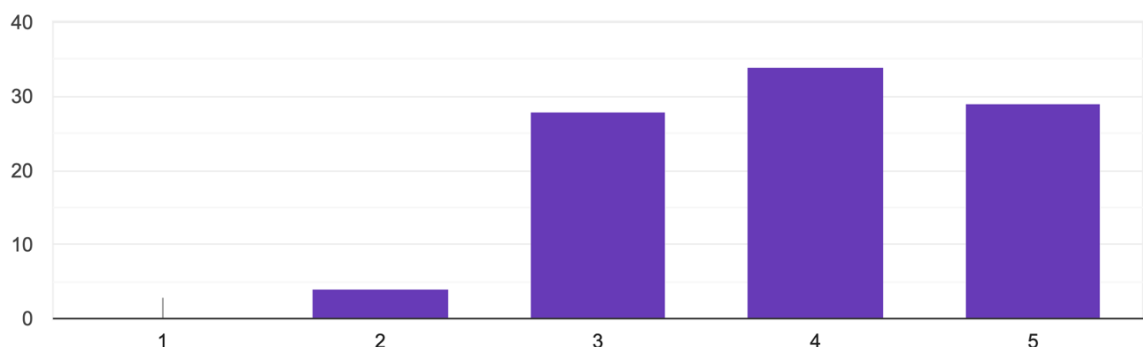
Kuinka tärkeänä pidät virheiden ja ongelmien avointa esille tuontia tiimin toiminnan kannalta?
95 vastausta



Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(0%), 3 (9,5%), 4 (32,6%) ja 5 (57,9%).
Esimiesten mukaan virheiden ja ongelmien avoin esille tuonti on merkittävää tiimin toiminnan kannalta.

Kuva 17. Tiimin jäsenen esille tulleeseen virheeseen suhtaudutaan kannustavasti ja koko tiimin toimintaa hyödyttävänä asiana asteikolla 1 (Suhtaudutaan tuomitsevasti) - 5 (Suhtaudutaan kannustavasti ja keskitytään virheestä oppimiseen yhdessä).

Tiimin jäsenen esille tulleeseen virheeseen suhtaudutaan kannustavasti ja koko tiimin toimintaa hyödyttävänä asiana
95 vastausta

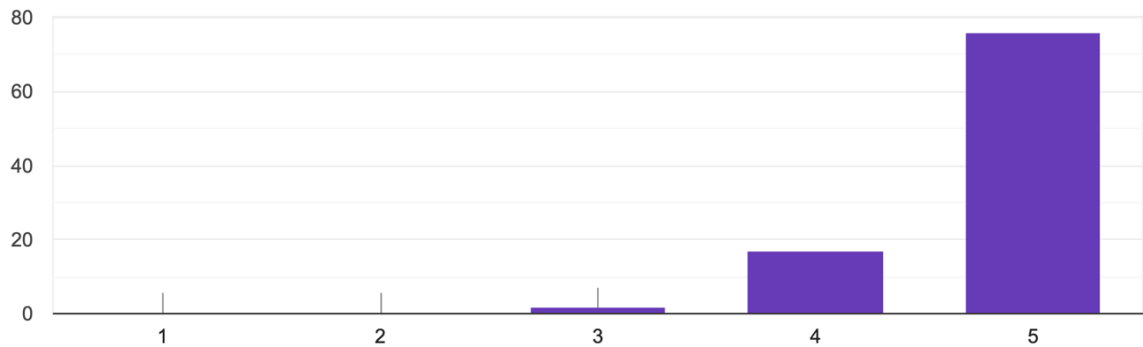


Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(4,2%), 3 (29,5%), 4 (35,8%) ja 5 (30,5%).
Tässä kysymyksessä oli jonkin verran vaihtelua vastausten välillä. Esimiesten mukaan virheisiin suhtaudutaan pääosin kannustavasti, painottuen asteikolla 1 (Suhtaudutaan

tuomitsevasti) – 5 (Suhtaudutaan kannustavasti ja keskitytään virheestä oppimiseen yhdessä) siihen, että kannustavaa suhtautumista esiintyy tiimeissä kohtalaisesti.

Kuva 18. Kuinka tärkeänä pidät tiimin kannustavaa suhtautumista toisiinsa tiimin toiminnan kannalta asteikolla 1 (En pidä tärkeänä) - 5 (Pidän erittäin tärkeänä).

Kuinka tärkeänä pidät tiimin kannustavaa suhtautumista toisiinsa tiimin toiminnan kannalta?
95 vastausta



Vastausten jakaantuminen asteikolla: 1 (0%), 2(0%), 3 (2,1%), 4 (17,9%) ja 5 (80%).

Esimiesten mukaan kannustava ilmapiiri on merkittävää tiimin toiminnan kannalta.

Muodostin viidestä työilmapiirin tilaa koskevista kysymyksistä yhden muuttujan nimeltä ”työilmapiiri”. Tämä muuttuja pitää sisällään kaikki viisi edellä mainittua työilmapiirin tilaa arvioivaa kysymystä. Jokaisen parina oli kysymys kyseisen yksittäisen tekijän merkityksestä esimiehelle tiimin optimaalisen toiminnan kannalta. Pyöristin summamuuttujat alkuperäiselle asteikolle 1-5, jolloin sain vertailukelpoisen tuloksen yksittäisten vastausten kanssa. Taulukossa 3 summamuuttujat muodostettujen luokkien mukaan.

Taulukko 3. Summamuuttujat luokittain sekä tulos alkuperäiselle asteikolle muutettuna.

			Summa- muuttuja asteikolla 5-25	Alkuperäiselle asteikolle muutettuna 1-5
KAIKKI		<i>Työilmapiiri</i>	19	4 = tila hyvä
		<i>Merkitys</i>	23	5 = erittäin tärkeä
TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ	1-10	<i>Työilmapiiri</i>	20	4 = tila hyvä

		<i>Merkitys</i>	23	5 = erittäin tärkeä
	11-20	<i>Työilmapiiri</i>	19	4 = tilanne hyvä
		<i>Merkitys</i>	24	5 = erittäin tärkeä
	21-50	<i>Työilmapiiri</i>	17	3 = tila kohtalainen
		<i>Merkitys</i>	24	5 = erittäin tärkeä
	yli 50	<i>Työilmapiiri</i>	16	3 = tila kohtalainen
		<i>Merkitys</i>	23	5 = erittäin tärkeä
KOKEMUS	0-3v	<i>Työilmapiiri</i>	19	4 = tila hyvä
		<i>Merkitys</i>	24	5 = erittäin tärkeä
	4-7v	<i>Työilmapiiri</i>	19	4 = tila hyvä
		<i>Merkitys</i>	23	5 = erittäin tärkeä
	8-11v	<i>Työilmapiiri</i>	17	3 = tila kohtalainen
		<i>Merkitys</i>	23	5 = erittäin tärkeä
	12-15v	<i>Työilmapiiri</i>	18	4 = tila hyvä
		<i>Merkitys</i>	22	4 = tärkeä
	yli 15v	<i>Työilmapiiri</i>	18	4 = tila hyvä
		<i>Merkitys</i>	24	5 = erittäin tärkeä

Summamuuttujien avulla muodostin frekvenssitaulukon alkuperäiselle asteikolle muutettujen arvojen mukaan sekä työilmapiirin tilaan liittyen että työilmapiirin tilan merkityksestä esimiehelle.

Taulukko 4. Työilmapiirin tilaa koskevat frekvenssit summamuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle muutettujen arvojen mukaan.

Summamuuttujan arvo alkuperäiselle asteikolle 1-5 muutettuna	Frekvenssi	Summa frekvenssi
2 = Tila huono	5	5
3 = Tila kohtalainen	31	36

4 = Tila hyvä	48	83
5 = Tila erittäin hyvä	12	95

Taulukko 5. Työilmapiirin tilan merkitys optimaaliselle tiimityöskentelylle esimiehen mielestä. Frekvenssit summamuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle muutettujen arvojen mukaan.

Summamuuttujan arvo alkuperäiselle asteikolle 1-5 muutettuna	Frekvenssi	Summa frekvenssi
4 = Tärkeä	23	23
5 = Erittäin tärkeä	72	95

6.2.2 Kyselyn tulokset kvalitatiivinen osuus

Osa avokysymyksistä liittyi suoraan likert-asteikko kysymyksiin. Kysymyksissä kysyttiin sitä, millaisia menetelmiä ja tapoja esimiehellä on käytössään kyseisen asian kehittämiseksi työyhteisössä. Analysoin avovastaukset induktiivisella sisällönanalyysilla, jossa tiivistyksen ja ryhmittelyn kautta päädytään abstrahoimaan, eli käsitteellistämään vastaukset. Kaikissa vastauksissa esiintyi kirjava joukko erilaisia tapoja ja menetelmiä kuitenkin niin, että tietyt aihealueet toistuivat muita enemmän vastauksissa. Käsitteellistämisen jälkeen jokaisen avokysymyksen kohdalla erottui viisi yleisimmin toistuvaa käsitettä. Yleisimmin esiintyneet käsitteet kysymyksittäin on avattu alla.

Kysymys 1: Millaisia menetelmiä tai tapoja sinulla on käytössäsi tiimin jäsenten keskinäisen arvostuksen kehittämiseksi?

Taulukko 6. Millaisia menetelmiä tai tapoja sinulla on käytössäsi tiimin jäsenten keskinäisen arvostuksen kehittämiseksi?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri	35

Palautekulttuuri	31
Positiivinen ja kannustava ilmapiiri	26
Työnantajan tarjoamat tukitoimet	20
Välittämisen ja hyväksymisen kulttuuri	15

Avoimuus ja avoin keskustelukulttuurin käsitteen alla esiintyi kuvauksia yleisesti avoimuudesta, jopa yhdellä sanalla ilmaistuna. Samoin ilmaisumuoto ”avoin keskustelu” esiintyi usein, kuten myös ”avoin ilmapiiri”. ”Avoin ja keskusteleva ilmapiiri” oli myös suhteellisen usein käytetty ilmaisu. Samoin vastauksissa esiintyi sanallisesti laajemmin kuvailevia ilmaisuja avoimuudesta ja avoimesta keskustelusta.

”Avoin keskustelu, palaute Työntekijön omien vahvuksien esilletuominen tiimissä.”

”Avoimen ilmapiirin luominen ja tukeminen, työnohjaus, kuulumiskierros palavereissa”

”Päivittäiset keskusteluhetket työtiimin kanssa. Keskusteluissa käydään avoimesti läpi työhön liittyvistä asioista ja työn mahdollisista ongelmakohtista. Ison palautteen antaminen on tiimissämme normaalisti käytettävä työkalu.”

Käsitteen ”palautekulttuuri” alla esiintyi suoraan ilmaisu ”palautekulttuuri”, sana ”palaute” hieman vaihtelevissa asiayhteyksissä esim. ”rohkaisu palauteen antoon”, ”palaute työntekijälle”, ”avoin palautteen anto” ja ”hyvän palautteen antaminen”.

”Arvostan henkilökuntaa sekä annan heille palautetta rakentavasti onnistumisista sekä haasteellisissa tilanteissa. Pyrin vahvistamaan henkilökunnan osaamista ja kehittämään yksikön toimintaa.”

”Huomioimme toisemme ja tarjoamme apua. Pidetään yhdessä huolta toisistamme (mahdollistetaan tauot yms.) Rohkaistaan palautteen antoon keskenään. Nostetaan onnistumiset esille ja pyritään oppimaan jos sattuu.”

"Avoin keskustelu, haasteiden ratkominen, palautekulttuurin kehittäminen"

Positiivinen ja kannustava ilmapiirin käsite sisälsi ilmaisuja monipuolisesti erilaisia ilmaisumuotoja liittyen positiiviseen kielenkäyttöön, palautteeseen, asenteeseen, kiittämiseen ja ongelmien sijaan positiivisiin asioihin keskittymiseen. Huomionarvoista on myös se, että käsitteen alle menevät asiat esiintyivät usein yhdessä palautekulttuurin kanssa.

"Kannustus, positiivinen ja korjaava palaute, perehdyttäminen"

"Avoimuus, toisten auttaminen, toisten hyväksyminen, positiivisuus."

"positiiviset interventiot, kannustava ja arvostava johtaminen, kehityssuunnitelmassa yhteiseksi sovittuina teemoina"

Työnantajan tarjoamat tukitoimet käsite pitää sisällään yleisesti työnantajan toimesta tarjottuja sekä työnantajan edellyttämiä tai ainakin suosittelimia asioita. Tähän ryhmiteltiin muun muassa kehityskeskustelut, kehittämispäivät, tyky-toiminta, tiimipalaverit, työnohjaus ja työterveys.

"työnohjaus, tiimipalaverit, kehittämispäivät, yksilökeskustelut"

"Säännöllinen palaute työkavereiden kesken, asioista avoimesti keskustelu ja puheeksiotto heti tilanteiden tullessa. Yhteiset tyky,- ja tyhy toiminnat ovat keskinäisen arvostuksen kannalta todella tärkeitä. Säännölliset palaverit."

"Työyhteisöpalaverit, käydään läpi ja nyt mietitään yhdenvertaisuuden tunnetta ja erilaisuutta työyhteisössä. Työnohjaus"

Välittämisen ja hyväksymisen kulttuurin käsitteen alla ilmaisumuotoina esiintyivät avun tarjoaminen ja huomiointi yleisesti, yhdenvertaisuus sekä erilaisuuden hyväksyminen.

"Työyhteisöpalaverit, käydään läpi ja nyt mietitään yhdenvertaisuuden tunnetta ja erilaisuutta työyhteisössä. Työnohjaus"

”Korostusta siitä että erilaisia persoonia ja mielipiteitä tarvitaan”

”Huomioimme toisemme ja tarjoamme apua. Pidetään yhdessä huolta toisistamme (mahdollistetaan tauot yms.) Rohkaistaan palautteen antoon keskenään. Nostetaan onnistumiset esille ja pyritään oppimaan jos sattuu.”

Kysymys 2: Millaisia menetelmiä tai tapoja sinulla on käytössäsi tiimioppimisen edistämiseksi?

Taulukko 7. Millaisia menetelmiä tai tapoja sinulla on käytössäsi tiimioppimisen edistämiseksi?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Osaamisen ja tiedon jakaminen	42
Perehdytys ja koulutus	22
Avoimuus, Avoin keskustelukulttuuri	17
Vastuun jakaminen	11
Välittämisen ja hyväksymisen kulttuuri	10

Osaamisen ja tiedon jakamisen käsite toistui vastauksissa selvästi eniten. Käsitteen alla ilmaisumuotona esiintyi suoraan ”osaamisen jakaminen”, ”osaamisen esilletuonti”, ”tiedon jakaminen” ja ”taitojen opettaminen”.

”Jokaisella työntekijällä voi olla työn tai harrastuneisuutensa kautta olevaa tietoa ja taitoa, jota hän voi opettaa muille. Annan työntekijöille vastuun itse opastaa omia vahvuuksiaan toisille työntekijöille. Yhteisten asioiden ääreen palataan viikkokokouksissa, joissa voidaan yhdessä käydä läpi työasioita. Ohjaan uusia taitoja tarvittaessa myös itse.”

” koulutusten tuominen työyhteisöön, avoin ilmapiiri, oman osaamisen esilletuominen esim viikkopalaverissa,”

”Viikkopalaverissa kannustetaan kysymään työkaverilta, jos ei tiedä jotakin asiaa. Ja kannustetaan jakamaan tietoa muille.”

Perehdytys ja koulutus käsite pitää sisällään ilmaisumuotoina ilmaisut ”koulutus” ja ”perehdytys”.

”Koulutukset käydään läpi viikkopalaverissa, perehdytyksessä ja toimenpiteissä otetaan kaikkeen mukaan.”

”Kannustetaan koulutukseen ja sieltä saadun tiedon jakamiseen”

”Eri vastuualueita on jaettu ja niiden kautta tiimiläiset jakavat tietoa muille. Koulutuksiin osallistuu myös aina muutama tiimiläinen ja he perehdyttävät yhdessä muita.”

Kysymys 3: Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi tiimin kehitysideoiden esille tuomiseen?

Taulukko 8: Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi tiimin kehitysideoiden esille tuomiseen?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Avoin ideoinnin kulttuuri	41
Avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri	39
Työnantajan tarjoamat tukitoimet	15
Kokeilemisen kulttuuri	12
Kehittämisen kulttuuri	7

Avoin ideoinnin kulttuuri piti sisällään ilmaisia ideointiin liittyen. Käsitteen alle ryhmiteltiin ja abstrahoitin myös epäsuorasti ideointiin liittyviä ilmaisia, kuten kolmannessa esimerkissä alla näkyy. Epäsuorien ilmaisujen pitäessä sisällään esimerkiksi yksilölähtöisen ja erilaisten lähestymistapojen kokeilemisen vapauden, päätin sen olevan alaluokka avoimelle ideoinnille.

”uusia ideoita tuodaan julki luontaisesti keskustelun lomassa ja kokouksissa.”

”Arjessa tavoitteena ilmapiiri, jossa voi tuoda ideoita esille rohkeasti. Mikäli työntekijä ei näin rohkene tehdä, pyrin olemaan helposti lähestyttävä niin, että minulle voi kertoa idean ja sitten käydään sitä yhdessä läpi.”

”Pyrin kannustamaan ohjaajia käyttämään vahvuuksia työssä ja uuden kokeilemista vaikka se olisikin erilaista mihin ollaan aiemmin totuttu”

Avoimuus ja avoin keskustelukulttuurin käsitteen alla esiintyi samoja kuvauksia kuin edellä on jo mainittu yleisesti avoimuudesta, jopa yhdellä sanalla ilmaistuna. Samoin ilmaisumuoto ”avoin keskustelu” esiintyi usein, kuten myös ”avoin ilmapiiri”. ”Avoin ja keskusteleva ilmapiiri” oli myös suhteellisen usein käytetty ilmaisu. Samoin vastauksissa esiintyi sanallisesti laajemmin kuvailevia ilmaisuja avoimuudesta ja avoimesta keskustelusta.

” työyhteisöpalaverit, asukaspalaverit, avoin keskustelu”

” Saada jäsenet puhumaan ja yhdessä kehittää toimintaa”

” Rohkaisu, kokeiluihin ja keskusteluun/ pohtimiseen rohkaisevan ilmapiirin luominen”

Työnantajan tarjoamat tukitoimet käsite pitää sisällään yleisesti työnantajan toimesta tarjottuja sekä työnantajan edellyttämiä tai ainakin suosittelimia asioita. Tähän ryhmiteltiin muun muassa kehityskeskustelut, kehittämispäivät, tyky-toiminta, tiimipalaverit, työnohjaus ja työterveys.

” Avoin keskustelukulttuuri ja työnohjaus.”

” Yhteistoiminnallisuus, yhteiskehittäminen, henkilöstöpalaverit, tiimipäivät, kehittämispäivät, tyhy-päivät, yhteinen tekeminen, hyvien käytäntöjen kehittäminen yhdessä ja oppiminen toisilta, keskustelut työryhmän jäsenten kanssa yhdessä ja erikseen, vastuutehtävät työryhmässä eri osa-alueista,

kannustaminen, kannustaminen, vastuun jakaminen, delegointi asioissa joissa se on mahdollista, kokeilukulttuurin pilotoiminen, palkitseminen, kun yhteisiä tavoitteita on saavutettu. ”

” Kehityskeskustelut, viikkopalaverit. Kun tuodaan ongelma pyydän heidän mieltimään siihen itse ratkaisun”

Kokeilemisen kulttuuri käsitteen alla oli enimmäkseen suoria ilmaisuja kokeilemisen mahdollisuuteen kuten ”kokeillaan ideoita”, ” Uusia ideoita... pitää kuunnella ja kokeilla” ja ”kokeileva työkuulttuuri”

” Työyhteisöpalaverit sekä kokeileva työkuulttuuri, jokaista ideaa arvostetaan ja siitä keskustellaan.”

” Uusien ideoiden hyväksyminen ja pohtiminen yhdessä työntekijöiden kanssa sen hyviä ja huonoja puolia. Ideoiden kokeilu ennakkoluulottomasti. Uusia ideoita ei saa lytätä eikä haukkua, vaan ne pitää kuunnella ja kokeilla, ennenkuin voidaan tietää onko uusi tapa/käytäntö toimiva”

” herkästi tartutaan ja kokeillaan ideoita, niitä pyydetään palaverissa, annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa/päyttää itse.”

Kehittämisen kulttuuri käsite pitää sisällään ilmaisumuotoja sanan kehittäminen eri muodoissa kuten ”työtä kehittävä ja eteenpäin vievä kehittäminen” ja ”yhteiskehittäminen” sekä epäsuoria ilmaisuja, jotka viittasivat kehittämiseen kuten ”henkilöstön kanssa ns.kehittämispäiviä ja muutoinkin ’päivitetään’ toimintatapoja”.

” Pidetään henkilöstön kanssa ns.kehittämispäiviä ja muutoinkin ”päivitetään” toimintatapoja, jos tarvis!”

” Kaikki työtä kehittävä ja eteenpäin vievä kehittäminen on sallittua. Käymme maanantaipalaverissa ja henkilökunnan kk-kokouksissa kehitysideoita läpi.

Ideota voi tuoda julki milloin vain, mutta ne käsitellään aina yhdessä tiimin kanssa.”

” Yhteistoiminnallisuus, yhteiskehittäminen, henkilöstöpalaverit, tiimipäivät, kehittämispäivät, tyhy-päivät, yhteinen tekeminen, hyvien käytäntöjen kehittäminen yhdessä ja oppiminen toisilta, keskustelut työryhmän jäsenten kanssa yhdessä ja erikseen, vastuutehtävät työryhmässä eri osa-alueista, kannustaminen, kannustaminen, vastuun jakaminen, delegointi asioissa joissa se on mahdollista, kokeilukulttuurin pilotoiminen, palkitseminen, kun yhteisiä tavoitteita on saavutettu.”

Kysymys 4: Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi tiimin virheiden ja ongelmien esille tuomiseen?

Taulukko 9: Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi tiimin virheiden ja ongelmien esille tuomiseen?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Virheiden sallimisen ja virheistä oppimisen ilmapiiri	50
Avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri	29
Virheistä/ongelmista/vaaratilanteista raportointi	23
Palautekulttuuri	8
Oma esimerkki	6

Virheiden sallimisen ja virheistä oppimisen ilmapiiri käsitteeseen kuuluu erilaisia ilmaisuja virheiden sallimiseen ja oppimiseen liittyen kuten ”Syyllisiä ei haeta virheisiin, vaan... niistä voidaan oppia”, ”Otetaan opiksi.” ja ”Ei syyllistämistä” sekä oppiminen epäsuorasti virheiden raportointiin liittyen ”haipro ilmoituksen läpikäyminen ja niistä oppiminen”. (Haipro on vaaratapahtumien raportointijärjestelmä”)

” Korostaa ratkaisukeskeistä työtettä ja avoimuutta asioiden käsittelyssä. Syyllisiä ei haeta virheisiin, vaan niissä tärkeää toiminnan ja prosessien tarkastelu, jotta niistä voidaan oppia ja muuttaa toimintaa. Ongelmakeskeisyyden sijaan keskitytään onnistumisiin ja haasteisiin, miten

niitä voidaan yhdessä työryhmässä ja tiimeissä ratkaista. Asioita voi kokeilla ja muuttaa tarpeen mukaan, jos joku asia ei toimikaan. On inhimillistä, että virheitä työssä voi sattua kelle tahansa, mutta niinkään virheiden ja ongelmien esiin tuominen ei ole keskeistä, mutta yleisesti asioita avoimesti puhuminen tärkeää.”

” Virheistä nimenomaan otetaan opiksi. Kukaan niitä ei tahallaan tee. Avoimuus siinä apuna. Käsittääkseni ei ole virheitä jäänyt paljastumatta tahallaan, niihin suhtauduttu aina näin. Lisäksi jokainen ymmärtää, että se voi myös sattua omalle kohdalleen. Työtapoja pyritään aina muuttamaan jos huomataan, että ko työtavassa tulee virheitä. Tässä hyvä myöskin tiimin työryhmät.”

” Avoimesti käydään yhdessä ja yksitellen läpi. Otetaan opiksi. Ei syyllistämistä.”

Avoimuus ja avoin keskustelukulttuurin käsitteen alla esiintyi samoja kuvauksia kuin edellä on jo mainittu yleisesti avoimuudesta, jopa yhdellä sanalla ”avoimuus” ilmaistuna. Samoin ilmaisumuoto ”avoin keskustelu” esiintyi usein, kuten myös ”avoin ilmapiiri”. Ilmaisumuoto ”keskustelu” kuuluu myös tämän käsitteen alle. Samoin vastauksissa esiintyi sanallisesti laajemmin kuvailevia ilmaisuja avoimuudesta ja avoimesta keskustelusta.

” Keskustelun kautta, pyrkien kannustamaan osallistumaan keskusteluun. Sopiva alustus tai aasinsilta toimii joskus.”

” Avoin keskustelu, tiimipalavereissa kehitysehdotusten kysely, työnohjaus, kehityskeskustelut”

” avoin keskustelu, haiprot, ongelmaratkaisuja esim. palavereissa”

Virheistä/ongelmista/vaaratilanteista raportoinnin käsitteen alla on lähes pelkästään HaiPro-järjestelmään liittyviä ilmaisuja kuten ”Haiprot”, ”Tehdään haiproja aktiivisesti” ja ”HaiPro:jen läpi käyminen”.

” Haiprot sekä luottamus. Kun henkilökunta luottaa esimieheen on, myös virheiden esille tuominen helpompaa. Virheiden tekemisestä ei rankaista vaan ne ovat keino löytää ”heikkouksia” yksikköemme toiminnassa ja niitä voidaan käyttää hyväksi yksikköemme kehittämisessä.”

” Tehdään haiproja aktiivisesti, jotka käsitellään henkilöstökokouksessa niin ettei käy ilmi kuka on virheen tehnyt. Painotan poikkeamia käsitellessä, että tarkoituksena on oppia ja miettiä yhdessä ennaltaehkäiseviä asioita, ei etsiä syyllistä.”

” HaiPro:jen läpi käyminen työyhteisöpalaverissa, sähköposti viestintä, avoin keskustelu”

Palautekulttuuri käsite pitää sisällään palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen liittyviä ilmaisuja kuten ”palautteen antaminen”, ”rakentavan palautteen käytön kehittäminen” ja ”positiivinen ja välitön palaute”.

” Avoimuus asioissa, positiivinen ja välitön palaute. Toisten huomioiminen ja toisten työn kunnioittaminen, yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen”

” Virheiden ja ongelmien näkeminen niin, että voidaan katsoa mennyttä siten, mitä kannattaa huomioida tulevaisuudessa ja oppimisessa, rakentavan palautteen käytön kehittäminen. Asiallinen asioiden käsittely. Työryhmän kanssa sovittu työyhteisövalmennuksen selvittämisestä jatkoon päin. Tiedon tuominen työryhmään siitä, mitä linjauksia, ajankohtaisia asioita ym. organisaatiossa on ja yhteisten asioiden työstäminen yhdessä, tiimin näkökulman kuuleminen ja huomioiminen. Koulutus, henkilöstöpalaverit, tiimipäivät, kehittämispäivät ym.foorumit paikkoja, joissa asioita käsitellään työryhmässä yhdessä, voidaan peilata, mikä on ollut toimivaa ja missä voidaan toimia toisin ja yhdessä sopia toimintatavoista ja kokeilla asioita. Kehityskeskustelut. Avoimen ja asiallisen asioiden käsittelyn kehittäminen, palkitseminen, kun yhteisiä tavoitteita on saavutettu. Sen esillä pitäminen, että

on luonnollista, että kehittämistä on ja että on tärkeää, että suunta on oikea ja maailma ei kaadu virheisiin.”

” Avoimuus asioissa, positiivinen ja välitön palaute. Toisten huomioiminen ja toisten työn kunnioittaminen, yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen”

Oma esimerkki käsite pitää sisällään suoria ilmaisuja omaan esimerkkiin liittyen kuten ”Oman esimerkin näyttäminen”, ” Esimies voi... antaa esimerkkiä” ja ” Pysin olemaan esimerkkinä”.

” Pysin olemaan esimerkkinä siinä, että omat virheet on hyvä tuoda avoimesti esiin, koska näin voimme oppia toisiltamme. Samoin toimin havaitsemieni ongelmien kohdalla, koska näin saamme keskusteltua aikaiseksi.”

” HaiPro käytänteet - säännölliset. Ei etsitä asioissa syyllisiä vaan etsitään toiminnalle kehittämismahdollisuudet ja missä mennyt vikaan. Esimies voi myös itse myöntää virheensä, kehittämiskohteensa ja antaa esimerkkiä siitä, että kukaan ei ole täydellinen ja itsensä kehittäminen on ykkösjuuttu myös!”

” Pysin olemaan esimerkkinä siinä, että omat virheet on hyvä tuoda avoimesti esiin, koska näin voimme oppia toisiltamme. Samoin toimin havaitsemieni ongelmien kohdalla, koska näin saamme keskusteltua aikaiseksi.”

Kysymys 5: Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi kannustavan suhtautumisen kehittämiseen tiimissäsi?

Taulukko 10: Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi kannustavan suhtautumisen kehittämiseen tiimissäsi?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Virheiden sallimisen ja virheistä oppimisen ilmapiiri	35
Avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri	29
Positiivinen ja kannustava ilmapiiri	20
Oma esimerkki	15

Palautekulttuuri	7
------------------	---

Virheiden sallimisen ja virheistä oppimisen ilmapiiri käsitteeseen kuuluu erilaisia ilmaisuja virheiden sallimiseen ja oppimiseen liittyen kuten ”Virheen käsitteleminen prosessin parantamisen näkökulmasta”, ” Kaikki voi oppia muiden virheistä” ja ”viisas oppii virheistään” sekä oppiminen epäsuorasti kuten ”Ohjataan näkemään virheissä... kehittymisen mahdollisuus”.

”Ohjataan näkemään virheissä ja ongelmissa kehittymien mahdollisuus ei pakkoa.”

”Avoin keskustelu ”viisas oppii virheistään”, mielikuvaharjoitteet”

”Kaikki voi oppia muiden virheistä eikä kaikkien tarvitse tehdä samaa erhattä.”

Avoimuus ja avoin keskustelukulttuurin käsitteen alla esiintyi samoja kuvauksia kuin edellä on jo mainittu yleisesti avoimuudesta, jopa yhdellä sanalla ”avoimuus” ilmaistuna. Samoin ilmaisumuoto ”avoin keskustelu” esiintyi usein, kuten myös ”avoin ilmapiiri”. Ilmaisui ”keskustelu” kuuluu myös tämän käsitteen alle. Samoin vastauksissa esiintyi sanallisesti laajemmin kuvailevia ilmaisuja avoimuudesta ja avoimesta keskustelusta.

”kannustetaan avoimuuteen, välittömään palautteen antoon rakentavalla tavalla. Työnohjaus.”

”Avoimuus, luotettavuus, keskustelut, toisen hyväksyminen, positiivisuus.”

”Haiprot käsitellään yhdessä. Jokainen moka vuorollaan, ei syyllistetä vaan pohditaan tapahtumaan johtaneita käytäntöjä ja mietitään kehitystoimia. Kulttuuri, missä jokainen uskaltaa kertoa jos jonkun asiakkaan kanssa kokee työskentelyn haastavaksi. Kysellään hyviä vinkkejä muilta.”

Positiivinen ja kannustava ilmapiirin käsite sisälsi ilmaisuja kannustamiseen, kiittämiseen ja yleisemmin positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen liittyen, kuten ”Muistetaan kiittää...

toistensa kehumis/kiittämiskierrokset palaverissa”, ”Positiivinen ja salliva ympäristö” ja ”huomioida hyvän ja pyrin herättämään negatiivisen ajatuksen sijaan”

”Muistetaan kiittää kuluneesta työvuorosta, toistensa kehumis/kiittämiskierrokset palaverissa, kiitosboxi, johon kirjoitetaan kiitosviestejä toisille, joulurunon kirjoittaminen toinen toiselle.. kirjoitettu fläppitaululle miksi meillä työskentely on parasta.”

”Koetan olla esimerkkinä ja huomata/ huomioida hyvän ja pyrin herättämään negatiivisen ajatuksen sijaan ajatusta - miten tämä nähtäisi jos haluttaisi ymmärtää? ”

”Positiivinen ja salliva ympäristö. Keskitytään onnistumisiin ja ongelmat kohdataan haasteina, joihin etsitään aktiivisesti erilaisia ratkaisuja.”

Oma esimerkki käsite pitää sisällään suoria ilmaisuja omaan esimerkkiin liittyen kuten ”esimerkillä johtamista”, ” Esihenkilö esimerkillään kannustaa” ja ”Oma malliesimerkki”.

” Kerron myös omista töppäyksistä avoimesti ja korjaavista toimenpiteistä. Anteeksi pyytäminen ja anteeksianto. Toisinsanoen esimerkillä johtamista. Kertoen ja kerraten myös sen, että jokainen työvuoro tekee parhaansa juuri niillä tiedoilla mitä on saatavissa ja niillä keinoilla mitä on käytettävissä, ja jälkepäin voidaan sitten rauhassa miettiä, olisiko ollut muita vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi ja miten niiden muiden jopa ehkä parempien vaihtoehtojen käyttöönottoa viedään eteenpäin.”

” Esihenkilö esimerkillään kannustaa koko työyhteisöä ja se siirtyy muille ja se muodostuu kulttuuriksi”

” Oma malliesimerkki antaa positiivista palautetta työntekijöille. Pienet palkitsemiset hyvin tehdystä työstä,”

Palautekulttuuri käsite pitää sisällään palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen liittyviä ilmaisuja kuten ”Rohkaistaan palautteen antoon”, ”Palautetta pyritään antamaan toisille” ja ”huomion kiinnittäminen positiivisen palautteen antoon”.

”Huomioimme toisemme ja tarjoamme apua. Pidetään yhdessä huolta toisistamme (mahdollistetaan tauot yms.) Rohkaistaan palautteen antoon keskenään. Nostetaan onnistumiset esille ja pyritään oppimaan jos sattuu.”

”Palautetta pyritään antamaan toisille arjessa ja siinä ollaan kehitytty paljon.”

”Kehumiskierros, huomion kiinnittäminen positiivisen palautteen antoon, oma esimerkki”

Seuraavaksi käydään läpi kaksi avokysymystä, jotka liittyivät työilmapiirin kehittämisen esteisiin sekä kehittämisen tarpeisiin liittyen.

Kysymys 6: Mitä esteitä sinulla on tällä hetkellä työilmapiirin kehittämisen suhteen?

Taulukko 11: Mitä esteitä sinulla on tällä hetkellä työilmapiirin kehittämisen suhteen?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Tiimin tapaamisten puuttuminen	28
Tiimistä johtuvat esteet	21
Ajanpuute / työkuorma	19
Muutokset ja niistä aiheutuvat ongelmat	16
Henkilöstöpula	8

Tämän kysymyksen kohdalla on jätetty ylläolevasta listasta pois ”ei esteitä” ilmaisut. Niitä oli kaikkiaan 16 kappaletta. Huomionarvoista on siis se, että ”ei esteitä” ilmaisut olisivat kuuluneet viiden yleisimmin esiintyneen käsitteen listalle, esiintyen yhtä usein kuin neljänneksi yleisin käsite. Kysymyksessä oli tarkoitus kartoittaa esteitä, joten tästä syystä ”ei esteitä” jätettiin pois listalta ja nostettiin kuudenneksi yleisin käsite listalle.

Tiimin tapaamisten puuttuminen käsite pitää sisällään eri syistä ilmaistujen koko tiimin yhteisten tapaamisten puuttumisen kuten ”vaikeus saada kaikki paikalle yhtä aikaa”, ”Kolmivuoroyksikössä on vain osa työntekijöitä paikalla kerrallaan” ja ”Koronarajoitukset tekevät haasteelliseksi koko talon henkilökunnan tapaamiset”

”Koronarajoitukset tekevät haasteelliseksi koko talon henkilökunnan tapaamiset. Kolmivuorotyössä eivät työntekijät kohtaa kaikkia toisia työntekijöitä, jolloin tiimipalavereista on aina vain osa läsnä. Minä työskentelen osittain etänä, jolloin läsnäolo henkilökunnalle näyttäytyy negatiivisena.”

”Pieni yksikkö niin saada kaikki paikalle yhtä aikaa. Työilmapiirin kehittäminen ei ole vain esimiehen tehtävä. Jokainen on siitä vastuussa ja on myös alustaidot.”

”Kolmivuoroyksikössä on vain osa työntekijöitä paikalla kerrallaan, aika tahtoo mennä arjen pyörittämiseen: henkilöstön saatavuuden vaikeudet,”

Tiimistä johtuvat esteet käsitteen alla esiintyi tiimin negatiivisuuteen, kykenemättömyyteen ja erilaisiin tiimiin liittyviin esteisiin ilmaisut kuten ”Haasteena on välillä saada joku näkemään itsensä kuten muut näkevät hänet”, ”henkilöstön negatiivinen asenne työntekoon” ja ”Tällä hetkellä kaikki työntekijät eivät tunnut henkilökohtaisella tasolla pitävän toisistaan”

”Ihmisillä on usein tietty vankka käsitys itsestään ja muista. Haasteena on välillä saada joku näkemään itsensä kuten muut näkevät hänet. Keskitytään itsejohtamiseen ja itsensä tarkkailuun muiden tarkkailun sijaan.”

”henkilöstön negatiivinen asenne työntekoon”

”Kun työntekijät odottavat lomaa ajankohtana jolloin esim. kuntoutussuunnitelmat pitää päivittää, on haastavaa luoda tsemppiä. Työntekijän väsymys / uupumus tekee samaa, motivointi tai asioiden läpikäyminen positiivisen kautta vaikeaa. Tällä hetkellä kaikki työntekijät eivät

tunnut henkilökohtaisella tasolla pitävän toisistaan ja saa käydä keskusteluja miten työyhteisössä kuitenkin toimitaan asiallisesti yhdessä.”

Ajanpuute / työkuorma käsite pitää sisällään erilaisia ilmaisuja kiireeseen, ajanpuutteeseen ja työnkuormaan kuten ”Liika kiire, pakko priorisoida”, ”Ajan puute” ja ”aika tahtoo mennä arjen pyörittämiseen”.

” Liika kiire, pakko priorisoida ”tehtäviä”: työvuorosuunnittelu, rekrytointi, omaiset, kokoukset....”

”Ajan puute, sijaishankinnan hankaluus”

”Kolmivuoroyksikössä on vain osa työntekijöitä paikalla kerrallaan, aika tahtoo mennä arjen pyörittämiseen: henkilöstön saatavuuden vaikeudet.”

Muutokset ja niistä aiheutuvat ongelmat käsitteen alla esiintyi ilmaisuja liittyen muutoksiin ja muutosvastarintaan kuten ”Muutosvastarinta”, ”muutosjohtaminen ja useita muutoksia ollut vähälle aikaa” ja ”Johtaminen epävarman muutoksen aikana on ollut haasteellista”.

”Muutosvastarinta, koronan väsymys, ajoittain perusnegatiivisuus”

” työnantaja ja esimiesvastaisuus osan henkilöstön kanssa, muutosjohtaminen ja useita muutoksia ollut vähälle aikaa.”

”Tällä hetkellä työilmapiiri työpaikallamme on hyvä. Elämme muutoksen aikaa, kun olemme siirtymässä ... toimintaan. Johtaminen epävarman muutoksen aikana on ollut haasteellista ja tulevaisuuden suunnitseminen hankalaa, kun ei ole tiennyt mitä tapahtuu ja millaisella aikataululla.”

Henkilöstöpula käsite pitää sisällään ilmaisuja henkilöstön ja sijaisten saannin vaikeuksiin kuten ”Sijaisten olemattomuus”, ”sijaishankinnan hankaluus” ja ”uutta henkilökuntaa erittäin vaikeaa saada”.

”Sijaisten olemattomuus, jota voisi pitää tyhy-toimintaa.”

”Ajan puute, sijaishankinnan hankaluus”

” Vähäinen oma resurssi, uutta henkilökuntaa erittäin vaikeaa saada, hakemuksia ei tule. Henkilökunta ei halua sitoutua yhteen työhön, ”shoppaillaan” työpaikkoja, COVID-uhka leijuu päällä”

Kysymys 7: Millaista tukea koet tarvitsevasi tiimisi työilmapiirin kehittämiseksi?

Taulukko 12: Millaista tukea koet tarvitsevasi tiimisi työilmapiirin kehittämiseksi?

Käsite	Frekvenssi vastauksissa
Tuki työyhteisöstä	34
Tiedon ja taidon lisääminen	12
Lisää aikaa kehittämiseen	10
Työnohjauksen tarve	10

Tämän kysymyksen kohdalla on jätetty ylläolevasta listasta pois ”ei tuen tarvetta” ilmaisut. Niitä oli kaikkiaan 15 kappaletta ”ei tuen tarvetta” käsitteen alaisten ilmaisujen ollen toiseksi yleisin käsite. Listassa on vain neljä yleisintä, koska vastaukset pystyttiin ryhmittelemään ja abstrahoimaan neljään käsitteeseen.

Tuki työyhteisöstä käsitteen alla esiintyi ilmaisuja ” esimiehen tuki” ja ”Kollegalista tukea” ja tiimistä nousevan tuen tarve kuten ”Nähtäisiin myös oma rooli ja vastuu ilmapiirin kehittäjänä”.

”Oman esimiehen tuki, kollegojen tuki”

”Kollegalista tukea ja kehitysideoita.”

”Erilaisia näkemyksiä siitä, miten jokainen voi omalta osaltaan muuttaa omaa suhtautumistaan ja asennettaan työhön ja työkalvereihin. Nähtäisiin myös oma rooli ja vastuu ilmapiirin kehittäjänä eikä odoteta että parannus tulee esimerkiksi esimiehen taholta annettuna tmv.”

Tiedon ja taidon lisääminen käsite pitää sisällään erilaisia ilmaisia tietojen ja taitojen kehittämiseen liittyen sekä esimiehelle itselleen (tämä korostui selkeästi esimieskokemus 0-3v ryhmässä) että koko tiimille kuten ”Haluaisin osata, mutta tieto puuttuu”, ”alaistaitojen ja työelämätaitojen opetusta henkilökunnalle” ja ”Koulutusta, ulkopuolista tukea”.

”Koen tarvitsevani paljon tukea, koska nämä asiat ovat minulle aivan uusia. Haluaisin osata, mutta tieto puuttuu.”

”Työnohjausta, alaistaitojen ja työelämätaitojen opetusta henkilökunnalle”

”Koulutusta, ulkopuolista tukea ja ennen kaikkea aikaa”

Lisää aikaa kehittämiseen käsitteen alla esiintyi ilmaisia ajanpuutteeseen suoraan liittyen kehitykseen käytettävän ajan suhteen kuten ”(lisä)Aika olisi paras”, ”työajassa tämän (kehittämisen) huomioimiselle enemmän aikaa” ja työkuorman suuruuteen kuten ”toivoisin työpaineen helpottumista”.

”Aika olisi paras, mutta sitä ei taida niin helposti olla saatavilla.”

”Tällä hetkellä en koe tarvitsevani tukea, mutta työajassa tämän huomioimiselle enemmän aikaa.”

”toivoisin työpaineen helpottumista, tällä hetkellä minulla kuluu liikaa työaikaa epäolennaisiin töihin ja aikaa ei jää esim. työtiimin tukemiseen. Aikaisemmin jäi aikaa myös suunnitteluun ja keskusteluun, nyt työ on tulipalojen sammuttelua ja pakollisten ”kiireellisten” asioiden hoitamista jotka syrjäyttävät ns. perustyön.”

Työnohjauksen tarve käsite pitää sisällään suoria ilmaisia työnohjaukseen joko esimiehelle itselleen tai tiimille kuten ”Työnohjausta”, ”työnohjaus - mielenkiinnolla odotan mitä se tuo tullessaan” ja ”Tiimin työnohjaus”.

”Työnohjausta, alaistaitojen ja työelämätaitojen opetusta henkilökunnalle”

”nyt uutena alkaa työnohjaus - mielenkiinnolla odotan mitä se tuo tullessaan. Eri menetelmien hyödyntäminen eri viikkopalavereissa olisi myös mukavaa saada isä koulutusta”

”Tiimin työnohjaus”

6.2.3 Kyselyn tulokset – vertailua

Selvitin kvantitatiivisen osuuden vastausten vaihtelut taustatietojen perusteella luotujen eri luokkien (esimieskokemus ja alaisten määrä) välillä ristiintaulukoinnin avulla. Tein ristiintaulukoinnin luokittelujen perusteella niin, että yhdistin esimieskokemuksen mukaan luokitellut vastaukset sekä alaisten määrän mukaan luokitellut vastaukset. Menetelmästä käytetään myös nimitystä kaksiulotteinen frekvenssijakauma. Usein muuttujien väliset riippuvuudet saadaan näkyviksi vasta kontingenssitaulukosta (ristiintaulukoinnin lopputulos). Ristiintaulukoinnin perusteella kävi ilmi, että vaihtelut luokkien välillä olivat pienet, tilastollisesti mitättömät. Ainoana löydöksenä voidaan pitää alaisten määrää ”yli 50” luokassa ilmenevää alhaisinta tulosta kaikkien tiimin ilmapiiriin liittyvien kysymysten kohdalla. Tässä ryhmässä esimiehen arviot tiimin ilmapiiristä olivat säännönmukaisesti alhaisimmat. (Taulukko 3).

Avovastausten osalta kokemusvuosien mukaisessa vertailussa havaitsin sen, että ainoa merkittävä ero luokkien välillä oli ilmapiirin kehittämisen tuen tarvetta kysyessä vähäisemmällä kokemuksella toimivien esimiesten vastauksissa korostunut tiedon ja taidon lisäämisen tarve. Lisäksi havaitsin pienen poikkeaman ”ei tuen tarvetta” vastauksissa samassa kysymyksessä. Kyseinen vastaus esiintyi useimmin (6 kertaa) luokassa yli 15 vuotta esimieskokemusta. Muutoin avovastauksissa en havainnut merkittäviä eroja eri luokkien välillä.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen osuuden aineiston vertailu tutkimuskysymyksen: ”Millaista tukea esimiehet tarvitsevat työilmapiirin kehittämisessä?” valossa tuotti joitakin löydöksiä. Vastauksissa esiintyi kaikkiaan 15 kertaa ”ei tuen tarvetta” käsitteen alainen vastaus. Summamuuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle (1-5) muutettujen arvojen mukaan

muuttujassa 2 ei esiintynyt yhtään ”Ei tuen tarvetta” vastausta. Muuttujan 3 kohdalla prosentuaalinen ”Ei tuen tarvetta” vastausten osuus oli 6,5%, muuttujan 4 kohdalla prosentuaalinen ”Ei tuen tarvetta” vastausten osuus oli 8,3% ja muuttujan 5 kohdalla prosentuaalinen ”Ei tuen tarvetta” vastausten osuus oli 25%.

Taulukko 13. Summamuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle muutettujen arvojen mukainen frekvenssi vastaukselle ”Ei tuen tarvetta”.

Summamuuttujan arvo alkuperäiselle asteikolle 1-5 muutettuna	Vastausten kokonaisfrekvenssi	”Ei tuen tarvetta” frekvenssi	”Ei tuen tarvetta” prosentuaalinen osuus
2 = Tila huono	5	0	0
3 = Tila kohtalainen	31	2	6,5%
4 = Tila hyvä	48	4	8,3%
5 = Tila erittäin hyvä	12	3	25%

Vastaajat, jotka vastasivat ”Ei tuen tarvetta” vastasivat pääosin ”Ei esteitä” kysymykseen: ”Mitä esteitä sinulla on tällä hetkellä työilmapiirin kehittämisen suhteen?” Joukossa oli kuusi vastausta, joissa ilmeni, että kehittämiselle koettiin olevan joitakin esteitä. Näistä kaikissa vastaajat kuitenkin kokivat, että pärjäävät nykyisillä menetelmillä ja nykyisellä tuella.

”Perusarki täytyy saada kuntoon ja sitä kautta päästään kehittämään työilmapiiriä. En koe tarvitsevani erityistä tukea työilmapiirin kehittämiseen.”

”Tällä hetkellä toimimme tiiminä hyvin tiimivastaavan kanssa ja se minusta riittää”

”Tällä hetkellä pärjään hyvin; niin pitkään tehnyt tätä, että harvemmin jää enää keinottomaksi.”

Tämän ryhmän vastaukset työilmapiirin kehittämisen menetelmien osalta vahvisti ”Ei tuen tarvetta” vastaukset. Kaikki vastaajat ilmaisivat omaavansa menetelmiä ja keinoja ilmapiirin kehittämiselle.

Esimiehen oma esimerkki on aiempien tutkimusten mukaan merkittävä tekijä sekä työyhteisöön liittyvissä yleisissä tutkimuksissa että psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa. Työilmapiirin kehittämismenetelmiin ja tapoihin liittyviä vastauksia oli kaikkiaan 475 kappaletta (5 kysymystä kertaa vastaajien lukumäärä 95). Vastauksissa esiintyi ilmaisuja ”Oma esimerkki” käsitteeseen liittyen 28 kertaa, prosentuaalisen osuuden ollen 5,9%.

Psykologisen turvallisuuden määritelmän: ”Työyhteisön jäsenet kokevat, että voivat kertoa avoimesti ajatuksensa, ideansa, huolensa ja virheensä tulematta torjutuksi tai joutuvansa naurunalaiseksi” alle meneviä käsitteitä ovat: avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri, välittämisen ja hyväksymisen kulttuuri, avoin ideoinnin kulttuuri, virheiden sallimisen ja oppimisen kulttuuri sekä positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Kaikkiaan kyseisten käsitteiden alle meneviä vastauksia oli 320 kappaletta, prosentuaalinen osuus kaikista vastauksista, joissa esiintyi jokin yllä mainituista käsitteistä oli 64,1%. Vastausten frekvenssit kyseisten käsitteiden osalta taulukossa 14.

Taulukko 14. Psykologisen turvallisuuden määritelmän alaisten käsitteiden ilmeneminen vastauksissa.

Käsite	Frekvenssi	Prosentuaalinen osuus
Avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri	149	46,6%
Välittämisen ja hyväksymisen kulttuuri	25	7,8%
Avoin ideoinnin kulttuuri	41	12,8%
Virheiden sallimisen ja oppimisen kulttuuri	85	26,6%
Positiivinen ja kannustava ilmapiiri	20	6,3%
Yhteensä	320	64,1%

Taulukko 15: Summamuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle muutetun mukainen frekvenssi liittyen psykologisen turvallisuuden alle meneviin käsitteisiin.

Ilmiö	2 = Tila huono	3 = Tila kohtalainen	4 = Tila hyvä	5 = Tila erittäin hyvä
Frekvenssi kaikissa vastauksista	5	31	48	12
Frekvenssi: Avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri	2 (prosentuaalinen osuus 40%)	27 (prosentuaalinen osuus 67,7%)	45 (prosentuaalinen osuus 93,6%)	16 (prosentuaalinen osuus 133,3%)

Frekvenssi: Positiivinen ja kannustava ilmapiiri	2 (prosentuaalinen osuus 40%)	7 (prosentuaalinen osuus 22,6%)	18 (prosentuaalinen osuus 37,5%)	2 (prosentuaalinen osuus 16,7%)
Frekvenssi: Välittämisen ja hyväksymisen kulttuuri	0	4 (prosentuaalinen osuus 12,9%)	8 (prosentuaalinen osuus 16,7%)	2 (prosentuaalinen osuus 16,7%)
Frekvenssi: Avoin ideoinnin kulttuuri	1 (prosentuaalinen osuus 20%)	1 (prosentuaalinen osuus 3,2%)	0	4 (prosentuaalinen osuus 33,3%)
Frekvenssi: Virheiden sallimisen ja oppimisen kulttuuri	1 (prosentuaalinen osuus 20%)	12 (prosentuaalinen osuus 37,7%)	14 (prosentuaalinen osuus 29,1%)	8 (prosentuaalinen osuus 66,7%)
Yhteensä	11	82	133	44

Psykologisen turvallisuuden alaisten käsitteiden vertailussa ”Työnantajan tarjoamat tukitoimet” käsitteeseen, joita esiintyi vastauksissa 56 kertaa, työnantajan tarjoamat tukitoimet olisivat olleet kolmanneksi yleisin käsite. ”Työnantajan tarjoamat tukitoimet” käsitteen prosentuaalinen osuus kaikista vastauksista oli 11,8%. Summamuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle muutetun mukainen frekvenssi eri ilmapiirin tilojen mukaan näkyy taulukossa 16. Ilmapiirin tila ei näytä vaikuttavan siihen, kuinka usein työnantajan tarjoamat tukitoimet käsitettä esiintyi eri luokissa.

Taulukko 16: Summamuuttujien perusteella alkuperäiselle asteikolle muutetun mukainen frekvenssi.

Summamuuttujan arvo alkuperäiselle asteikolle 1-5 muutettuna	Frekvenssi kaikissa vastauksista	Frekvenssi: Työnantajan tarjoamat tukitoimet
2 = Tila huono	5	2
3 = Tila kohtalainen	31	20
4 = Tila hyvä	48	13
5 = Tila erittäin hyvä	12	6

7 Johtopäätökset

Kyselytutkimukseen vastasi 95 esimestä. Kokemusvuodet sekä johdettavan työyhteisön koko vaihtelivat. Syy taustatietojen kysymiseen oli se, että saataisiin vertailua siihen, vaikuttaako esimiesten vastauksiin kokemusvuodet tai johdettavan työyhteisön koko. Huomiot vastauksista viittasivat siihen, vaihtelut eri luokkien välillä olivat pieniä. Tästä voidaan siis vetää johtopäätös, että kokemusvuodet ja johdettavan työyhteisön koko eivät merkittävästi vaikuttaneet vastauksiin.

Kyselytutkimus oli lähtökohtaisesti suunniteltu selvittämään esimiesten olemassa olevia työkaluja ja menetelmiä sekä näkemystä sen hetkisestä tilanteesta työyhteisössä liittyen psykologisen turvallisuuden alla esiintyviin ilmiöihin sekä mahdollista tuen tarvetta yleisemmin liittyen työilmapiirin kehittämiseen. Kysely siis ohjasi esimiehiä lähestymään asioita psykologisen turvallisuuden alla esiintyvien ilmiöiden kautta. On vaikea sanoa olisivatko vastaukset poikenneet tämän tutkimuksen vastauksista, mikäli näkökulma olisi ollut erilainen. Vastaavasti vastauksista voidaan päätellä, että kovinkaan yhdenmukaista tapaa menetelmille ei ole tunnistettavissa. Tämä päätelmä juontaa juurensa vastauksissa esiintyvien menetelmien laajasta kirjosta.

Kysely tehtiin vuorotyötä tekevien tiimien esimiehille, jossa kokonaiset tiimit eivät ole juuri koskaan työskentele samaan aikaan ja samassa paikassa. Tästä syystä vastauksissa saattaa korostua asioita, joilla ei ole niin paljon painoarvoa tiimeissä, jotka työskentelevät aina saman aikaisesti yhdessä. Näitä ovat esimerkiksi työilmapiirin kehittämisen esteissä korostunut ilmaisu: ”tiimin tapaamisten puuttuminen”. Toisaalta tästä nähdään se, että esimiesten näkemyksen mukaan työilmapiirin kehittäminen vaatii sen, että kaikki ovat paikalla. Se onko tämä todellinen este työilmapiirin kehittämiselle, on toinen kysymys.

Tutkimuksessa käytössä olleet ja likert-asteikkokysymyksiin liittyvät avokysymykset olivat suunniteltu varmistamaan laatua kvantitatiivisen aineiston rinnalla. Avovastaukset toivat toivottua lisäarvoa ja antoivat paremman kuvan tilanteesta tiimeissä, sekä esimiehen käsityksestä työilmapiirin kehittämiseen liittyen. Sen sijaan kaksi avokysymystä: ”Mitä esteitä sinulla on tällä hetkellä työilmapiirin kehittämisen suhteen?” ja ” Millaista tukea koet tarvitsevasi tiimisi työilmapiirin kehittämiseksi?”, jotka liittyivät yleisemmin tiimien

kehittämiseen, jäivät aineistoltaan suhteellisen suppeaksi. Näistäkin sain analysoitua tulokset, joissa korostuivat tietyt aiheet ja asiat, mutta tutkimuksen lähtökohtiin ja odotuksiin nähden koin aineiston suppeaksi.

Tämän hetkiseen työilmapiiriin liittyvät likert-asteikkokysymykset olivat tarkoitettu antamaan tutkimukseen lisätietoa tiimin tilanteesta esimiehen näkökulmasta. Työilmapiirin nykytilaa kartoittavien tulosten osalta tuloksia ei siis tule arvioida totuutena tiimien työilmapiirin tilasta vaan ymmärtää se, että tulokset kertovat vain esimiehen oman arvion tilanteesta. Tämän kyselyosuuden tarkoituksena olikin saada lähinnä perspektiiviä siihen, vaikuttaako esimiehen kokema tilanne työyhteisössä kyselyn jatkokysymyksissä. Yhteenvetona voi todeta, että mitään selkeää trendiä ei ollut nähtävissä vaan vastaukset varioituivat riippumatta siitä, millaiseksi esimies työilmapiirin tilan arvioi. Ainoa huomio oli se, että avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri -käsitteen alaiset ilmaisut yleistyivät sitä mukaa mitä paremmaksi tilanne arvioitiin.

Seuraavissa luvuissa johtopäätökset tutkimustuloksista avataan ja käsitellään tutkimuskysymysten kautta.

7.1 Kuinka tärkeänä esimiehet pitävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työyhteisössään

Taustakysymyksiä tarkoitus oli saada selvyys kokemusvuosista esimiehenä sekä johdettavan työyhteisön koko. Tutkimustuloksia vertailtiin näitä taustatietoja vasten. Päällimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että riippumatta kokemusvuosista tai johdettavan työyhteisön koosta, kaikki pitivät erittäin tärkeänä (asteikolla 1-5 tarkoittaen vastausta 5) kyselyssä kysytyjen ilmiöiden esiintymistä työyhteisön toiminnan kannalta. Kyselyssä kysytyt ilmiöt olivat:

- keskinäinen arvostus tiimissä
- tiimin jäsenten innokkuus oppia toisiltaan
- uusien kehitysideoiden avoin esille tuonti tiimissä
- virheiden ja ongelmien avoin esille tuonti tiimissä
- tiimin kannustava suhtautuminen toisiinsa

Kysymyksissä halusin kysyä mahdollisimman konkreettisia asioita psykologisen turvallisuuden tärkeyden sijaan. Tämä siksi, koska käsitteenä psykologinen turvallisuus ei välttämättä ole kaikille tuttu. Näin varmistuin vastausten kohdentumisesta haluttuun aihealueeseen. Kyselyn tulosten pohjalta yksiselitteisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyseisten ilmiöiden esiintymistä tiimissä arvostetaan suuresti sekä niitä pidetään erittäin tärkeänä tiimin optimaalisen työskentelyn kannalta kaikkien kyselyyn osallistuneiden esimiesten taholta. Kyseisten ilmiöiden esiintymisen tärkeyttä korostaa se, että kyselyssä ei tullut ilmi sitä, että psykologinen turvallisuus olisi ollut erityisen tuttu menetelmänä kyselyyn osallistuneille esimiehille. Tämä on tärkeää siksi, että voidaan päätellä esimiesten arvostavan kyseisten ilmiöiden esiintymistä tiimissä ilman, että tietoisuus psykologisen turvallisuuden keskeisestä merkityksestä tiimeissä tutkimusten mukaan ja teoriatasolla olisi ohjannut esimiehiä vastaamaan tietyllä tavalla.

7.2 Millaisin tavoin ja menetelmin esimiehet edistävät psykologisen turvallisuuden keskeisiä ilmiötä työssään?

Avoimena jatkokysymyksenä jokaisen asteikkokysymyksen jälkeen oli esimiehen menetelmien ja tapojen selvittäminen liittyen psykologisen turvallisuuden keskeisten ilmiöiden edistämisen suhteen. Avovastauksista voidaan päätellä se, että psykologisen turvallisuuden ilmiöitä esiintyi vastauksissa jonkin verran, mutta ei siinä määrin, että voitaisiin todeta itse psykologisen turvallisuuden olevan menetelmä työilmapiirin kehittämisessä. Vastauksissa esiintyi vain osittain niitä asioita, jotka aiempien tutkimusten mukaan ovat tärkeimpiä tapoja edistää psykologista turvallisuutta tiimissä. Samoin yksikään esimies ei maininnut suoraan psykologista turvallisuutta vastauksissa.

Merkittävä huomio oli se, että yksi kaikista keskeisimmistä asioista psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimissä, esimiehen oma esimerkki, esiintyi vastauksissa suhteellisen harvoin. Oma esimerkki nousi vastauksissa viiden eniten esiintyneen käsitteen listalle ainoastaan kahdessa kysymyksessä. Nämä kaksi olivat tiimin kannustava suhtautuminen toisiinsa sekä virheiden ja ongelmien avoin esille tuonti tiimissä. Molemmissa tapauksissa oma esimerkki ei myöskään korostunut muiden vastauksissa ilmenneiden käsitteiden joukossa, päinvastoin, jääden vastausten esiintyvyydessä viiden yleisimmän listan häntäpäähän. Sen sijaan psykologisen turvallisuuden alla esiintyvistä keskeisistä

menetelmistä avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri esiintyvät korostuneesti, myös sellaisissa kysymyksissä, joissa ei suoranaisesti kysytty avoimuuden edistämisestä. Muita vastauksissa ilmenneitä ja psykologisen turvallisuuden alla esiintyviä menetelmiä olivat virheistä oppisen ilmapiiri, välittämisen ja hyväksymisen kulttuuri, positiivinen ja kannustava ilmapiiri sekä avoin ideoinnin kulttuuri. Virheistä oppisen ilmapiiri korostui kun kysyttiin menetelmiä ja tapoja virheiden ja ongelmien avoimeen esille tuontiin liittyen. Kolmen muun esiintyvyys vastauksissa oli suhteellisesti pieni. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että osa psykologisen turvallisuuden edistämisen välineistä on jo käytössä osalla esimiehiä, mutta selkeä ja johdonmukainen menetelmä ja tapa näyttää puuttuvan.

Vastauksissa ilmeni myös monia muita asioita menetelmiksi ja tavoiksi, joiden ei suoranaisesti voida katsoa liittyvän psykologiseen turvallisuuteen, eikä välttämättä edes työilmapiirin kehittämiseen. Johtuen tavasta, jolla kysely tehtiin, ei voitu varmistaa lisäkysymyksiä sitä, että kaikki vastaukset olisivat vastattu työyhteisön ilmapiirin kehittämisen näkökulmasta. Vastauksista on tulkittavissa se, osa vastaajista on vastannut vain menetelmiä ja tapoja liittyen kysytyyn asiaan. Näitä olivat esimerkiksi kysymys virheiden ja ongelmien esiin tuonnin tavoista tiimissä. Vastauksissa toistui usein pakollinen virheistä/ongelmista/vaaratilanteista raportointi. Tämä vastaa kyllä kysymykseen virheiden ja ongelmien esille tuonnista, mutta psykologisen turvallisuuden edistämisen kannalta oleellisinta olisi ollut tieto tavasta, miten virheitä käsitellään työyhteisössä, ei niinkään se että ne raportoidaan.

Muita käsitteitä, joiden ei suoranaisesti voida katsoa liittyvän psykologiseen turvallisuuteen, olivat muun muassa työnantajan tarjoamat tukitoimet, osaamisen ja tiedon jakaminen, perehdytys ja koulutus, vastuun jakaminen, kokeilemisen ja kehittämisen kulttuuri sekä palautekulttuuri. Vastauksissa esiintyneiden käsitteiden kohdalla voidaan todeta, että optimaalisesti toteutuessaan ne tukevat osaltaan työilmapiirin kehittymistä sekä myös psykologisen turvallisuuden kehittymistä tiimissä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että nämä menetelmät ja tavat eivät välttämättä johda työilmapiirin kehittämiseen suotuisella tavalla. Mainituilla asioilla voi olla jopa päinvastainen vaikutus, mikäli käyttäytyminen ja tavat eivät tue työyhteisön ilmapiirin kehittymistä oikeaan suuntaan. Esimerkiksi vaikkapa palautekulttuurin osalta on ensiarvoisen tärkeää tavat, jolla palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Sama pätee myös useisiin muihin esimiesten työilmapiirin kehittämisen

menetelmiksi mainittuihin asioihin. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että menetelmiksi ja tavoiksi mainittuja asioita ei voida katsoa varmuudella toimiviksi menetelmiksi ja tavoiksi työilmapiirin kehittämisen osalta, vaan näiden menetelmien taustalla tulee olla oikeanlaista käyttäytymistä, jotta vaikutus olisi suotuisa työilmapiirin kehittymisen sekä psykologisen turvallisuuden edistämisen kannalta. (Edmondson, 2018)

7.3 Millaista tukea esimiehet tarvitsevat työilmapiirin kehittämisessä?

Kyselytutkimuksessa kysyttiin sekä mahdollisia esteitä että tuen tarpeita työilmapiirin kehittämiseksi. Näiden kahden kysymyksen tarkoitus oli tukea toisiaan ja saada kaksi erilaista näkökulmaa tutkimuskysymykseen. Vastauksista onkin havaittavissa selkeitä yhteyksiä. Esteissä korostui ”tiimistä johtuvat esteet” -käsitteen alle menevät ilmaisut. Esiintyvyyssä vastauksissa oli toiseksi suurin esteitä kysyttäessä. Vastaavasti tuen tarpeesta kysyttäessä ”tuki työyhteisöstä” ja ”tiedon ja taidon lisääminen” -käsitteiden alaiset vastaukset olivat kaikkein yleisimmät. Johtopäätöksenä on se, että esteiden ja tarpeiden välille voi vetää suoran yhteyden. Tiimin ongelmien, negatiivisuuden ja vastahakoisuuden muuttamiseksi tarvitaan paljon tukea ja osaamista.

Samoin esteenä mainittiin ”ajan puute / työkuorma” -käsitteen alle meneviä asioita kolmanneksi eniten. Vastaavasti tuen tarvetta kysyttäessä ”Lisää aikaa kehittämiseen” -käsitteen alle meneviä vastauksia toistui kolmanneksi eniten. Näiden välillä on ilmiselvä suora yhteys. Johtopäätöksenä voidaan yksiselitteisesti todeta, että esimiehet kokevat tarvitsevansa lisää aikaa ja/tai työkuormansa vähentämistä, jos heiltä odotetaan panostamista työilmapiirin kehittämiseksi.

Esteissä mainittiin yleisimpänä ”tiimin tapaamisten puuttuminen”. Tämän käsitteen alaisten vastausten yleisyydessä on huomioita se, että kysely tehtiin koronarajoitusten aikaan sekä se, että kysely tehtiin vuorotyötä tekevien tiimien esimiehille. Toisaalta vastauksista voidaan vetää johtopäätös, että esimiehet kokevat erittäin merkittäväksi tiimin kaikkien jäsenten läsnäolon, kun puhutaan työilmapiirin kehittämisestä. Se, onko kyseinen asia todellinen este työilmapiirin kehittämiseksi, on toinen kysymys.

Tuen tarvetta kysyttäessä yleisimmin toistuvat vastaukset, jotka menevät ”tuki työyhteisöstä” -käsitteen alle, kertovat puolestaan siitä, että esimiehet kaipaavat tukea sekä omalta esimieheltään että työyhteisöstä. Oman esimiehen tuki sekä tämän käsitteen yhteydessä mainittu kollegoiden tuki on varmasti asia, joka todellisuudessa tarjoaisi tukea kehittämislle. Sen sijaan oman tiimin tukeen liittyvät maininnat voidaan asettaa hieman kyseenalaiseen asemaan tuen näkökulmasta. Tämä siksi, että esimiehellä tulisi olla tuki ja menetelmät saada tiimi toimimaan optimaalisesti. Sitä, että odotetaan tiimin olevan ilman ohjausta aloitteellinen tuen tarjoamiselle, ei vaikuta toimivalta tuen tavalla lähtökohtaisesti. Tämä varsinkin, jos tiimin tilanne on lähtökohtaisesti jo huono tai korkeintaan kohtalainen ilmapiirin suhteen.

Henkilöstöpula -käsitteen alle meneviä vastauksia oli viidenneksi eniten kysyttäessä kehittämisen esteitä. Tuen tarpeita kysyttäessä ei myöskään ilmennyt yleisesti henkilöstön lisäykseen liittyviä ilmaisuja. Johtopäätöksenä voidaan todeta tämän olevan jopa odotettua pienempi este esimiesten mielestä kun puhutaan työilmapiirin kehittämisestä.

Johtopäätösten lopuksi on todettava, että viidenneksi yleisin vastaus tuen tarvetta kysyttäessä oli ”ei tuen tarvetta” vastaukset. Tähän liittyvä merkittävä ja looginen huomio oli se, että ”ei tuen tarvetta” -vastaukset yleistyivät sitä mukaan mitä paremmaksi esimies työilmapiirin arvioi. Ne esimiehet, jotka arvioivat tilanteen olevan huono, eivät vastanneet kertaakaan ”ei tuen tarvetta” ja vastaavasti niistä esimiehistä, jotka arvioivat tiimin tilanteen olevan erittäin hyvä joka neljäs vastasi ”ei tuen tarvetta”. Väliin jäävistä alle yksi kymmenestä vastasi ”ei tuen tarvetta”. Johtopäätöksenä tästä on se, että mitä parempi tilanne tiimissä on, sitä vähemmän tuen tarvetta ilmenee. Kuitenkin kun yhdistetään toiseksi yleisemmin esiintynyt käsite ”tiedon ja taidon lisääminen” sekä ”työnohjauksen tarve”, voidaan todeta, että tukea, tietoa ja taitoa todellakin kaivataan kun puhutaan työilmapiirin kehittämisestä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksessa tavoitteena oli saada selkeys siitä, millaisia tapoja ja menetelmiä esimiehillä on käytössään työyhteisön kehittämiseen ja kuinka nämä menetelmät korreloivat psykologisen turvallisuuden edistämisen kanssa. Lisäksi tavoitteena

oli selvittää sitä millaista tukea esimiehet kokevat tarvitsevänsä työyhteisön kehittämisessä. Tutkimuksessa pyrin saamaan totuudenmukaista tietoa esimiesten työarkeen perustuen.

Opinnäytetyössä perehdyin kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin esimiestyöhön sekä psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Tarkoitus oli lisäksi pohtia sitä, voisiko psykologinen turvallisuus olla vastaus tiimityön kehittämisen tarpeisiin. Johtuen opinnäytetyön aihepiiriin, esimiestyön ja psykologisen turvallisuuden, valinnasta tarvitsin laaja-alaista teoreettista ymmärrystä, jotta kokonaisuus hahmottuisi selkeänä. Teoreettinen ymmärrys vaati organisaatioteorioihin, henkilöstöjohtamisen teorioihin, yksilön toimintaan liittyviin teorioihin sekä psykologisen turvallisuuden teorioihin tutustumista. Kyseisiin teorioihin tutustuminen antoi kattavan kuvan koko kentästä, jota tutkimus kosketti. Samoin teorit laajensivat ymmärrystäni tutkittavasta asiasta merkittävästi. Tutkimuksen aineiston analysointi- ja tulkintavaiheessa tulosten yhdistäminen teoriaan puolestaan lisäsi selkeyttä toimenpiteille, joilla esimiehille pystyttäisiin tarjoamaan tuki työilmapiirin kehittämiseksi sekä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi työyhteisössä.

Aiemmat tutkimukset ja teorit tuovat esiin sen, että esimiehet toimivat hyvin erilaisista lähtökohdista käsin. Järvinen (2016, ss. 13-15) nostaa esiin esimiesten persoonalliset erot sekä sen, että usein ajatellaan esimiestyön hoituvan ”vasemmalla kädellä”. Monet esimiehet eivät ole tehtävää vastaanottaessaan, eikä sen jälkeenkään, paneutuneet siihen mitä kaikkea johtamistehtävään kuuluu. Esimiesten valmiuksien erilaisuus ja lähtökohdat tulivat esiin myös opinnäytetyön tutkimuksessa. Tuloksista oli selkeästi nähtävissä se, että yhdenmukaista ja kattavaa käsitystä tiimityön kehittämisestä ei tutkimukseen osallistuneella joukolla ollut. Esimiehet näyttävät toimivan pitkälti oman osaamisensa ja kykyjensä varassa.

Hyppänen (2013, s. 14) kuvaa osuvasti niitä lukuisia odotuksia ja asioita, joiden vaikutuksessa esimies työtänsä tekee. Usein esimies sukkuloi käytännön työssään muun muassa organisaatiosta, lainsäädännöstä, työyhteisöstä, yhteistyökumppaneilta ja asiakkaista nousevien odotusten ja vaikutusten ristiaallokossa. Moninaiset odotukset ja paineet näkyivät opinnäytetyön tutkimuksessa välillisesti, vaikka asiaa ei lainkaan edes kysytty. Vastauksissa ilmenevistä asioista voi päätellä, että esimiehet eivät löydä tarpeeksi aikaa työilmapiirin kehittämiseen ajanpuutteen ja työtehtävien runsauden vuoksi.

Järvinen (2016, s. 51) tuo esiin tiimien erilaisuudet. Joskus tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Parhaimmillaan tiimi toimii siten, että yksilöt ylittävät itsensä sen avulla ja joskus taas tiimi voi aiheuttaa sen, että yksilöt menettävät kykyänsä ajatella ja toimia optimaalisella tavalla. Tiimien erilaisuus ja erilaiset tilanteet tiimien yhteistoiminnassa nousivat vahvasti esiin myös opinnäytetyön tutkimuksessa. Osassa tiimejä oli esimiehen arvion mukaan hyvä tilanne työilmapiiriin ja tiimityön suhteen ja osassa tiimejä tilanne oli päinvastainen. Tässä yhteydessä on toki todettava, että vastaukset kertovat vain sen, millaiseksi esimies tilanteen tiimissä arvioi, ei sitä millainen tilanne tiimissä todellisuudessa on. Totuudenmukainen tilanne saataisiin selville tekemällä kysely tiimien henkilöstölle.

Työelämää hallitseva piirre, jatkuva muutos, oli myös asia joka oli esillä opinnäytetyön tutkimuksen aineistossa, kuten muun muassa Järvinen (2016, s. 97) linjaa. Nykytyöelämässä muutostilanteita tulee usein. Esimiehet ovat muutoksen johtajia, mutta myös itse muutoksen kohteita. Muutostilanteissa esimies joutuu usein toimimaan ja johtamaan alaisiaan, jossa hän ei itsekään tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Eikä välttämättä edes sitä, miten muutostilanteesta selvitään. Tutkimuksessa esiintyi jonkin verran organisaation jatkuviin muutoksiin liittyviä ilmaisuja.

Yhtäläisyydet aiempiin esimiestyön tutkimuksiin sekä johtamisen teorioihin liittyen oli selvästi nähtävissä opinnäytetyön tutkimuksessa. Tästä näkökulmasta katsottuna tutkimuksessa ei ilmaantunut uutta, vaan opinnäytetyön tutkimus vahvisti aiemmat löydökset liittyen esimiestyöhön yleisesti. Tämä tuli selkeästi ilmi, vaikka tutkimuksessa keskityttiin pelkästään psykologisen turvallisuuden alla esiintyviin ilmiöihin. Yhtäläisyys vahvisti tulosten luotettavuutta.

Toisaalta on todettava, että vastaavanlaisiin, esimiesten valmiuksia kartoittaviin, tutkimuksiin en törmännyt opinnäytetyön teon aikana. Psykologisesta turvallisuudesta löytyy kyllä tutkimuksia kaikilta organisaatiotasoilta. Samoin on olemassa laaja kirjo esimiestyötä koskevia tutkimuksia. Tutkimuksia, joissa pyritään kartoittamaan esimiesten valmiuksia ja lähtökohtia psykologisen turvallisuuden edistämiseen ei näytä olevan. Tämä oli yllätys, koska työyhteisössä esimiesten rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä on kiistaton. Tämä seikka korostuu entisestään hierarkkisesti organisoituneessa työyhteisössä. Ilman oikeanlaista esimiestyöskentelyä turvallisuus työyhteisössä ei voi edistyä. Opinnäytetyön

tutkimus toi esiin sen, että olisi tärkeää ymmärtää erilaisuutta liittyen esimiesten valmiuksiin sekä tilanteisiin, joissa tiimit toimivat, jotta psykologisen turvallisuuden edistäminen pystyttäisiin tekemään onnistuneesti ja tehokkaasti.

8.1 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin eettisen tarkastelun kestävästi sekä luotettavasti, opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämän Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (TENK) linjauksen mukaisesti. Opinnäytetyössä ja itse tutkimuksessa noudatettiin rehellisyyttä ja tarkkuutta. Aiempien tutkimusten osalta kunnioitettiin muiden tutkijoiden julkaisuja asianmukaisilla lähdeviittemerkinnöillä. Tietosuoja huomioitiin tutkimusta tehtäessä ja tutkimus toteutettiin anonyymisti sekä yksilöiden että yrityksen osalta. Henkilötietoja ei ole ollut tutkijan tiedossa missään vaiheessa tutkimuksen etenemistä. Samoin yritystiedot ovat suojattu ja niitä ei ole näkyvissä raportissa. Opinnäytetyön aikana kertyneet aineistot on tallennettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d.). Tutkimus tehtiin eettisiä periaatteita noudattaen. Eettisyydellä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkimus toteutetaan oikeita toimintatapoja käyttäen ja vastuullisesti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimustulosten keräämisessä, säilyttämisessä sekä tulosten esittämisessä. Tutkimusluvut tulee myös olla asianmukaisesti hankittuna. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012) Tutkimuslupa haettiin organisaatiolta, jolle työskenteleviä esimiehiä tutkimukseen osallistui. Tutkimuslupa hyväksyttiin ja allekirjoitettiin, jonka jälkeen kyselytutkimus lähetettiin valituille joukolle organisaation esimiehiä. Opinnäytetyön tekijällä on itsellään esimiesasema sekä pitkä kokemus esimiestyöstä. Opinnäytetyön tutkimusongelmat sekä valittu aihe ovat nousseet opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja kokemuksesta esimiestyön arjessa. Kokemusta on hyödynnetty myös tutkimuksen tulosten tulkinnassa.

Hyvä tutkimus pystyy ja pyrkii osoittamaan sekä reliabiliuden että validiuden.

Reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 230; Puusa & Juuti, 2020, s. 179) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä ja mittareita, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta. Kyselyssä käytetyt lomakkeet ja kyselyn tulokset ovat tallennettu

asianmukaisesti ja tarkasteltavissa jälkikäteen. Tutkimus on toistettavissa tarpeen mukaan. Tutkimuksen validius pyrittiin varmistamaan, mutta tutkimuksen tulokset eivät kaikilta osin ole yleistettävissä, eli sen ulkoinen validius on osaltaan alhainen. Tämä johtuu muun muassa siitä, että tutkimukseen osallistuneiden esimiesten johtamat työyhteisöt toimivat vuorotyössä. Validiuden kannalta huomioitavaa on myös se, että vaikka tutkimus toistettaisiin samanlaisena, tutkimustulokset voisivat poiketa tämän tutkimuksen tuloksista esimerkiksi johtuen erilaisista työyhteisöistä. Tutkimuksen validiuden osalta voidaan myös todeta, että osa avovastauksista näytti jäävän suppeiksi ja niistä ei voida olla varmoja oliko vastausten näkökulma aina tarpeeksi laaja ja vastasiko näkökulma sitä mikä tutkimukseen oli suunniteltu. Tämä tapahtui siitä huolimatta, että kysely esitettiin ja sitä parannettiin annetun palautteen perusteella. Samoin tutkimuksen tekijän tiedossa ei ole sitä kuinka keskittyneesti vastaajat ovat paneutuneet vastaamiseen. Osasta vastauksista voi päätellä sen, että vastaaminen on tehty mahdollisesti kiireessä tai suuremmin paneutumatta aiheeseen. Tämä johtopäätös tehtiin lyhyiden tai saman vastaajan toimesta annettujen samaa toistavien vastausten perusteella. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen haastattelututkimuksena, tutkimuksen luotettavuus parantuisi. Tämä siksi, että haastattelussa voitaisiin varmentaa vastaajan oikeanlainen ymmärrys kysytystä aiheesta sekä tarkentaa kysymyksiä lisäkysymyksin.

8.2 Tutkimustulosten pohdinta

Kyselyssä mukana olleet tiimin ilmapiiriä kartoittavat kysymykset toimivat lähinnä taustana muille tiedoille ja niitä käytettiin kvantitatiivisen osuuden luokittelussa sekä muodostettaessa kokonaiskuvaa lähtökohdista, joista käsin esimiehet toimivat. Esimiesten arviot tiimin ilmapiirin tilasta, antoivat kuvaa tilanteesta, jossa esimies toimii. Vastaavasti esimiesten esiin tuomat menetelmät tai niiden puute työilmapiirin ja tiimityön kehittämiseksi, antoivat kuvaa esimiehen omista lähtökohdista kyseisten asioiden kehittämiseksi. Kuten jo todettua, tiimin ilmapiirin tilaa kartoittavia kysymyksiä ei tule tulkita totuutena tiimien tilasta, vaan ne kertovat ainoastaan esimiehen arvion kyseisestä asiasta. Mikäli todellinen tila tiimien työilmapiiristä tai psykologisen turvallisuuden tilasta haluttaisiin selvittää, tulisi kartoitus tehdä tiimien henkilöstölle pelkkien esimiesten sijaan.

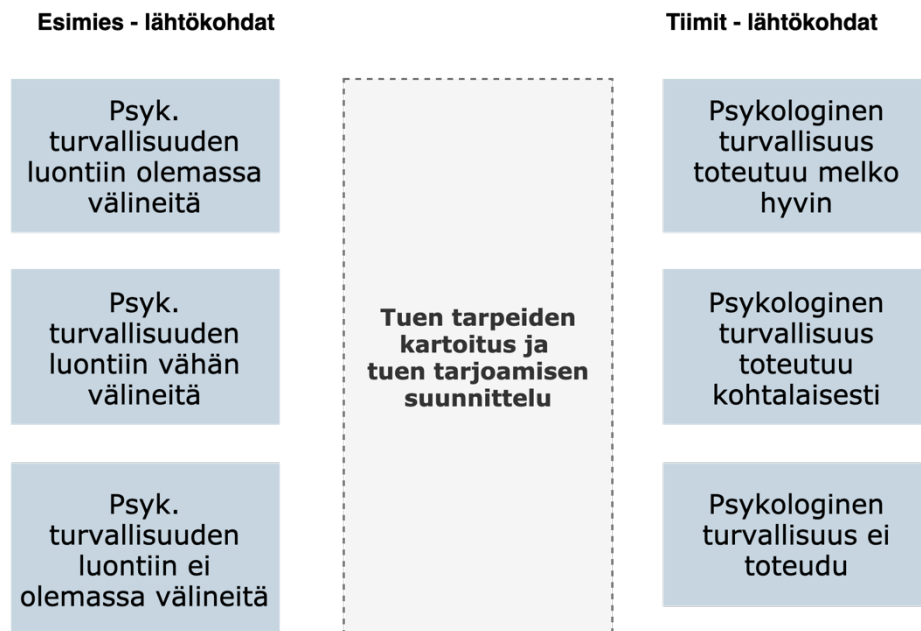
Tutkimuksessa nousi esiin kirjava joukko kehittämisen menetelmiksi ja tavoiksi mainittuja asioita. Tutkimuksessa monista esiin tulleista menetelmistä ja tavoista osa voidaan katsoa kuuluvan psykologisen turvallisuuden alaisiin ilmiöihin, osa aiempien tutkimusten mukaan toimiviksi tavoiksi mutta psykologisen turvallisuuden ulkopuolella oleviksi menetelmiksi sekä osa voidaan tulkita olevan toimimattomia ja itseasiassa eivät suoranaisesti kehittämisen tapoja vaan enemmänkin tilaisuuksia, joissa itse kehittäminen voi valituilla menetelmillä tapahtua. Opinnäytetyön pohdinnassa on valittu lähestyä tuloksia psykologisen turvallisuuden edistämisen näkökulmasta sekä sitä voisiko psykologinen turvallisuus olla se kattava menetelmä, jota työelämä esimiesten tueksi kipeästi kaipaa.

Tutkimuksen tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että esimiehet pitivät psykologisen turvallisuuden alaisia ilmiöitä erittäin tärkeinä tiimin optimaalisen toiminnan kannalta riippumatta johdettavan tiimin henkilöstön määrästä tai esimiesasemassa toimimisen kokemuksesta. Tämä korreloi täysin aiempien tutkimustulosten kanssa. Muun muassa laajassa Googlen tutkimuksessa todettiin tiimin optimaalisen toiminnan kannalta olevan tärkeämpää se miten tiimin jäsen toimii tiimissä kuin se kuka tiimissä toimii. Googlen tutkimus siis asetti tiimin jäsenten toimintatavat tärkeämmäksi kuin heidän henkilökohtaisen kompetenssinsa. (Rozovsky, 2015)

Opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni, että tutkimukseen osallistuneiden esimiesten tiimeissä osa psykologisen turvallisuuden alaisista ilmiöistä tapahtuu ja niitä käytetään tiimin toiminnan ja työilmapiirin kehittämisessä. Vastaavasti myös se, että joissakin tiimeissä, esimiehen arvion perusteella, tilanne psykologisen turvallisuuden suhteen on huono. Samoin tuloksista kävi ilmi se, että esimiesten mainitsemat välineet psykologisen turvallisuuden kehittämiseen ja niiden suhde tiimin tilaan eivät täysin korreloineet. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka esimies toi esiin psykologisen turvallisuuden alaisia ilmiöitä menetelminä työilmapiirin kehittämiseksi, arviot tiimin tilasta vaihtelivat kyseisten vastaajien välillä. Kyseisten menetelmien käyttö ei siis näyttänyt vaikuttavan merkittävästi tuloksiin sen suhteen, arvioiko esimies esiintyikö kyseinen ilmiö tiimissä merkittävästi vai vähäisissä määrin. Tuloksista on myös nähtävissä se, että vaihtelut johtuivat muun muassa siitä, että tiimissä oli ollut paljon vaihtuvuutta tai että esimies oli juuri aloittanut uuden tiimin kanssa. Huomioiden esimiehen oma lähtötilanne psykologisen turvallisuuden edistämisen näkökulmasta, tiimin lähtötilanne psykologisen turvallisuuden tilan suhteen sekä

organisaatioissa tapahtuvat muutokset, voidaan päätellä se, että tuen tarpeet vaihtelevat suuresti. Mikäli esimiehellä on jo entuudestaan psykologisen turvallisuuden alla ilmeneviä menetelmiä työkalupakissaan psykologisen turvallisuuden edistämiseksi ja tiimin tilanne huono, tarjottava tuki tulisi olla erilainen kuin esimerkiksi siinä tapauksessa, jossa esimiehen omat valmiudet eivät ole hyvät kehittämiseksi ja vastaavasti tiimin tilanne hyvä psykologisen turvallisuuden suhteen. Tästä syystä tuen tarjoamisen tapoja suunniteltaessa tulisi huomioida tilanteiden erilaisuus. Kaikkialla ja kaikissa tapauksissa samankaltaisella tuella ei todennäköisesti tule olemaan samanlaista vaikutusta. Alla kuvattu erilaisuuksia lähtökohtien osalta. Esimiehen ja tiimin lähtökohtien erilaisia yhdistelmiä esiintyi vaihtelevasti tuloksissa. (Kuva 19)

Kuva 19. Erilaiset lähtökohdat esimiesten sekä tiimin tilanteista karkeasti luokiteltuna.



Tuloksissa ilmennyt ajanpuute kehittämisen esteenä asettaa minkä tahansa uuden asian tai menetelmän jalkauttamiselle omat haasteensa. Näyttää olevan niin, että ainakin osa esimiehistä kokee ajanpuutteen olevan kehittämisen esteenä. Psykologisen turvallisuuden jalkauttamisen tapauksessa motivoivana tekijänä on kuitenkin se, että tutkimusten mukaan tiimin toiminta tehostuu, työtyytyväisyys kasvaa ja tiimin yhteistoiminta paranee. (Huang, 2008; Toivanen ym., 2021; Edmondson, 1999, Edmondson & Lei, 2014) Näiden seikkojen voidaan katsoa vapauttavan esimiesten työkuormaa muun muassa tiimin ongelmien selvittelystä muuhun esimiestyöhön, sekä psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseen.

Psykologisen turvallisuuden jalkautus ei välttämättä myöskään vaadi suuria panostuksia, ainakaan niissä tiimeissä, joissa tilanne on jo lähtökohtaisesti hyvä.

Tutkimuksen tuloksista nousi esille tuen ja taidon tarve ilmapiirin ja tiimityön kehittämisen osalta. Kun puhutaan työilmapiirin kehittämisestä, ollaan asian äärellä, joka on erittäin laaja ja moninainen. Aiempien tutkimusten mukaan on kuitenkin mahdollista tunnistaa keskeisimpiä tekijöitä työilmapiirin kehittämiseksi. Yksi näistä on esimiehen oma esimerkki. Esimiehen keskeisen aseman vuoksi, esimiehen oma esimerkki on ensiarvoisen tärkeää. Esimiehen oma toiminta ja esimerkki on tullut esiin sekä psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa että organisaatioiden toimintaa yleisemmin tutkivissa tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan, mikäli lähiesimies ei kykene tai pysty toimimaan organisaation arvojen ja toiveiden mukaisesti hienoimmatkaan organisaation ylemmän johdon arvot ja ideat eivät käytännössä toteudu. Tästä syystä esimiehen omat kyvyt olla esimerkkinä ja johtaa nousevat ensiarvoisen tärkeiksi ilmapiirin kehittämisen osalta. (Aro, 2018, s. 123; Edmondson, 2018, ss. 181-182; Mäkinie mi ym., 2015, s.19; Pentikäinen, 2009, ss. 11-12) Työhyvinvointi on tutkimusten mukaan myös yksilöllisesti koettu asia (Kumpulainen, 2013, ss. 198-199; Manka & Manka, 2016, ss.91-93). Kun yhdistetään esimiehen keskeinen rooli ja se, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, nousee vuorovaikutus esimiehen ja henkilöstön välillä keskeiseksi asiaksi. Vuorovaikutus esimiehen ja henkilöstön välillä on lähtökohtaisesti aina erityinen (Järvinen, 2016, ss. 19, 35-36; Pentikäinen, 2009, ss. 55, 137). Tästä syystä esimiehen toiminta vuorovaikutustilanteissa on merkittävässä asemassa. Esimies ei voi reagoida tunteella vaikkapa annettuun kritiikkiin vaan hänen tulee pystyä hallitsemaan tunteensa vaikeissakin tilanteissa. (Järvinen, 2016, s. 22; Goleman 1998/2012, ss. 103-104) Tämä asettaa esimiehenä toimiville suuren haasteen, varsinkin kun esimies toimii usein suuren työkuorman ja aina monelta taholta tulevien odotusten keskellä. Tästä syystä organisaatioissa tulisi panostaa esimiesten valmennukseen ja tukeen, jossa keskityttäisiin esimiehen oman toiminnan kehittämiseen. Tutkimusten mukaan esimiesten kehittyminen tapahtuu lähes aina reflektion kautta. (Pentikäinen, 2009, ss. 11-12; Juuti, 2011, ss. 159, 161; Turtio, 2017, ss. 188-199)

Esimehinä toimivien henkilöiden tunnetaidot ja valmiudet itsereflektioon vaihtelevat. Tästä syystä esimiesten tunnetaitojen ja itsereflektion kehittämiseksi tulisi tarjota tukea tarpeen mukaisesti, samoin kuin psykologisen turvallisuuden jalkauttamisen tuenkin kanssa.

Tukitoimet tulisi suunnitella eritasoisina ja suunnata resurssit sinne missä tarve on suurin. Tutkimuksessa esiin noussut kollegoiden tuen tarve voisi osaltaan toimia tukitoimena. Suuresta joukosta esimiehiä löytyy todennäköisesti tunnetaitojen ja reflektion osaajia. Kollegoiden tukea voitaisiin jalkauttaa tarjoamalla tilaisuuksia reflektoida kollegoiden kanssa. Tutkimuksessa nousi esiin työnohjaus yhtenä tuen tarpeena. Työnohjauksessa esimiehen taidot voivat kehittyä laajalla rintamalla. Itsereflektiokyvyt, tunnetaidot sekä tiimin valmentamiseen liittyvät taidot voivat kehittyä, joten tämän voidaan varmuudella sanoa olevan hyvä ja toimiva tuen muoto.

Tutkimuksen tuloksissa tuen tarpeena nousi esiin myös tiimin valmentamiseen liittyviä mainintoja. Kun puhutaan psykologisen turvallisuuden jalkauttamisesta, nousee oman esimerkin lisäksi tiimin valmentamisen taidot tärkeään osaan, varsinkin jos kyseessä on tiimi, jossa tilanne on psykologisen turvallisuuden tilan suhteen huono. Tällöin esimiehen omat taidot eivät ehkä riitä, eikä niiden ehkä tarvitsekaan riittää. Huonossa tilassa olevan tiimin elvytys on vaativaa työtä, johon on olemassa omat asiantuntijansa. Tämän lisäksi esimiehet toimivat jatkuvasti monien odotusten ristitulella ja opinnäytetyön tutkimuksessakin esiin tullut ajanpuute-este korostaa sitä, että organisaatioiden taholta tulisi tarjota tukea tiimin valmentamiseen liittyen (Hyppänen, 2013, s. 14).

Tutkimuksessa tuli esiin kirjava joukko muita kehittämisen menetelmiksi ja tavoiksi mainittuja asioita. Näistä yksi suhteellisen yleisesti toistuva oli erilaisiin työnantajan tarjoamiin tapoihin ja asioihin liittyvät tukitoimet. Tässä yhteydessä mainittiin muun muassa kehityskeskustelut, erilaiset tiimin yhteiset kehittämispäivät ja tiimipalaverit. Näistä voidaan todeta kaksi asiaa. Kyseiset tilaisuudet voidaan fasilitoida ja johtaa tavalla, joka ei rakenna tiimiä ja sen ilmapiiriä suotuisella tavalla. Mahdollista on jopa se, että kyseiset tilaisuudet kehittävät työyhteisön tilaa epäsuotuisaan suuntaan. Näiden sijaan arjessa tapahtuvat kohtaamiset ja tiimin yleinen ilmapiiri ja toimintatavat korostuvat tiimin ilmapiirin suotuisassa rakentamisessa. Tästä syystä mainittuja menetelmiä ja tapoja ei voida pitää suoranaisesti ilmapiirin kehittämisen välineenä vaan ainoastaan tilanteina, joissa toimivia menetelmiä ja tapoja voitaisiin viedä käytäntöön. Edmondson (2018) esimerkiksi tuo esiin sen, että tiimin vetäjien tulisi luoda tilaisuuksia nimenomaan avoimelle ja kannustavalle jakamiselle. Tästä voidaan suoraan nähdä, että tilaisuudet eivät ole itsetarkoitus, vaan tärkeämpää on tapa, jolla niissä vuorovaikutetaan.

Aiempien tutkimusten mukaan johtamisen menetelmiksi tarvitaan kokonaisvaltaisempia menetelmiä ja tapoja monien yksittäisten menetelmien sijaan (Juuti, 2011, ss. 155, 165). Samoin myös aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus näyttäytyy juuri tällaisena potentiaalisena menetelmänä, kun puhutaan tiimityön kehittämisestä.

8.3 Jatkokehittäminen

Opinnäytetyön aloitushetkellä psykologinen turvallisuus sai suhteellisen vähän näkyvää huomiota suomessa. Opinnäytetyön teon aikana oli selkeästi nähtävissä psykologisen turvallisuuden nousu ilmiöksi suomalaisessa työelämässä. Muun muassa työterveyslaitos on julkaissut materiaalia (TTL, n.d.b) ja raportin liittyen psykologiseen turvallisuuteen (Toivanen ym. 2021). Samoin yksityissektorilla palvelujen tarjonta psykologisen turvallisuuden edistämiseen työpaikoilla on ollut kasvussa parina viime vuotena. Tästä huolimatta, peilaten opinnäytetyön tutkimuksessa nousseisiin seikkoihin, vaarana on se, että tarjotut työkalut ja tuki jäävät liian yleiselle tasolle. Tutkimuksessa esiin tullut tiimien ja esimiesten erilaisuus tekee liian yleisellä tasolla olevat ohjeet toimimattomiksi, kun kyse on suuresta joukosta esimiehiä ja tiimejä. Ohjeistuksia tulisi tästä syystä kehittää edelleen paikallisesti eri organisaatioiden työarkeen paremmin sopiviksi.

Opinnäytetyön tutkimuksessa nousi esiin se, että esimiesten käsitys psykologisesta turvallisuudesta toimivana menetelmänä ei ollut selvää. Yksikään esimiehistä ei maininnut suoraan psykologista turvallisuutta ja vain osa mainituista kehittämisen tavoista ja menetelmistä voidaan katsoa kuuluvan psykologisen turvallisuuden alla esiintyviin ilmiöihin. Tästä voidaan päätellä, että kyseistä menetelmää ei ole käytössä tutkimukseen osallistuneiden esimiesten organisaatiossa organisaation laajuisesti. Tästä lähtökohdasta lähdettäessä psykologisen turvallisuuden jalkautus vaatii aina tukea laajalla rintamalla. Tarvitaan ohjeistuksia, perehdytystä sekä valmennusta. Tämä kaikki tulisi lisäksi tehdä huomioiden tutkimuksessa esiin tullut seikka esimiesten ja tiimien erilaisista tilanteista. Erilaiset tilanteet tulisi huomioida kattavasti, huomioiden muun muassa tiimien, esimiesten sekä organisaation muutokset psykologisen turvallisuuden ohjeistuksien jatkokehittämisessä, perehdytyksen tarjoamisessa sekä muun tuen tarjoamisessa

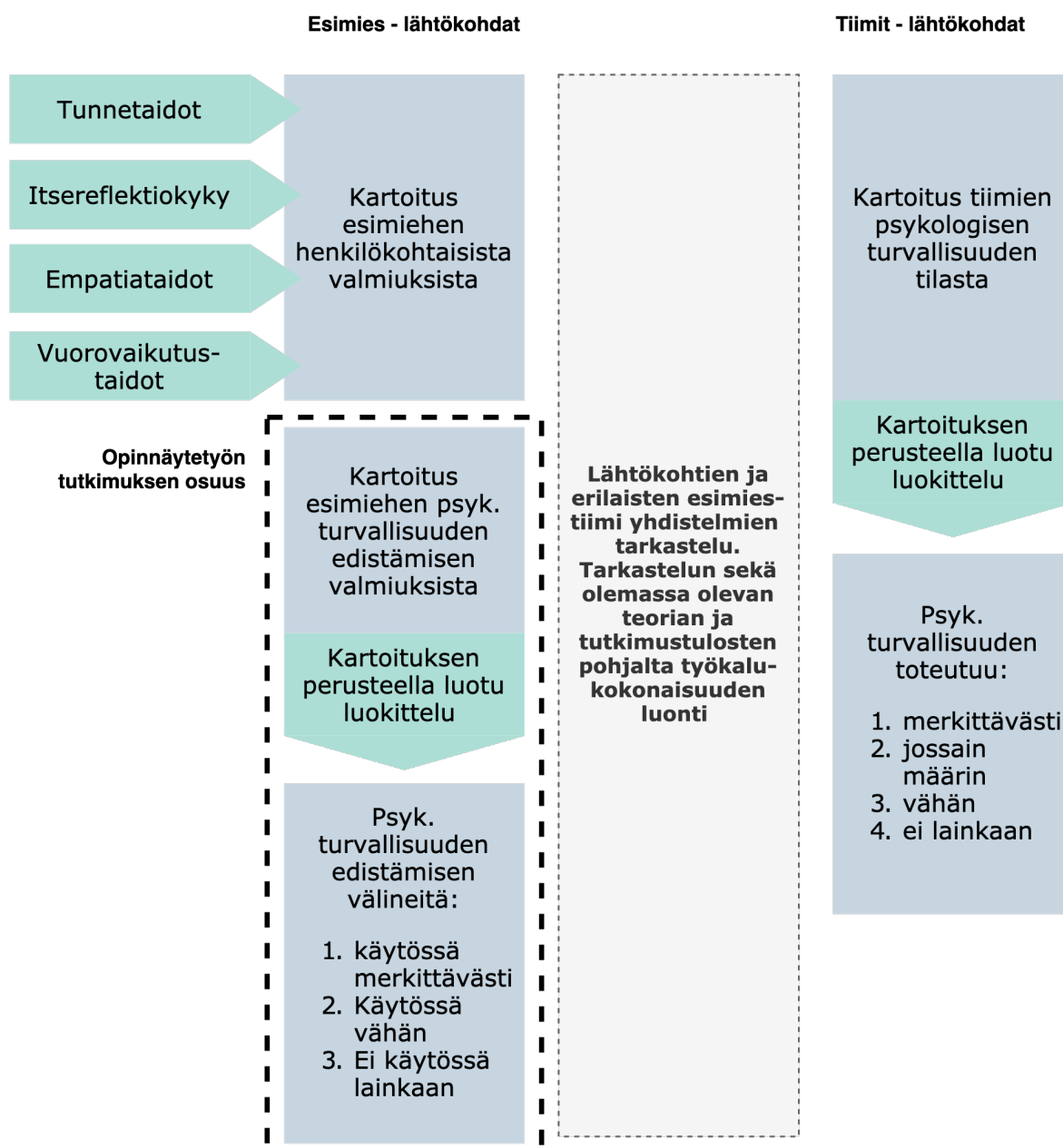
psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimeissä. Esimiehen rooli ja esimerkin voima on niin keskeinen psykologisen turvallisuuden luonnissa sekä sen ylläpitämisessä, että esimiehet tulisi myös huomioida erityisellä tavalla. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta esimiesten olevan erilaisia ja erilaisessa tilanteessa mitä tulee valmiuteen toimia esimerkkinä ja olla tukemassa työyhteisöä oikeaan suuntaan.

Tutkimusten mukaan on kiistatonta, että sekä toimiva lähiesimiestyö ja psykologinen turvallisuus ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden menestyksessä. Samoin tutkimusten mukaan näyttää siltä, että kummankaan merkitystä menestyksessä ei vielä laajasti ymmärretä, tai niihin ei ainakaan näkyvästi panosteta organisaatioiden sisällä.

Tutkimuskentällä asia on huomattu ja yksittäisiä menetelmiä esimerkiksi esimiestyön kehittämiseksi on syntynyt ja niitä on tarjolla paljon. Kehitettävä kokonaisuus koostuu kuitenkin niin monesta palasesta, että kehittäminen yksittäisillä menetelmillä näyttää jäävän pirstaleiseksi.

Samoin psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on tarjolla ohjeistuksia. Kuitenkin on vaarana, että olemassa olevat ohjeistukset jäävät liian yleiselle tasolle, johtuen erilaisista tilanteista ja lähtökohdista, joissa esimiehet sekä tiimit toimivat. Tästä syystä olisi tarve luoda malli, jossa nykyinen tieto ja teoria pystyttäisiin viemään tehokkaasti työarkeen paikallistasolla organisaatioissa. Opinnäytetyön tutkimuksessa vahvistuneen näkemyksen pohjalta, mallin tulisi pitää sisällään kaksivaiheinen kartoitus sekä kehittämisprosessi, jossa kartoitusten perusteella teorioista luotaisiin työkalukokonaisuus, josta voitaisiin kasata tarpeen mukaisesti tuki erilaisiin tilanteisiin. Työkalukokonaisuudessa tulisi huomioida sekä esimiehen valmiudet, tiimin valmiudet ja tilanne, ohjeistukset ja valmennukset psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Alla havainnollistetaan kehittämismallin rakennetta. (Kuva 20)

Kuva 20. Kehittämismalli esimiestyön ja psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi.



Mallissa keskeisiä tekijöitä ovat esimiehen omat valmiudet ja niiden kartoitus muun muassa tunnetaitojen, reflektiokyvyn sekä vuorovaikutustaitojen osalta. Tämä on tärkeää siksi, että esimiehen oma esimerkki on ehdottoman tärkeä työyhteisön kehittämisessä sekä myös psykologista turvallisuutta edistettäessä. Psykologisen turvallisuuden edistäminen vaatii muitakin taitoja ja valmiuksia kuin vain oma esimerkki. Tästä syystä myös esimiehen valmiudet psykologisen turvallisuuden edistämisen osalta ovat tärkeä osa kartoitusta, jotta saadaan käsitys siitä, kuinka tutusta aihepiiristä ylipäättään on kyse esimiesten kohdalla. Valmiuksista tulisi luoda luokittelut, jotka helpottavat ja selkeyttävät kirjavaa kenttää. Luokitteluja ei tulisi olla liikaa, jotta todennäköisesti erittäin moninaista vaihtelua voidaan

yksinkertaistaa. Näiden luokittelujen perusteella pystytään selkeämmin näkemään ja pääättelemään perehdytykseen ja tukeen tarvittava panostus.

Mallin yksi keskeinen tekijä on tiimien tilanne ja psykologisen turvallisuuden tila tiimeissä. Kartoitus tulee ehdottomasti tehdä tiimien jäsenille, ei pelkästään esimiehille, jotta saadaan totuudenmukainen kuva tiimien tilasta. Kartoituksista tulisi myös luoda luokittelut samaan tapaan kuin esimiesten valmiuksistakin. Näiden kartoitusten pohjalta pystytään luomaan kuva todellisesta tilanteesta lähtökohtien osalta.

Lopuksi mallissa luodaan yhdistelmiä esimies - tiimi lähtökohtien ja tilanteiden luokittelujen perusteella. Näiden yhdistelmien on tarkoitus toimia esitietona työkalukokonaisuuden luonnissa. Näin pystytään tunnistamaan se mitä tukea esimiehillä ja tiimeille tulisi tarjota sekä se miten psykologinen turvallisuus tulisi kussakin yhdistelmässä jalkauttaa. Työkalukokonaisuuden luonnissa on tärkeää tehdä yhteistyötä organisaation esimiesten kanssa. Ideaalissa tilanteessa voitaisiin muodostaa tiimi, joka koostuu organisaation esimiehistä ja johdosta sekä asiantuntijoista. Asiantuntemusta tiimissä tulisi olla vähintään esimiestyön valmentamisesta / työnohjauksesta sekä psykologisen turvallisuuden edistämisestä. Myös erilaisissa tilanteissa olevien tiimien jäseniä olisi hyvä kuulla työkalukokonaisuutta luotaessa. Ehdotettua kehittämismallia tulee myös tarkastella kriittisesti tiedon lisääntyessä ja kehittää tarpeen mukaan edelleen.

Lähteet

- Aaltonen, M., Alasoini, T., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, A., Kauhanen, A., Lilja, R., Oosi, O., Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Toppila, J. (2014). *Naisten ja miesten muuttuva asema työmarkkinoilla*. Työn ja elinkeinoministeriön julkaisu. Teoksessa L.Pentikäinen (toim.). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisu.
- Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä-käsikirja esimiestyöhön*. Työterveyslaitos.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). *Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä*. Työ ja elinkeinoministeriö.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1995). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Werner Söderström Oy.
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Baer M, Frese M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* 24(1), 45 – 68.
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. (2009). Learning behaviors in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Behavioral Science* 26(1), 81 - 98.
- Cataldo, C., Raelin, J, & Lambert, M. (2009). Reinvigorating the struggling organization: the unification of Schein's oeuvre into a diagnostic model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 122-140.
- Clawson, J.G. (2012). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. University of Virginia.
- De Jong, B. A. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.
- Detert, J. & Edmondson, A. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *The Academy of Management Journal* 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science* 32(1), 5-28.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A (n.d.). *Team Learning and Psychological Safety Survey*. Haettu 15.5.2021 osoitteesta <https://www.midss.org/content/team-learning-and-psychological-safety-survey>

- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations. *Organization Science* 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies* 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. (2018) *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley Sons Inc.
- Engel, D., Woolley, A.W., Jing, L.X., Chapris, C.F. & Malone, T.W. (2014) Reading the Mind in the Eyes or Reading between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-To-Face. *PloS one* 9(12).
- 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.
- Goleman, D. (2012) *Tunneäly työelämässä*. (J. Kankaanpää, käönt.). Otava. (Alkuperäisteos julkaistu 1998).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Bookwell Oy.
- Huang, C., Chu, C. & Jiang P. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 4, 1423 - 1427.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout and Engagement. *Journal of business and psychology*, 30(2), 399-414.
- Huotilainen, M & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Otava Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Ikonen, M. (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level*. Kopijyvä Oy
- Jabe, M. (2006). *Kyvyt käyttöön- Eväitä esimiestyöhön*. Kirjapaja.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsingin kauppakamari Oy.
- Jarenko, K. & Martela, F. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Juuti, P. (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. JTO-Palvelut Oy.

- Juuti, P. (2016) *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. WSOY.
- Kahn W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior* 30(6), 785 – 804.
- Keltner, D. Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265-284.
- Kim, Y.J., Engel, D., Woolley, A.W., Lin, J.Y., McArthur, N. & Malone, T.W. (2017) *What Makes a Strong Team? Using Collective Intelligence to Predict Team Performance in League of Legends*. CSCW '17.
- Kirkman, B., Cordery, J., Mathieu, J., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: the effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations* 66(3), 333-362.
- Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Kopijyvä.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy.
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). Enemmän tulosta vähemmällä väellä? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Teoksessa, *Hallinnon Tutkimus* 35:2 (ss. 117–131). Hallinnon Tutkimuksen Seura.
- Lehtopuu, H., Syväjärvi, A. & Perttula, J. (2012). Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 31(4), 294-311.
- Liang, J., Farh. C. & Farh. J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *The Academy of Management Journal* 55(1), 71-92.
- Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus*. [Väitöskirja, Itäsuomen yliopisto]. Erepo.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17938/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf?sequence=1
- Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.

- Mäkiniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Vammalan Kirjapaino Oy.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017): Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Oy.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2014) *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. (2002). *Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa*. (4.uudistettu painos). WSOY.
- Pearsall, M., & Ellis, A. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology* 96(2), 401-411.
- Pentikäinen, M. (2009). *Ensiaskleet esimiehenä*. WSOY.
- Pessi, A.B., Martela, F., Paakkanen, M. (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. PS-kustannus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Roth, P-C. & Saarenpää J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille*. Basam Book Oy.
- Rozovsky, J. (17.11.2015) *The five keys to a successful Google team*. Haettu 28.2.2021 osoitteesta <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Ruutu, S, (2020). *Coachin työkalupakki*. Alma Talent Oy.
- Salminen, J. (2011). *Uuden esimiehen kirja*. Talentum Media Oy.
- Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja*. J-Impact Oy.
- Schein, E., Bennis, W. (1965) *Personal and organisational change through group methods: the laboratory approach*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan management review*, 34(2), 85-92.
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio*. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

- STM. (2021). *Näkökulmana jatkuva oppiminen ja työkyvyn ylläpitäminen*. Haettu 15.2.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163278/STM_2021_20_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Unipress.
- Terävä, M. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tammerprint Oy.
- Thorgren, S., Caiman, E. (2019) The Role of Psychological Safety in Implementing Agile Methods across Cultures. *Research Technology Management*, 62(2), 31-39.
- Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K., Suorsa, T. (2021). *Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*. Työterveyslaitos.
- TTL. (n.d.a). *Yhteensattumia – uudistumisen paikat sidoksissa ja digitalisoituneessa työssä. (2018-2021)*. Haettu 15.6.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/yhteensattumia/>
- TTL. (n.d.b). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Haettu 20.6.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/pelotta-toissa-psykologisen-turvallisuus-tyoyhteisossa/>
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.
- Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Helsingin Kamari Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Haettu 20.08.2021 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d. *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Haettu 20.08.2021 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Työelämä 2020, 10 askelta uudistumiseen* [TEM oppaat ja muut julkaisut]. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160552/TEM_2_2018_opaat_10_askelta_uudistumiseen_31012018.pdf
- Tähtinen, J., Laakkonen E. & Broberg M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita publishing Oy.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Liite 1: Saatekirje

Saatekirje

Tampere

Hei sinä oman työsi asiantuntija!

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista Hämeen ylemmässä ammattikorkeakoulussa (HAMK). Tutkin opinnäytetyössäni psykologisen turvallisuuden hyödyntämistä esimiestyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja ja menetelmiä esimiehille tiimin ja työyhteisön johtamiseen ja kehittämiseen.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Jokainen vastaus on arvokas ja mahdollistaa esimiestyön kehittämistä tulevaisuudessa. Toivon, että voisit varata pienen hetken päivästäsi osallistuaksesi tutkimukseen.

Kysely on suunnattu esimiehille ja vastaajat ovat valikoituneet satunnaisesti. Osallistumisesi on vapaaehtoista ja vastauksesi tallentuvat anonymisti. Samoin opinnäytetyössä sekä organisaatio että vastaajat ovat anonymisoitu. Vastauksia käsitellään HAMKin tietosuojakäytäntöjen mukaisesti.

Opinnäytetyössä käsitellyn teorian ja kyselyn tulosten perusteella on tarkoitus luoda johtopäätös ja tietoperusta esimiehille suunnatun työkalun kehittämiseksi. Työkalussa on tarkoitus keskittyä tiimin ja työyhteisön johtamiseen ja kehittämiseen.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi tutkimukseen,

Sanna Bergdahl

Lisätietoja tutkimuksesta ja sen toteutuksesta:

Sanna Bergdahl

sanna1723@student.hamk.fi

Liite 2: Kyselylomake

Kysely esimiehille

Kyselyssä on 3 taustatietokysymystä, 14 asteikko (1-5) kysymystä sekä seitsemän avointa kysymystä, joiden pituutta ei ole rajoitettu. Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia.

Kysymykset ovat valinnaisia ja yksittäiseen 1-5 asteikko kysymykseen vastaamatta jättäminen tulkitaan "ei-mielipidettä" vastaukseksi. Samoin avoimet kysymykset ovat valinnaisia. Avokysymyksiä tarkoitus on kartoittaa lähinnä esimiesten omia tuen tarpeita työilmapiirin kehittämiseksi.

Kyselyssä käytössä oleva termi "tiimi" tarkoittaa johtamaasi yksikköä/yksilöitä.

Asema / lyhyt kuvaus tehtävästäsi *

Oma vastauksesi

Työntekijöiden määrä johtamassasi yksikössä *

1 - 10

11-20

21-50

Yli 51

Esimieskokemuksesi vuosina *

Oma vastauksesi

Valitse asteikolla 1-5 vaihtoehto, joka kuvaa tämän hetkistä tilannetta johtamassasi tiimissä/työyhteisössä ja kuinka tärkeänä pidät kyseistä asiaa.

Tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja arvostus näkyy tiimin toiminnassa.

1 2 3 4 5

Arvostus ei näy konkreettisesti

Arvostus näkyy, kuuluu ja tuntuu merkittävällä tavalla

Kuinka tärkeänä pidät keskinäistä arvostusta työyhteisössä tiimin toiminnan kannalta?

1 2 3 4 5

En pidä tärkeänä

Pidän erittäin tärkeänä

Millaisia menetelmiä tai tapoja sinulla on käytössäsi tiimin jäsenten keskinäisen arvostuksen kehittämiseksi?

Oma vastauksesi

Tiimin jäsenet ovat innokkaita oppimaan toisiltaan

1 2 3 4 5

Oppimishalua ei tuoda julki avoimesti

Oppimishalu näkyy ja kuuluu työyhteisössä

Kuinka tärkeänä pidät tiimin jäsenten innokkuutta oppia toisiltaan tiimin toiminnan kannalta?

1 2 3 4 5

En pidä tärkeänä

Pidän erittäin tärkeänä

Millaisia menetelmiä tai tapoja sinulla on käytössäsi tiimioppimisen edistämiseksi?

Oma vastauksesi

Tiimissä tuodaan julki uudet kehitysideat avoimesti, vaikka ne olisivat poikkeavia vallitsevien menetelmien ja tapojen kanssa.

1 2 3 4 5

Ei tuoda julki uusia ideoita Tuodaan uudet ideat julki innostuneesti

Kuinka tärkeänä pidät uusien kehitysideoiden avointa esille tuontia tiimin toiminnan näkökulmasta?

1 2 3 4 5

En pidä tärkeänä Pidän erittäin tärkeänä

Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi tiimin kehitysideoiden esille tuomiseen?

Oma vastauksesi

Tiimin jäsenet tuovat omat virheensä ja ongelmat avoimesti esille tiimissä.

1 2 3 4 5

Ei tuoda esille oma-aloitteisesti Tuodaan avoimesti esille

Kuinka tärkeänä pidät virheiden ja ongelmien avointa esille tuontia tiimin toiminnan kannalta?

1 2 3 4 5

En pidä tärkeänä Pidän erittäin tärkeänä

Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi tiimin virheiden ja ongelmien esille tuomiseen?

Oma vastauksesi

Tiimin jäsenen esille tulleeseen virheeseen suhtaudutaan kannustavasti ja koko tiimin toimintaa hyödyttävänä asiana

1 2 3 4 5

Suhtaudutaan tuomitsevasti Suhtaudutaan kannustavasti ja keskitytään virheestä oppimiseen yhdessä

Kuinka tärkeänä pidät tiimin kannustavaa suhtautumista toisiinsa tiimin toiminnan kannalta?

1 2 3 4 5

En pidä tärkeänä Pidän erittäin tärkeänä

Millaisia menetelmiä ja tapoja sinulla on käytössäsi kannustavan suhtautumisen kehittämiseen tiimissäsi?

Oma vastauksesi

Seuraavissa kysymyksissä kartoitetaan esimiehen mahdollisen tuen tarpeita työilmapiirin kehittämiseksi.

Mitä esteitä sinulla on tällä hetkellä työilmapiirin kehittämisen suhteen?

Oma vastauksesi

Millaista tukea koet tarvitsevasi tiimisi työilmapiirin kehittämiseksi?

Oma vastauksesi
