

Ninni Saarela

## **PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖYHTEISÖISSÄ**

# **PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖYHTEISÖISSÄ**

Ninni Saarela  
Opinnäytetyö  
Syksy 2023  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö- ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä(t): Ninni Saarela

Opinnäytetyön nimi: Psykologinen turvallisuus työyhteisöissä

Työn ohjaaja(t): Annukka Pitkänen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 45 + 1 liite

---

Opinnäytetyön aiheena on psykologinen turvallisuus työyhteisöissä. Työn tavoitteena oli oppia ymmärtämään paremmin aiheita ilmiönä työyhteisöissä sekä tuoda ilmi aiheen tärkeyttä. Aiheita lähdettiin tutkimaan mielenkiinnon sekä sen vähäisen tutkimattomuuden takia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä on käytetty kirjallisuutta ja teemahaastattelua. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty erilaisia luotettavia kirjoja ja artikkeleita aiheesta tutkimusta tehneiltä henkilöiltä. Tutkimuskysymyksiä työssä on käytetty seuraavia: ”Miten työpaikkakeskustelut vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen?”, ”Miksi johtaminen on keskeisessä roolissa psykologiseen turvallisuuteen liittyen?” ja ”Millainen on etätyöskentelyn vaikutus psykologiseen turvallisuuteen?”.

Opinnäytetyö käsittelee psykologista turvallisuutta ilmiönä, ja se on rajattu johtamiseen, vuorovaikutukseen ja etätyöskentelyyn. Opinnäytetyössä tuodaan ilmi muun muassa erilaisia johtamiskäytänteitä, vuorovaikutuksen merkitystä sekä keinoja etätyöskentelyssä onnistumiseen. Opinnäytetyö painottuu alussa esille tuotuun vankkaan teoriapohjaan, johon on lisätty testaavana ilmiönä haastattelut. Haastattelujen tuloksia on verrattu tutkimuskysymyksiin ja teoriapohjaan johtopäätöksiä tehdessä. Opinnäytetyön lopuksi tuodaan esille omaa pohdintaa koko tutkimukseen ja opinnäytetyöprosessiin liittyen.

Haastattelujen tulokset toivat ilmi sen, että psykologinen turvallisuus on jatkuvasti kehitettävä asia työyhteisöissä. Johtopäätöksenä tutkimuskysymyksiin verraten voi todeta, että vuorovaikutuksella, hyvällä johtamisella sekä etätyöskentelyn oikeilla keinoilla on erittäin suuri vaikutus psykologiseen turvallisuuteen työyhteisöissä.

Aiheesta psykologinen turvallisuus voi tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi erilaisesta näkökulmasta tai aiheen rajauksia muuttaen. Kehitysehdotuksia voisi olla aiheen rajaaminen esimerkiksi työhyvinvointiin ja johonkin tiettyyn toimialaan tai keskittyminen pelkästään johtajien tai työntekijöiden näkökulmaan.

---

Asiasanat: Psykologinen turvallisuus, johtaminen, vuorovaikutus, etätyöskentely

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration, HR & Management

---

Author(s): Ninni Saarela  
Title of thesis: Psychological safety in work communities  
Supervisor(s): Annukka Pitkänen  
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023  
Number of pages: 45 + 1 appendix

---

The topic of this thesis is psychological safety in the workplace. The aim of the study was to gain a better understanding of this phenomenon within work communities and to highlight its importance. This topic was chosen to research due to personal interest and the limited existing research on the subject.

The thesis was conducted as a qualitative research study. The research methods used included a review of literature and thematic interviews. Various reliable books and articles from researchers in the field were used as sources in the thesis. The research questions in the study were as follows: "How do workplace discussions affect psychological safety?", "Why leadership is crucial in relation to psychological safety?" and "What is the impact of remote work on psychological safety?".

The thesis explores psychological safety as a phenomenon, with focus on leadership, communication, and remote work. It highlights various leadership practices, the importance of communication, and strategies for successful remote work. The thesis begins with a strong theoretical foundation, supplement by interviews as a testing method. The results of the interviews are compared to the research questions and the theoretical framework when drawing conclusions. In the final section of the thesis, there is reflection on the entire research and the thesis process.

The results of the interviews highlight that psychological safety is an ongoing concern that needs to be developed continuously in work communities. In conclusion, in comparison to the research questions, it can be stated that communication, effective leadership, and the right strategies for remote work to have a significant impact on psychological safety in work communities.

Psychological safety is indeed a rich area for further research, and there are many possibilities for exploring it from different angles or adjusting the scope. Some development suggestions could include narrowing the focus topics like well-being in a specific industry or concentrating solely on the perspectives of either leaders or employees. There are numerous avenues to delve deeper into the concept of psychological safety in the workplace.

---

Keywords: Psychological safety, leadership, communication, remote work

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	MITÄ PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ON? .....	8
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä .....	8
2.2	Psykologisen turvallisuuden luominen ja ylläpitäminen .....	9
3	JOHTAMINEN KESKEISESSÄ ROOLISSA .....	11
3.1	Johtamismenetelmät .....	11
3.2	Johtamiskäytänteet .....	13
4	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖPAIKKAKESKUSTELUISSA .....	16
4.1	Vuorovaikutus käsitteenä .....	16
4.2	Vuorovaikutuksen hahmottaminen keskustelumatriisin avulla .....	17
4.3	Keskusteluympäristön merkitys .....	19
4.4	Sosiaalinen herkkyys vuorovaikutuksessa .....	21
4.5	Tunteet vuorovaikutuksessa .....	21
5	ETÄTYÖSKENTELYN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN .....	23
5.1	Etäjohtaminen .....	23
5.2	Etätyöskentelyyn siirtyminen koronaviruspandemian aikana .....	24
5.3	Keinot etätyöskentelyn onnistumiseen .....	25
5.4	Luottamus etätyössä .....	27
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	30
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	30
6.2	Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus .....	31
7	HAASTATTELUJEN TULOKSET .....	33
7.1	Psykologinen turvallisuus .....	33
7.2	Johtaminen .....	34
7.3	Vuorovaikutus .....	35
7.4	Yhteistyö ja etätyöskentely .....	36
7.5	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen .....	38
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
9	POHDINTA .....	41
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	46

# 1 JOHDANTO

Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet. Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen eteneminen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikkö, ja aiheena on psykologinen turvallisuus työyhteisöissä. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yksinkertaisesti sellaista ilmapiiä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä (Yli-Kaitala & Toivanen 2022). On olemassa sanonta, että psykologinen turvallisuus on yrityksen kulmakivi. Juuri tästä syystä aihe on aina ajankohtainen ja varsinkin tässä ajassa, kun koronaepidemia on saanut aikaan valtavat etätyöllistymisen, ja psykologisen turvallisuuden täytyisi olla läsnä myös etäyhteyden välityksellä.

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään psykologisen turvallisuuden osatekijöihin, jotka ovat nousseet tärkeimpinä itselle kaikkien osatekijöiden joukosta. Näitä osatekijöitä ja samaan aikaan hyvin tärkeitä käsitteitä ovat luottamus, vuorovaikutus, johtajuus, yhteenkuuluvuus, tunteet, etätyöskentely ja erilaiset johtamiskäytänteet. Näiden käsitteiden ympärille on rakennettu opinnäytetyö siitä, miten psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisöissä ja miten sen kehittymisen avulla pystytään lisäämään työyhteisön hyvinvointia, jonka avulla voidaan saavuttaa parempaa tehokkuutta ja parantamaan tuloksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on oppia ymmärtämään paremmin psykologista turvallisuutta työyhteisössä ja pyrkiä kehittämään sitä. Tavoitteena on myös tuoda ilmi aiheen tärkeys työyhteisössä ja sitä kautta pyrkiä levittämään ilmiön tärkeyttä eteenpäin.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä halutaan ymmärtää psykologista turvallisuutta ilmiönä syvällisemmin, ja siltä pohjalta aihetta lähdettiin rakentamaan. Opinnäytetyön tutkimustehtävään liittyvät tutkimuskysymykset nousivat lähteiden kautta sekä oman mielenkiinnon kohteideni perusteella. Tutkimuskysymykset jakavat opinnäytetyön kolmeen eri aihepiiriin: vuorovaikutukseen, johtamiseen ja etätyöskentelyyn. Tutkimuskysymyksiä ovat: ”Miten työpaikkakeskustelut vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen?”, ”Miksi johtaminen on keskeisessä roolissa psykologiseen turvallisuuteen liittyen?” ja ”Millainen on etätyöskentelyn vaikutus psykologiseen turvallisuuteen?”.

Opinnäytetyön tutkimuksessa edetään ensin tutkimuskysymys kerrallaan teoriassa, jonka jälkeen tuodaan esille, miten tutkimus on suoritettu ja minkälaisilla menetelmillä. Tämän jälkeen tuodaan mukaan tutkimukseen empiirinen osa eli haastattelut, jotka pitäytyvät samoissa teemoissa tutkimuskysymysten kanssa. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, jonka jälkeen vielä lopussa omaa pohdintaa tutkimuksesta ja sen etenemisestä.

## 2 MITÄ PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ON?

Tässä kappaleessa syvennytään opinnäytetyön aiheen eli psykologisen turvallisuuden määrittelyyn. Kappaleessa keskitytään myös siihen, miten psykologinen turvallisuus luodaan ja miten sitä voidaan ylläpitää työyhteisössä.

### 2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Psykologinen turvallisuus voidaan määritellä usealla eri tavalla ja käsitys siitä on eri asiantuntijoilla hieman erilainen. Edgar Scheinin sanotaan luoneen psykologisen turvallisuuden termin 1960-luvulla (Lechner & Tobias Mortlock 2022). Psykologinen turvallisuus käsitteenä esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1965; silloin se määriteltiin työntekijöiden keinoksi selvitä muutoksesta, ja siihen tarvittiin turvallisuuden tunnetta ja omiin kykyihin luottamista. Amy Edmondson on tutkimuksiensa alussa 1990-luvulla kuvannut psykologista turvallisuutta työntekijöiden käsitykseksi ja kyvyksi työllistyä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Työntekijät tuntevat olonsa psyykkisesti turvallisiksi, kun luottamus ja kannustava suhde on läsnä heidän työympäristössään. Psykologinen turvallisuus on myös määritelty turvallisuuden tiimitason ilmapiirinä, joka tarjoaa riskittömän ympäristön ihmisten välillä. Psykologisesti turvallinen ympäristö on sellainen, jossa työntekijät eivät hylkää toisiaan sen vuoksi, että he ovat oma itsensä. Työntekijöillä on positiivisia aikomuksia ja molemminpuolinen kunnioitus toistensa osaamista kohtaan. (Iqbal ym. 2020, 3–4.)

Psykologinen turvallisuus on yksinkertaistettuna oppivan organisaation rakentamisen perusta (Edmondson 2018, 187). Tiimin toimivalla psykologisella turvallisuudella on osoittautunut olevan hyvin keskeinen rooli monissa positiivisissa työpaikkakäyttäytymisissä, esimerkiksi hyvinvoinnin ja työasenteiden suhteen. Psykologisen turvallisuuden positiivinen rooli näkyy oppimiskäyttäytymisessä, työhön sitoutumisessa sekä työtyytyväisyydessä. (Sjöblom, Mäkinen & Mäkilangas 2022, 3.)

Jotta ymmärretään kunnolla mitä psykologinen turvallisuus on, täytyy myös ymmärtää, mitä se ei ole. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että ihmiset olisivat aina samaa mieltä toistensa kanssa ollakseen mukavia (Edmondson 2018, 15). Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole



persoonallisuustekijä eikä pelkästään ekstrovertit ihmiset kykene riskittömään ympäristöön. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset tarjoavat ideoita ja ilmaisevat huolensa riippumatta siitä, ovatko he taipuvaisia sisään- vai ulospäinsuuntautuneisuuteen. (Edmondson 2018, 16.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita suoritusstandardien alentamista eikä ole kyse siitä, että tuntee olonsa mukavaksi työskennellessään eikä tarvitse ottaa vastuuta tai nostaa vaatimuksia. Mitä suuremmat standardit eli vaatimukset työhön annetaan, sitä korkeampi oppiminen ja suorituskky psykologisesti turvallisessa työympäristössä välittyy. Tällaista tilannetta kutsutaan oppimisvyöhykkeeksi, jossa ihmiset voivat tehdä yhteistyötä, oppia toisiltaan ja tehdä monimutkaista ja innovatiivista työtä. (Edmondson 2018, 17–19.)

Yksi tärkeä psykologiseen turvallisuuteen liittyvä käsite on luottamus, mutta psykologista turvallisuutta ei saa kuitenkaan sekoittaa luottamukseen. Yksi keskeinen erottava tekijä on se, että luottamus voi olla vain kahden ihmisen välisessä suhteessa, kun taas psykologinen turvallisuus läpäisee kokonaisen ryhmän. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 1.) Psykologinen turvallisuus kuvaa ajallisesti välitöntä kokemusta ja kokemus siitä liittyy odotuksiin ihmisten välisistä seurauksista. Samaan aikaan luottamus kuvaa odotusta siitä, voidaanko toisen henkilön tai organisaation luottaa tekemään lupaamansa asian. (Edmondson 2018, 17.)

Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden välisessä suhteessa molemmat vaativat huolellista harkintaa. Psykologinen turvallisuus ylittää ihmisten välisen luottamuksen ja kuvaa tiimin ilmapiiriä, jossa luottamus ja kunnioitus on sellaista, että tiimin jäsenet voivat kokea olevansa oma itsensä ja tuntee olonsa turvallisiksi. (Kriek 2019, 330.)

## **2.2 Psykologisen turvallisuuden luominen ja ylläpitäminen**

Jokainen kokee psykologisen turvallisuuden eri tavalla, eikä ole olemassa yksiselitteistä tapaa kokea turvallisuutta ympärillään. Yleisesti ottaen kuitenkin esimerkiksi onnistumiseen tähtääminen auttaa keskittymään positiiviseen suuntaan, etsimään mahdollisuuksia ja myötävaikuttaa enemmän riskien ottoon. Paras tapa kokea psykologinen turvallisuus on toimia ikään kuin sinulla olisi se jo. (Edmondson 2018, 188.)

Kun ihmiset yritetään saada samalle viivalle yhteisillä tavoitteilla ja yhteisellä arvostuksella, luodaan alusta psykologiselle turvallisuudelle. Yksi tärkeä taito on työn rajaaminen oikeaan suuntaan, joka tapahtuu erilaisilla tavoilla tilanteen mukaan. Jos esimerkiksi työ vaatii täydellisyyttä saadakseen asiakas tyytyväiseksi, johtajien on varoitettava työntekijöitä havaitsemaan ja korjaamaan pienetkin asiat työhön tai palveluun liittyen. Jos taas kyse on esimerkiksi niin sanotusta vaarallisesta työstä ja tavoitteena on nollatoleranssi kuolemille työpaikalla, johtajien on kehitettävä fyysistä turvallisuutta arvokkaalle ja haastavalle tasolle, joka kuitenkin on tavoitettavissa. (Edmondson 2018, 158.)

Edellisessä kappaleessa oli vain pari esimerkkiä siitä, miten psykologista turvallisuutta voidaan lähteä luomaan työpaikalla. Asian pointtina on kuitenkin se, että psykologinen turvallisuus ei ole yksinkertaista ja tapahdu aina samalla tavalla. Yleensä se kuitenkin saa alkunsa johdon esimerkistä, kuten aiemmista esimerkeistä voi päätellä. Joskus kestää kauan ennen kuin löydetään omaan organisaatioon sopiva tapa luoda psykologinen turvallisuus. Joka tapauksessa, työpaikassa kuin työpaikassa, se on saavutettavissa.

Ei ole olemassa niin sanottua taikasauvaa psykologisen turvallisuuden aikaansaamiseksi yhdessä yössä, mutta sitoutumalla sen rakentamiseen yksi keskustelu kerrallaan, johtajat ottavat ensimmäiset askeleet kohti organisaatioiden rakentamista psykologisesti turvalliseksi (Edmondson 2018, 191). Työyhteisössä voi edistää psykologisen turvallisuuden kasvua, vaikka ei olisikaan johtoasemassa. Usein työntekijän ei tarvitse tehdä muuta kuin kysyä hyvä kysymys, jonka motiivina on aito uteliaisuus. Myös aktiivisesti kuunteleminen ja kiinnostuksen osoittaminen välittävät kunnioitusta puhujaa kohtaan. Nämä asiat myös vahvistavat puhujan ajatusta siitä, että hän ja hänen mielipiteensä ovat täysin tervetulleita. Näin työntekijä on osoittanut kiinnostuksensa ja luonut turvallisen tilan, joka auttaa yhtä tai useampaa kertomaan ajatuksiaan, ideoitaan ja kysymyksiään ääneen. (Edmondson 2018, 199.)

Kun psykologinen turvallisuus on saatu luotua alulle työyhteisössä, on hyvin tärkeää osata ylläpitää sitä. Esimerkiksi toisten kunnioittaminen, avun pyytäminen, kyseenalaistaminen, kuuntelu, kiinnostuksen osoittaminen ja riskien otto ovat hyviä ylläpitämisen keinoja. Ajatusten ja ideoiden jakaminen, vaikka muut olisivat eri mieltä, ovat myös loistavia tapoja psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseen työyhteisössä.

### 3 JOHTAMINEN KESKEISESSÄ ROOLISSA

Johtaminen on hyvin keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden luomisen ja onnistumisen kautta kaikissa työyhteisöissä. Johtajuuden rooli psykologisessa turvallisuudessa on erittäin tärkeää ja onkin huomattu, että kannustava johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa erilaisiin työtuloksiin psykologisen turvallisuuden kautta niin yksilö- kuin tiimitasolla (Sjöblom ym. 2022, 3).

Johtajuuden ytimessä on muiden ponnistelujen valjastaminen saavuttaakseen jotain, mitä kukaan ei voi yksin saavuttaa. Kyse on ihmisten auttamisesta menemällä niin pitkälle kuin he voivat, kykyjensä ja taitojensa avulla. Johtajuudessa on siis kyse hiljaisuuden korvaamisesta rehellisyydellä ja pelon korvaamisesta sitoutumisella. (Edmondson 2018, 189.)

#### 3.1 Johtamismenetelmät

Johtamismenetelmiä on hyvin monenlaisia ja jokaisessa menetelmässä tarvitaan psykologista turvallisuutta. Esimerkkejä johtamismenetelmistä, joissa psykologinen turvallisuus on suuressa keskiössä ovat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, vuorovaikutusjohtaminen ja muutoksen johtaminen. Nämä johtamismenetelmät ja niissä onnistuminen tarvitsevat psykologisesti turvallista ympäristöä.

Ensimmäisenä on tärkeää tuoda esille itsensä johtaminen, koska kaikki lähtee itsestä ja siitä, että uskaltaa ja pystyy olla oma itsensä. Hyvä itsensä johtaminen edellyttää terveyttä ja hyvinvointia, itsensä kanssa toimeen tulemistä, henkilökohtaisia tavoitteita ja jatkuvaa oppimista (Kamensky 2015, 145). Itsensä johtamisen ensi askeleet ovat terveys ja hyvinvointi, mikä edellyttää fyysistä terveyttä, psyykkistä ja henkistä terveyttä sekä sosiaalista terveyttä. Itsetunto, itsekuuri, itsekritiikki sekä itsetuntemus ovat tärkeitä käsitteitä hyvään itsensä johtamiseen. Edellä mainitut itsensä kanssa toimeen tulemisen käsitteet ja sen avulla hyvä itsensä johtaminen edellyttää omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista ja tahtotilaa niiden saavuttamiseen. Itsensä johtamisessa, kuin missä tahansa johtamisessa, jatkuva oppiminen ja riittävä uudistuminen ovat yksiä tärkeimpiä johtamisen taitoja. (Kamensky 2015, 145–150.)

Ihmisten johtaminen on luultavasti tärkein johtamisen eri ulottuvuuksista. Hyvältä ihmisten johtajalta edellytetään esimerkiksi ymmärrystä ihmisten tarpeista, itsensä johtamisen taitoa, hyviä vuorovaikutustaitoja, tunneälyä, tilannetajua, erilaisten johtamistaitojen hallitsemista, yksinkertaistamisen taitoa sekä päätöksentekoprosessin hallintaa. Näitä kaikkia ominaisuuksia tarvitsee hyvä ihmisten johtaja, jotta ihmiset ovat halukkaita seuraamaan häntä. (Kamensky 2015, 118.)

Vuorovaikutusjohtaminen tapahtuu, kun johdetaan ihmistä, asioita sekä itseään. Vuorovaikutusjohtaminen vaatii paljon erilaisia vuorovaikutustaitoja sekä johtamiskäytäntöjä, ja täten vuorovaikutussuhteet ja niiden verkosto on erittäin monimuotoista. (Kamensky 2012, 50.) Vuorovaikutusjohtaminen edellyttää johtajalta hyvää tunneälyä, johon kuuluu itsetuntemus, empatia, motivaatio, tunteiden tiedostaminen ja hallinta sekä hyvät sosiaaliset taidot (Goleman 2000, 66). Vuorovaikutusjohtajan on hyvä myös tuoda tunneällyn voima esille työssään ja pyrkiä ohjaamaan ihmisiä tarkastelemaan ja kehittämään omaa tunneälyään.

Muutoksen johtaminen on erittäin tärkeä tekijä organisaation kehittymiselle, jonka vuoksi se liittyy hyvin vahvasti myös psykologiseen turvallisuuteen. Ilman toimivaa psykologista turvallisuutta, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi eivät ole parhaimmillaan muutoksen aikana. Muutoksen johtamiseen tarvitaankin siksi turvaksi erilaisia näkemyksiä siitä, miten johtaa organisaatiota psykologisesti turvalliseen suuntaan muutoksen aikana. Muutosta johtaessa erilaisten metaforien avulla johtajat voivat mukauttaa muutoslähestymistapaansa, jota he tarvitsevat tietyssä muutostilanteessa (Kriek 2019, 391). Tällaisia metaforia kutsutaan nimillä johtaja, valmentaja, ohjaaja, huoltaja, tulkki ja kasvattaja (Kriek 2019, 392–393).

Muutosjohtaja ohjaa muutosta strategisena valintana ja ohjaa tiimiä ennalta määrättyihin tuloksiin. Muutosjohtamisen valmentaja johtaa kykyä vaikuttaa ja muokata muutosprosesseja. Muutosjohtamisen ohjaaja ohjaa lähestymistapaansa kohti tavoitetta, mutta tiedostaa samalla, että tulokset eivät välttämättä ole toivottuja. Muutosjohtamisen huoltaja edistää muutosta johtajien aikeista riippumatta ja ohjaa tiimiä vakiintuneita reittejä pitkin. Tulkki ottaa aseman, jossa hän tulkitsee tiimin puolesta ja sen kanssa tiimissä ja sen ulkoisessa ympäristössä tapahtuvia asioita ja tilanteita. Tulkin tehtävänä on tehdä tapahtumalle merkitys tiimille ja ohjata oikeaan reaktioon. Muutosjohtamisen kasvattaja uskoo omaan voimaantuneeseen kykyynsä löytää paras tie ja varmistaa, että itseorganisoituminen on mahdollista. Muutosmetaforien omaksuminen ja käyttäminen oikeassa tilanteessa mahdollistaa suoremman ja tarkemman toiminnan ja antaa

johtajille mahdollisuuden käyttää kohdistetumpia lähestymistapoja tiimiensä sisäisten ja ulkoisten muutosprosessien yhdistämiseen. (Kriek 2019, 391–394.)

### **3.2 Johtamiskäytänteet**

Psykologinen turvallisuus poistaa jarrut, jotka estävät ihmisiä saavuttamasta sitä, mikä on mahdollista. Edmondsonin mukaan johtajilla on kaksi tärkeää tehtävää, joista toinen on rakentaa psykologista turvallisuutta kannustaakseen oppimista ja välttääkseen estettävissä olevia epäonnistumisia. Psykologisen turvallisuuden lisäksi johtajien on asetettava korkeat standardit ja annettava ihmisille mahdollisuus saavuttaa ne. (Edmondson 2018, 21.) Kuten tästä voi huomata, pelkkä psykologinen turvallisuus ei riitä, mutta ilman sitä, on vaikea onnistua johtajuudessa.

Tukevien johtamiskäyttäytymisten, kuten osallistamisen, tuen ja luotettavuuden on osoitettu vaikuttavan ratkaisevasti yksittäisten työntekijöiden käsityksiin psykologisesta turvallisuudesta. Se puolestaan vaikuttaa työntekijöiden positiivisiin tuloksiin, kuten työn suorittamiseen, sitoutumiseen, luovaan työhön ja äänen käyttämiseen. (Sjöblom ym. 2022, 3.) Tämän perusteella voidaan huomata, että hyvä johtajuus ja sitä tukevat johtamiskäytänteet vaikuttavat työntekijöiden riskienottoon positiivisesti.

Johtamiskäytänteissä on kyse siitä, kuinka olla mahdollisimman hyvä tai jopa paras johtaja alaisilleen sekä itselleen. Johtajat ohjaavat tiimiä saavuttamaan tuloksia, joten askeleet hyvään johtamiseen alkavat ohjauksesta ja tiimin rakentamisesta. Ohjaus ja rohkaiseminen avunpyytämiseen ovat erittäin tärkeitä johtamiskäytänteitä, joiden avulla voidaan yhdessä psykologisesti turvallisen tiimin kanssa saavuttaa hyvän johtajan kolmas askel eli tulokset. Ohjaus, tiimi ja tulokset ovat jokaisen johtajan vastuulla, ja niissä onnistuessaan voi saavuttaa hyvän johtajan aseman. (Scott 2019, 5–7.)

Luottamuksen suhteen johtajat voivat esimerkiksi edistää luottamuksen kehittymistä olemalla halukkaita jakamaan tietoa, ajatuksia sekä tunteita ja antamalla tiimin arvojen mukaista reagointia tilanteisiin. Erityisen hyödyllistä on, jos johtaja antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden saavuttaa tehtävänsä omalla tavallaan. Niin johtajan kuin tiimin jäsenen tulee toimia kunnioittavasti, yhteistyöhaluisesti ja luotettavasti. (Kriek 2019, 329.)

Kun johtajalla on jokin selkeä kriittinen lähtökohta ja hän on arvioinut tilanteen, hänen on tehtävä ratkaisevia päätöksiä asian suhteen. Tällöin hän voi käyttää kolmea päätöksentekokohtaa apunaan. Ensimmäinen päätöksentekokohta on määrittää toimenpide: seuranta vai toimenpiteiden toteuttaminen. Nämä ovatkin kaksi kriittistä johtamiskäyttäytymistä, jotka vaikuttavat muun muassa tiimin tehokkuuteen. Seurannan valitessaan johtajat etsivät ympäriltään tietoa ja pyrkivät tulkitsemaan sitä tehokkaasti, jotta löytävät oikeanlaisen toimenpiteen ja ratkaisun. Päätöksenteon toinen taso liittyy siihen, onko asia sisäinen vai ulkoinen. Ulkoisen seurannan aikana johtaja pyrkii estämään tai vähentämään ympäristöongelmien vaikutusta tiimiin esimerkiksi verkostoitumalla ja lisäämällä vaikutusvaltaa, puolustamalla ja edustamalla tiimiä sekä jakamalla asiaankuuluvat tiedot tiimin kanssa. Jos toimenpide katsotaan sisäiseksi, tarvitaan toinen keskeinen päätös, joka tarkoittaa päätöksentekokohtaa numero kolme. (Kriek 2019, 360–361.)

Johtajan on kolmannessa päätöksentekokohdassa määritettävä, onko ongelma luonteeltaan tehtävä vai suhteellinen. Jos ongelma liittyy tehtävään, johtajan toiminta kohdistuu muun muassa tavoitteisiin keskittymiseen, tulosten jäsentämiseen, tiimin jäsenten koulutukseen sekä huippuosaamisen standardien ylläpitämiseen. Jos käsiteltävänä oleva asia on suhteellinen, johtajan tulisi suunnata toimintaansa ihmissuhdetaitojen valmennukseen sekä yhteistyöhön ja osallistumisen tärkeyteen. (Kriek 2019, 361.)

Edmondsonin kirjassa johtamisen työkalut ovat konkreettisia tapoja, joilla johtajat rakentavat psykologista turvallisuutta organisaatiossaan. Nämä työkalut on jaettu kolmeen kategoriaan, joita ovat odotuksien muokkaaminen, kutsuva osallistuminen ja tuottava vastaaminen. Odotuksien muokkaamisella tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa työtä on kehystetty erilaisilla oletuksilla ja huomattu, että tarvitsee vain asettaa alusta avoimelle keskustelulle virheitä ja asia ratkeaa helpommin kuin aluksi olisi uskonutkaan. Kutsuva osallistuminen sisältää aitoja, suoria ja kunnioittavia kysymyksiä esimerkiksi turvallisuudesta työpaikalla. Kutsuva osallistuminen tarkoittaa hiljaisuuden poistamista ja jokaisen äänen kuulamista eteenpäin sekä kokoontumista, jossa riskit ovat sallittuja. Tuottavasti vastaaminen tarkoittaa johtajan reagointia siihen, kun ihmiset todella uskaltavat puhua. Odotuksien muokkaaminen ja kutsuva osallistuminen luovat psykologista turvallisuutta, mutta jos johtajan reagointi puheeseen tai ongelmaan on vihainen tai väärä, turvallisuus haihtuu hyvin nopeasti. Tuottavan vastauksen on oltava arvostava, kunnioittava ja tarjottava tietä eteenpäin. (Edmondson 2018, 154–158.) Näitä johtamisen työkaluja säännöllisesti vuorovaikutteisella ja oppimissuuntautuneella tavalla käyttämällä voidaan luoda jatkuvasti rehellinen ja turvallinen ilmapiiri (Edmondson 2018, 183).

Saavuttaakseen työpaikalla psykologisen turvallisuuden, johtajien tulee korostaa päämääräänsä. Ihmisten motivoiminen on yksi vakiintunut johtamistehtävä ja sen vuoksi johtajat, jotka muistuttavat ihmisiä siitä, miksi heidän tekemällään työllä on merkitystä, auttavat luomaan energiaa, joka kuljettaa niin työntekijät kuin johtajatkin läpi haastavien hetkien ja vaiheiden. Johtajan tehtävä on tuoda ihmiset takaisin psykologisesti turvalliseen tilaan, jossa he tietävät, kuinka paljon heidän työllään on merkitystä. Johtajien olisi samanaikaisesti hyvä myös pysähtyä miettimään, mikä motivoi heitä ja tekee organisaation työstä merkityksellistä laajemmalle yhteisölle. Johtajien tulisi tämän jälkeen myös kysyä itseltään, kuinka usein ja kuinka voimakkaasti he välittävät vakuuttavia perusteluja muille työstään. (Edmondson 2018, 166.)

## 4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖPAIKKAKESKUSTELUISSA

Tämän aihepiirin keskeisenä terminä on vuorovaikutus ja sen merkityksen korostaminen suhteessa psykologiseen turvallisuuteen. Vietämme suurimman osan valveilla olostamme työpaikallamme. Siellä käytävät keskustelut ovat yksi suurimmista vuorovaikutuksen merkittävistä kohteista, joita päivän aikana kohtaamme. Tämän vuoksi psykologisesti turvallisilla työpaikkakeskusteluilla on hyvin suuri merkitys työyhteisömme hyvinvointiin ja liiketaloudellisen tuotannon tehokkuuteen ja kehittymiseen.

Psykologiassa tutkijat kutsuvat keskustelun vuorovaikutusta ja keskimääräistä sosiaalista herkkyyttä psykologisen turvallisuuden tunnetuiksi piirteiksi (Duhigg 2016). Juuri tämän vuoksi tässä kappaleessa syvennyttään vuorovaikutuksen merkitykseen, erityisesti työpaikkakeskusteluissa. Kappaleessa avataan myös hieman sosiaalista herkkyyttä ja tunteita, ja niiden vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen.

### 4.1 Vuorovaikutus käsitteenä

Vuorovaikutus käsitteenä on hyvin laaja ja asiantuntijat Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock ovat jakaneet vuorovaikutuksen neljään erilaiseen tyyppiin sekä viiteen erilaiseen rooliin. Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät tyypit voivat olla ongelmakeskeisiä, menettelyllisiä, sosioemotionaalisia tai toimintaan suuntautuneita. Vuorovaikutuksen viisi erilaista roolia ovat valittajat, ratkaisun etsijät, ongelma-analyttikot, välinpitämättömät ja menettelytapojen välittäjät. Vuorovaikutuksen erilaisten roolien ymmärtäminen auttaa tiiminjohtajia tunnistamaan eri jäsenten panokset ja sovittamaan ne eri viestintätapoihin. (Kriek 2019, 279, 281.) Vuorovaikutuksen eri tyyppien ja roolien tunnistaminen ja ymmärtäminen auttaa myös psykologisen turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen pidemmällä aikavälillä.

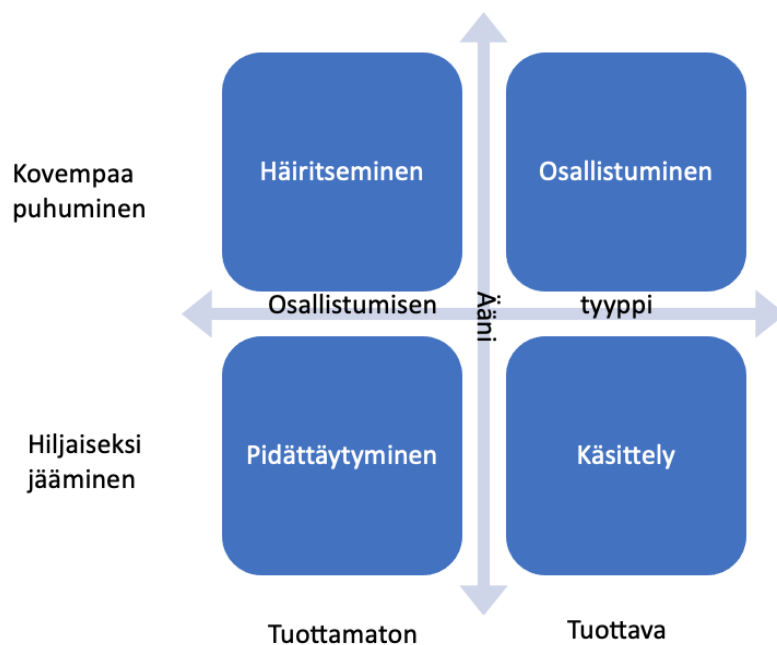
Ongelmakeskeinen vuorovaikutus liittyy käsillä olevan asian ymmärtämiseen, ongelmaan yhteyden muodostamiseen sekä ratkaisun ehdottamiseen. Menettelyllinen vuorovaikutus on joko positiivista eli sisältää muun muassa tavoitteelliseen suuntautumiseen tähtääviä ja selventäviä lausuntoja, tai negatiivista eli sisältää lausuntoja, joissa tiimin jäsenet menettävät ajatuksensa tai menevät liikaa yksityiskohtiin. Sosioemotionaalinen vuorovaikutus on menettelyllisen vuorovaikutuksen tavoin



myös joko positiivista tai negatiivista. Positiivinen sosioemotionaalinen vuorovaikutus sisältää panoksia, joiden avulla muun muassa kannustetaan, tarjotaan tukea ja kevennetään ilmapiiriä. Negatiivinen sosioemotionaalinen vuorovaikutus kattaa esimerkiksi jatkuvaa kritisointia tai toisten ylitse polkemista keskusteluiden aikana. Toimintaan suuntautunut vuorovaikutus on positiivisena ennakoivaa keskustelua, jossa ilmaistaan kiinnostusta muutokseen sekä otetaan henkilökohtaista vastuuta ja osaa toiminnan suunnitteluun. Toimintaan suuntautunut negatiivinen vuorovaikutus on vastavaikutteista, jolla tarkoitetaan muun muassa kiinnostumattomuutta muutokseen, valituksia, vastuun kieltämistä ja keskustelun ennenaikaista lopettamista. (Kriek 2019, 279–280.)

#### 4.2 Vuorovaikutuksen hahmottaminen keskustelumatriisin avulla

Työpaikkakeskusteluilla, niin kokouksilla, kehityskeskusteluilla kuin kahvipöytäkeskusteluillakin, on suuri merkitys psykologiseen turvallisuuteen ja sen kehittymiseen työyhteisöissä. Töissä käytävien ryhmäkeskustelujen keskeisiä toimia hahmottelevat pidättäytyminen, häiritseminen, osallistuminen ja käsittely. Nämä kaikki käsitteet yhdessä edistävät tiimin, ryhmän ja samalla koko työyhteisön tavoitteita sekä organisaation muutosta. (Edmondson 2021.)



Kuva 1. Tuottava keskustelumatriisi. (Edmondson 2021.)

Psykologinen turvallisuus määritellään uskomukseksi, jonka mukaan ideoista, kysymyksistä, huolenaiheista ja virheistä puhuminen antaa mahdollisuuden henkilölle osallistua ja vaikuttaa

keskusteluun, ilmapiiriin sekä työyhteisöön. Käsitteen määrittelemistä ei voi korostaa liikaa, sillä se pyritään usein ymmärtämään väärin, jonka vuoksi moni ei lähde ponnistelemaan keskusteluiden toimivuuden eteen. Uskotaan, että psykologisen turvallisuuden luominen johtaa aikaa vieviin keskusteluihin ja hidastaa edistymistä. Näin ei kuitenkaan ole, jos opitaan luottamaan omaan intuitioon ja osataan erilaisia johtamisen taitoja, kuten erottelukykä, keskittymistä ja tehokasta keskustelua. (Edmondson 2021, 271.)

Keskusteluvaihtoehdot eivät ole vain niin yksinkertaisia, kuin esimerkiksi puhuminen tai vaiti pysyminen. Se, miten puhutaan ja miten hiljaisuutta käytetään, on ratkaisevana tekijänä tehokkaille keskusteluille. On kehitetty keskustelumatriisi, joka tutkii sitä, miten ääni ja hiljaisuus edistävät tehokkaita keskusteluja, joissa erilaisia ideoita jaetaan ja kehitetään. Keskustelumatriisi perustuu puhumiseen ja hiljaa pysymiseen sekä tuottavaan ja tuottamattomaan osallistumiseen. Matriisi koostuu neljästä erilaisesta keskustelun osallistumismuodosta, joita ovat pidättäytyminen, häiritseminen, osallistuminen ja käsittely. (Edmondson 2021, 272.)

Keskustelussa pidättäytyminen tapahtuu, kun ihmiset päättävät pidättäytyä jakamasta aiheeseen liittyviä tietoja, joilla on mahdollisesti merkitystä käsiteltävänä olevan asian kannalta. Ihmiset kokevat jakamisen olevan riskialtista tai sopimatonta, vaikka tiedostavat omaavansa jaettavan huolen tai idean. (Edmondson 2021, 274.) Pidättäytymistä voi vähentää psykologisesti turvallisen ympäristön luomisen avulla. Johtajien on tärkeää tuoda esille se, ettei ole olemassa huonoja tai vääriä ideoita, jotta jokaisella on turvallista avata omia ajatuksiaan ilman pelkoa esimerkiksi nöyryytyksestä. Keskustelujen pidättäytymisen vähentämiseksi on tärkeää esimerkiksi korostaa epävarmuuksia ja monimutkaisuutta, tunnustaa erehdykset ja kertoa omista epäonnistumisista, esittää avoimia kysymyksiä sekä kannustaa jokaista kertomaan omat näkemyksensä. Vaikka erilaiset näkemykset voivat lisätä konflikteja, jotka voivat viedä aikaa päästä sopimukseen asiasta, ajan myötä ne ovat tärkeitä hyvän päätöksenteon kannalta. (Edmondson 2021, 275–276.)

Keskustelujen häiritsemisellä tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa hiljennetään tai estetään muita puhumasta tai puhutaan aktiivisesti keskusteluun liittymättömästä asiasta, mikä häiritsee keskittymistä edistymisen kannalta haastaviin asioihin. Keskustelujen häiriöiden vähentämiseksi voi esimerkiksi aluksi selvittää aiheeseen tai tavoitteeseen liittyvät perussäännöt sekä aikataulut aiheen ulkopuolelle jäävien keskusteluiden minimoimiseksi ja vaatia yrityksen arvojen noudattamista, kuten kunnioittavaa vuorovaikutusta ja henkilökohtaisten hyökkäysten välttämistä.

On tärkeää myös antaa tehokkaasti palautetta ja ymmärtää, etteivät ihmiset usein ole tietoisia käyttäytymisensä vaikutuksista. (Edmondson 2021, 279.)

Osallistuminen on pidättäytymisen vastakohta, se edistää aktiivisesti psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä ja vie keskustelua eteenpäin. Osallistuessa keskusteluun aktiivisesti, käytetään tuottavaa ääntä, joka tarkoittaa asiaankuuluvien tietojen, ideoiden ja mielipiteiden jakamista. Tuottava ääni syntyy ihmisten reagoidessa ja kommentoidessa tilassa, jossa rehellisyys on tervetullutta. Osallistumisen edistämiseen voidaan vaikuttaa kouluttautumalla, mallintamalla omia ajatuksia huolellisesti, normalisoimalla haastamisen ja muuttumisen prosessia uuden tiedon tullessa esille sekä esittämällä paljon kysymyksiä ja vastauksia. (Edmondson 2021, 279–280.)

Tuottavaa käsittelyä tarvitaan tehokkaan keskustelun tueksi ja sen onnistumiseksi. Keskustelun käsittelyä voidaan edistää esimerkiksi asettamalla selkeät normit aktiiviselle kuuntelulle, sopimalla yhteiset tavoitteet ja tunnistamalla tilanteet, joissa käsittely on äärimmäisen tärkeää. Keskustelun käsittelyn parantamiseksi on myös tärkeää huomioida käsittelyn olevan keskeinen ominaisuus tiimien korkean suorituskyvyn kannalta ja sisällyttää käsittelyn esimerkiksi organisaation rekrytointiin, palkitsemiseen sekä kehittämiseen (Edmondson 2021, 281–282).

#### **4.3 Keskusteluympäristön merkitys**

Psykologinen turvallisuus on seurausta työpaikan vuorovaikutuksesta ja siten ihmissuhteista. Vaikka se vaikuttaa tiimin tuloksiin, psykologinen turvallisuus itsessään on seurausta ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta ja keskusteluympäristöstä. (Akan, Jack & Mehta 2020, 33.)

Artikkelissa *Concrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness* on tutkittu keskusteluympäristön, psykologisen turvallisuuden ja tiimin tehokkuuden välistä suhdetta. Artikkelin tutkimus väittää, että *concrescent conversation environment* eli CCE sytyttää psykologisen turvallisuuden ilmapiirin, mikä johtaa riskittömään yhteiseen toimintaan, joka on välttämätön tila positiivisten tiimitulosten saavuttamiseksi. CCE tarkoittaa tiimin ominaisuutta, joka viittaa jäsenten sanalliseen käyttäytymiseen, kuten paljastamiseen, ohjaamiseen ja kyseenalaistamiseen. Psykologinen turvallisuus taas liittyy yhteisiin uskomuksiin ihmisten välisestä riskinotosta, joka kehittyy, kun tiimin jäsenet alkavat tuntea olonsa turvallisiksi, hyväksytyiksi ja arvostetuiksi sekä alkavat luottaa toisiinsa. Nämä yhteiset uskomukset syntyvät, kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja osallistuvat tiettyyn keskustelukäyttäytymiseen. Siten

psykologinen turvallisuus on nouseva, väliin tuleva tiimiprosessi, ja CCE vaikuttaa tuloksiin turvallisuuteen kohdistuvan vaikutuksen kautta. Artikkelin tutkimuksen tuloksien perusteella johtajat voivat parantaa tiimin tuloksia vaikuttamalla keskusteluympäristöön psykologisen turvallisuuden tunteen herättämiseksi. (Akan ym. 2020, 29–30.)

Tiimin tehokkuudelle on määritetty viisi kriittistä tekijää, jotka ovat henkinen turvallisuus, luotettavuus, rakenne tai selkeys, merkitys ja vaikutus (Akan ym. 2020, 30). Kaikki edellä mainitut ovat psykologisen turvallisuuden osatekijöitä, joten psykologinen turvallisuus on suuri tekijä tiimin tehokkuuden kannalta. Psykologinen turvallisuus onkin pohjimmiltaan ihmissuhde, joka perustuu vuorovaikutukseen.

Keskustelun kolme ulottuvuutta CCE rakenteessa ovat paljastaminen, kyseenalaistaminen ja ohjaaminen. Paljastaminen määritellään tiedon jakamisprosessiksi, jossa jäsenet käyttävät vakuuttavia puhetoimia, kuten väitteitä ja tuomioita, tuodakseen esille uutta tietoa. Muun muassa läsnäolo, luottamus, arvostus ja palautteen anto ovat sellaisia käyttäytymistapoja, jotka antavat mahdollisuuden paljastaa uutta tietoa. Kyseenalaistaminen määritellään tiedonhakukäyttäytymiseksi, jossa jäsenet käyttävät vakuuttavia puhetyylejä vaihtaakseen keskenään tietoa ja luodakseen uutta. Kyseenalaistaminen työntää keskustelun syvemmälle hyödyllisten, käytännöllisten ja jopa uusien vastausten saamiseksi. Ohjaaminen määritellään selventäväksi ja tiivistäväksi käytökseksi, jolla tiimin jäsenet käyttävät vakuuttavia puhetoimia saadakseen muut suorittamaan tehtävänsä. (Akan ym. 2020, 32.) Noin kolme neljäsosaan johdon viestinnästä ja kommunikaatiosta sisältyy paljastaminen, kyseenalaistaminen ja ohjaaminen. Tämän perusteella on siis osoitettu, että CCE toimii perustana kehittyville ihmissuhteille ja sen voidaan sanoa olevan psykologisen turvallisuuden edeltäjä. (Akan ym. 2020, 33.)

Artikkelin tutkimukset vahvistavat, että kun tiimin jäsenet tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi, he osallistuvat enemmän tutkivaan ja hyödyntävään oppimiseen ja ovat luovempia ja motivoituneempia, ja tämän vuoksi myös tuottavampia. Tutkimustulosten perusteella CCE-asteikko (paljastaminen, kyseenalaistaminen ja ohjaaminen) on voimakas, mutta liian vähän huomiotta jäänyt edeltäjä psykologiselle turvallisuudelle ja tiimin tehokkuudelle. Keskustelut ja keskusteluympäristö tulee siis ottaa enemmän huomioon, koska tiimi on luonnostaan sosiaalinen kokonaisuus ja ihmisten välisellä dynamiikalla on ratkaiseva rooli tiimin toiminnassa. (Akan ym. 2020, 41–42.) Tulokset osoittavat myös, että jos johtajat pyrkivät kannustamaan tiimejä

paljastamaan, kyseenalaistamaan ja ohjaamaan, tiimin tehokkaita tuloksia voidaan saavuttaa luomalla jäsenille psykologisesti turvallinen ympäristö (Akan ym. 2020, 46).

#### **4.4 Sosiaalinen herkkyys vuorovaikutuksessa**

Googlen tutkimuksen mukaan on kaksi keskustelukäyttäytymistä, joita kaikki hyvät tiimit yleensä jakavat. Niitä ovat keskustelun jakautuminen tasa-arvoiseksi ja korkea keskimääräinen sosiaalinen herkkyys. Keskustelun vuorottelun jakautuminen tasa-arvoiseksi tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että niin kauan kuin kaikilla on mahdollisuus puhua, joukkue menestyy hyvin. Jos vain yksi ihminen tai pienempi ryhmä on jatkuvasti äänessä, on huomattu, että silloin kollektiivinen älykkyys eli yhteinen viestinnän tuloksesta muodostunut tietämys laskee. Korkea keskimääräinen sosiaalinen herkkyys tiimissä tarkoittaa, että jäsenet ovat taitavia intuitioimaan muiden mielipiteitä äänensävyyn, ilmaisujen ja ei-sanallisten vihjeiden perusteella. (Duhigg 2016.)

Sosiaalinen herkkyys on mitattavissa oleva asia ja sen mittaaminen onnistuu esimerkiksi *Reading the Mind in the Eyes* -testin avulla. Testissä testattavalle näytetään kuvia ihmisten silmistä ja häntä pyydetään kuvaamaan, mitä ihmiset ajattelevat tai tuntevat. Tämän avulla voidaan selvittää, kuinka sosiaalisesti herkkä testattava on. Menestyneimmät tiimit ovat saaneet keskimääräistä paremmat tulokset testissä, kun taas tehottomat tiimit saivat pisteet keskiarvon alapuolelta. (Duhigg 2016.) Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että sosiaalisella herkkyydellä on vaikutus tiimien tehokkuuteen, ja sosiaalisen herkkyyden avulla psykologinen turvallisuus tiimissä kasvaa ja tulokset paranevat.

#### **4.5 Tunteet vuorovaikutuksessa**

Vuorovaikutuksessa tulisi aina ottaa huomioon tunteet ja niiden vaikutus keskusteluun. Tunteiden puuttuminen ja täysin pokerinaamana viestiminen ei ole hyväksi työyhteisön vuorovaikutukselle. Tunteita tarvitaan ja niiden säätelyyn on erilaisia keinoja, mutta tärkeintä on osata tunnistaa omat tunteensa ja miksi tuntee sillä tavalla. Tunteet yrittävät kulkea käsi kädessä järjen kanssa, mutta usein tunteet pystyvät kuljettamaan meitä järjen edelle, koska ne ovat hetkessä eläviä ja usein myös tiedostamattomia (Nummenmaa 2019, 10).

Tunteet ovat henkilökohtaisia ja toimivat hieman eri tavalla jokaisella, mutta on olemassa tietyt perustunteet ja reaktiot, joita ne ihmisessä aiheuttavat. Perustunteita ovat suru, inho, viha, pelko, hämmästyminen ja mielihyvä. Jokainen näistä tunteista hoitaa omaa aluettaan erilaisten selviytymiseen liittyvien uhkien ja mahdollisuuksien varalta. (Nummenmaa 2019, 16.) Tunteiden säätely ja niiden paljastaminen oikeissa tilanteissa on merkittävää psykologisen turvallisuuden kannalta. Jokainen tunne on tärkeä, mutta on hyvä osata näyttää tunteet oikeilla hetkillä ja vielä tärkeämpää on osata vastata toisen tunteeseen, joka ei aina välttämättä tule esille oikealla hetkellä. Tällainen osaaminen vahvistaa psykologista turvallisuutta ympärillämme.

Tunneällyn omaamalla voi saavuttaa esimerkiksi psykologisesti turvallisempaa vuorovaikutusta. Tunneäly sisältää käsitteet itsetuntemus, empatia, tunteiden hallinta, motivaatio, vuorovaikutustaidot sekä tunteiden tiedostaminen (Goleman 2000, 66). Tunneällyn kuuluu yhtenä tärkeimpänä asiana itsetuntemus ja sitä kautta myös itseluottamus. Ilman itseluottamusta, ei voi lähteä rakentamaan luottamusta muihin eikä tuntea oloaan psykologisesti turvallisesti tai luotettavaksi. Itseluottamus onkin yleensä ensimmäinen epäonnistumisen tai virheiden tekijä. (Brown 2021, 193.) Kuten itsensä johtamisessa, tunneällyn luomisessa kaikki lähtee itsestä, ja on vaikeaa luoda psykologisesti turvallinen vuorovaikutus ilman itseluottamusta.

Stressi on jokaista ihmistä jossain vaiheessa elämää koetteleva tilanne, jossa ihmiseen kohdistuu liikaa haasteita ja niihin käytettävät voimavarat ylittyvät. Peltoniemien ja Stammeierin artikkelissa stressiä pyritään lievittämään vagushermon eli kiertäjähermon aktivoimisella. Vagushermaa voidaan aktivoida rentoutuneella uloshengityksellä ja siihen keskittymisellä sekä esimerkiksi kasvojen lihasten hellittämällä. Vagushermaa voi aktivoida myös rentouttamalla kasvot ja leuan sekä lepotauolla, joka tapahtuu uloshengityksen jälkeen. (Peltoniemi & Stammeier 2020.)

Tunteet ovat työyhteisössä arkipäivää, ja jokaisella voi olla erilainen tunnetila samalla hetkellä. Stressin lievityskeinot ja oman tunneällyn kehittäminen ovat ratkaisevia keinoja selviytymiseen työyhteisössä, vaikka tunteet pääsisivät valloilleen. Psykologisesti turvallinen työyhteisö osaa ottaa riskejä myös tunteiden suhteen sekä pyrkii vuorovaikutuksessaan ilmaisemaan tunteita ja käyttämään niiden läpikäymiseen aikaa, jotta jokainen voi tuntea olonsa tervetulleeksi tunteistaan huolimatta.

## 5 ETÄTYÖSKENTELYN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN

Tässä kappaleessa syvennytään etätyöskentelyyn psykologisen turvallisuuden kautta ja keskitytään luottamukseen, erilaisiin keinoihin onnistua etätyöskentelyssä, etäjohtamiseen ja pandemian aiheuttamiin muutoksiin. Etätyöskentelyssä psykologisen turvallisuuden luominen on vaikeampaa ilman katsekontakteja ja avoimia kahvipöytäkeskusteluja, siksi johtajien ja koko työyhteisön on hyvä tarkastella, mitä kaikkea tarvitaan onnistuakseen etätyöskentelyssä.

### 5.1 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on korostunut paljon nykyään ja siinä onkin kyse muun muassa yhteistöiden mahdollistamisesta sekä itseohjautuvuuden tukemisesta. Etätyöskentelyssä niin yksilöinä sekä yhteisönä korostuu itseohjautuvuus. Johtoasemassa olevan sekä työntekijän on pyrittävä oman työnsä aikataulutukseen ja organisoimiseen. Työturvallisuuskeskuksen artikkelissa etäjohtamisen tehtävät on tiivistetty kolmeen rooliin: suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. Heidän mukaansa: ”Etäjohtamisessa korostuvat suhteiden luominen, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä tiedon jaksamiseen liittyvät käytännöt.” (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Jotta etäjohtaminen onnistuu, esihenkilöltä vaaditaan usein enemmän paneutumista asiaan kuin perinteisessä johtamisessa. Etäjohtamisessa esimerkiksi luovuutta tarvitaan enemmän, koska fyysinen läheisyys puuttuu. Etäjohtamisessa on tärkeää johtaa yhteisöä tehtävillä ja tavoitteilla, eikä niin paljon työtunneilla. Etäjohtamisessa korostuvat muun muassa työntekijöiden erilaiset tarpeet, yksilöllisyys, erilaiset viestintävälineet, erilaisuus ja etäisyys työskentelypaikkojen välillä sekä yhteisöllisyys. Etäjohtajan onkin hyvä panostaa esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen, päämäärien selventämiseen ja yhteisöllisyyden tukemiseen erilaisilla tilaisuuksilla, videokahvitteluilla ja virkistyspäivillä. Etäjohtajan on myös tärkeä panostaa ongelmien havaitsemiseen avoimella ilmapiirillä ja oppimalla virheistä sekä työntekijöiden riittävään ja yksilölliseen ohjaamiseen. Etäjohtajan panostus täytyy yltää myös riittävään huomiointiin, motivointiin, kannustamiseen, osallistamiseen ja valmentamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

## 5.2 Etätyöskentelyyn siirtyminen koronaviruspandemian aikana

Vasta maailmamme järjestyttävä koronaviruspandemia on hyvin tuore aihe ja sen takia hyvin ajankohtainen. Koronaviruspandemian pakottamana niin suuret kuin pienetkin yritykset ympäri maailmaa ovat siirtyneet sekä täysin että osittain etätyöskentelyyn ja moni yritys on jatkanut etätyöskentelyä pandemian jälkeenkin (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 1). On hyvä tietää, kuinka yrityksen pitäisi pyrkiä toimimaan etätyöolosuhteissa, koska pandemian aikana siihen ryhdyttiin myös ilman minkäänlaista osaamista. Pandemian takia moni organisaatio varmasti myös oppi paljon, jonka vuoksi voimme nyt tietää suurin piirtein etätyöskentelystä, että mikä toimii ja mikä ei.

Sjöblomin, Mäkinien ja Mäkilän artikkelissa tutkitaan psykologista turvallisuutta tiimeissä koronaviruspandemian aiheuttamissa etätyöolosuhteissa. Artikkelin tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden johtaminen etänä vaatii enemmän aikaa, harkintaa, tahtoa ja toimivaa vuorovaikutusta kuin kasvokkain työskentely. (Sjöblom ym. 2022, 1.) Etätyö korostaa entisestään tarvetta edistää luottamuksellisia ihmissuhteita ja psykologista turvallisuutta, minkä vuoksi on elintärkeää saada enemmän ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta etätöön kuin mihin tahansa tööhön liittyen (Sjöblom ym. 2022, 3).

Pandemian aikana psykologisen turvallisuuden tukemiseksi etätyöolosuhteissa monet painottivat tärkeinä käytäntöinä vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisäämistä. Esimerkkejä näistä käytännöistä olivat työntekijöiden hyvinvoinnin kiinnostuksen ilmaiseminen, säännöllisiin henkilökohtaisiin yhteydenottoihin ajan lisääminen sekä työntekijöiden kannustaminen olemaan yhteydessä useammin. Muita käytännön esimerkkejä parempiin etätyöolosuhteisiin ovat yleisesti kommunikoinnin lisääminen sekä yhteydenpito. (Sjöblom ym. 2022, 7.)

Koronaviruspandemian aikana resurssien puute, liiallinen työtaakka ja erilaiset jatkuvat uudistukset ja muutokset olivat kestäättömiä ja ajoivat työntekijöitä useissa yrityksissä työuupumukseen. Pandemian jälkeen moni työyhteisö on kuitenkin saanut hyviä oppeja ja kehittynyt etätyöskentelyssä, mikä helpottaa psykologisesti turvallisen työympäristön luomista jatkossa etätyösuhteissa. (Sjöblom ym. 2022, 12.)



### 5.3 Keinot etätyöskentelyn onnistumiseen

Useimmille virtuaalisesti toimiville tiimeille yhteisiä haasteita ovat muun muassa kasvokkain kohtaamisen puute, tehoton kommunikointi ryhmissä sekä vaikeudet luoda luottamusta ja laadukkaita suhteita (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 2). Nämä kaikki edellä mainitut haasteet ovat psykologisen turvallisuuden osatekijöitä, joten niitä kehittämällä voidaan pyrkiä luomaan onnistunut etätyöyhteisö.

Virtuaalisten tiimien lähiesihenkilöiden tulisi pyrkiä tukemaan työntekijöiden psyykkistä turvallisuutta ja hyvinvointia etätyöskentelyssä korostamalla luottamusta, panostamalla etävuorovaikutukseen, olemalla aitoja ja vaalimalla ympäristöä, joka hyväksyy ja jopa rohkaisee virheisiin. Lähiesihenkilöiden johtamiskäytänteisiin etätyöskentelyssä kuuluu myös varmistaa säännöllisesti työntekijöiden sekä itsensä henkinen ja fyysinen hyvinvointi eri näkökulmista. (Sjöblom ym. 2022, 7.) Edellä mainitut johtamiskäytänteet ovat tärkeitä työskentelytavoista riippumatta, mutta niiden tärkeys korostuu entisestään, kun on kyse etätyöskentelystä.

Sähköinen työyhteisöviestintä on neljään osaan jaettu loistava keino onnistua etätyöskentelyssä ja samalla luoda psykologisesti turvallinen ympäristö etätyöskentelyyn. Sähköinen työyhteisöviestintä koostuu sähköposteista, pikaviestinnästä, videokokouksista ja sosiaalisesta mediasta. Erityisesti hyviä keinoja onnistua etätyöskentelyssä on pikaviestinnän vapaamuotoisuus, videotapaamisten reaaliaikaisuus sekä ideointi ja kohtaamisen tunne. Hyviä keinoja etätyöskentelyssä onnistumiseen ovat myös sosiaalisessa mediassa oman osaamisen jakaminen ja löytäminen sekä loistava osallistaminen ja esimerkiksi erilaisten teemojen avulla ryhmäytyminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Virtuaalisesti toimiva työyhteisö tarvitsee onnistuakseen psykologisessa turvallisuudessa luottamusta, jäsenten vahvaa yhteisöllisyyttä, sitoutumista sekä tehokasta kommunikointia. Onnistumiseen tarvitaan myös yhteisiä toimintatapoja, tarpeellista tiedon jakamista ja näiden hyödyntämistä sekä itseohjautuvuutta. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Itseohjautuvuus onkin käsitteenä hyvin tärkeä, varsinkin etätyöyhteisöissä toimiville. Itseohjautuvuus perustuu siihen, että työpaikalla kerrotaan tietyntaiset ohjeet toimia, mutta jokainen kuitenkin lopuksi toimii niin kuin itsestä parhaalta tuntuu. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtajan asemaa itseohjautuvassa työympäristössä tarvittaisi, vaan tällaisessa ympäristössä juuri johtajien asema vahvistuu ja heidän läsnäoloansa, tukea ja luottamusta tarvitaan jopa entistä enemmän.

(Savaspuro 2019.) Jotta työyhteisössä onnistutaan itseohjautuvuudessa, psykologista turvallisuutta, kuten luottamusta, hyvää vuorovaikutusta, kuuntelua, läsnäoloa, avoimuutta ja riskien ottamista, tarvitaan paljon enemmän.

Virtuaalinen tiimiviestintä eli etätyöyhteisön vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä osatekijöistä, niin psykologisen turvallisuuden kuin etätyöskentelyn onnistumisen suhteen. Viestinnän laatuun vaikuttaa tiimin monimuotoisuus, kuten kulttuuri, kieli, taidot ja tausta (Kriek 2019, 293). Laatu onkin yksi virtuaalitiimeihin liittyvistä viestinnän näkökohdista taajuuden ja sisällön lisäksi. Taajuudesta puhuttaessa on huomattu, että virtuaalitiimeissä useammin epäolennaisen tiedon negatiivinen vaikutus suorituskyykyyn on selvempi. Haasteena vuorovaikutuksessa virtuaalitiimeissä on säilyttää tasapaino ja varmistaa, että oikea määrä oleellista tietoa välitetään sitä kehitysvaihetta varten, jossa tiimi sillä hetkellä on. Virtuaalitiimeissä viestinnän laatu on kuitenkin asetettava etusijalle taajuuden edelle. Viestinnän laadun tarkkuus ja sen ymmärtäminen vaikuttaa siihen, miten tiimin jäsenet ymmärtävät asian ja kuinka osallistua toisistaan riippuvaisiin tehtäviin ja suhteisiin. Viestinnän laatuun vaikuttaa myös ajantasaisuus, johon vaikuttaa muun muassa eri aikavyöhykkeet. Viestinnän sisältöön liittyy tehtäväkeskeinen vuorovaikutus ja henkilöiden välinen viestintä eli relaatiovuorovaikutus. Taajuutta, laatua ja sisältöä kehittämällä voidaan taata parempi kommunikointi tiimeissä sekä psykologisesti turvallisempi työyhteisö myös etänä. (Kriek 2019, 294.)

Lechnerin ja Tobias Mortlockin artikkelin tutkimuksessa psykologinen turvallisuus jaettiin kolmeen konkreettiseen toimintakohteeseen, joita olivat tuntee olonsa turvallisesti ottaa asioita esille, pyytää apua ja olla arvostettu tiimissä. Tutkimuksessa nousi esille virtuaalisen työympäristön haasteiksi muun muassa päivittäisten prosessien huomattavasti enemmän aikaa ja vaivaa vieminen sekä tiimien jäsenten erikseen kommunikointi eli pari tiimin jäsentä kommunikoivat useammin ja epävirallisemmin kuin muun ryhmän kanssa. Näitä haasteita pyrittiin tutkimuksessa voittamaan haasteiden hyväksymisellä, yhteyden muodostamisena ihmisinä sekä keskustelemalla pelisäännöistä. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 2.)

Haasteiden hyväksyminen tapahtuu esimerkiksi sanomalla asiat ääneen ja pohtimalla niitä yhdessä. Täysin etänä oleville työntekijöille on myös hyvä järjestää satunnaisia henkilökohtaisia tapaamisia, kuten virtuaalisia kahvihetkiä. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 3.) Yhteyden muodostaminen ihmisinä eli ihmisen näkeminen näytön takana on hyvin tärkeää virtuaalisessa työskentelyssä, varsinkin luottamuksen syntymisen takia. Luottamuksen syntyminen puolestaan

edistää psykologisen turvallisuuden kasvattamista tiiminä. Virtuaalisen tiimin yhteyden muodostamiseen auttaa esimerkiksi aidon kiinnostuksen osoittaminen, asianmukaisten henkilökohtaisten tietojen jakaminen sekä yhteisten uusien kokemusten luominen. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 4.) Pelisäännöistä keskustelu etätyösuhteissa on yhteisen ymmärryksen kehittämistä siitä, miten tiimi haluaa työskennellä yhdessä. Viestinnän määrällä ja yhteisillä keskusteluhetkillä, niin työn kuin muistakin pelisäännöistä, on hyvin suuri merkitys psykologisen turvallisuuden luomisen kannalta etätyöskentelyssä. Pelisäännöistä puhuttaessa on hyvä kohdistaa työkalujen käyttö tiimiin tarpeisiin, sopia yhteisistä tavoitteista ja vastuista sekä kehittää yhteiset eettiset säännöt. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 5.)

Etä- ja lähityöskentelyn psykologisen turvallisuuden kehittäminen ja luominen eroaa ainoastaan sillä tavalla, että etätyöskentelyssä täytyy keskittyä enemmän tietoisesti siihen, että oppii saamaan tiimin tuntemaan olonsa henkisesti turvalliseksi. Etätyöskentelyssä ei voi luottaa siihen, että turvallisuus ympärille syntyisi orgaanisesti ajan myötä, vaan sen eteen on tehtävä enemmän töitä. (Lechner & Tobias Mortlock 2022, 8.)

#### **5.4 Luottamus etätyössä**

Luottamus on yksi psykologisen turvallisuuden tärkeimmistä käsitteistä ja samalla yksi työyhteisön kulmakiviä. Luottamusta työyhteisössä voidaan verrata esimerkiksi luottamukseen parisuhteessa: jos se ei ole sata prosenttista, onko järkeä jatkaa yhteisellä tiellä? Vastaus sekä parisuhteeseen että työyhteisön toimimiseen on ei. Jos luottamusta ei ole tai se ei ole sata prosenttista, sitä voidaan lähteä kehittämään. Luottamus syntyykin yleensä hyvän yhteishengen kautta ja sen tekijöinä ovat esimerkiksi maine, yhteiset päämäärät, sitoutuminen ja huolenpito (Työturvallisuuskeskus 2018). Luottamus ei kuitenkaan synny hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja sen kehittyminen tapahtuu hitaasti, varsinkin kun on kyse virtuaalisesta työympäristöstä. On siis oltava kärsivällinen, jotta voidaan luoda psykologisesti turvallinen työyhteisö luottamuksen avulla.

Etätyöskentelyssä luottamuksen syntymiselle ei yleensä ole tarpeeksi aikaa, joten saattaa syntyä pikaluottamusta, joka on tunnetusti herkkää ja lyhytaikaista. Pikaluottamus on ajatus siitä, että muut tiimin jäsenet osaavat asiansa ja yhdessä kyetään suorittamaan annetut tehtävät. Pikaluottamus mahdollistaa tehtävään keskittymisen ja sen avulla huomaamatta ylläpidetään luottamusta. Etätyöskentelyssä, kuten lähityöskentelyssäkin, luottamuksen syntyä edistää muun muassa vapaamuotoinen vuorovaikutus, innostuksen esille tuominen, aloitteellisuus, oikea-aikaisuus

esimerkiksi viestinnässä, kriisitilanteisiin rauhallisesti suhtautuminen, positiivisuus sekä optimismi toimintaa kohtaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Etätyössä luottamusta ei tarvitse vain kasvattaa, vaan se on myös välttämätön lähtökohta työlle ja esihenkilösuhteen muodostumiselle. Ilman luottamusta etäyhteistyö ei yksinkertaisesti ole mahdollista, ja luottamus on myös keskeinen elementti psykologisen turvallisuuden kokemuksen tukemisessa. (Sjöblom ym. 2022, 7.) Luottamuksen täytyy olla lähtökohtana etätyöskentelyssä, koska yleisesti etätyöolosuhteissa työskentely on itsenäistä ja hajallaan olevaa, ja esihenkilöiden tulee luottaa työntekijöihin ja heidän valmiuteensa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla (Sjöblom ym. 2022, 18).

Luottamuksen kolme elementtiä ovat itsetehokkuus, voima vaikuttaa tai tehdä vaikutelma sekä tiimitehokkuus. Itsetehokkuus viittaa yksilölliseen itseluottamukseen, kun taas voima ja tiimitehokkuus ovat tiimin konsepteja, jotka kehittyvät itsenäisesti yksilöllisistä käsityksistä henkilökohtaisesta tehokkuudesta. Näin ollen tiimi voi luottaa kykyynsä toimia, mutta on hyvä muistaa, että tiimissä voi silti olla jäseniä, jotka epäilevät omaa tehokkuuttaan. Tiimin hyvä itseluottamus vaikuttaa tavoitteissa onnistumiseen, investoimiseen, sinnikkyYTEEN sekä kestävyYTEEN. (Kriek 2019, 322.)

Johtajien roolista katsottuna, heidän on hyvä oppia tunnistamaan ja käyttämään kaikkia kolmea luottamuksen elementtiä rakentaessaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja motivoidakseen tiimin jäseniä. Johtajilla onkin keskeinen rooli tiimin jäsenten luottamustason herättämisessä tiimin eduksi. Johtajien täytyy myös muistaa, etteivät luottamuksen elementit ole kiinteitä käsitteitä, vaan ne kehittyvät ja muuttuvat ajan myötä, joten tiimin luottamustasoissa voi esiintyä vaihteluita eri aikoina. (Kriek 2019, 324.) Turvallisuuteen ja yhteisiin normeihin rakennettu tiimin ilmapiiri mahdollistaa luottamuksen syntymisen. Tiimin ilmapiiri onkin osa kiertokulkua, jossa psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin rakentamiseen tarvitaan luottamusta, mikä puolestaan vaikuttaa tiimin luottamustasoon. (Kriek 2019, 327.)

Luottamus määritellään Brownin kirjassa riskin ottamiseksi siten, että jokin arvostettu asia on haavoittuvaisena ja täysin toisen ihmisen toimille alttiina. Tätä on luottamus, kun taas epäluottamus määritellään sen mukaan, jos jokin itselle tärkeä asia ei ole turvallista sanoa tai suorittaa tietyn henkilön läsnäollessa. Brown on löytänyt seitsemän luottamuksen elementtiä, joita hän kutsuu nimellä *BRAVING*. Näitä elementtejä ovat *boundaries* eli rajojen kunnioittaminen ja selkeyttäminen,

*reliability* eli luotettavuus, *accountability* eli vastuullisuus ja omien virheiden omistaminen, *vault* eli salaisuuksien pitäminen ja kunnioittaminen, *integrity* eli eheys ja rehellisyys, *non-judgement* eli tuomitsemattomuus sekä *generosity* eli anteliaisuus ja myötätuntoisuus. Toisten rajojen kunnioittaminen on tärkeää, samoin kuin asian tekeminen, jos sen on aikonut tehdä. Täytyy myös osata pyytää anteeksi ja korjata virheensä, eikä jakaa tietoa, jota ei ole tehty itselle jaettavaksi. Luottamuksen voi ansaita myös valitsemalla rohkeuden mukavuuden sijaan ja olla tuomitsematta toista. (Brown 2021, 191–193.)

## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii paremmin tämän opinnäytetyön aiheeseen kuin määrällinen tutkimus, koska laadullisessa tutkimuksessa uutta tietoa luodaan olemassa olevan tiedon pohjalta ja määrällisessä tutkimuksessa testataan paikkansa pitävyyttä johonkin teoriaan (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 105). Laadullinen tutkimus sopii tähän aiheeseen myös siksi paremmin, koska sen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden sekä kirjallisuuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173). Ilmiön tutkiminen onkin tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, joten laadullinen tutkimus on osuva valinta tämän opinnäytetyön tekemiseen.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytin kirjallisuutta ja haastatteluja. Ensimmäisenä ja suurempana katsauksena opinnäytetyössä on kirjallisuus ja sitten haastattelumenetelmä. Kirjallisuuden osalta käytin opinnäytetyössä narratiivista kirjallisuuskatsausta, koska ideana on käydä läpi erilaisia tutkimuksia aiheesta ja rajata niitä omaan opinnäytetyöhöni sopivaksi. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii juuri tähän aiheeseen, koska aihe on hyvin laaja ja asiasta tietämättömälle lukijalle on helpompi ymmärtää aihetta, kun se rajataan tiettyihin näkökulmiin. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tarkoittaakin sitä, että aihe rajataan tiettyihin alueisiin.

Haastattelut toimivat testaavana ilmiönä kirjallisuudelle. Toteutin opinnäytetyön empiirisen osan puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelua käytetään silloin, kun halutaan kohdentaa haastattelut tiettyihin teemoihin ja se ei edellytä tiettyä kokemusta, vaan kaikkia haastateltavan ajatuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia tämän menetelmän avulla. Teemahaastatteluissa olennaisinta ei ole yksityiskohtaiset kysymykset, vaan eteneminen tiettyjen teemojen mukana, mikä tuo paremmin haastateltavan äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 67–69.)

Käytin litteroitujen haastattelujen analysoimisessa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen muotoon niin, että sen sisältämä informaatio säilyy selkeänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 143). Valikoiduin käyttämään litteroitujen haastattelujen

analyysimenetelmänä opinnäytetyössä teemoittelua, jota pidetään yhtenä sisällönanalyysin muodoista. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan, josta vertaillaan tiettyjä teemoja aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Käytin teemoittelua, koska se toimii parhaiten yhteen teemahaastattelujen kanssa ja antaa selkeän kuvan analysoitavista haastatteluista. Teemahaastattelua tehdessä olin teemoitellut haastattelurungon valmiiksi, mutta teemoitteluanalyysin avulla pääsin entistäkin syvemmälle ja jotkin kohdat päätyivät analyysivaiheessa eri teemojen alle, kuin olin ajatellut. Tämän vuoksi koen, että teemoittelu oli erittäin toimiva analyysimenetelmä tähän opinnäytetyöhön.

## **6.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus**

Opinnäytetyön tutkimusaineistoon teoreettinen viitekehys on hankittu kirjallisuudesta; erilaisista artikkeleista ja kirjoista aiheeseen liittyen. Kirjallisuuden valinnassa on käytetty lähdekritiikkiä ja valittu lähteiksi luotettavia kirjoja ja artikkeleita. Empiirinen aineisto on hankittu haastatteluiden avulla ja niitä varten on tehty teemoiteltu haastattelurunko (ks. liitteet). Tutkimuksen empiirisessä osassa olen pyrkinyt koko ajan säilyttämään luottamuksen tutkijan ja tutkittavan välillä. Kenenkään haastateltavan henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa esille ja heidän minulle luottamuksella kerrotut asiat pysyvät täysin nimettöminä.

Valmistauduin haastatteluihin testaamalla nauhoitteen ottamista ja transkriptiota eli puheen kirjaimellista siirtämistä kirjalliseen muotoon. Sain jokaiselta haastateltavaltani luvan nauhoitukseen, joka helpotti huomattavasti litterointi vaihetta. Kokonaisuudessaan transkriptiota eli suoraan puhetta tekstisivuina syntyi kaikista haastatteluista yhteensä noin 60 sivua. Tein haastattelujen analyysia varten osittaisen litteroinnin, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki puhe on litteroitu, mutta esimerkiksi eleet ja ilmeet on jätetty huomiotta. Olin jakanut jo aiemmin haastattelurungon eri kategorioihin, joista syntyi teemat haastattelulle. Teemojen avulla värikoodasin eli luokittelin haastattelujen transkriptiot, joka vei aikaa, mutta auttoi analyysivaiheessa. Oli huomattavasti helpompaa lähteä analysoimaan litteroituja aineistoja, kun olin teemoitellut ne valmiiksi. Lopulta keräsin tärkeimmät kohdat (värikoodatut) ylös erillisille tiedostoille, ja lähdin analysoimaan niitä teemoittelun avulla suoraan opinnäytetyöhöni.

Haastatteluissa menetelmänä käytin teemahaastattelua, jotta ennakoon päätettyjen kysymysten lisäksi haastateltavilta voidaan kysyä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Haastattelut aikataulutin muutaman päivän päähän toisistaan, mikä helpotti asioiden läpikäymistä ja

muistamista. En kuitenkaan pitänyt haastatteluja aivan peräkkäin, etten sekoittanut niitä keskenään ja jokainen haastattelu pysyi omanlaisenaan. Haastattelurungossa (liite 1) oli laajasti kysymyksiä ja muutaman jälkeenpäin ajateltuna olisi voinut jättää pois. Jokaisessa haastattelutilanteessa tuli kuitenkin hyvin keskusteltua joka teemasta, ja aika meni nopeasti, vaikka kysymyksiä olikin paljon. Haastattelutilanteet olivat hyvin toimivia; rauhallisia, mutta nopeasti asiasta toiseen eteneviä. Joissakin kohdissa oli hieman toistoa, mutta keskustelu tuntui enemmän syventyvän kuin toistuvan haastattelutilanteissa. Huomasin myös itse kehittyväni jokaisen haastateltavan välissä, jonka huomasin esimerkiksi siitä, että ensimmäisen kohdalla haastattelutilanne kesti lähemmäs tunnin, kun viimeisen kohdalla sama tilanne kesti vajaan puoli tuntia.



## 7 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen tulokset teemoittelu analyysin avulla. Jaoin haastattelurungon teemoihin, jotka valikoituivat myös tämän analyysin alaotsikoiksi. Teemoja ovat psykologinen turvallisuus, johtaminen, vuorovaikutus, yhteistyö ja etätyöskentely sekä psykologisen turvallisuuden kehittäminen.

Haastattelin kolmea eri henkilöä, joilla jokaisella on hieman eri tausta ja myös erilaiset työskentelyolosuhteet. Yksi on toiminut muutaman vuoden ajan laaduntarkkailijana sekä esihenkilönä, ja hän on toiminut suurimman osan työskentelystään etänä. Toinen toimii henkilöstöpäällikkönä suurimmaksi osaksi paikan päällä pienehkössä työyhteisössä. Kolmannella on pitkä työura yhtiössä, jossa hän toimii asiantuntija tehtävissä ja työskentelee tällä hetkellä täysin etänä.

### 7.1 Psykologinen turvallisuus

Ensimmäisenä ja yhtenä tärkeimpänä teemana haastatteluissa oli psykologinen turvallisuus käsitteenä. Tässä teemassa haastateltavien kanssa käydään läpi perusasioita psykologiseen turvallisuuteen liittyen, kuten mitä se tarkoittaa ja miltä se haastateltavasta tuntuu henkilökohtaisesta näkökulmasta sekä miten se ilmenee työyhteisössä. On ehdottoman tärkeää, että haastateltava ihan aluksi ymmärtää käsitteen sekä tuo sille oman näkökulmansa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että psykologinen turvallisuus on sosiaalista riskinottoa. Eräs haastateltavista mainitsi heti alkuun, että: *”Psykologinen turvallisuus tuo semmoisen olon, että uskallat tehdä mitä vain.”* Tämä hänen mukaansa kertoo siitä, kuinka psykologinen turvallisuus on turvallista, ja jos sitä on, et pelkää tehdä asioita tai kysyä apua. Eräs haastateltava korostaa, että psykologisesti turvallisessa työympäristössä pystyy olemaan oma itsensä ilman pelkoa esimerkiksi nolatuksi tulemisesta. Yhden haastateltavan mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa luottamusta, arvostusta, tervetullutta oloa, huomioon ottamista, erilaisuutta ja kuuntelua.

Haastateltavat kokevat psykologisen turvallisuuden tuntuvan kevyeltä, helpolta, hyvältä, innostavalta, vapaalta ja kannustavalta. Psykologisen turvallisuuden avulla haastateltavat voivat

tuntea kuuluvansa porukkaan sekä tulevansa hyväksytyksi omana itsenään. Haastateltavat kokevat myös voivansa ideoida ja tuoda omia näkemyksiä esille sekä jopa innostua enemmän asioista, kun psykologinen turvallisuus on läsnä.

Psykologinen turvallisuus ilmenee haastateltavien työpaikoilla vuorovaikutuksessa, hyvänä ja tiiviinä yhteishenkenä sekä mahdollisuuksina erilaisissa tilanteissa. Ihmiset kokevat, että on mahdollisuus käyttää omia puheenvuoroja ja haastaa toisten ajatuksia rakentavalla tavalla. Eräs haastateltava kokee, että psykologisen turvallisuuden ollessa läsnä, palavereissa uskalletaan tuoda omia, jopa rohkeita, mielipiteitä esille. Kun taas toinen haastateltava kertoo, että heillä psykologista turvallisuutta esiintyy hyvin vaihtelevasti ja välillä sitä ei koe ollenkaan. Hänestä tuntuu, että välillä joissain tilanteissa etsitään vain syyllisiä eikä pyritä löytämään asialle ratkaisua. Hän kokee, että näissä tilanteissa on vaikea saada omaa suunvuoroa, eikä todellakaan koe tällöin oloaan psykologisesti turvallisesti.

## **7.2 Johtaminen**

Johtamisteemassa aiheina ovat psykologisen turvallisuuden luominen sekä tuottaminen omassa työyhteisössä niin johtajana kuin johdettavana. Teemassa käsitellään myös hyvän johtajan piirteet, itsensä johtaminen, erilaisten johtamiskäytänteiden vaikutus työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta psykologiseen turvallisuuteen.

Jokainen haastateltavista kertoo luovansa tietyllä tasolla psykologista turvallisuutta omassa työyhteisössään. Haastateltavista eräs kertoo, että hän yrittää näyttää itsensä selkeästi helposti lähestyttävänä, antaa palautetta alaisilleen päivittäin, ylläpitää henkilökohtaisia suhteita tiiminsä jäseniin ja yrittää pitää itsensä samanvertaisena muiden kanssa. Toinen kertoo, että heidän työyhteisönsä arvot peilaavat vahvasti psykologiseen turvallisuuteen, kuten yhteistyöhön, luottamukseen ja toisista välittämiseen. Hän pyrkii omassa työssään ohjaamaan muita ja pitämään huolen, että arvojen mukaan toimitaan sekä näyttää, että virheet on sallittu ja jokaista tulee kohdella tasapuolisesti. Kolmas haastateltava kertoo ottavansa yksilönä kaikki huomioon ja pyrkii luomaan ilmapiiriä, jossa kaikki tuntuivat olevansa osa tiimiä.

Haastateltavien mielestä hyvä johtaja on itsekriittinen, itsevarma, avulias, motivoitunut, lojaali, empaattinen, kannustava, aidosti kiinnostunut ja ymmärtäväinen. Hyvän johtajan piirteisiin haastateltavien mielestä kuuluu myös rakentavat keskustelutaidot, johdonmukaisuus, tasa-arvo,

reiluus, tukeminen, kyseleminen ja mielipiteiden kuunteleminen. Eräs haastateltavista mainitseekin, että hyvä johtaja luo ilmapiiriä, jossa jokaisella on hyvä ja turvallinen olo tehdä töitä.

Itsensä johtamisen kokee jokainen omalla tavallaan ja haastateltavilta tulikin kattavia, mutta erilaisia vastauksia. Yksi kertoo näkevänsä itsensä johtamisen työn aikatauluttamisena, kipinän ylläpitämisenä työhön, muutoksen ja uudistusten hyväksymisenä sekä mielenkiinnon pysymisenä. Toinen näkee itsensä johtamisen taitona reflektoida omaa toimintaa, johtaa oman työnteon tapaa sekä priorisoida ja tehdä yhteistyötä. Kolmas on huomannut itsessään hyviä havaintoja itsensä johtamiseen liittyen, kuten sen, että hänen pitäisi osata sanoa ei tietyssä kohtaa, kun huomaa ylikuormittuvansa. Hän on myös huomannut innostuvansa tietyissä tilanteissa vähän jopa liikaa eikä aina malta kuunnella, mikä on todella hyvä huomio ja kertoo ihmisen jatkuvasta oppimisesta työssään.

Haastateltavat kokevat, että hyvällä johtamisella sekä itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Näiden johtamiskäytänteiden avulla haastateltavat kokevat, että pystyvät ymmärtämään itseään ja toisia paremmin, ovat avoinmielisiä ja itsetietoisia, ideat otetaan paremmin huomioon ja on mukavaa olla töissä. Erään haastateltavan mielestä hyvän johtamisen sekä itsensä johtamisen rakentaminen on koko työyhteisön asia, mutta se lähtee hyvin vahvasti johdon esimerkistä. Hän kertoo, että: *"Jos johto toimii psykologisesti turvallisella tavalla ja näyttää esimerkkiä, niin sillä on vaikutusta siihen, minkälaiseksi organisaation kulttuuri muodostuu."*

### **7.3 Vuorovaikutus**

Työyhteisön vuorovaikutuksesta puhuttaessa on hyvä pohtia esimerkiksi sen merkitystä ja tärkeyttä, erilaisia keskusteluja, työpaikkakeskusteluja, aitoutta sekä erilaisia vuorovaikutuskeinoja viihtyisyyden ja turvallisuuden luomiseksi. Näitä kaikkia haastatteluissa käytiin läpi vuorovaikutuksen teeman osalta.

Vuorovaikutuksen tärkeä merkitys korostui jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksen merkityksen korostuvan erityisesti palautteen annossa, yhteistyössä, työntekijöiden ajan tasalla pitämisessä, henkilökohtaisissa työntekijöiden välisissä suhteissa, tiimityöskentelyssä sekä tiedonjaossa. Eräs haastateltavista on huomannut vuorovaikutuksen olevan tärkeää myös oman tiiminsä ulkopuolella: *"Koitetaan rakentaa myös käytäntöjä, joilla*

*voidaan koota ihmisiä yhteen ja varmistaa, että tulee myös tutuksi ihmisiä muiltakin osastoilta kuin niiltä, joiden kanssa tekee päivittäin töitä.”*

Kaikkien haastateltavien työyhteisöissä pidetään erilaisia työpaikkakeskusteluja säännöllisin väliajoin. Erään haastateltavan työpaikalla pidetään neljä kertaa vuodessa kehityskeskusteluja ja kahdesti viikossa tiimipalavereita. Toinen kertoo, että heidän tiimissään läheisimpien kanssa jaetaan päivittäin kuulumisia ja kysellään aidosti mitä toisille kuuluu. Kolmannen haastateltavan työyhteisössä on tapana kokoontua päivittäin aamulla ja iltapäivällä kahviossa ja jakaa niin työasioita kuin henkilökohtaisiakin asioita. Eräs haastateltava kokee keskustelujen vaikuttavan positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen: *”Koen, että kehityskeskustelut vahvistavat psykologista turvallisuutta, jos niillä on merkitystä ja jokin asia menee eteenpäin, eikä ole vain niin sanottua sanan helinää.”*

*”Pyrin näyttämään esimerkkiä, että on ihan ok olla kokonaisena töissä”*, kertoo eräs haastateltavista puhuttaessa erilaisten vuorovaikutuskeinojen käyttämisestä työpaikan turvallisen ilmapiiriin luomiseen. Haastateltavat käyttävät vuorovaikutuksen keinoina viihtyisän ja turvallisen ilmapiiriin luomiseen esimerkiksi avointa keskustelua, palautteen antoa, huumoria, empaattisuutta, virheiden sallimista, kuulumisten kyselyä sekä auttamista ja avunpyytämistä.

#### **7.4 Yhteistyö ja etätyöskentely**

Yhteistyö ja etätyöskentely -teeman alla pohditaan esimerkiksi etätyön vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen, yksilöitä, erilaisia keinoja etätyöskentelyssä onnistumiseen ja luottamuksen merkitystä työyhteisössä. Tässä osiossa käydään läpi myös haastateltavien mietteitä ryhmäytymisestä, työyhteisön jäsenten tuntemisesta sekä porukkaan kuulumisesta.

Haastateltavat eivät koe suurta eroa etätyöskentelyn ja lähityöskentelyn välillä psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Haastateltavat kuitenkin sanovat, että etätyössä on esimerkiksi vaikeampi lähestyä ihmisiä, joita ei ole koskaan tavannut oikeasti. Eräs haastateltava kuitenkin sanoo, että pelkästään, kun kerran tapaa jonkun oikeasti ja pääsee murtamaan jäätä, se luo henkilökohtaisemman suhteen etätyöskentelyyn. *”Naamatusten saattaa myös jännittää enemmän, joten joskus on helpompi kertoa jokin asia etänä, kun ei näe toisen ilmeitä eikä eleitä, eikä itselle synny sitä jännityksen tunnetta kertoessa esim. vaikeammista asioista”*, mainitsee eräs haastateltavista.

Yksilöiden huomiointi on jokaiselle haastateltavalla hyvin tärkeä asia. Haastateltavat pyrkivät omalla toiminnallaan siihen, että kohtelevat ihmisiä samanarvoisin, oli henkilö sitten etänä tai toimistolla. Eräs haastateltavista on huomannut, että parhaiten yhteistyö toimii, kun kaikki ovat paikan päällä tai kaikki ovat etänä. Toinen haastateltava on laittanut merkille, että heidän tiimissään yksilöt huomioidaan melko huonosti. Hän kokee, ettei tarpeeksi huomioida henkilökohtaista elämää eikä kysellä jaksamista.

Haastateltavat pyrkivät hyödyntämään erilaisia keinoja etätyöskentelyssä onnistumiseen, kuten toisten, etenkin yksilöiden, enempi huomioimista ja tukena- sekä läsnä olemista. Haastateltavat pyrkivät myös olemaan mahdollisimman auttavaisia ja vuorovaikutuksellisia kuuntelun sekä keskustelemisen suhteen. Eräs haastateltava on huomannut etäpalavereissa, kun pidetään kameraa päällä ainakin palaverin aluksi, tulee aidompi tunne keskusteltavan ihmisen kanssa ja yhteistyö sujuu tällöin paremmin. Haastateltavat hyödyntävät myös joitain taukoja työpäivän aikana siihen, että osallistuvat etäkahvitaukoihin. Yksi haastateltavista kertoi, että jollain tavalla etätyö on tuonut henkilökohtaisuutta lisää suhteeseen, kun kameran takana saattaa näkyä lapsi tai lemmikki, josta saa mielenkiintoista ja aitoa keskustelua aikaiseksi.

Jokainen haastateltavista kokee luottamuksen työpaikalla vahvistavan psykologista turvallisuutta. Haastateltavat kuvaavat luottamusta työpaikalla arvostukseksi ja kunnioittavaksi kohteluksi toisia kohtaan, positiiviseksi palautteeksi ja huomioiduksi tulemiseksi. Eräs haastateltava kertoo, että hänen luottamuksensa on muutaman kerran työuran aikana petetty ja hän on huomannut sen vaikuttavan paljon työskentelyn sujuvuuteen ja mielekkyyteen, eikä tällöin ole kokenut työympäristöä psykologisesti turvalliseksi. Eräs haastateltava mainitsee siitä, kuinka herkkä asia luottamus on ja jos se menee rikki, sen korjaaminen on vaikeaa ja aikaa vievä prosessi. Haastateltavat kokevat luottamuksen yhdeksi jokaisen työyhteisön kulmakivistä.

Yhteistyö haastateltavien työyhteisöissä on parantunut erilaisten keinojen myötä, mutta myös erilaisten ryhmäytymisten avulla. Haastateltavien työpaikoilla pidetäänkin säännöllisesti tapaamisia työajan ulkopuolella, joissa pääsee esimerkiksi purkamaan työstressiä ja luomaan henkilökohtaisia suhteita työkavereihin. Eräs haastateltava kertoo juuri tällaisten ryhmäytymisten ansiosta luottamuksen parantuvan entisestään ja se tuo mukanaan tunnetta porukkaan kuulumisesta. Jokainen haastateltavista kokeekin, että on erittäin tärkeää tuntea työyhteisön jäsenet eikä tarvitse

jäädyä yksin minkään asian kanssa. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsee, että on jokaisen oma valinta jakaa yksityisiä asioitaan ja tärkeintä on, kun tuntee kuuluvansa porukkaan.

## 7.5 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

Psykologista turvallisuutta ei voi koskaan kehittää liikaa, joten toin haastattelujen viimeiseksi teemaksi sen kehittämisen. Tässä osiossa tuodaan esille haastateltavien pohdintoja siitä, miten psykologista turvallisuutta voitaisiin entisestään parantaa niin yksilöinä kuin yhdessä työyhteisönä. Samalla pohditaan myös erilaisia käytännön keinoja psykologisen turvallisuuden parantamiseen.

Haastateltavat kertoivat hyviä kehityskohteita sekä käytännön keinoja psykologisen turvallisuuden parantamiseen työyhteisöissä. Haastateltavat toivoisivat enemmän aktiviteetteja työntekijöiden kesken, palavereja, joissa keskusteltaisiin muistakin kuin työasioista, kaikkien huomioon ottamista sekä enemmän innokkuutta ja spontaanisuutta yksilöille lähteä aktiviteetteihin mukaan. Erään haastateltavan työyhteisössä on suunniteltu erilaista koulutusta monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen eli jokaisen näkemiseen yksilönä lähtökohdista riippumatta liittyen, joilla pyritään vahvistamaan toimia niin, että jokainen tulee kuulluksi ja samalla rakennetaan psykologisesti turvallisempaa työyhteisöä.

Kehityskohteina psykologista turvallisuutta parantamaan on haastateltavien mielestä esihenkilöiden koulutus itsevarmuuteen ja epäasialliseen kohteluun liittyen, tiedostamattomien ennakkoluulojen tunnistaminen esimerkiksi rekrytoinnissa sekä johtamisperiaatteiden ja arvojen korostaminen ja esille tuonti. Haastateltavat toivovat myös enemmän kohtaamisia työntekijöiden kesken, avoimempia keskusteluja, enemmän asioiden esille ottamista ilman, että tarvitse pelätä tyrmäämistä tai nolaamiseksi tulemistä sekä kuuntelun taitoja jokaiselle. Eräs haastateltava myös mainitsee, että on tärkeää osata erottaa työasiat henkilökohtaisista asioista ja tuntea työyhteisön jäsenet edes hieman henkilökohtaisella tasolla, että asiat osattaisiin selittää oikein ja huomioida yksilöt. *”Olisi tärkeää miettiä jollain tasolla ihmistyyppiä, kuten onko henkilö introvertti vai ekstrovertti sekä sitä, millainen henkilökohtainen elämä on menossa”*, mainitsee eräs haastateltava aivan haastattelun lopuksi.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön koko tutkimuksen, teorian sekä empiirisen osan, johtopäätökset. Johtopäätökset luvussa tuodaan esille asiat, joita tutkimuksen avulla on saatu selville ja mitä niistä voidaan päätellä. Tässä luvussa myös kootaan kaikki yhteen ja kerrataan yhteenvetona haastatteluiden tärkeimmät kohdat. Haastattelujen tulokset -kappaleessa tuotiin ilmi empiirisen osan tulokset, joiden pohjalta johtopäätökset syntyvät yhdessä teoriaperustan kanssa. On järkevää tuoda ilmi tärkeimmät kohdat tuloksista, jotta niistä on helpompi lähteä tekemään johtopäätöksiä. Haastatteluiden analyysin tärkeimpinä kohtina voidaan nostaa jokaisesta teemasta jokin asia.

Tärkein huomio psykologisesta turvallisuudesta käsitteenä on se, että haastateltavat eivät täysin osanneet kertoa, mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa. Jokaisella oli kuitenkin jonkinlainen käsitys siitä, että he ovat kokeneet psykologista turvallisuutta jossain määrin. Haastatteluista käy johtamisteemassa ilmi, että haastateltavat tietävät, millainen on hyvä johtaja. Vuorovaikutukseen liittyen nostaisin esille ihan vain sen merkityksen, jonka haastateltavat ovat myös huomanneet. Yhteistyö ja etätyöskentely -teemasta tärkeimpänä havaintona on luottamus ja sen merkitys työpaikalla. Psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyen tärkeimpänä asiana on se, ettei sitä voi koskaan kehittää liikaa eikä ole olemassa huonoja ideoita, kun on kyseessä yhteinen ja turvallisempi tulevaisuus.

Johtopäätöksiä koko tutkimukseen lähden luomaan kokonaisvaltaisesti yhdistämällä teoriapohjan ja empiirisen osan. Koen, että teoria ja haastattelut tukevat toisiaan erittäin vahvasti ja punainen lanka säilyi koko tutkimuksen ajan. Haastattelujen tulokset vahvistivat olemassa olevaa tietoa ja teoriapohjaa. Haastattelujen tulokset toivat myös hieman uutta näkökulmaa jokaiseen tutkittavaan tutkimuskysymykseen, joita teoriapohjassa on käyty läpi. Tutkimuskysymyksiä olen tutkimuksen alussa tuonut esille seuraavat: Miten työpaikkakeskustelut vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen? Miksi johtaminen on keskeisessä roolissa psykologiseen turvallisuuteen liittyen? Millainen on etätyöskentelyn vaikutus psykologiseen turvallisuuteen? Koen tutkimuksen olevan jo pelkästään sen pohjalta onnistunut, että olen löytänyt vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin.

Miten työpaikkakeskustelut vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen? -kysymys on saanut vastauksen jo teoriapohjassa, mutta haastattelut vielä syvensivät vastausta tähän kysymykseen.

Erilaiset keinot työpaikkakeskusteluissa ja niitä ympäröivässä viestinnässä ovat eduksi psykologisen turvallisuuden luomiselle. Kuten teoriankin pohjalta voi huomata, vuorovaikutus on todella suuressa merkityksessä psykologista turvallisuutta luodessa ja sitä ylläpitäessä. Haastattelujen tulosten pohjalta voi sanoa, että työpaikkakeskustelujen säännöllisyys ja avoimuus vahvistavat psykologista turvallisuutta. Aito keskustelu, teoriassakin läpi käydyt tunteet ja sosiaalinen herkkyys vuorovaikutuksessa parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Aidolla ja välittävällä keskusteluympäristöllä eli työpaikkakeskusteluilla on merkittävä ja positiivinen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen.

Miksi johtaminen on keskeisessä roolissa? -kysymys on teoriapohjassa esitetty nimenomaan teoriana erilaisten johtamiskäytänteiden ja -menetelmien kautta. Haastatteluissa asiaa lähdin käsittelemään hieman eri näkökulmasta, vaikka lopulta keskustelu päättyi myös erilaisiin keinoihin ja menetelmiin. Haastattelujen tulosten perusteella voi huomata, että johtaminen on hyvin keskeisessä roolissa niin työyhteisön hyvinvoinnin, ilmapiirin kuin jaksamisenkin suhteen. Haastateltavat tietävät millainen on hyvä johtaja ja pyrkivät jatkuvasti kehittämään omaa oppimista itsensä johtamisen näkökulmasta. Tämä tutkimuskysymys on mielestäni yksi tärkeimmistä, vaikka aluksi tuntui, etteivät teoria ja haastattelut kohtaa toisiaan. Toisin kuitenkin kävi, sillä teorian ja haastattelujen tulosten pohjalta voi päätellä johtamisen todellakin olevan keskeisessä roolissa psykologiseen turvallisuuteen liittyen, koska erilaiset johtamismenetelmät ja oikeat käytänteet ovat avaimena psykologisen turvallisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen.

Millainen on etätyöskentelyn vaikutus psykologiseen turvallisuuteen? -kysymys nousi itselleni yhdeksi mielenkiintoisimmista tutkimuskysymyksistä. Halusin lähteä tutkimaan muun muassa etätyöskentelyn ja lähityöskentelyn eroja, luottamusta etätyöskentelyssä sekä erilaisia keinoja etätyöskentelyssä onnistumiseen. Teorian ja haastattelujen pohjalta koen löytäneeni vastauksen, paremmin kuin ajattelin. Teoriapohjassa käydään läpi juuri äsken mainitsemiani kohtia etätyöskentelyyn liittyen, ja haastattelujen tulokset vahvistavat teoriaa sekä tuovat siihen uutta näkökulmaa. Teoriassa pohdin paljon esimerkiksi luottamusta etätyössä, ja haastattelujen tulokset vahvistavat luottamuksen olevan yksi työyhteisön kulmakiviä. Haastattelut toivat kuitenkin tähän uuden näkökulman, sillä haastateltavat eivät kokeneet suurta eroa luottamuksessa etä- ja lähityöskentelyn välillä, vaikka etätyöskentelyssä luottamus ja erilaiset keinot ovat vieläkin tärkeämmässä roolissa. Tulosten sekä teorian pohjalta voi sanoa, että etätyöskentelyn vaikutus psykologiseen turvallisuuteen näkyy siinä, että tiettyjen asioiden eteen on tehtävä entistä enemmän töitä, jotta voi onnistua etätyöskentelyn psykologisessa turvallisuudessa.



## 9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe psykologiseen turvallisuuteen työyhteisöissä valikoitui minulle toimeksiantajan kautta, ja olen erittäin iloinen, että otin haasteen vastaan. Aihe ei ole ollut helppo, koska tutkimustietoa löytyi lähinnä englannin kielellä sekä lähdekritiikki oli tärkeää. Opinnäytetyön tavoitteena oli oppia ymmärtämään paremmin psykologista turvallisuutta työyhteisöissä sekä pyrkiä kehittämään sitä. Tavoitteena oli myös tuoda ilmi aiheen tärkeys sekä pyrkiä viemään ilmiön tärkeyttä eteenpäin. Koen onnistuneeni tavoitteissa, ainakin ymmärtämisen ja tietynlaisen kehittämisen kautta. Koen myös onnistuneeni tietyllä tasolla viemään ilmiön tärkeyttä eteenpäin jo ennen opinnäytetyön julkaisua, sillä perusteella, kuinka monelle ihmiselle olen selittänyt auki opinnäytetyötäni ja kertonut aiheesta.

Haastattelujen tulokset ja koko tutkimuksen johtopäätökset ovat mielestäni luotettavia, vaikka asiaa ei voikaan lähteä näin pienellä tutkimuksella yleistämään. Koko opinnäytetyön tulokset ovat luotettavia, koska olen pystynyt perustelemaan ne teoriapohjassa lähteillä sekä tuomaan esille eri työyhteisöistä tulevien haastateltavien kokemuksia aiheesta.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli arvioitavuus ja uskottavuus on korkealla, koska tutkimustulokset ovat luotettavat ja hyvin perustellut. Reliabiliteettia olen pyrkinyt parantamaan muun muassa hyvällä aineistonkeruulla, koska nauhoitukset ja transkriptio onnistuivat todella hyvin. Reliabiliteetti parantui myös aineiston hyvän litteroinnin ja luokittelun (värikoodaamisen) avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ja yleistettävyyden on mielestäni onnistunut, koska olen pystynyt pitämään niin sanotun punaisen langan koko ajan tutkimuksessa mukana. Opinnäytetyössä on tutkittu sitä, mitä on alun perin lähdetty tutkimaan eli psykologista turvallisuutta ilmiönä. Tutkimusta ja sen tuloksia ei voi lähteä yleistämään, mutta niitä voidaan varmasti hyödyntää monissa muissakin ympäristöissä.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan haastava, mutta todella mielenkiintoinen kokemus. Oli helpompaa pysyä prosessin matkassa, koska oli selkeät seuraavat vaiheet, joihin suunnata. Joka kerta, kun pääsi seuraavaan vaiheeseen, tuntui, että oli hieman lähempänä maalia. Tietty vaiheet opinnäytetyöprosessissa, kuten tietoperustan lähteiden kerääminen ja läpi käyminen, olivat itselleni aikaa vieviä. Jos jotain tekisin toisin, niin yrittäisin ensi kerralla pysyä paremmin aikataulussa sekä löytämään vieläkin syvemmän yhteyden asiaan, jota olen lähtenyt tutkimaan.

Tein erilaisia ratkaisuja opinnäytetyöprosessin aikana esimerkiksi aiheen valinnassa ja sen rajauksessa. Aiheen rajaaminen olikin yksi haastavimpia asioita opinnäytetyön aikana. Pohdin pitkään, miten löytäisin itselleni hyvät ja tarpeeksi mielenkiintoiset asiat, joita lähteä tutkimaan. Lopulta päädyin kuitenkin johtamiseen, vuorovaikutukseen ja etätyöskentelyyn. Päädyin myös tuomaan haastatteluissa kolmelta eri henkilöltä näkökulmaa tutkimukseen. Mielestäni nämä rajaukset olivat hyviä, mutta useammalla haastateltavalla olisi saanut vieläkin enemmän luotettavuutta opinnäytetyön tutkimukselle.

Opinnäytetyöni psykologisesta turvallisuudesta työyhteisöissä on tuonut erittäin paljon iloa ja samalla paineita itselleni. Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni osittain tosi rankka, mutta samalla opettava kokemus. Olen huomannut kasvaneeni tutkimuksen matkassa ja koen oppineeni uutta niin tutkimukseen kuin itsenikin liittyen. Olen muun muassa saanut lisää itsevarmuutta englannin kielen suhteen, kaikkia niitä kymmeniä englanninkielisiä artikkeleita ja kirjoja läpi käydessä. Olen myös huomannut prosessin aikana, että kehityin kirjoittajana sekä opin esimerkiksi toimimaan haastattelutilanteissa. Välillä tutkimuksen teko ja kaikki sen vaiheet olivat vaikeita, mutta selvittyäni kaikista niistä, koen onnistuneeni erittäin hyvin. Huomasin tutkimuksen edetessä myös sen, kuinka omat asettamani tutkimuskysymykset selkenivät kunnolla vasta lopussa. Johtopäätöksiä kirjoittaessa tajusin, että olen oikeasti tehnyt tutkimusta ja onnistunut siinä.

Psykologisesta turvallisuudesta, niin työyhteisössä kuin kotonakin, ei koskaan voi puhua liikaa. Tästä aiheesta voisi ja pitäisi tehdä useita eri näkökulmista olevia tutkimuksia, mikä voisi olla itselleni tavoitteena esimerkiksi jatkokoulutuksia ajatellen. Kuten haastattelujen tuloksistakin käy ilmi, jokaisessa työyhteisössä tarvitaan psykologista turvallisuutta eikä sitä voi koskaan kehittää liikaa. Jatkotutkimuksia aiheesta voisi lähteä pohtimaan esimerkiksi haastattelussa ilmi tulleiden kehittämisideoiden kautta, kuten esihenkilöiden koulutuksen, tiedostamattomien ennakkoaluojen tai johtamisperiaatteiden suhteen. Itse rajasin opinnäytetyön aiheen johtamiseen, etätyöskentelyyn ja vuorovaikutukseen, mutta psykologisesta turvallisuudesta työyhteisöissä löytyy monta muutakin näkökulmaa tutkimuksen tekoon. Tästä syystä aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksia rajaamalla aihetta muihin eri näkökulmiin, kuten työhyvinvointiin, johonkin tiettyyn toimialaan, muutosjohtamiseen tai henkilöstö johtamiseen liittyen. Aiheesta voisi tehdä jatkotutkimusta myös esimerkiksi pelkästään johtamisen näkökulmasta tai vain työntekijöiden näkökulmasta. Voisin jatkaa kehittämisideoita loputtomiin, mutta esimerkiksi näistä aiheista saisi paljon uusia tutkimuksia aikaan psykologiseen turvallisuuteen liittyen.

## LÄHTEET

Akan, Obasi Haki, Jack, Eric P. & Mehta, Anju 2020. Conrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness: Examining a mediation model. Journal of Team Performance Management vol 26 (1/2), 29–51. Hakupäivä 29.3.2023.

Brown, Brené 2021. Atlas of the heart. The United States: Penguin Random House.

Duhigg, Charles 2016. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine 25.2.2016. Hakupäivä 14.2.2023.  
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, Amy C. 2018. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Edmondson, Amy C. & Besieux, Tijs 2021. Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. Journal of Change management vol 21 (3), 269–286. Hakupäivä 24.2.2023.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>

Goleman, Daniel 2000. Tunneäly – Lahjakkuuden koko kuva. 8. painos. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Iqbal, Qaisar, Ahmad, Noor Hazlina, Nasim, Adeel & Khan, Syed Abdul Rehman 2020. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. Journal of Cleaner Production vol 262, 2–12. Hakupäivä 17.3.2023.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kriek, Drikus 2019. Team leadership: Theories, tools, and techniques. Randburg: KR Publishing.  
<https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/detail.action?docID=5602962>

Lechner, Alexandra & Tobias Mortlock, Jutta 2022. How to create psychological safety in virtual teams. Organizational dynamics, vol 51 (2), 100849. Hakupäivä 7.4.2023.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>

Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyömenetelmä: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Nummenmaa, Lauri 2019. Tunnekartasto – Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki: Tammi.

Peltoniemi, Teija & Stammeier, Jenni 2020. Tärkein aivohermosi saattaa olla avain kehosi ja mielesi terveyteen. Artikkel. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2020/12/12/tarkein-aivohermosi-on-avain-kehosi-ja-mielesi-terveyteen-voit-herattaa-sen-jo>

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Scott, Kim 2019. Be a kick-ass boss without losing your humanity. New York: St. Martin's Press.

Sjöblom, Kirsi, Mäkinen, Jaana-Piia & Mäkilängas, Anne 2022. "I Was Given Three Marks and Told to Buy a Porsche"—Supervisors' Experiences of Leading Psychosocial Safety Climate and Team Psychological Safety in a Remote Academic Setting. International journal of environmental research and public health vol 19 (19), 12016. Hakupäivä 29.3.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisöissä. Hakupäivä 7.4.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohdaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Yli-kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2022. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä.  
Hakupäivä 25.2.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

## **LIITTEET**

### **HAASTATTELURUNKO**

LIITE 1

Tausta kysymykset alkuun:

Mikä henkilön asema/rooli on työpaikalla?

Kerro vähän itsestäsi työskentelijänä?

#### **Psykologinen turvallisuus, mitä se on?**

Mitä sinun mielestäsi psykologinen turvallisuus tarkoittaa?

Miten itse henkilökohtaisesti koet psykologisen turvallisuuden? Miltä se tuntuu?

Miten psykologinen turvallisuus ilmenee työpaikallanne?

#### **Johtaminen**

Millainen on mielestäsi hyvä johtaja/esihenkilö?

Mitä piirteitä hyvällä johtajalla on?

Miten esihenkilönä/työntekijänä tuotat/luot omassa työssä /yhteisössä psykologista turvallisuutta?

Miten koet itsensä johtamisen?

Millaista vaikutusta hyvällä johtamisella sekä itsensä johtamisella on työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta psykologiseen turvallisuuteen?

#### **Vuorovaikutus**

Millainen merkitys vuorovaikutuksella on työyhteisössäsi?

Millaisia työpaikkakeskusteluja teillä on? Kuinka usein? Koetko niiden vahvistavan psykologista turvallisuutta? / Mitkä tekijät vahvistavat psykologista turvallisuutta?

Koetko olosi turvalliseksi, luottamukselliseksi työpaikalla? Missä tilanteissa?

Kysyttekö toisiltanne kuulumisia, aidosti? -> Oletko huomannut vaikutusta ilmapiiriin?

Millaisia keinoja käytät luodaksesi viihtyisän ja turvallisen ilmapiirin työpaikalle?

#### **Yhteistyö ja etätyöskentely**

Miten etätyö vaikuttanut psykologiseen turvallisuuteen esim. vuorovaikutuksen tai luottamuksen suhteen?

Miten etätyöskentelyssä huomioidaan yksilöt?

Millaisia erilaisia keinoja hyödynnät etätyöskentelyssä?

Millainen merkitys luottamuksella on sinulle työyhteisössä?

Millaisia ryhmäytymisiä yms. teillä on työpaikalla ja oletko huomannut vaikutusta ilmapiiriin?

Koetko, että on tärkeää tuntea työyhteisön jäsenet ja mitä vaikutuksia voi olla työskentelyn sujuvuuteen?

Tunnetko kuuluvasi porukkaan? Miksi, miksi et? MITEN?

Onko tärkeää työssä viihtyvyyden kannalta?

### **Psykologisen turvallisuuden kehittäminen/parantaminen**

Miten psykologista turvallisuutta voisi entisestään parantaa työpaikallanne, yksilöinä sekä yhdessä?

Millaisilla käytännön keinoilla voisitte parantaa psykologista turvallisuutta?

**KERRO LISÄÄ**