



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIIA LAINE

Organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilötyön käytänteillä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Laine, Miia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2022
	Sivumäärä 41 + 3	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilötyön käytännöillä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin psykologisen turvallisuuden toteutumista toimeksiantajan organisaatiossa. Tavoitteena oli selvittää, miten psykologinen turvallisuus toteutuu toimeksiantajan organisaatiossa, miten psykologista turvallisuutta voidaan kehittää ja mitkä esihenkilötyön käytännöt edesauttavat psykologisen turvallisuuden toteutumista toimeksiantajan organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin e-lomakekyselyä. Tutkittava kohderyhmä muodostui toimeksiantajan organisaation työntekijöistä. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 64,10 %.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksina saatiin selville, että työn toimeksiantajan organisaation psykologinen turvallisuus toteutuisi suhteellisen hyvin. Työntekijöillä olisi myönteinen ja kannustava asenne toisiaan kohtaan. Organisaatiossa työntekijöiden olisi helppo nostaa esiin vaikeita asioita ja kertoa tekemistään virheistä. Lisäksi organisaatiossa työntekijät uskaltaisivat sanoa oman mielipiteensä työtehtäviinsä liittyvissä asioissa.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksinä voitaneen olettaa, että työntekijöiden välinen luottamus ja avoimuus voisi toimeksiantajan organisaatiossa kasvaa. Toisaalta esiin nousut vähätelyn kokeminen saattanee heikentää organisaation psykologista turvallisuutta, sekä myös positiivista ilmapiiriä, mikä puolestaan voisi johtaa polarisoidusti negatiivisen ilmapiirin syntymiseen. Organisaation työntekijöillä olisi paljon hiljaista tietoa, jonka esilletuomiseksi toimeksiantajan esihenkilötyössä tulisikin kehittää organisaation viestinnän käytäntöjä. Toimeksiantajan organisaatiossa ei näyttäisi olevan toimivaa ja avointa palautekulttuuria, ja toisaalta taas keskustelevuudelle olisi suuri tarve. Näin ollen, jos organisaatioon saataisiin luotua esihenkilötyön käytäntönä toimiva palautekulttuuri, niin se voisi edistää puolestaan organisaation keskustelukulttuurin luomista. Keskustelukulttuuria taas voitaneen kehittää yhteisten kokouskäytäntöjen avulla. Nämä kaikki esihenkilötyön käytännöt yhdessä vahvistaisivat toimeksiantajan organisaation psykologista turvallisuutta ja kasvattanevat organisaation positiivista ilmapiiriä.</p>		
Asiasanat psykologinen turvallisuus, esihenkilötyö, yhteisöllisyys, kehittäminen		

Author Laine, Miia	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2022
	Number of pages 41 + 3	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing the psychological safety of an organization using supervisory work		
Degree program Degree program in Business Administration		
Abstract <p>The thesis examined the implementation of psychological safety in the client's organization. The aim was to find out how psychological safety is implemented in the client's organization, how psychological safety can be developed, and which practices of supervisory work contribute to the realization of psychological safety in the client's organization.</p> <p>The thesis was conducted as a quantitative study. A questionnaire was used as the data collection method. The target group to be studied consisted of employees of the client's organization. The response rate to the survey was 64,10 %.</p> <p>As a result of the thesis, it was found that the psychological safety of the client's organization would be realized relatively well based on empirical material of the thesis. Employees would have a positive and encouraging attitude towards each other. In an organization, it would be easy for employees to highlight difficult issues and report mistakes. In addition, employees in the organization would dare to express their own opinions on matters related to their work duties. It could be assumed that trust and transparency among employees could also increase. On the hand, the experience of belittling that emerges may weaken the psychological safety of the client's organization, and at the same time its positive atmosphere, which could lead to a polarized negative atmosphere. Employees would have a lot of tacit knowledge and client should develop the ways in which their organization communicates. It would seem that there would be no functioning and open feedback culture in the organization and there was a great need for discussion. Well-functioning feedback culture could have a positive effect in creating an organizational discussion culture and strengthening psychological safety. With common meeting practices, it should be possible to develop the organization's discussion culture and increase the climate of psychological safety in the organization.</p>		
Key words psychological safety, supervisory work, communality, developing		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	3
2.1 Teoreettinen viitekehys	3
2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
2.3 Tutkimusmenetelmät.....	4
2.3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	5
2.3.2 Kysely	6
2.3.3 Aineistonkeruu.....	6
3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ORGANISAATIOSSA	7
3.1 Maslowin tarvehierarkia psykologisen turvallisuuden lähtökohtana.....	7
3.2 Eksplisiittiset ja implisiittiset tarpeet	8
3.3 Psykologinen turvallisuus prosessina.....	9
3.4 Betari Box -käsite.....	9
3.5 Psykologisen turvallisuuden toteutuminen organisaatiossa	11
3.6 Psykologisesti turvallinen organisaatio rohkaisee oppimissuuntautumiseen...	11
4 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN ESIHENKILÖTYÖN KÄYTÄNTEITÄ ORGANISAATIOSSA	13
4.1 Esihenkilön rooli organisaatiossa.....	13
4.2 Esihenkilötyö ja tiimit	14
4.2.1 Avoin viestintä.....	15
4.2.2 Kokoukset	15
4.3 Esihenkilö ja työntekijä.....	16
4.3.1 Luottamus	16
4.3.2 Arvostus	17
4.3.3 Vuorovaikutus.....	18
4.3.4 Sanat ja kehonkieli.....	19
4.3.5 Virheiden myöntäminen	20
5 TUTKIMUSTULOKSET	20
5.1 Taustamuuttajat.....	21
5.2 Organisaation psykologisen turvallisuuden toteutuminen	21
5.3 Organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen	27
5.4 Organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilötyön käytännöillä	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	32
6.1 Psykologisen turvallisuuden toteutuminen	32

6.2 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen.....	33
6.3 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilötyön käytänteillä	34
6.4 Toiminnallisena tuotos huoneentaulu	37
6.5 Pohdinta.....	37
6.6 Jatkotutkimusaiheet.....	38

LÄHTEET

LIITTEET

KÄSITELUETTELO

Eksplisiittiset tarpeet

Suoraan ja selvästi ilmaistut tarpeet, jotka voidaan lausua, muotoilla tai kuvata.

Implisiittiset tarpeet

Epäsuorat ja osittain tiedostamattomat tarpeet, voidaan tarkoittaa myös hiljaista tietoa.

Maslow'n tarvehierarkia

Psykologi Abraham Maslowin 1943 julkaisema psykologinen teoria. Teorian mukaan ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää.

Psykologinen turvallisuus

Koko organisaation yhdessä luoma työilmapiiri, jossa jokainen työntekijä saa ja uskalletaan olla oma itsensä ilman torjutuksi tulemisen pelkoa. Organisaatiossa on yhteiset tavoitteet, yhteiset pelisäännöt sekä yhteinen tunne siitä, että työyhteisö hyväksyy työntekijän sellaisena kuin hän on.

1 JOHDANTO

Psykologinen turvallisuus ymmärretään tärkeänä osana organisaation menestystä, tuottavuutta ja yhteisöllisyyttä. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa käytännössä sitä, että työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja ilmaista mielipiteensä työhönsä liittyvissä asioissa. Mutta työntekijä ei voi silti käyttäytyä miten tahansa, sillä jokaisen työntekijän käyttäytymisellä on seurauksensa siihen, kuinka psykologisesti turvallinen, positiivinen, toimiva ja kannustava organisaatio on. Organisaatiossa esihenkilötyön erilaisilla käytänteillä voidaan lisätä organisaation psykologista turvallisuutta ja lisätä työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemista organisaatiossa.

Opinnäytetyön teoriassa tarkastellaan, miten Maslowin tarvehierarkia toimii psykologisen turvallisuuden lähtökohtana, ja miten eksplisiittiset ja implisiittiset tarpeet ohjaavat työntekijän toimintaa organisaatiossa. Lisäksi työssä tarkastellaan, millaisina vaiheina psykologisen turvallisuuden prosessi etenee, ja miten psykologisesti turvallinen organisaatio rohkaisee työntekijöitään oppimissuuntautumiseen. Esihenkilö pysyy omalla työskentelytavallaan vahvistamaan organisaation psykologista turvallisuutta, ja siksi työn teoriassa nousevat myös esille esihenkilötyön käytänteet, joista tässä työssä käsitellään viestintä, luottamus, arvostus ja vuorovaikutus. Esihenkilötyön käytänteillä voidaan organisaatiossa vaikuttaa siis siihen, miten psykologisesti turvallisiksi työntekijä kokee organisaation ilmapiirin.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää psykologisen turvallisuuden toteutumista ja esihenkilötyön käytänteitä työn toimeksiantajayrityksen organisaatiossa. Siksi työn tavoitteena on selvittää, miten psykologinen turvallisuus toteutuu toimeksiantajan organisaatiossa ja miten sitä voitaisiin kehittää. Lisäksi työssä selvittää, mitkä esihenkilötyön käytänteet edesauttavat psykologisen turvallisuuden kehittämistä toimeksiantajan organisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimusote on kvantitatiivinen, ja tutkimusaineisto on hankittu e-lomakekyselyn avulla. Opinnäytetyössä sovelletaan toiminnallisen opinnäytetyön metodia, jonka tuotoksena on työn toimeksiantajalle laadittu

huoneentaulu (LIITE 3) organisaation psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Huoneentaulussa esitetään organisaation työntekijöiden implisiittistä tietoa toimeksiantajan organisaation tietoisuuteen ja keskustelun kohteeksi.

Opinnäytetyön tuloksina saatiin selville, että toimeksiantajan organisaation työntekijöiden asenne, käyttäytyminen ja puhetapa toisia työntekijöitä kohtaan olisivat positiivisia, sekä työntekijät suhtautuisivat toisiinsa myönteisesti. Toisaalta tuloksista nousi esiin toisten työntekijöiden tapa vähätellä muiden työntekijöiden tapaa tehdä työtään, mikä puolestaan saattaisi heikentää toimeksiantajan organisaation psykologista turvallisuutta. Merkittävimpinä tuloksina selvisi, että toimeksiantajan organisaatiosta puuttuisi palaute- ja keskustelukulttuuri. Tästä huolimatta näyttäisi siltä, että organisaatiossa työntekijät uskaltaisivat sanoa oman mielipiteensä työtehtäviin liittyvissä asioissa. Lisäksi työntekijöiden olisi helppo tuoda organisaatiossa esiin vaikeita asioita ja kertoa työssään tekemistään virheistä joko yhdessä esihenkilön kanssa tai yhdessä koko tiimin kanssa.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voitaneen ensinnäkin todeta, että psykologinen turvallisuus toteutuisi toimeksiantajan organisaatiossa suhteellisen hyvin. Keskustelu- ja palautekulttuurin luominen voisi onnistua toimivilla esihenkilötyön käytänteillä, joita voisivat olla esimerkiksi toimivat organisaation yhteiset kokouskäytännöt. Tällöin olisi mahdollisuus saada aikaan avoimempaa keskustelua työntekijöiden kesken, mikä olisi tärkeää sekä organisaation psykologisen turvallisuuden toteutumisessa ja kehittämisessä sekä organisaation työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemisessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii logistiikkakeskus, jonka päätoimialanaan on varastointi. Yritys tuottaa erilaajuisia logistiikkapalvelukokonaisuuksia. Työntekijöitä on noin neljäkymmentä, joista hieman yli puolet työskentelee varastossa ja muut toimistossa.

2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

2.1 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu psykologisen turvallisuuden toteutumisesta organisaatiossa. Työn teoriassa käydään läpi psykologista turvallisuutta organisaatiossa. Tämä sisältää eksplisiittiset ja implisiittiset tarpeet sekä psykologisen turvallisuuden prosessin ja sen vaikutuksen yhteisöllisyyteen. Lisäksi työn teoriassa tarkastellaan esihenkilötyön käytänteitä organisaatiossa psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Käytänteinä ovat viestintä, vuorovaikutus, arvostus ja luottamus. Psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi organisaatiossa esihenkilötyön käytänteenä on myös kokouskäytänne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella organisaation psykologista turvallisuutta toimeksiantajan organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten psykologinen turvallisuus toteutuu organisaatiossa, ja miten sitä voidaan

organisaatiossa kehittää. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä esihenkilötyön käytänteet edesauttavat psykologisen turvallisuuden kehittämistä organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten psykologinen turvallisuus toteutuu toimeksiantajan organisaatiossa?
2. Miten psykologista turvallisuutta voidaan toimeksiantajan organisaatiossa kehittää?
3. Mitkä esihenkilötyön käytänteet edesauttavat psykologisen turvallisuuden kehittämistä toimeksiantajan organisaatiossa?

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kvantitatiivinen. Työhön on yhdistetty myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään prosentiosuuksiin, keskiarvoon ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keräämisessä käytetään usein tutkimuslomakkeita tai kyselyitä valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tutkittavaa asiaa kuvataan numeeristen suureiden avulla ja selvitetään asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä olevia muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne. Tutkimuksella ei kuitenkaan ei pystytä selvittämään asioiden taustasyitä. (Heikkilä, 2014, luku 1.)

Kvantitatiivinen tutkimus etenee vaiheittain. Ensin laaditaan tutkimussuunnitelma ja määritellään tutkimusongelma, jonka jälkeen laaditaan aineistonkeruumenetelmä. Aineistonkeruusta saadut empiiriset tiedot käsitellään ja analysoidaan. Tutkimuksen tulokset raportoidaan ja niistä tehdään johtopäätökset. (Heikkilä, 2014, luku 1.) Kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän avulla saadaan selvitettyä olemassa oleva psykologisen turvallisuuden nykytila toimeksiantajan organisaatiossa.

Tähän opinnäytetyö on kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi yhdistetty kvalitatiivisen tutkimusotteen näkökulmaa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään psykologista turvallisuutta toimeksiantajan organisaatiossa ja ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin (Pitkäranta, 2014). Kvalitatiivinen tutkimus kohdistuu yleensä pieneen tutkittavaan määrään. Tutkimusotteen tavoitteena on ymmärtäminen. (Heikkilä, 2014, luku 1.) Tutkimusote sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja psykologisen turvallisuuden kokemisen tutkimiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmien yhdistäminen mahdollistaa psykologisen turvallisuuden ymmärtämisen ja psykologisen turvallisuuden kehittämisen esihenkilötyön käytänteillä.

2.3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa teoria ja käytäntö ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Toiminnallisuudella tutkimuksessa etsitään käytäntöön soveltuvaa tietoa, jolla voidaan kehittää organisaation toimintaa. (Valli & Aarnos, 2018, osa 2.) Tämän opinnäytetyön toiminnallisena tuotoksena laaditaan toimeksiantajan organisaatiolle huoneentaulu, jonka tarkoituksena on nostaa organisaation työntekijöiden implisiittistä tietoa toimeksiantajan organisaation tietoisuuteen ja keskustelun kohteeksi. Huoneentaulun ja opinnäytetyöstä saatujen tutkimustulosten avulla on tarkoitus kehittää toimeksiantajan organisaation psykologista turvallisuutta. (Valli & Aaltola, 2018, osa 1.)

Toiminnallisen tutkimuksen keskeisinä piirteitä ovat yhteisöllisyys sekä yksilön itse-reflektiivinen toiminta (Valli & Aarnos, 2018, osa 2). Tämän opinnäytetyön teorian ja tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta toiminnallisena kehittämistyön tuloksena on ainakin yksi uusi kokouskäytänne ja huoneentaulu. Huoneentaulu on näkyvä tapa tuoda esiin erilaisia merkityksiä. Fenomenologisen lähestymistavan mukaan todellisuus avautuu jokaisen työntekijän kokemuksen kautta eri tavalla, ja merkitykset ovat koko organisaatiota yhdistäviä tekijöitä. (Vilka, 2021, luku 6.)

2.3.2 Kysely

Kvantitatiivisen tutkimusotteen yleisin menetelmä kerätä tutkimusaineistoa on kysely (Valli & Aaltola, 2018, osa 2). Tässä opinnäytetyössä empiriaosuuden tiedonkeruu toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, joka laaditaan siten, että vastaajien taustatietoja ei kysytä niin tarkasti, jotta vastaaja olisi tunnistettavissa. Tällä halutaan varmistaa kyselyyn vastanneiden anonyymiys. (Heikkilä, 2014, luku 3.) Kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti kyselylomakkeessa korostuu huolellinen kysymysten ennakkosuunnittelu (Valli & Aaltola, 2018, osa 2.) Kysymykset suunnitellaan tutkimusongelmaa tukien yksiselitteisiksi, eivätkä kysymykset saa olla myöskään johdattelevia (Valli & Aarnos, 2018, osa 1). Hyviä ominaispiirteitä kysymyksille ovat esimerkiksi ymmärrettävyys, tarpeellisuus, hyödyllisyys ja oikeakielisyys (Heikkilä, 2014, luku 3). On tärkeää, että kyselyyn vastaaja ymmärtää kyselyssä kysytyn asian tavalla, jolla tutkija on asian tarkoittanut (Valli & Aaltola, 2018, osa 2).

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kysely, joka pohjautuu perinteisen kyselylomaketutkimuksen periaatteeseen, jossa kysymyksellä ei saa olla vaikutusta vastaajan seuraavan kysymyksen vastaukseen (Valli & Aarnos, 2018, osa 1). Kyselyn kysymykset ovat joko strukturoituja eli suljettuja, puolistrukturoituja tai avoimia. Kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen perustuen tämän opinnäytetyön kyselyn kysymykset ovat strukturoituja ja puolistrukturoituja, joissa käytetään Likertin ja Osgoodin asteikkoja. Likertin asteikkoon perustuvissa kysymyksissä on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestystasoinen asteikko, jossa toisessa päässä on usein täysin samaa mieltä ja toisessa päässä täysin eri mieltä. Osgoodin asteikossa on yleensä 5-7-portainen asteikko, jossa ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. Tällä asteikolla tutkittavia asioita voidaan verrata keskenään. (Heikkilä, 2014, luku 3.)

2.3.3 Aineistonkeruu

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruussa käytettiin sähköisesti laadittua e-lomakekyselyä. Työn toimeksiantajan työntekijöillä on käytössään henkilökohtainen sähköposti sekä tabletti tai tietokone. Tulosten luotettavuuden arvioinnissa voidaan pitää riittävänä vastausprosenttina 60 % (Valli, 2015, luku 4). Kysymykset laadittiin ennalta ja ne aseteltiin tutkimuksen tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen

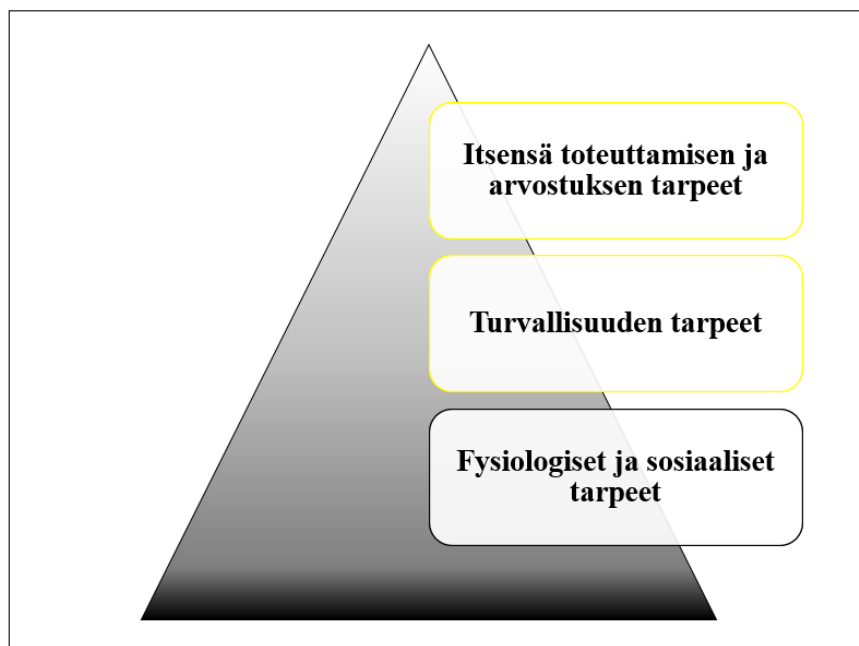
mukaisesti (Pitkäranta 2014). Kysely haluttiin pitää melko lyhyenä ja niihin liittyvät vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti ja tulosten luotettavuus (Heikkilä, 2014, luku 3). Kyselylomake lähetettiin vastaajille ja vastausajan päätyttyä aineisto siirrettiin analysoitavaksi digitaalisesti (Pitkäranta, 2014).

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin sähköisen kyselyn avulla. Tutkittavana oli toimeksiantajan koko henkilöstö, jolle laadittiin e-lomakekysely. Kyselyn kysymykset määriteltiin ennakkoon ja kysely oli kaikille samanlainen. Kyselyn sähköisen e-lomakkeen linkki lähetettiin toimeksiantajan organisaation kaikille työntekijöille eli 39 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 25 työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 64,10 %. Kysely oli vastattavissa 20.4.2022–22.4.2022. Tämän jälkeen vastaukset siirrettiin e-lomakkeelta Exceliin käsiteltäväksi. Vastauksista tehtiin tutkimustulosten analysointiin tarvittavat kuviot ja taulukot.

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ORGANISAATIOSSA

3.1 Maslowin tarvehierarkia psykologisen turvallisuuden lähtökohtana

Ihmisen turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat pääosin psykologisia. Maslow'n tarvehierarkian (kuvio 2) mukaan turvallisuuden tarve perustuu ihmisen tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Maslow'n tarvehierarkiassa pohjimmaisena ovat perustarpeet eli fysiologiset ja sosiaaliset tarpeet. Näiden tarpeiden tullessa tyydytetyksi vuorossa on turvallisuuden tarpeet. Ylimpänä ovat korkeimmat tarpeet eli itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeet. Ihmisellä on tarve vakaaseen elämään, jossa tarvitaan muun muassa työtä ja turvaa. Epärehellisyys ja viestinnän estäminen estävät turvallisuutta. (Maslow, 1997, s. 46–48.) Taloudellisesta näkökulmasta ihminen tuntee turvallisuutta työntekijänä silloin, kun hänellä on riittävä toimeentulo, työpaikka on pysyvä sekä työympäristö on turvallinen. (Rauramo, 2012, s. 13, 69.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian tasot (Sadri & Bowen, 2011)

Maslow'n tarvehierarkia toimii psykologisen turvallisuuden perustana. Työpaikan työolot täytyy kokea turvalliseksi, jotta työntekijä voi motivoitua työn sisällöstä. Psykologisen turvallisuuden puuttuessa työntekijä ei uskalla sanoa ajatuksiaan tai ehdottaa esimerkiksi parannuksia työtapoihin. Turvallisen työilmapiirin luomiseksi tarvitaan kannustavaa ja arvostavaa, psykologisesti turvallista toimintaa. (Sadri, ym. 2011.)

Organisaatiotutkija Amy Edmondson on organisaatiokäyttäytymiseen liittyvien tutkimustensa tuloksista vahvistanut käsitettä psykologisesta turvallisuudesta organisaatiossa. (Edmondson, 1999.) Myös monet muut organisaatiokäyttäytymisestä tehdyt tutkimukset eri maissa osoittavat, että organisaation työntekijöiden psykologisella turvallisuudella on positiivista vaikutusta koko organisaation toiminnassa sekä työn tehokkuudessa. (Jha 2019)

3.2 Eksplisiittiset ja implisiittiset tarpeet

Psykologisesti turvallisen organisaation kehittämisessä on huomioitava työntekijöiden eksplisiittiset ja implisiittiset tarpeet. Eksplisiittinen tarve tarkoittaa suoraan ja selvästi ilmaistuja tarpeita. Toisin sanoen ne ovat tarpeita, jotka voidaan lausua, muotoilla ja kuvata, ja ne ovat myös aisteihin sidottuja tietoja. (Jha, 2019.) Työntekijöillä on usein

yhteisiä arvoja organisaation sisällä. Osa arvoista on opetettu eksplisiittisesti ja useimmat niistä on opittu alitajuisesti jo varhaisessa iässä. Tällaiset arvot heijastuvat työntekijän ajatteluun ja toimintaan. (Goman, 2018.)

Implisiittiset tarpeet puolestaan ovat epäsuoria ja osittain tiedostamattomia. Usein voidaan puhua hiljaisesta tiedosta, sillä myös hiljainen tieto onkin usein työntekijän toiminnan taustalla. Implisiittisiksi tarpeiksi organisaatiossa voidaan havaita työntekijän toiminnan taustalla olevia asioita, kuten sitoutuminen, arvot, ihanteet ja tunteet. (Nonaka & von Krogh, 2019.) Kun työntekijöiden eksplisiittiset ja implisiittiset tarpeet tunnistetaan ja yhdistetään, niin organisaatiossa voidaan saada aikaan uusia toimintatapoja (Goman, 2018).

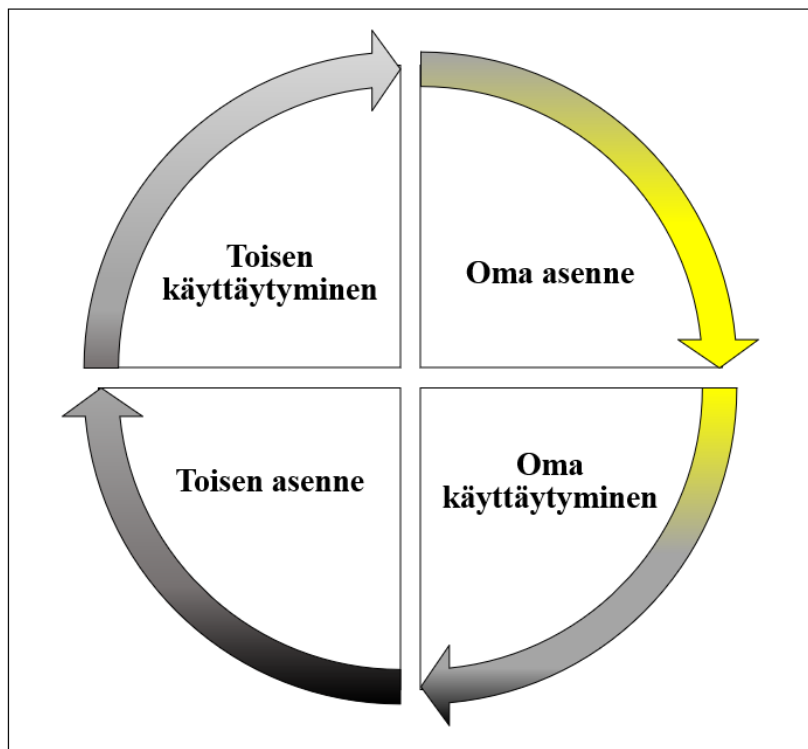
3.3 Psykologinen turvallisuus prosessina

Organisaation psykologista turvallisuutta voidaan kuvata eri vaiheisiin perustuvana prosessina. Prosessi toimii vuoropuheluna, jossa organisaation esihenkilö, työntekijä ja työntekijöistä koostuvat tiimit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Freese, 2022.) Organisaation psykologisen turvallisuuden prosessi voidaan jaotella eri vaiheisiin. 1) Ensimmäiseksi vaiheeksi voidaan sisällyttää organisaatiossa esiintyvät organisaation yhteiset normit. Nämä normit liittyvät käsitykseen uuden oppimisesta ja työtapojen uudeltaisesta tekemisestä. Tästä seuraa 2) seuraava vaihe, jossa tulee ilmi työntekijöiden kokemus organisaation ilmapiiristä. Organisaation työilmapiiri saattaa muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä ja toimintatapoja. 3) Seuraavassa vaiheessa puolestaan organisaatio reagoi työntekijöiden uudeltaiseen toimintaan. 4) Lopputuloksena näiden vaiheiden jälkeen, jos organisaation psykologisen turvallisuuden prosessi on onnistunut, voivat organisaation työntekijät olla sisäisesti motivoituneita suorittamaan organisaatiossa työtehtäviänsä. (Jha, 2019.)

3.4 Betari Box -käsite

Edellisessä luvussa (3.3) esitettyä psykologisen turvallisuuden prosessia voidaan kuvata myös käsitteellä ”Betari Box” (kuvio 3), jossa työntekijä voi omalla asenteellaan ja käytöksellään kehittää organisaation toimintaa. Jokainen työntekijä voi siis rakentaa

organisaation psykologista turvallisuutta kiinnittämällä huomiota omaan toimintaansa. (Mind Tools, 2022.)



Kuvio 3. Betari Box -käsite (Mind Tools, 2022)

”Betari Box” -käsitteen avulla voidaan havainnollistaa, kuinka työntekijän oma asenne ja käyttäytyminen heijastuu suoraan kaikkiin organisaation työntekijöihin. (Mind Tools, 2022.) Erityisesti negatiivinen tunne- ja käyttäytymiskierre rikkoo organisaation psykologisen turvallisuuden tunnetta. Jos esihenkilö tai työntekijä ei osaa tarttua organisaation ongelmatilanteisiin, tämä voi johtaa negatiiviseen ilmapiiriin kierteeseen organisaatiossa. Esihenkilön ja työntekijöiden onkin hyvä oppia tiedostamaan, millaisissa tilanteissa organisaation negatiivinen ilmapiiri kehittyy ja toisaalta, miten turvallista ilmapiiriä voidaan vahvistaa. (Järvinen, 2014, s. 54, 161.) Oikeanlaisilla psykologisen turvallisuuden esihenkilötyön käytänteillä toimeksiantajan esihenkilö voi luoda organisaatioon positiivisen ilmapiirin. (Nonaka & von Krogh, 2019.)

3.5 Psykologisen turvallisuuden toteutuminen organisaatiossa

Organisaatiossa työntekijöiden psykologista turvallisuutta voidaan edesauttaa organisaation toiminnan taustalla olevien käytänteiden avulla. Psykologisesti turvallista organisaatiota voidaan luoda organisaation yhteisillä toimintatavoilla ja esihenkilötyön monipuolisella osaamisella. (Hirak ym., 2012.) Ensimmäisenä eli tärkeimpänä tekijänä psykologisesti turvallisen organisaation luomisessa on organisaatiossa ymmärtää, mitä organisaation psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan. Toisena esihenkilöiden tulee ymmärtää, mitä keskinäinen ja vahva luottamus organisaation sisällä työntekijöiden kesken tarkoittaa. Kolmantena tärkeänä tekijänä esihenkilöiden tulee ymmärtää, mitä organisaation rakenteissa tarkoitetaan selkeydellä. (Duhigg, 2016.)

Psykologisesti turvallinen työympäristö ei tarkoita organisaation ystävällistä tai paineutonta työympäristöä. Sen sijaan se merkitsee organisaatiossa ilmapiiriä, jossa keskitytään hedelmälliseen keskusteluun kaikkien organisaation työntekijöiden kesken. (Lyytinen, 2019.) Organisaation työntekijöillä on kaikilla yhtäläinen vastuu organisaation keskinäisestä ymmärryksestä ja suotuisan työympäristön luomisesta organisaatiossa (Jha, 2019). Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen organisaatiossa on keskeinen esihenkilötyön käytänne toimivan organisaation luomisessa. Tällöin organisaatiossa jokainen työntekijä on sitoutunut yhteiseen vastuuseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden välille alkaa muodostua koheesiota eli keskinäistä vetovoimaa, joka heijastaa työntekijöiden välistä luottamuksellista ja avointa vuorovaikutusta. Tämä puolestaan välittyy organisaatiossa positiivisesti työntekijöiden työsuorituksiin sekä innostaa työntekijöitä myös ideoiden jakamiseen toisilleen ja organisaation esihenkilöille. (Duhigg, 2016.) Tällainen organisaatiokäyttäytyminen lisää koko organisaation psykologista turvallisuutta (Jha 2019).

3.6 Psykologisesti turvallinen organisaatio rohkaisee oppimissuuntautumiseen

Organisaatiossa oppimisella ei tarkoiteta pelkästään työntekijöiden tekemää tiedonhankintaa, vaan organisaatiossa oppiminen sisältää myös työntekijöiden asenteita, arvoja ja tunteita. Organisaatiossa työntekijät, jotka ovat suuntautuneet oppimaan eli ovat niin sanottuja oppimissuuntautuneita, osallistuvat organisaation toimintaan innostuneemmin, kokonaisvaltaisemmin ja ilman ennakkoluuloja kuin ne työntekijät, jotka

eivät ole niin oppimissuuntautuneita. Oppimissuuntautuneita työntekijöitä kiinnostaa osaamisensa kasvattaminen organisaatiossa. (Sydänmaanlakka, 37–43.) Organisaatio, joka rohkaisee työntekijöitään oppimaan työssään, mahdollistaa sen, että koko organisaatio voi kehittyä. Oppimissuuntautuneille työntekijöille on ominaista esimerkiksi, että heidän suorituskäytöksensä on pitkäjänteistä ja heillä on hyvä kommunikointikyky. Työntekijöiden oppimissuuntautuminen voi johtaa organisaatiossa yleiseen oppimiskäyttäytymiseen, joka voi ilmetä muun muassa palautteen ja avun pyytämisenä esihenkilöltä, työntekijän omien töihin liittyvien pelkojen ilmaisemiseen tai työntekijän työssään tekemien virheiden korjaamiseen. (Jha, 2019.)

Organisaation esihenkilö saattaa tehdä virheellisen arvion oppimissuuntautuneiden työntekijöiden suhteen, jos hän arvioi heidän oppimissuuntautumisen aina positiiviseksi (Mackay, 2015). Toisaalta esihenkilö voi nostaa oppimisen yhdeksi organisaation perusarvoksi. Olennaista kuitenkin on, että organisaation sisällä työntekijöiden osaamista ja tietoa jaetaan. Jokaisella työntekijällä organisaatiossa on työssään toisia työntekijöitä täydentävää osaamista, jota voidaan soveltaa organisaatiossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 32–34.)

Ortegan ym. (2014) mukaan myös esihenkilön on organisaatiossa osoitettava halukkuutta kehittyä ja oppia työssään. Näin esihenkilö toimii esimerkkinä organisaation muille työntekijöille. Organisaation on tärkeä antaa tukensa esihenkilön halulle kehittyä ja oppia työssään (Rauramo, 2012, s. 130) ja parhaimmillaan esihenkilön oma työssä kehittyminen muuttaakin koko organisaation toimintaa psykologisesti turvallisemmaksi. Päinvastoin ilman oppimissuuntautumista tukevaa ja psykologisesti turvallista työympäristöä, organisaatio ei pysty pitämään kiinni osaavista työntekijöistään. (Edmondson, 2019.)

4 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN ESIHENKILÖTYÖN KÄYTÄNTEITÄ ORGANISAATIOSSA

4.1 Esihenkilön rooli organisaatiossa

Organisaatiossa esihenkilötyö on muun muassa positiivisten suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä organisaatiossa (Goman, 2011). Esihenkilö vastaa osaltaan myös organisaation työn laadusta ja tuloksellisuudesta. Organisaation ilmapiiri henkilöityy usein esihenkilöön. (Järvinen, 2014, s. 79–81.) Työntekijät tarkkailevat esihenkilön käyttäytymistä ja näin ollen esihenkilö toimii esimerkkinä organisaatiossa. Esihenkilö voi tehdä luottamuksesta ja rehellisyydestä implisiittiset arvot ja viestiä ne selkeästi. Parhaimmillaan esihenkilö luo toiminnallaan organisaation ympäristön, jossa työntekijät pääsevät kukoistamaan. (Goman, 2018.)

Organisaation hierarkiatasot johtavat usein pelon ilmapiiriin organisaatiossa. Pelon ilmapiiriä torjuakseen toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde on arvostava, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. (Rauramo, 2012, s. 130.) Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen organisaatiossa on usein seurausta huonosta esihenkilötyöstä. Toisaalta epäoikeudenmukaisuuden kokeminen voi olla seurausta siitä, että keskustelua työntekijöiden omasta vastuusta on käyty liian vähän. (Salminen, 2015, s. 51–53.)

Esihenkilön taito kuunnella työntekijöitä työhön liittyvissä asioissa lisää hänen ymmärrystään organisaatiosta ja vähentää työntekijöiden pelkoa. Työntekijän ja esihenkilön yhteistyö muuttuu näin läheisemmäksi. Läheisyys muuttaa yhteistä toimintaa avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi. (Järvinen, 2014, s. 96–102.) Luottamustasoltaan heikossa organisaatiossa ongelmatilanteet nousevat esiin arvovaltakysymyksenä. Mikäli ongelmatilanteista ei puhuta organisaatiossa avoimesti, niin silloin kukaan ei ota vastuuta itse ongelmasta. (Aro, 2018, s. 123.)

Esihenkilöllä on suuri rooli hyväksyvän ilmapiirin luomisessa organisaatiossa. Hyvään esihenkilötyöhön kuuluu kyky aistia työntekijöiden tunteita ja niihin liittyviä tarpeita. (Aro, 2018, s. 77.) Hyvä esihenkilö edistää turvallisuutta organisaatiossa ja kannustaa työntekijöitä avoimuuteen (Jha, 2019). Luotettavaan ja hyväksyvään ilmapiiriin luovaan esihenkilötyöhön kuuluu myös johdonmukaisuus. Esihenkilön johdonmukaisuus lisää

organisaation avoimuutta jakaa tietoa työntekijöille ilman, että työntekijöille syntyy rangaistuksi tulemisen pelkoa virheiden sattuessa. (Mackay, 2015.)

4.2 Esihenkilötyö ja tiimit

Luotettava esihenkilö vaikuttaa organisaatiossa tiimien toimintaan ja työn tehokkuuteen (Le Blanc ym. 2021). Psykologisesti turvallisessa työympäristössä esihenkilö pysyy jakamaan vastuuta kaikille tiimeille ja luottamaan siihen, että tiimien itseohjautuvuus toimii. (Kupias, ym. 2014.) Myös avoin viestintä ja yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäävät esihenkilön ja tiimin välistä vuorovaikutusta.

Ryhmädynamiikka ja vuorovaikutus ovat yhteydessä psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Rozovskyn (2015) mukaan ryhmädynamiikkaan vaikuttaa eniten vuorovaikutus työntekijöiden välillä. Myös organisaation työntekijöiden empatiakyvyt heijastuvat vuorovaikutustilanteisiin. Empatiataidot auttavat työntekijöitä ymmärtämään toisiaan paremmin. (Rarisarda, 2002.) Näin ollen rehellinen kommunikointi ja säännöllinen sosiaalisiin ja työtehtäviin liittyvät keskustelut lisäävät työntekijöiden ryhmäpsykologista turvallisuutta ja lisäävät tehokkaampaa suorituskykyä työtehtävissä (Aspinwall & Staudinger, 2006). Esihenkilö voi kehittää tiimin toimintaa myös organisoimalla työtehtäviä työntekijöiden osaamisten mukaan. Tämä edellyttää kuitenkin riittävää tiedonkulkua ja palautteen antamista tiimille. (Hyppänen, 2013.)

Työntekijän rooli tiimissä vaikuttaa siihen, miten sitoutunut työntekijä on tiimin toimintaan. Esihenkilön luodessa tiimille selkeät tavoitteet, työntekijän sitoutuminen on korkeammalla kuin silloin, jos tavoitteita ei ole viestitetty selkeästi. Psykologisen turvallisuuden kasvattamiseksi organisaatiossa viestittämisen avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä. (Edmondson, 2019.) Esihenkilö voi kehittää tällaista vuorovaikutusta esimerkiksi keskustelukulttuuria kehittämällä. Avoin ja rehellinen keskustelukulttuuri auttaa tiimiä saamaan uusia näkökulmia työtehtäviin. (Martela & Jarenko 2017, s. 120–123.)

4.2.1 Avoin viestintä

Hyvinvoivassa ja psykologisesti turvallisessa organisaatiossa viestintäkuluttuuri on avointa. Avoimeen viestintään kuuluu autenttisuus, jolloin viestintä on rehellistä, avointa ja vilpitöntä. Heikko viestintä organisaatiossa johtaa helposti virhetulkintoihin ja virheiden pelkoon työtehtävissä. Viestintä on tärkeä organisaation työntekijöiden suhteiden ylläpitäjä. Vastuu viestinnän toteutumisesta on koko organisaatiolla. Avoimessa viestinnässä jokaisella työntekijällä on oikeus tuoda esiin epäkohtia ilman rangaistuksen pelkoa. (Aro, 2018, s. 68–70.) Rauramo (2012, s. 132) sanoo, että työntekijät ovat usein sitä mieltä, että esihenkilöt ja työntekijät keskustelevat liian vähän työhön liittyvistä asioista. Työntekijät kaipaavat selkeästi enemmän yhteisiä keskusteluita.

Viestintä on erityisesti esihenkilön voimallinen keino vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen (Harisalo, 2010). Hyvä viestintä on kaksisuuntaista esihenkilön ja työntekijän välillä. Hyvään viestintään kuuluu myös esihenkilön kanssa kasvokkain tapahtuva viestintä työntekijän kanssa. Kasvokkain tapahtuva viestintä on arvokasta vuorovaikutusta ja lisää esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta. Taitava esihenkilö osaa hyödyntää erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustyyliä myös toimivan tiimin muodostamisessa. Esihenkilön vastuulla on myös seurata viestinnän onnistumista organisaatiossa. (Crandall & Kinkaid, 2017.)

4.2.2 Kokoukset

Ryhmäkeskustelut ovat tärkeitä esihenkilötyön työkaluja organisaatiossa. Kokouksissa keskustelun on tarkoitus olla ajatustenvaihtoa työntekijöiden kesken ja tavoitteena on avata työhön liittyviä eri asioita monesta erilaisesta näkökulmasta. Keskustelu vaatii jokaisen työntekijän osallistumista prosessiin omalla tavallaan. Läpikäytävien asioiden ei aina tarvitse olla virallisia, organisaation toimintaan liittyviä asioita. (Harisalo, ym. 2012.) Toisaalta käymällä yhteisiä keskusteluita myös esimerkiksi työskentelytavoista, voidaan jakaa arvokasta tietoa tavoitteista ja tehtävistä organisaatiossa (Sydänmaanlakka, 2012).

Yhteisten kokousten organisaatiossa tarkoitus on, että työntekijät käyvät keskustelua toistensa kanssa hankkiakseen avoimuutta, luottamusta ja ymmärrystä toisiaan kohtaan. Esihenkilö voi kokouskäytännöllä saada organisaatiossa aikaan yhteisöllisyyden tunnetta. Vuorovaikutus ja vuoropuhelut lisäävät tiedon jakamista, ideointia sekä viestintää organisaation sisällä. (Valpola, 2021.) Tiedon ja ideoiden jakaminen auttaa työntekijöitä tukemaan toisiaan ja tekemään parempaa yhteistyötä (Sydänmaanlakka, 2012).

4.3 Esihenkilö ja työntekijä

Työntekijät tarvitsevat avointa viestintää esihenkilöltä. Avoimeen viestintään kuuluu myös fyysinen avautuminen, kehonkieli. (Goman, 2011.) Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa esihenkilön ja työntekijän välillä on luottamus, toimiva viestintä, vastavuoroinen vuorovaikutus ja toimiva palautekulttuuri. Mikäli työntekijällä on mahdollisuus myös epäonnistua, hän on luottavainen ja valmis käyttämään koko osaamisensa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyppänen, 2021.)

Psykologista turvallisuutta organisaatiossa voidaan kehittää lisäämällä vastavuoroista palautteen antamista, palautteen pyytämistä ja palautteen vastaanottamista työntekijän ja esihenkilön välillä. Työntekijän tulee olla valmis kehittämään omaa asennettaan palautteen avulla. (Lyytinen, 2019.) Toisaalta palautteen antamisen sijaan palautteen pyytäminen on tärkeämpää. Esihenkilön rooli palautteen pyytämisessä on erityisen tärkeää. Tällainen toiminta luo toimivaa palautekulttuuria organisaatiossa ja saatua palautetta tulee arvostaa. Avoin ja rehellinen palaute on tärkeää niin psykologisen turvallisuuden kannalta kuin koko organisaation kehittymisen kannalta. Palautteen lähtökohtana tulee aina olla työntekijän tai esihenkilön työskentelyn kehittyminen ja oppiminen. (Salminen, 2013, s. 103–103.)

4.3.1 Luottamus

Keskinäinen luottamus organisaation jäsenten välillä ja selkeys toiminnan rakenteissa luovat psykologista turvallisuutta (Duhigg, 2016). Luottamus voidaan jakaa kahteen osaan: henkilökohtaiseen luottamukseen ja ammatilliseen luottamukseen. Esihenkilö,

joka nauttii työntekijöiden henkilökohtaista luottamusta sekä ammatillista luottamusta rakentaa organisaatioon psykologista turvallisuutta. (Mackay, 2015.) Luottamuksen rakentaminen organisaatiossa lähtee teoista ja jokaisen työntekijän omasta toiminnasta osoittaa luottamusta muita työntekijöitä kohtaan. Organisaatiossa luottamus näkyy toimintatavoissa ja sen puute ilmenee työn laadussa. (Rauramo, 2012, s. 97–98.) Esihenkilön rooli luottamuksen osoittajana on merkittävä, sillä luottamus on organisaation yhteisen toiminnan perusta (Rauramo, 2012, s. 98).

Luottamus organisaatiossa lähtee yhteisistä pelisäännöistä. Organisaation keskinäinen luottamus parantaa työilmapiiriä ja antaa esihenkilölle voimavaroja omaan työhön. Onnistunut luottamusrakenne kehittää psykologista turvallisuutta, tiedonkulkua ja yhteistyötä organisaatiossa. (Rauramo, 2012, s. 98–99.) Gomanin (2018) mukaan luottamus tuhoutuu jatkuvasta esihenkilön myötäilemisestä, sillä työntekijän on voitava kertoa esihenkilölle myös negatiiviseksi koetut asiat saamatta siitä rangaistusta. Oman haavoittuvuuttaan osoittamalla esihenkilö voi osoittaa työntekijöille rehellisyyttä. Esihenkilö, joka yhdistää vahvuuden haavoittuvuuteen, rakentaa luottamusta organisaatiossa nopeasti. Toisaalta, jos esihenkilö ei huolehdi oikeanlaisesta viestinnästä, luottamus kärsii. Epäluottamuksella, heikolla viestinnällä ja huonolla kommunikoinnilla on selvä korrelaatio (Goman, 2011).

4.3.2 Arvostus

Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa arvostava ilmapiiri syntyy organisaation työntekijöiden hyvästä käytöksestä toisiaan kohtaan. Hyvä käytös on yhteydessä esimerkiksi sairaspöissaolujen määrään. Arvostamisen näyttäminen organisaatiossa vaatii harjoittelua, sillä jokaisella sanalla ja eleellä on vaikutusta. (Aro, 2018, s. 44–53.) Esihenkilön on kyettävä osoittamaan työntekijöille, että heidän mielipiteensä ovat tervetulleita ja arvostettuja (Ortega ym., 2014.). Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa arvostusta osoitetaan esimerkiksi kunnioittamalla toisten työntekijöiden osaamista ja suhtautumalla jokaiseen työntekijään myönteisesti.

Esihenkilö voi osoittaa arvostustaan työntekijää kohtaan osoittamalla empatiaa, kannustusta ja kunnioitusta varsinkin ongelmatilanteissa. (Goman, 2011.) Arvostusta

osoittavassa organisaatiossa esihenkilö rohkaisee työntekijää avoimeen viestintään sekä ottaa palautetta vastaan työntekijöiltä tasapuolisesti ja arvostavasti. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa arvostus näkyy myös työntekijän mahdollisuutena jakaa ideoita ja vaikuttaa niihin työhön liittyviin asioihin, joihin hänellä on valtaa. (Salmimies & Ruutu, 2013.)

4.3.3 Vuorovaikutus

Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa työntekijällä on tunne siitä, että erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijä uskaltaa ottaa organisaatiossa sosiaalisia riskejä. (Edmondson & Lei, 2014, s. 24.) Tällaisia sosiaalisia riskejä voivat olla muun muassa, että työntekijä uskaltaa sanoa organisaatiossa oman mielipiteensä ilman, että hän pelkää tulevansa rangaistuksi jollakin tavalla (Edmondson, 1999). Positiivinen ja avoin vuorovaikutus työntekijöiden välillä on psykologisesti turvallisen organisaation lähtökohta. Positiivinen vuorovaikutus työntekijöiden välillä on tasavertaista vuoropuhelua, joka sisältää hyväksyntää, rohkaisua, kannustusta ja arvostavia lausumia. Menestyvässä ja psykologisesti turvallisessa organisaatiossa kysellään työntekijän mielipiteitä usein. Vastavuoroinen ja toisia arvostava vuorovaikutus käyttäytyminen toisiaan kohtaan tukee työntekijän kuulumista organisaatioon. Kyselemisen lisäksi kuuntelemisen taito on tärkeä ja psykologisesti turvallisessa työympäristössä jokainen työntekijä voi tuntea tulevansa kuulluksi. (Kupias, ym. 2014.)

Organisaatiossa on erilaisia työntekijöitä ja esihenkilön tulee varmistaa, että myös hiljainen työntekijä saa aikaa puhua ja tulla kuulluksi. (Rauramo, 2012.) Rauhalan ja Ojaisen (2020) mukaan esihenkilön kyky kuunnella ja ymmärtää työntekijän erilaisia kokemuksia rakentaa psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tämän lisäksi psykologisesti turvallinen työympäristö organisaatiossa edistää avointa keskustelua (Bienefeld & Grote, 2014), mutta avoin keskusteluympäristö ei kuitenkaan rakennu nopeasti. Avoin toimintatapa vie aikaa, sillä työntekijä ei välttämättä koe organisaation ilmapiiriä heti riittävän turvalliseksi kertoakseen ongelmista työhön liittyvissä asioissa. (Edmondson, 2019.)

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa organisaation avoimuuden ja työntekijöiden keskinäisen kunnioituksen organisaation sisällä. (Edmondson, 1999.) Avoimeen, kunnioittavaan ja psykologisesti turvalliseen vuorovaikutukseen kuuluu myös toisen kuunteleminen. Osaava esihenkilö kuuntelee työntekijää ilman keskeytyksiä tai tulkintoja ja kuuntelee työntekijää myös tunteiden tasolla. (Crandall & Kinkaid, 2017.) Onnistunut vuorovaikutus organisaatiossa yhdistää työntekijän ja esihenkilön ehdotuksia ja ideoita. Tämä lisää esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta, vahvistaa vuorovaikutusta ja parhaimmillaan lisää tiedon jakamista organisaatiossa. (Salmimies & Ruutu, 2013.)

4.3.4 Sanat ja kehonkieli

Pelkät eleet tulkitaan usein negatiivisiksi (Goman, 2018), sillä esihenkilön ja työntekijän puhekäyttäytymisen vaikutus psykologisesti turvallisen organisaation ilmapiiriin on suuri. Mikäli esihenkilö kuulee vain sen työntekijä, mitä työntekijä sanoo, jää huomaamatta, mitä työntekijä todella tarkoittaa. Myös sanoilla on voimaa erityisesti esihenkilötyön vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi muutama huolella valittu sana voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän toimintaan. (Bienefeld & Grote, 2014.) Ja toisaalta liian voimakkaat sanat voivat synnyttää työntekijässä kielteisiä tunteita. Kohtelias puhe- ja keskustelutaito luovat psykologisesti turvallista ilmapiiriä organisaatiossa. (Harisalo, ym. 2010.) On myös tärkeää, että työntekijä voi luottaa, että esihenkilö pitää sanansa (Dannenberg, 2015). Voimattomat sanat ja ristiriitainen kehonkieli synnyttävät epäluottamusta organisaatiossa, kun taas oikein valitut sanat saavat työntekijän tekemään parhaansa.

Kehonkieli muuttuu riippuen ajasta ja tilanteesta ja esihenkilön fyysiset eleet, asennot, ilmeet ja katsekontaktit ovat usein ratkaisevassa asemassa, silloin kun työntekijä arvioi esihenkilön luotettavuutta ja uskottavuutta. (Goman, 2011.) Kehonkieli on olennainen osa empatian ja luottamussuhteen rakentamisessa organisaatiossa. Gomanin (2011) mukaan psykologian tutkimus on osoittanut kehonkielen olevan ratkaisevan tärkeää esihenkilötyössä. Kehonkieli vaikuttaa suoraan työntekijän ja esihenkilön kykyihin rakentaa luottamusta, sillä positiivinen kehonkieli sisältää avoimen asennon, hymyä ja nyökkäyksiä. (Gjerstad, 2015.)

4.3.5 Virheiden myöntäminen

Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa työntekijää ei rangaista hänen työtehtävissään tekemästään virheestä eikä työntekijän tarvitse myöskään pelätä virheen myöntämistä. Yhtä lailla virheistä voidaan myös keskustella luottavaisesti ja ilman pelkoa joko työntekijän ja esihenkilön kesken kahdestaan tai koko tiimin kesken. Gomanin (2018) mukaan virheistä keskusteltaessa tulisi keskittyä vain virheeseen, eikä sen tekijään. On havaittu, että organisaatioissa ei ilman psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä kyetä oppimaan virheistä (Hirak ym., 2012).

Virheistä oppiminen edellyttää rehellistä keskustelua organisaatiossa ja työntekijän omaa vastuuta, jonka työntekijä tarvittaessa kantaa virheestä. (Bienefeld & Grote, 2017.) Mikäli ilmapiiri organisaatiossa on psykologisesti turvallinen, virheistä uskalletaan puhua. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa keskustellaan virheistä, tietoa jaetaan varauksetta, keskusteluihin uskalletaan nostaa vaikeitakin asioita ja apua on helppo pyytää niin toisilta työntekijöiltä kuin esihenkilöltä. (Edmondson 2019; Sarkkinen 2019.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyn tavoitteena on selvittää, miten psykologinen turvallisuus toteutuu toimeksiantajan organisaatiossa, miten psykologista turvallisuutta voidaan toimeksiantajan organisaatiossa kehittää, ja mitkä esihenkilötyön käytänteet edesauttavat psykologisen turvallisuuden kehittämistä toimeksiantajan organisaatiossa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto saatiin toimeksiantajan työntekijöiltä, joille lähetettiin kysely e-lomakkeella. Kysely lähetettiin 39 työntekijälle (N=39), joista kyselyyn vastasi 25 työntekijää (n=25). Vastausprosentti on näin ollen 64,10 %.

Kyselyn aiheet liittyvät siihen, miten työntekijän on psykologisesti turvallista tehdä työtä toimeksiantajan organisaatiossa. Ensimmäisessä kyselyn osassa kartoitettiin

psykologisen turvallisuuden toteutumista toimeksiantajan organisaatiossa. Näissä kysymyksissä käytettiin Likert-asteikkoa. Psykologisen turvallisuuden toteutumisen kannalta vastaus oli sitä parempi, mitä lähempänä se oli lukua 5 (olen täysin samaa mieltä) kuin lukua 1 (olen täysin eri mieltä). Ensimmäisessä osassa kysyttiin myös yhteisöllisyyteen, oppimissuuntautumiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä kysymyksiä.

Kyselyn toisessa osassa kartoitettiin organisaation toimivuutta psykologisen turvallisuuden ja esihenkilötyön näkökulmasta Osgoodin 0–5-portaisella asteikolla (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin). Tässä osiossa esitettiin väittämiä liittyen psykologisen turvallisuuden ilmenemiseen toimeksiantajan organisaatiossa sekä vuorovaikutuksen toteutumisesta esihenkilön ja työntekijän välillä toimeksiantajan organisaatiossa

Kyselyn kolmannessa osassa kysyttiin esihenkilötyöhön liittyviä kysymyksiä. Käytössä oli Osgoodin 0–5-portainen asteikko (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin). Tässä osassa haluttiin kartoittaa hyvää esihenkilötyötä yleisellä tasolla sekä arvostuksen osoittamista toimeksiantajan organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä tulokset analysoitiin prosenttilukuina ja keskiarvoina kyselyyn vastanneiden vastausten perusteella.

5.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttujina olivat organisaation työntekijät, jotka työskentelevät toimistossa ja varastossa. Kyselyyn vastanneista toimeksiantajan työntekijöistä (n=25) yli puolet eli 52 % työskentelee varastossa. Loput 48 % vastaajista työskentelee toimistossa.

5.2 Organisaation psykologisen turvallisuuden toteutuminen

- a) Organisaatiossamme uskalletaan nostaa esille työn suorittamiseen liittyviä ongelmia.

Kyselyyn vastanneista kolmannes (76 %) koki, että organisaatiossa uskallettaisiin nostaa esille työn suorittamiseen liittyviä ongelmia. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijä uskaltaa sanoa ajatuksiaan ja esimerkiksi ehdottaa parannuksia työtapoihin. Vastausmäärän perusteella organisaatiossa uskallettaisiin puhua avoimesti ilman epäonnistumisen pelkoa. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 4.

- b) Organisaatiossamme on vaikeaa kertoa kenellekään työssään tekemistään virheistä.

Vastaajista (n=25) suurin osa (88 %) koki, että tehdyistä virheitä on helppo kertoa muille. Tällä olisi positiivinen vaikutus koko organisaation toiminnassa, kehittämisessä ja työn tehokkuudessa. Psykologinen turvallisuus lisää rohkeutta myöntää mahdolliset virheet ja virheistä oppimista. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 1,2.

- c) Organisaatiossamme uskalletaan sanoa oma mielipide työtehtävään liittyvissä asioissa.

Kyselyyn vastanneista (n=25) yli puolet (60 %) vastasi, että organisaatiossa uskalletaan sanoa oma mielipide työtehtävään liittyvissä asioissa. Vain 12 % vastaajista oli sitä mieltä, että mielipiteen sanominen on jokseenkin vaikeaa. Turvallinen ilmapiiri toimeksiantajan organisaatiossa lisäisi avoimuutta ja työntekijöiden luottamusta toisia kohtaan. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,56.

- d) Toiset työntekijät eivät vähättele muiden työntekijöiden tapaa tehdä työtään.

Vastaajista (n=25) alle puolet (44 %) koki, että työntekijät eivät vähättele muiden työntekijöiden tapaa tehdä työtä. Jopa yli puolet (56 %) koki, että vähättelyä ilmenee organisaatiossa. Toisaalta kuitenkin reilusti yli puolet vastaajista (64 %) oli sitä mieltä, että organisaatiossa osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden välillä (kuvio 3). Keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä loisi turvallisuutta. Luottamuksen

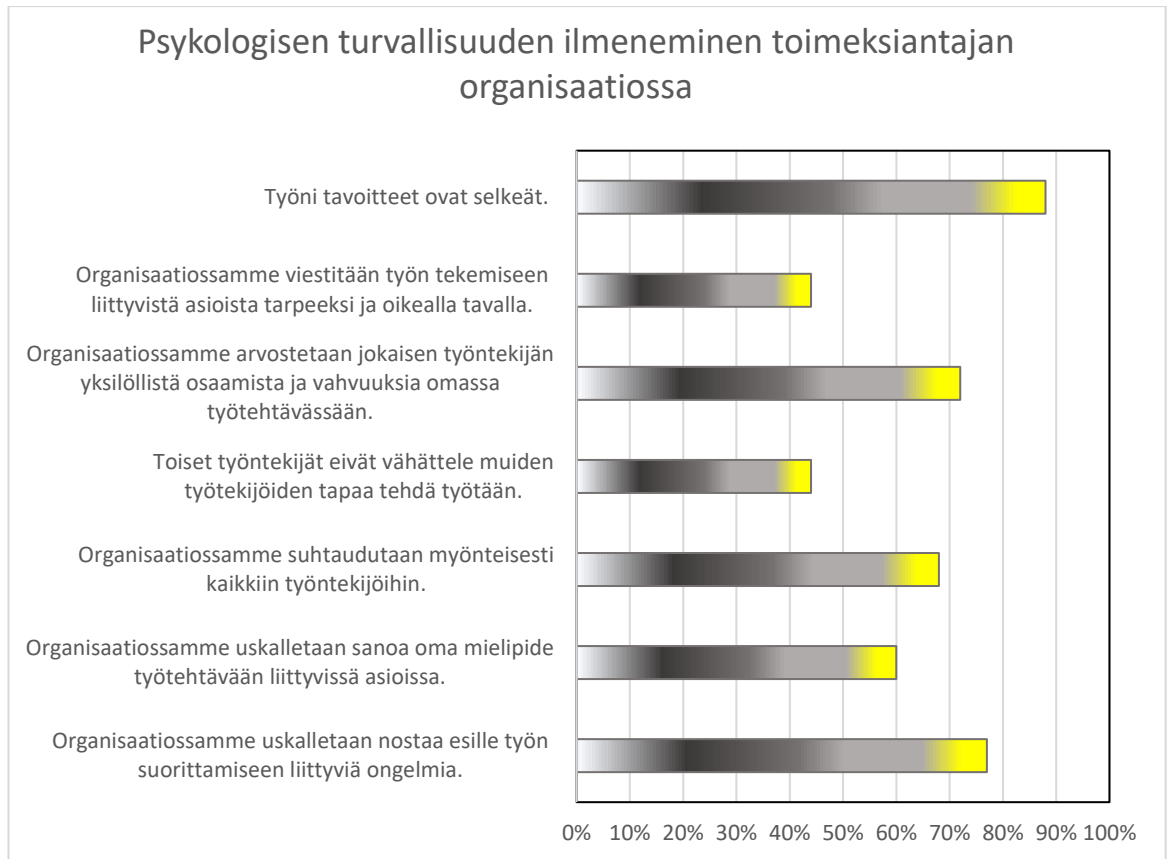
rakentaminen organisaatiossa lähtisi teoista ja jokaisen omasta toiminnasta osoittaa luottamusta muita kohtaan. Organisaatiossa luottamus näkyisi toimintatavoissa ja sen puute ilmenisi työn laadussa. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,24. Varastossa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 2,61 ja toimistossa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,16.

- e) Organisaatiossamme viestitään työn tekemiseen liittyvistä asioista tarpeeksi ja oikealla tavalla.

Vain alle puolet (44 %) vastaajista (n=25) oli sitä mieltä, että organisaatiossa viestitään työn tekemiseen liittyvissä asioissa tarpeeksi ja oikealla tavalla. Vastaajista 56 % vastasi, että viestintää ei ole tarpeeksi. Työntekijät tarvitsivat avointa viestintää esihenkilöltä. Viestintään kuuluisi kirjallisen viestinnän lisäksi kehonkieli. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa esihenkilön ja työntekijän välillä on toimiva viestintä ja vastavuoroinen vuorovaikutus. Yksi vastaajista totesi avoimeen vastauskenttään:

”Työntekijät keskenään osaavat kommunikoida, mutta esihenkilöstö ei juurikaan.”

Kyselyn vastausten perusteella psykologinen turvallisuus ilmenisi toimeksiantajan organisaatiossa suhteellisen hyvin. Kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat (88 % vastaajista), että työn tavoitteet ovat selkeät ja organisaatiossa suhtaudutaan työntekijöihin myönteisesti (68 % vastaajista). Vastausten perusteella organisaatiossa arvostettaisiin jokaisen työntekijän yksilöllistä osaamista ja vahvuuksia heidän työtehtävässään suhteellisen hyvin (72 % vastaajista) (kuvio 4). Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 2,88.



Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden ilmeneminen toimeksiantajan organisaatiossa (n=25)

Psykologisen turvallisuuden toteutuminen sisältää myös arvostusta ja yhteisöllisyyttä. Vastaajien (n=25) mukaan (68 %) toimeksiantajan organisaatiossa suhtaudutaan myönteisesti kaikkiin työntekijöihin. Vastanneiden mukaan (76 %) organisaatiossa uskalletaan nostaa esille työn suorittamiseen liittyviä ongelmia.

f) Työntekijöiden puhetyyli toisilleen on kohteliasta.

Kyselyyn vastanneista (n=25) 64 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden puhetyyli toisilleen oli kohteliasta. Kuitenkin melko merkittävä osa (36 %) oli sitä mieltä, että puhetyyli oli vain jokseenkin kohteliasta.

Puhekäyttäytymisen ja sanojen vaikutus organisaation ilmapiiriin on suuri. Sanoilla on voimaa erityisesti johtamisen vuorovaikutustilanteissa ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Positiiviset sanat voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijän toimintaan. Kohtelias puhe- ja keskustelutaito voivat luoda psykologisesti turvallista

ilmapiiriä organisaatiossa. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä koettaisiin myös yhteisöllisyyttä. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,76.

g) Organisaatiossamme koetaan työaikana yhteisöllisyyttä työntekijöiden välillä.

Vastaajista (n=25) hieman yli puolet (56 %) vastasi, että organisaatiossa koetaan työaikana yhteisöllisyyttä työntekijöiden välillä. Kuitenkin jopa 44 % vastaajista koki, että tällaista yhteisöllisyyttä ei ole. Oma asenne ja käyttäytyminen heijastuisivat suoraan kaikkiin organisaation jäseniin ja ne loisivat osaltaan positiivista yhteisöllisyyttä. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,36.

h) Työntekijöillä on kannustava asenne muita työntekijöitä kohtaan.

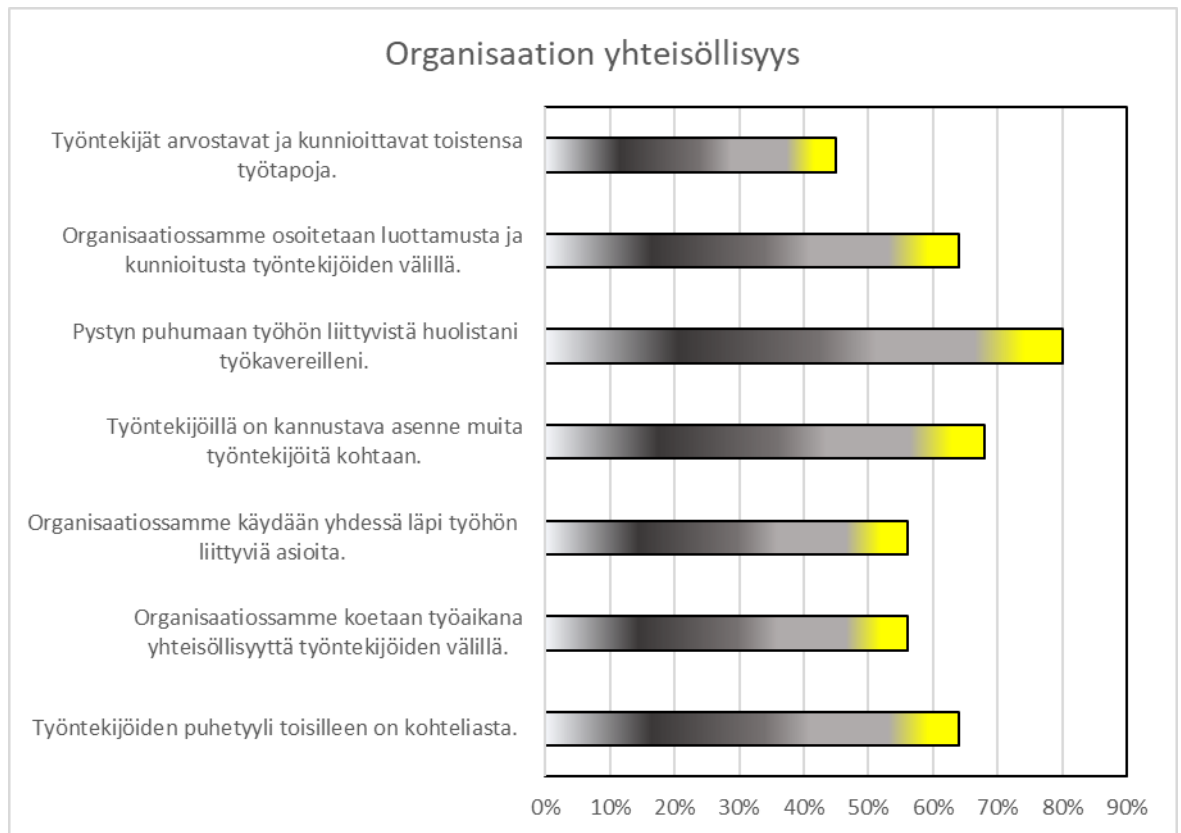
Turvallisen työilmapiirin luomiseksi tarvittaisiin kannustavaa ja arvostavaa, psykologisesti turvallista toimintaa. Kyselyyn vastanneista (n=25) yli puolet (68 %) koki, että työntekijöillä on kannustava asenne muita työntekijöitä kohtaan. Työntekijöiden välille voi muodostua koheesiota eli keskinäistä vetovoimaa, joka voi luoda positiivista ilmapiiriä koko organisaatioon. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,68.

i) Organisaatiossamme osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden välillä.

Kyselyyn vastanneista (n=25) 68 % koki, että organisaatiossa osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden välillä. Tämä on tärkeää, sillä organisaatiossa luottamus näkyisi toimintatavoissa ja sen puute ilmenisi työn laadussa. Epäluottamuksella ja huonolla kommunikoinnilla on korrelaatio, joka vähentäisi työntekijöiden luottamusta sekä toisiinsa että esihenkilöön. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,72.

Toimeksiantajan organisaatiossa huomion arvoista on myös, että 80 % vastaajista (n=25) vastasi pystyvänsä puhumaan työhön liittyvistä huolistaan työkavereille. Tämä

rakentaisi luottamusta ja psykologisesti turvallista ympäristöä, jossa ei tarvitsisi pelätä virheitä tai nolatuksi tulemista (kuvio 5).



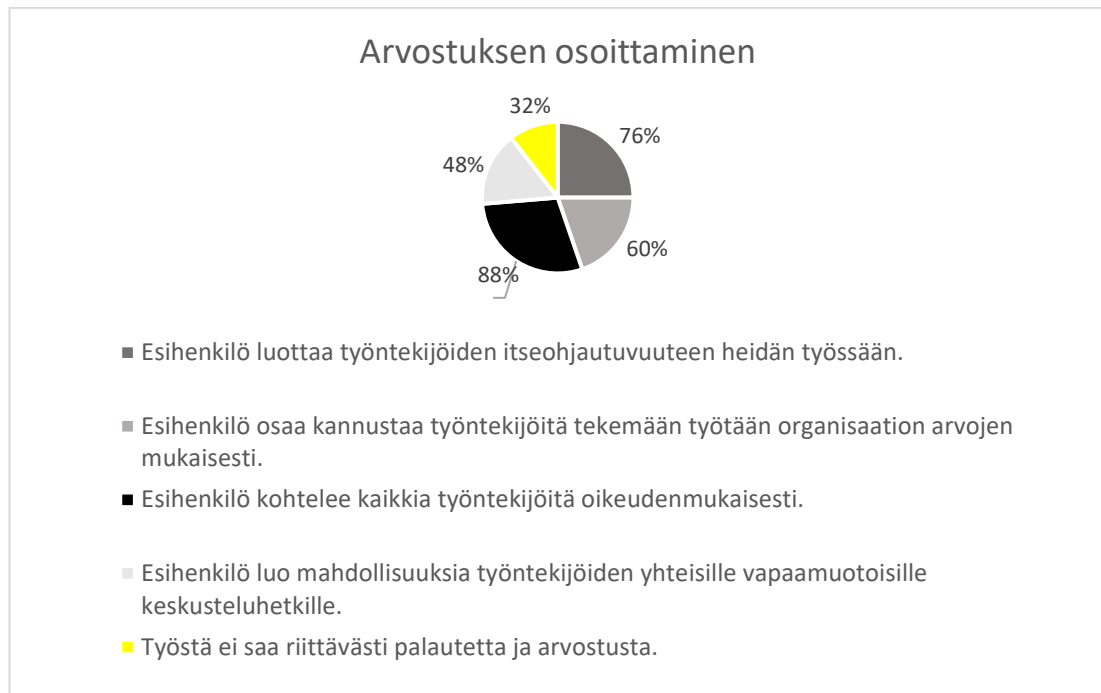
Kuvio 5. Yhteisöllisyys toimeksiantajan organisaatiossa (n=25)

j) Työntekijät arvostavat ja kunnioittavat toistensa työtapoja.

Kyselyyn vastaajista (n=25) vajaa puolet (45,8 %) vastasi, että he kokevat muiden työntekijöiden arvostan ja kunnioittavan toisten työtapoja. Loput taas olivat sitä mieltä, että arvostusta ja kunnioitusta on vähän (41,6 %) tai sitä ei ole ollenkaan (12,6 %). Toisia arvostava ja kunnioittavat käyttäytyminen olisi yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. Arvostava ilmapiiri on tärkeää ja vaatisi jokaiselta työntekijältä harjoitusta. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,32.

Toimeksiantajan organisaatiossa 88 % vastaajista (n=25) koki, että esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti (kuvio 6). Lisäksi jopa 60 % vastaajista oli

sitä mieltä, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä tekemään työtään organisaation arvojen mukaisesti.



Kuvio 6. Arvostuksen osoittaminen toimeksiantajan organisaatiossa (n=25)

5.3 Organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen

a) Esihenkilö kannustaa työntekijöitä uusiin työtapoihin.

Kyselyyn vastanneista (n=25) melkein puolet (48 %) vastasi, että esihenkilö ei kannusta uusiin työtapoihin. Vain 12 % vastaajista vastasi, että esihenkilö kannustaa uusiin työtapoihin. Loput vastaajista oli sitä mieltä, että kannustamista esiintyy vähän tai melko paljon. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 3,12 Organisaatio, joka rohkaisee työntekijöitään oppimaan ja kehittämään työtapoja, mahdollistaisi koko organisaation kehityksen. Esihenkilön kannustaessa työntekijöitä, työntekijät saisivat uusia ideoita ja innostusta työn tekemiseen.

b) Organisaatiossamme on toimiva ja avoin palautekulttuuri.

Vastaajista (n=25) vain 36 % oli sitä mieltä, että organisaatiossa on toimiva ja avoin palautekulttuuri. Palautteen ja avun hakeminen tukisi mahdollisten pelkojen ilmaistamista avoimesti. Psykologista turvallisuutta voitaisiin kehittää lisäämällä palautteen antamista, palautteen pyytämistä ja palautteen vastaanottamista. Palautteen lähtökohdana tulisi aina olla työntekijän tai esihenkilön työskentelyn kehittyminen ja oppiminen. Vastaajista (n=25) 64 % oli sitä mieltä, että palautekulttuuri ei ole toimiva ja avoin. Näistä vastauksista (64 %) jakautuivat tasan toimistossa ja varastossa työskentelevien kanssa. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 2,8. Esihenkilö voisi omalla palautteen antamisen- ja vastaanottamisen kulttuurillaan kehittää koko organisaation palautekulttuuria. Yksi vastaajista totesi avoimessa vastauskentässä:

”Kaipaisin enemmän palautetta työstä”

c) Organisaatiomme työilmapiiri on innostava ja keskusteleva.

Kyselyyn vastanneista (n=25) vain 36 % oli sitä mieltä, että organisaation työilmapiiri on innostava ja keskusteleva. Suuri osa (64 %) oli sitä mieltä, että työilmapiiri ei ole joko ollenkaan innostava ja keskusteleva tai sitten se on vain vähän. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä voitaisiin keskustella avoimesti ja ilmapiiri olisi innostava. Yksi vastaajista vastasi avoimeen vastauskenttään seuraavasti:

”Keskustelukulttuuri on surkea, siihen tarve työkaluille”

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaisi organisaation avoimuuden ja tunteen siitä, että työhön liittyvistä asioista olisi turvallista keskustella yhdessä. Avoimeen ja psykologisesti turvalliseen vuorovaikutukseen kuuluu keskustelun lisäksi myös toisen kuunteleminen. Onnistunut vuorovaikutus yhdistäisi työntekijöiden ja esihenkilön ehdotuksia ja ideoita. Tämä lisäisi esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta, vahvistaisi vuorovaikutusta ja lisäisi innostusta. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 2,76.

5.4 Organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilötyön käytännöillä

- a) Esihenkilö osaa kannustaa työntekijöitä tekemään työtään organisaation arvojen mukaisesti.

Kyselyn vastanneista (n=25) 60 % vastasi, että esihenkilö osaa kannustaa työntekijöitä tekemään työtään organisaation arvojen mukaisesti. Esihenkilö voisi tehdä luottamuksesta ja rehellisyydestä implisiittisen arvon ja viestiä ne selkeästi. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 3,48.

- b) Organisaatiossamme on luotu tiimin yhteiset kokouskäytännöt.

Vastaajista (n=25) melkein puolet (48 %) vastasi, että organisaatiossa ei olisi yhteisiä kokouskäytänteitä. Vastaukset jakautuivat tasaisesti toimistossa työskentelevien ja varastossa työskentelevien välillä. Vastaajista 52 % oli sitä mieltä, että organisaatiossa olisi luotu tiimin jonkinlaiset yhteiset kokouskäytännöt.

Ryhmäkeskustelut ovat tärkeitä esihenkilötyön työkaluja. Kokousten tarkoituksena olisi lisätä ajatustenvaihtoa ja käydä läpi eri asioita erilaisesta näkökulmasta. Kokouksissa läpikäytävien asioiden ei tarvitsisi olla organisaation toimintaan liittyviä, mutta toisaalta siellä voitaisiin keskustella myös työskentelytavoista tai tavoitteista. Yhteiset kokoukset lisääisivät avoimuutta, ymmärrystä ja luottamusta toisiaan kohtaan. Esihenkilö voisi kokouskäytännöllä lisätä organisaation yhteisöllisyyden tunnetta. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 2,92.

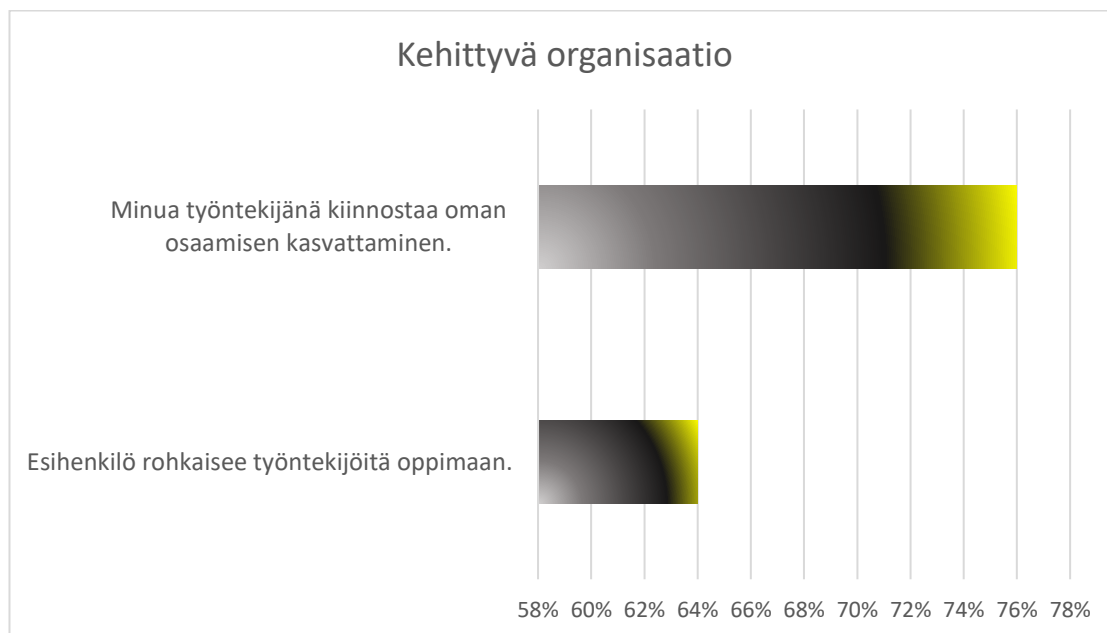
- c) Esihenkilö rohkaisee työntekijöitä oppimaan.

Kyselyyn vastanneista (n=25) 64 % oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä rohkaisee oppimaan. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että esihenkilö ei rohkaise ollenkaan oppimaan. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 3,52. Parhaimmillaan esihenkilö

luo toiminnallaan organisaatioon ympäristön, jossa työntekijät pääsisivät kehittymään. Työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen tarkoittaisi usein myös organisaation kehittymistä.

d) Minua työntekijänä kiinnostaa oman osaamisen kasvattaminen.

Kuvion 6 mukaisesti vastaajista (n=25) 76 % on kiinnostuneita oman osaamisen kasvattamisesta. Työntekijän osaamisen kasvattaminen lisää hänen innostustaan työhön. Kysymyksessä käytetyn Likert asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä) vastausten keskiarvo oli 4,4.



Kuvio 6. Kehittyvä organisaatio psykologisesti turvallisessa ympäristössä (N=25)

e) Esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöille, miten organisaatiossa toimitaan.

Vastaajista (n=25) yli puolet (60 %) oli sitä mieltä, että esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöille, miten organisaatiossa toimitaan. Esihenkilön rooli esimerkin näyttämisessä olisi merkittävä. Työntekijät saattavat tarkkailla ja keskustella esihenkilön toiminnasta sekä voivat matkia hänen käyttäytymistään. Kyselyyn vastanneista hieman alle puolet (40 %) oli sitä mieltä, että esihenkilö ei toimi esimerkkinä tai toimii vain vähän. Vastausten keskiarvo 3,76. Käytössä oli Osgoodin 0–5-portainen asteikko (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin).

f) Esihenkilöllä on kyky ymmärtää ja kuunnella työntekijöiden erilaisia asioita.

Vastanneista (n=25) kolmannes (72 %) oli sitä mieltä, että hyvällä esihenkilöllä on kyky ymmärtää ja kuunnella työntekijöiden erilaisia asioita. Organisaatiossa on erilaisia ihmisiä ja esihenkilön tulee varmistaa, että myös hiljaisia työntekijöitä kuunneltaisiin ja he saisivat aikaa puhua. Esihenkilön kyky kuunnella ja ymmärtää työntekijöiden erilaisia kokemuksia rakentaisi psykologisen turvallisuuden tunnetta. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 3,8.

g) Esihenkilö kannustaa työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen keskenään.

Kyselyyn vastanneista (n=25) alle puolet (48 %) oli sitä mieltä, että esihenkilön kannustus avoimeen vuorovaikutukseen keskenään oli tärkeää. Vastaajista (44 %) oli sitä mieltä, että tämä oli vain vähän tärkeää. Tämän kysymyksen kohdalla kaksi (2) vastaajista oli vastannut kysymykseen toimeksiantajan näkökulmasta. Vuorovaikutus olisi puutteellista ja viestintä heikkoa. He olivat sitä mieltä, että tämä väittämä ei toteudu lainkaan. Kysymyksessä käytetyn Osgoodin 0–5-portaisen asteikon (0 = ei toteudu lainkaan, 5 = toteutuu täysin) mukaan vastausten keskiarvo oli 3,36. Avoimessa vastauskentässä oli annettu kommentti:

” Tuntuu, että esimiehet ovat nykyään eri planeetalla meidän muiden kanssa. ”

Erityisesti seuraavat väittämät nousivat vastaajien mielestä tärkeiksi tekijöiksi hyvässä esihenkilötyössä (taulukko 1).

Hyvä esihenkilötyö	
Esihenkilö arvostaa työntekijöiden työhön liittyvää osaamista.	80 %
Esihenkilötyö on johdonmukaista	76 %
Esihenkilö antaa työntekijöille palautetta työstä tasapuolisesti.	75 %
Esihenkilön johtamistyyli on selkeä ja oikeudenmukainen.	68 %
Esihenkilön kanssa voi keskustella työhön liittyvistä ongelmista.	68 %

Taulukko 1. Hyvä esihenkilötyö, yleisesti kaikissa organisaatioissa (n=25)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätösten yhteenvetona voitaneen todeta, että organisaation psykologisen turvallisuuden kehittäminen olisi mahdollista organisaatioissa, jossa tämän opinnäytetyön teorian ja tutkimustulosten perusteella toteutuisivat avoin viestintä sekä työntekijöiden keskinäinen arvostus, luottamus ja myönteinen vuorovaikutus. Työn toimeksiantajan organisaation psykologinen turvallisuus toteutuisi työn empiirisen aineiston perusteella kaiken kaikkiaan suhteellisen hyvin.

6.1 Psykologisen turvallisuuden toteutuminen

Teorian mukaan Maslow'n tarvehierarkia toimii niin yksittäisen ihmisen kuin myös organisaationkin psykologisen turvallisuuden perustana. Tällöin työntekijöiden tulisi voida kokea organisaation työilmapiiri turvalliseksi, jotta työntekijät voisivat motivoitua työnsä sisällöstä. Työn empiirisen aineiston mukaan toimeksiantajan organisaatioissa työntekijöiden olisi helppo nostaa esiin vaikeita asioita ja kertoa tekemistään virheistä. Niistä voitaisiin keskustella organisaatioissa joko yhdessä esihenkilön kanssa tai yhdessä koko tiimin kanssa. Lisäksi organisaatioissa työntekijät uskaltaisivat sanoa oman mielipiteensä työtehtäviinsä liittyvissä asioissa. Tämä kaikki kertonee siitä, että toimeksiantajan organisaatioissa tältä osin psykologinen turvallisuus toteutunee suhteellisen hyvin, ja tällöin voitaneen olettaa, että työntekijöiden välinen luottamus ja avoimuus voisi myös kasvaa.

Työn empirian mukaan toimeksiantajan organisaatioissa koettaisiin, että työntekijöiden asenne, käyttäytyminen ja puhetapa toisia työntekijöitä kohtaan olisivat positiivisia. Näin ollen voitaneen päätellä, että työntekijät suhtautuisivat toisiinsa myönteisesti. Toisaalta empiriasta nousi myös esille, miten osa työntekijöistä kokisi, että toiset työntekijät saattaisivat vähätellä toisten työntekijöiden tapaa tehdä työtään. Erityisesti toimistossa työskentelevät työntekijät näyttäisivät kokevan, että työntekijät vähättelevät

toisten työskentelytapoja enemmän kuin mitä varastossa työskentelevät työntekijät näyttäisivät kokevan. Tällainen vähättelyn kokeminen saattanee heikentää toimeksiantajan organisaation psykologista turvallisuutta, ja samalla myös sen positiivista ilmapiiriä, mikä voisi johtaa polarisoidusti negatiivisen ilmapiirin syntymiseen. Vähättelyä voitaisiin todennäköisesti välttää kehittämällä organisaation yhteistä toimintaa ja esihenkilöiden osaamista monipuolisemmaksi.

Työn empiriasta nousi esille, että toimeksiantajan organisaation työntekijöiden asenne muita organisaation työntekijöitä kohtaan olisi kannustava. Teoriassa esitetyn ”Betari Box” -käsitteen mukaisesti työntekijöiden omat positiiviset asenteet heijastavat positiivisuutta myös muihin työntekijöihin, mikä juuri voineekin näkyä toimeksiantajan organisaatiossa työntekijöiden kannustavina asenteina toisiaan kohtaan. Tämä puolestaan voi luoda organisaatiossa positiivista yhteisöllisyyttä ja lisätä psykologista turvallisuutta, ja ilmetä myös luottamuksen ja arvostuksen osoituksina työntekijöiden kesken. Empiria vahvistaakin tätä johtopäätöstä lisäksi sillä, että toimeksiantajan organisaation työntekijät näyttäisivät pystyvän puhumaan myös työhön liittyvistä huolistaan työkavereilleen.

6.2 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

Työn empiirisen aineiston mukaan toimeksiantajan organisaation työntekijöillä olisi paljon hiljaista tietoa ja näyttäisikin siltä, että sitä myös haluttaisiin jakaa muiden työntekijöiden kesken. Etenkin haluttaisiin jakaa työhön liittyvää tietoa, joka erityisesti koskisi työn konkreettista tekemistä, ja sen tulisi myös olla oikeanlaista, eli jokaisen työntekijän työhön oikeasti sopivaa. Työn teorian mukaan organisaation toimiva viestintä tukee työntekijöiden vastavuoroista vuorovaikutusta, jota kirjallisen viestinnän lisäksi ovat myös lausutut sanat ja kehonkieli. Tarpeisiin liittyvät eksplisiittiset arvot eli selvästi havaittavat tavat ja toiminta, ovat usein työntekijöille yhteisiä. Näin ollen toimeksiantajan tulisikin kehittää organisaationsa viestinnässä tapoja, joissa työntekijöiden keskinäinen tiedon jakaminen olisi luonteva tapa toimia. Tällöin uudenlaisen viestinnän omaksumisen avulla työntekijät saisivat enemmän tietoa työnsä tekemisestä, mikä voisi parantaa myös työn laatua entisestään. Lisäksi tiedon jakaminen voisi näkyä myös työntekijöiden asenteissa.

Työn empiirisestä aineistosta nousee esille, että toimeksiantajan esihenkilöt eivät kannustaisi organisaation työntekijöitä kehittämään työssään uusia työtapoja. Teorian mukaan kuitenkin todetaan, että psykologisesti turvallisessa organisaatiossa uusien ideoiden ja työntekijäkohtaisten työtapojen kehittäminen innostaa työntekijöitä kehittämään koko organisaation toimintaa. Jos toimeksiantajan organisaation esihenkilö rohkaisisi organisaation työntekijöitä kehittämään työtapojaan, se voisi mahdollistaa osaltaan koko organisaation kehittymistä ja samalla se myös voisi lisätä työn tehokkuutta. Kun organisaatiossa olisi psykologisesti turvallista työskennellä, niin esihenkilö pysynee myös jakamaan vastuuta kaikille työntekijöille sekä luottamaan siihen, että organisaatiossa tiimien itseohjautuvuus toimisi hyvin.

Työn teorian mukaan psykologista turvallisuutta voidaan organisaatiossa kehittää myös lisäämällä palautteen antamista, pyytämistä ja vastaanottamista. Palautteen pyytämistä pidetään palautteen antamista tärkeämpänä. Teoria todentaa vielä, että palautteen lähtökohtana tulee aina olla työntekijän tai esihenkilön työskentelyn kehittäminen ja oppiminen. Empiirisen aineiston perusteella näyttäisi siltä, että toimeksiantajan organisaatiossa ei olisi toimivaa ja avointa palautekulttuuria. Olisi ensiarvoisen tärkeää niin toimeksiantajan organisaation psykologisen turvallisuuden kuin sen kehittämisenkin kannalta, että toimeksiantajan organisaatiossa olisi molemminpuolinen, avoin ja rehellinen palautekulttuuri. Tässä esihenkilön rooli lienee erityisen tärkeä, etenkin palautteen pyytämisessä. Myös organisaation työntekijöiden tulisi olla valmiita kehittämään omia käsityksiään palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Jokaisen organisaation työntekijän tulisikin arvostaa esihenkilöltä saamaansa palautetta ja myös yhtä lailla oppia antamaan palautetta esihenkilölleen.

6.3 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen esihenkilötyön käytänteillä

Esihenkilötyön käytänteistä yksi tärkeimmistä lienee se, että esihenkilö toimii organisaatiossa esimerkkinä työntekijöille, minkä vahvistaa niin työn empiirinen aineisto kuin myös työn teoriaosuus. Teorian mukaan implisiittiset tarpeet ovat usein epäsuoria ja osittain myös tiedostamattomia, jotka näkyvät työntekijän toiminnan taustalla erilaisina arvoina, ihanteina ja tunteina. Tämän myötä voitaisiinkin esittää, että toimeksiantajan organisaatiossa esihenkilön tulisi korostaa omalla esimerkillään arvoista

esimerkiksi rehellisyyttä ja myös viestiä siitä selkeästi työntekijöille. Näin esihenkilö voisi olla esimerkkinä luottamuksen osoittamisesta ja avoimuudesta organisaatiossa. Tällainen esihenkilötyön käytänne vuorostaan tukisi organisaation psykologisesti turvallista työilmapiiriä ja kehittäisi organisaation yhteisöllisyyttä entisestään.

Työn teorian mukaan keskustelukulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat toimivia esihenkilötyön työkaluja organisaatiossa. Työn aineiston perusteella toimeksiantajan organisaation työilmapiiri ei olisi keskustelevalta, ja jopa keskustelukulttuurin puuttuisi kokonaan. Työntekijät kaipaisivat organisaatiossa lisää yhteisiä keskusteluja. Onkin yksinkertaista vetää tästä johtopäätös, että toimeksiantajan organisaatiossa keskusteluvuudelle olisi selkeästi suuri tarve. Organisaatiossa olisi kuitenkin ensin ratkaistava ja löydettävä esihenkilötyön käytänteitä, miten keskustelukulttuuria toimeksiantajan organisaatiossa voitaisiin parantaa ja kehittää. Koska empiirisen aineistoon perustuen vaikuttaisi siltä, että organisaatiossa työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus olisi kunnossa, ja lisäksi organisaation työntekijät kokisivat esihenkilön tukevan heitä työtehtävissään, niin nämä voisivat olla hyviä esimerkkejä esihenkilötyön käytänteistä. Näin ollen hyvin toimivalla palautekulttuurilla voisi olla myönteistä vaikutusta organisaation keskustelukulttuurin luomisessa ja psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Kuitenkaan psykologisesti turvallisessa työympäristössä keskustelukulttuuri ei tarkoittaisi varsinaisesti vain ystävällistä keskustelua, vaan se merkitsisi ennemminkin ilmapiiriä, jossa keskityttäisiin hedelmälliseen keskusteluun organisaation työntekijöiden kesken.

Yksi esihenkilötyön käytänteistä voisi olla myös luottamuksen osoittaminen. Kuten työn teoriaosuudessa todetaan, organisaatiossa voidaan tehdä luottamuksesta implisiittinen eli epäsuorasti ja tiedostamattomasti ilmenevä arvo, sekä nostaa se esille organisaation toiminnassa. Työn empiriasta ilmenee, että toimeksiantajan organisaatiossa esihenkilö osaisi kannustaa työntekijöitä tekemään työtään organisaation arvojen mukaisesti. Tällöin esihenkilötyössä voitaisiin nostaa yhdeksi organisaation arvoksi luottamus, joka voisi heijastua myönteisesti myös työntekijöiden kannustamisessa.

Työn empirian mukaan toimeksiantajan organisaatiossa ei selvästikään olisi luotu organisaation yhteisiä kokouskäytänteitä. Yhteisten kokouskäytänteiden myötä voitaneen kuitenkin kehittää organisaation keskustelukulttuuria ja lisätä myös avoimempaa

keskustelua työntekijöiden välillä. Työn teoriassa todetaan, että ryhmäkeskustelut ovat tärkeitä esihenkilötyön työkaluja. Toimeksiantajan organisaatiossa kokousten tarkoituksena tulisi olla avoimuuden ja ymmärryksen lisääminen toisia työntekijöitä kohtaan, sekä mahdollisuuden antaminen käydä asioita läpi erilaisista näkökulmista. Näin ollen organisaation uudenaikaiset kokouskäytännöt olisivat oiva keino lisätä organisaation yhteisöllisyyden tunnetta, mikä vahvistaisi myös yhteisöllisyyden kokemista organisaatiossa. Uuden kokouskäytännön implementointi olisi siis myös hyvä käytännöksi esihenkilötyössä.

Työn empiirisen aineiston perusteella työntekijät kokisivat, että esihenkilöllä olisi kyky ymmärtää ja kuunnella työntekijöiden erilaisia asioita. Tämä kuvastanee osaltaan hyvää esihenkilötyötä. Mutta työn teorian mukaan taito kuunnella ja keskustella tai pelkkä vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä eivät riitä, vaan esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä myös avoimeen vuorovaikutukseen keskenään eli toisten työntekijöiden kanssa. Tämä ei näyttäisi kuitenkaan empirian mukaan toimeksiantajan organisaatiossa täysin toteutuvan. Esihenkilötyössä työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen kannustaminen voitaisiin huomioida uutena käytänteenä, jolla voitaisiin vahvistaa toimeksiantajan organisaation psykologista turvallisuutta.

Kuten aiemmin todettiin, työn empiriasta ilmenee, että toimeksiantajan työntekijät kaipaisivat lisää tiedon jakamista työtehtäviinsä liittyen. Lisäksi kävi ilmi, että toimeksiantajan organisaatiossa työntekijät olisivat oppimissuuntautuneita ja heille oman osaamisen kehittäminen olisi tärkeä asia. Työntekijöiden halu saada tietoa työtehtävistään saattaneekin kuvastaa heidän oppimishaluaan, sillä teorian mukaan oppimissuuntautuneita työntekijöitä kiinnostaa oman osaamisensa kasvattaminen. Teorian mukaisesti oppimissuuntautuneisuus johtaa työntekijöiden oppimiskäyttäytymiseen. Tätä käyttäytymismallia voisi hyödyntää organisaation psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa esimerkiksi palautteen ja avun pyytämisessä, pelkojen ilmaisemisessa ja virheiden korjaamisessa. Työntekijöiden oppimissuuntautuneisuus voisi saada aikaan myös innostunutta ja kokonaisvaltaista osallistumista organisaation toimintaa ja kehittämistä kohtaan. Toimeksiantajan organisaatiossa psykologista turvallisuutta ylläpitävään esihenkilötyöhön olisi tärkeää sisältyä työntekijöiden oppimissuuntautumisen tukeminen. Toimeksiantajan organisaatiossa esihenkilö voisi nostaa oppimisen yhdeksi organisaation perusarvoista.

6.4 Toiminnallisena tuotos huoneentaulu

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena tavoitteena oli luoda toimeksiantajan organisaatiolle huoneentaulu (LIITE 3) psykologista turvallisuutta tukevan yhteisöllisyyden ylläpitämisestä ja kehittämistä. Huoneentaulussa esitetyt asiat perustuvat tämän opinnäytetyön tuloksiin, ja niiden tarkoituksena on yhdistää koko toimeksiantajan organisaatiota ja tukea psykologisen turvallisuuden toteutumista organisaatiossa.

Huoneentauluun on nostettu tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksista merkityksellisiä pääkohtia. Huoneentaulussa tuodaan tuloksista esiin organisaation yhteisöllisyyttä ja psykologiseen turvallisuutta tukevia asioita, kuten luottamus, positiivinen asenne, keskustelukulttuurin kehittäminen, palautteen merkitys ja yhdessä tekeminen. Huoneentaulu julkaistaan toimeksiantajayrityksen yhteisessä sähköisessä viestintäkanavassa, sekä tulostetaan työpaikan yhteisen taukotilan seinälle kaikkien toimeksiantajan organisaation työntekijöiden nähtäväksi.

6.5 Pohdinta

Opinnäytetyön teorian ja empiirisen tiedon hankinta onnistui hyvin. Erityisesti empiirisen tiedon saanti oli hyvää, sillä vastausprosentti oli suhteellisen korkea 64,10 %. Opinnäytetyötä kirjoittaessa sai paljon uutta tietoa psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä ja esihenkilötyön merkityksestä organisaatiossa.

Työn luotettavuuden arvioinnissa validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on toiminut (Tilastokeskus, 2022). Valittu tutkimusmenetelmä ja siihen valittu toiminnallisuus antaa laajan ja hyvän kuvan psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä toimeksiantajan organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia, miten psykologinen turvallisuus ilmenee toimeksiantajan organisaatiossa, ja miten psykologista turvallisuutta voidaan kehittää esihenkilötyön käytänteillä. Tarkoituksena oli kerätä työntekijöiltä tietoa siitä, miten he kokivat psykologisen turvallisuuden toteutumisen organisaatiossa, ja millä esihenkilötyön käytänteillä sitä voitaisiin kehittää. Kyselyn tuloksista saatiin hyvin selville, millä käytänteillä mitään asiaa voitaisiin kehittää. Kyselyn kysymykset vastasivat kaikilta osin tutkimuskysymyksiä, jolloin tavoitteet olivat siltä osin mahdollista saavuttaa. Kaikkiin

tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja vastauksista löydettiin hyviä käytänteitä esihenkilöille, joita he voivat hyödyntää psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetti kuvastaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta (Tilastokeskus, 2022). Tutkimusotteena määrällinen tutkimusmenetelmä oli sopiva tähän työhön, koska haluttiin tarkastella psykologista turvallisuutta toimeksiantajan organisaatiossa. Empiirisessä aineistonkeruussa käytetyssä kyselyssä kysymykset olivat määrällisen tutkimusotteen mukaisia. Pääosin kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja selkeitä. Yksi kysymys kuitenkin osoittautui hieman epäselväksi muutamalle vastaajalle. Tutkimuskysymykset vastasivat tutkimuksen tavoitteita ja kyselyllä saatiin tarvittavat tulokset. Kyselyn tulokset antavat hyvän kuvan toimeksiantajan organisaation psykologisen turvallisuuden toteutumisesta. Tulosten perusteella voidaan nostaa implisiittinen tieto toimeksiantajan tietoisuuteen suhteellisen hyvin ja esittää käytänteitä esihenkilötyöhön.

6.6 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esihenkilötyön käytänteiden kehittäminen työhyvinvoinnin ympärille. Käytänteet psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat tärkeä osa menestyvää yritystoimintaa. Jatkuva huolehtiminen esihenkilöiden ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta heijastuu aina työnteon ilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja psykologisen turvallisuuden ylläpitoon organisaatiossa. Tämän lisäksi vuorovaikutusta ja psykologisen turvallisuuden toteutumista voitaisiin tarkastella etäjohtamisen näkökulmasta ja etsiä käytänteitä onnistuneeseen esihenkilötyöhön etätyössä.

LÄHTEET

- Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.
- Aspinwall, L. G. & Staudinger, U. M. (2006). Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita.
- Bienefeld, N., & Grote, G. 2014. Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 930–945.
- Crandall, D., & Kinkaid, M. (2017). Permission to speak freely: How the best leaders cultivate a culture of candor. Berret-Kohler Publishers.
- Dannenber, A. (2015). Leading by example versus leading by words in voluntary contribution experiments. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 44: 71-85.
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine* 25.2. 2016.
- Freese, F. Blogi-kirjoitus. (2022). Psykologinen turvallisuus – Mitä se on ja miten se rakentuu. Psykologi Freese Pekka. <https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus/>
- Gjerstad, E. (2015). Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Docendo.
- Goman, C. K. (2018). Building and destroying trust: How would your team rate you? *Personal Excellence Essentials*.
- Goman, C. K. (2018). Reading body language at work: Five mistakes you don't want to make. *Personal Excellence Essentials*. Aurora.
- Goman, C. K. (2011). The silent language of leaders: How body language can help or hurt how you lead. Jossey-Bass Publishing.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44, 350-383. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Edmondson, A. (2019). The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New Jersey: Wiley.
- 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: 23-43. https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/edmondson_lei.pdf
- Harisalo, R., & Miettinen, E. (2010). Luottamus: pääomien pääoma. Juvenes Print.

- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus (9., uudistettu painos)*. Edita.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107–117.
- Hyppänen, R., (2021). *Henkilöstö. Hyvä johtaminen parantaa tuottavuutta*. Bonnier Pro. Vol. 1.10.
- Hyppänen, R., (2013). *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy.
- Jha, S. (2019). Team psychological safety and team performance. A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27, 903–924.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa (8., uudistettu painos)*. Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro.
- Le Blanc, Pascale M., González-Romá, V., Wang, H. (2021). Charismatic leadership and work team innovate behavior: The role on team task interdependence and team potency. *Journal on business and psychology*. Vol. 36, 333-346.
- Lyytinen, N. Psykopodiaa -podcast. (2019). Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Vieraana Hanna Poskiparta. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Mackay, A-L. (2015). *The four mindsets: How to influence, motivate and lead a high-performance team*. Wiley.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Maslow, A. H. (1997). *Motivation and personality (3., painos)*. Pearson.
- Mind Tools. (2022). *Betari Box: Linking attitude and behavior*. https://www.mindtools.com/pages/article/newCS_82.htm
- Nonaka, I., von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 635–652, 681–682.
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sanchez-Manzares, M., Rico, R., & Gil, F. (2014). The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. *Journal of Business Psychology*, 29, 311–321.
- Pitkäranta, A., (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. e-Oppi.

- Rapisarda, B. A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 363–379.
- Rauhala I., Ojanen V. (2020). Psykologisen turvallisuuden johtaminen -webinaari 8.5.2020. Academy of Brain.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat – viisivaikuttavaa askelta (2., uudistettu painos). Edita.
- Sadri G. & Bowen R. C. (2011). Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro.
- Salminen, J. (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot (2. painos). J-Impact.
- Salminen, J. (2013). Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio (8. painos). Talentum.
- Sarkkinen, M. (2019). Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työterveyslaitoksen lehti Työpiste 26.2.2019.
- Tilastokeskus. (2022). <https://www.stat.fi/index.html>
- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos). PS-kustannus.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos). PS-kustannus.
- Valli, R. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2., uudistettu painos). PS-kustannus.
- Valpola, A. (2021), Toimiva johtoryhmä (2. uudistettu painos). Helsingin Kauppa-kamari.
- Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos). PS-kustannus.

SAATEKIRJE

Organisaation psykologinen turvallisuus

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka aiheena on organisaation psykologinen turvallisuus. Kyselyn tarkoituksena on parantaa ja kehittää esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutusta ja työnteon ilmapiiriä toimeksiantajan organisaatiossa.

Organisaation psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan koko organisaation yhdessä luomaa työilmapiiriä, jossa jokainen työntekijä saa ja uskaltaa olla oma itsensä ilman torjutuksi tulemisen pelkoa. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa on yhteinen tavoite, yhteiset pelisäännöt ja yhteinen tunne siitä, että työyhteisö hyväksyy työntekijän sellaisena kuin hän on.

Vastaamiseen kuluu aikaa noin viisi (5) minuuttia, vastaamisen saat suorittaa työajalla.

Linkki kyselyyn:

Kysely on auki 20.4.–22.4.2022.

Kyselyn tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eli vastaajia ei kyetä tunnistamaan vastauksista.

Kiitos yhteistyöstä!

Liiketalouden tradenomiopiskelija

Miia Laine

Satakunnan ammattikorkeakoulu

KYSELYLOMAKE

ORGANISAATION PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Kyselyn tarkoituksena on parantaa ja kehittää esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutusta ja työnteon ilmapiiriä toimeksiantajan organisaatiossa.

Kyselyn aiheet liittyvät siihen, miten sinun on psykologisesti turvallista tehdä työtäsi toimeksiantajan organisaatiossa. Kyselylomakkeelle on annettu vastaamisohjeet jokaisen kysymyksen kohdalle.

Vastaamiseen kuluu aikaa noin viisi (5) minuuttia, vastaamisen saat suorittaa työajalla.

A. ORGANISAATION PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

- 1. Miten mielestäsi psykologinen turvallisuus ilmenee toimeksiantajan organisaatiossa?** Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto (1–5).

- 1 = Olen täysin eri mieltä
- 2 = Olen jokseenkin eri mieltä
- 3 = En ole samaa eikä eri mieltä
- 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Olen täysin samaa mieltä

- Organisaatiossamme uskalletaan nostaa esille työn suorittamiseen liittyviä ongelmia.
- Organisaatiossamme uskalletaan sanoa oma mielipide työtehtävään liittyvissä asioissa.
- Organisaatiossamme suhtaudutaan myönteisesti kaikkiin työntekijöihin.
- Toiset työntekijät eivät vähättele muiden työntekijöiden tapaa tehdä työtään.

- e) Organisaatiossamme arvostetaan jokaisen työntekijän yksilöllistä osaamista ja vahvuuksia omassa työtehtävässään.
- f) Organisaatiossamme viestitään työn tekemiseen liittyvistä asioista tarpeeksi ja oikealla tavalla.
- g) Työni tavoitteet ovat selkeät.

2. Miten mielestäsi toimeksiantajan organisaatiossa koetaan yhteisöllisyyttä?

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto (1–5).

- 1 = olen täysin eri mieltä
- 2 = olen jokseenkin eri mieltä
- 3 = en ole samaa eikä eri mieltä
- 4 = olen jokseenkin samaa mieltä
- 5 = olen täysin samaa mieltä

- a) Työntekijöiden puhetyyli toisilleen on kohteliasta.
- b) Organisaatiossamme koetaan työaikana yhteisöllisyyttä työntekijöiden välillä.
- c) Organisaatiossamme käydään yhdessä läpi työhön liittyviä asioita.
- d) Työntekijöillä on kannustava asenne muita työntekijöitä kohtaan.
- e) Pystyn puhumaan työhön liittyvistä huolistani työkavereilleni.
- f) Organisaatiossamme osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden välillä.
- g) Työntekijät arvostavat ja kunnioittavat toistensa työtapoja.

3. Miten mielestäsi toimeksiantajan organisaatiossa tuetaan uusien asioiden oppimista? Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto (1–5).

- 1 = Olen täysin eri mieltä
- 2 = Olen jokseenkin eri mieltä
- 3 = En ole samaa eikä eri mieltä
- 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä

5 = Olen täysin samaa mieltä

- a) Esihenkilö rohkaisee työntekijöitä oppimaan.
- b) Organisaatiossamme kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen.
- c) Organisaatiossamme luodaan hyvät edellytykset oman oppimisen kasvattamiseen.
- d) Työntekijä saa kehittää työhönsä sopivia uusia työtapoja.
- e) Minua työntekijänä kiinnostaa oman osaamiseni kasvattaminen.
- f) Organisaatiossamme yleisesti tuetaan uuden oppimista.

4. **Miten mielestäsi toimeksiantajan organisaatiossa työntekijöiden vuorovaikutus esihenkilön kanssa ilmenee?** Merkitse väittämien kohdalle mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto 0–5 (0=ei toteudu lainkaan, 1=vähiten, 5=eniten).

Vuorovaikutus esihenkilön kanssa	0-5
a) Esihenkilön ja tiimien välistä viestintää on tarpeeksi.	
b) Esihenkilö kannustaa minua suoriutumaan työtehtävistäni.	
c) Esihenkilö kannustaa minua kehittämään työtehtäviäni.	
d) Koen, että organisaatiossamme esihenkilö syyllistää minua, jos teen virheen työtehtävissäni.	
e) Esihenkilöltä uskalletaan pyytää neuvoa kaikkiin työtehtäviin liittyviin asioihin.	
f) Työntekijä ja esihenkilö yhdessä käsittelevät työtehtävissä tapahtuneita virheitä ja niiden ratkaisuja.	
g) Esihenkilö kuuntelee minua työtehtäviini liittyvissä asioissa.	

h) Esihenkilötyö on epäjohdonmukaista.	
i) Esihenkilöllä on vaikeuksia kohdata erilaisia työntekijöitä ja tilanteita.	
j) Esihenkilö vähättelee esiin nostettuja ongelmia.	
k) Mitä muuta? Vastaa tähän avoimesti.	

B. TOIMIVA ORGANISAATIO

5. **Mitkä seuraavista väittämistä mielestäsi kuvaavat toimeksiantajan organisaation toimivuutta?** Merkitse väittämien kohdalle mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto 0–5 (0=ei toteudu lainkaan, 1=vähiten, 5=eniten).

Organisaation toimivuus	0-5
a) Jokaisen työntekijän osaamista arvostetaan hänen omaan työhönsä liittyen.	
b) Esihenkilö kannustaa työntekijöitä uusiin työtapoihin.	
c) Työntekijät jakavat työhön liittyvää osaamistaan toisille työntekijöille.	
d) Työntekijät jakavat toisilleen työtehtäviin liittyviä kehittämissideoita.	
e) Organisaatiossamme on luotu tiimin yhteiset kokouskäytännöt.	
f) Organisaatiossamme on avoin viestintäkulttuuri työntekijöiden ja esihenkilön välillä.	
g) Tiedonkulku on heikkoa.	

h) Organisaatiossamme on luotu selkeät yhteiset pelisäännöt.	
i) Organisaatiossamme on selkeät vastualueet tiimeittäin.	
j) Organisaatiossamme on toimiva ja avoin palautekulttuuri	
k) Organisaatiossamme on vaikeaa kertoa kenellekään työssään tekemistään virheistä.	
l) Organisaatiossamme on keskinäinen välittämisen ja huomioimisen kulttuuri.	
m) Organisaatiomme työilmapiiri on innostava ja keskusteleva.	
n) Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.	
o) Työtehtäviin sisältyy runsaasti kielteisiä tunteita herättäviä vuorovaikutustilanteita.	
p) Työntekijöiden välinen yhteistyö työpaikalla ei suju.	
q) Mitä muuta? Vastaa tähän avoimesti.	

C. ESIHENKILÖTYÖ

6. **Mitkä seuraavista väittämistä mielestäsi kuvaavat hyvää esihenkilötyötä (kaikissa organisaatioissa).** Merkitse väittämien kohdalle mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto 0–5 (0=ei kuvaa lainkaan, 1=vähiten, 5=eniten).

Hyvä esihenkilötyö	0-5
a) Esihenkilön johtamistyyli on selkeä ja oikeudenmukainen.	

b) Esihenkilön kanssa voi keskustella työhön liittyvistä ongelmista.	
c) Esihenkilö arvostaa työntekijöiden työhön liittyvää osaamista.	
d) Esihenkilö antaa työntekijöille palautetta työstä tasapuolisesti.	
e) Esihenkilö viestii asioista myönteisellä tavalla.	
f) Esihenkilö tukee työntekijöitä uusien asioiden oppimisessa.	
g) Esihenkilö kannustaa työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen keskenään.	
h) Esihenkilö kysyy työntekijöiden henkilökohtaisia kuulumisia.	
i) Esihenkilöllä on kyky ymmärtää ja kuunnella työntekijöiden erilaisia asioita.	
j) Esihenkilö pyytää työntekijöiltä palautetta omasta toiminnastaan.	
k) Esihenkilötyö on johdonmukaista.	
l) Mitä muuta? Vastaa tähän avoimesti.	

7. **Mitkä seuraavista väittämistä mielestäsi kuvaavat arvostuksen osoittamista toimeksiantajan organisaatiossa?** Merkitse väittämien kohdalle mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto 0–5 (0=ei kuvaa lainkaan, 1=vähiten, 5=eniten).

Arvotuksen osoittaminen	0-5
--------------------------------	------------

a) Esihenkilö luottaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen heidän työssään.	
b) Esihenkilö osaa kannustaa työntekijöitä tekemään työtään organisaation arvojen mukaisesti.	
c) Esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti.	
d) Esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöille, miten organisaatiossa toimitaan.	
e) Esihenkilö luo mahdollisuuksia työntekijöiden yhteisille vapaamuotoisille keskusteluhetkille.	
f) Esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot toimia kaikkien työntekijöiden kanssa.	
g) Työstä ei saa riittävästi palautetta ja arvostusta.	
h) Mitä muuta? Vastaa tähän avoimesti.	

8. Työskentelen

- a) toimistossa
- b) varastossa

Psykologinen turvallisuus meidän organisaatiossa

Psykologinen turvallisuus kasvattaa yhteisöllisyyttä ja lisää ideointia

Psykologisesti turvallisella työpaikalla arvostetaan vuorovaikutusta

Positiivinen asenne

- kannusta työkaveria
- ideoi uusia toimintatapoja

Luottamus

- luota työkaveriin
- kuuntele ja tule kuulluksi

Keskustelukulttuurin kehittäminen

- kehitä keskustelukulttuuria, kunnioita kaikkia mielipiteitä
- tuo esiin oma näkemyksesi, kunnioita toisen näkemystä
- myönteinen ja avoin vuorovaikutus kehittää yhteisöllisyyttä

Yhdessä tekeminen

- yhdessä tekeminen kasvattaa yhteisöllisyyttä
- järjestäkää yhteisiä tilaisuuksia, niin vapaamuotoisia kuin virallisia

Palautteen merkitys

- pyydä ja anna palautetta
- ota vastaan palautetta