

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Pohjois-Savossa kaupan alalla toimiva organisaatio

TEKIJÄ Ilona Röntynen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Ilona Röntynen	
Työn nimi Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	
Päiväys 24.1.2024	Sivumäärä/Liitteet 62/7
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Pohjois-Savossa kaupan alalla toimiva organisaatio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli työyhteisön psykologinen turvallisuus ja sen kehittäminen. Työn tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation työyhteisön psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja tutkimustulosten pohjalta muodostaa konkreettisia kehitysehdotuksia. Toimeksiantajana tässä työssä oli Pohjois-Savossa kaupan alalla toimiva organisaatio.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, mutta myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettiin käyttämällä avoimia kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2023 kyselytutkimuksena Webropol-alustalla. Tutkimuksen perusjoukkona toimi organisaation X henkilöstöstä valittu tiimi Y. Kyselyssä oli väittämiä liittyen psykologiseen turvallisuuteen kokonaisuutena. Lisäksi tarkentavia väittämiä esitettiin uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottamisesta, eriävien mielipiteiden ilmaisemisesta sekä organisaation palautekulttuurista. Kyselyyn otettiin mukaan myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa väittämien lisäksi sekä vastaajien ideoita psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella tiimin kokema psykologinen turvallisuus oli kokonaisuutena varsin hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin löytyi. Hyvinä asioina psykologiseen turvallisuuteen liittyen koettiin erityisesti avun pyytämisen helppous sekä työyhteisön avoin ja kannustava ilmapiiri. Kehitettävää tunnistettiin palautteen vastaanottamisessa sekä eriävien mielipiteiden ilmaisemisessa. Kehitystoimenpiteinä vastaajat toivoivat erityisesti yhteisiä hetkiä ja tiimihengen kasvattamista, rohkaisua uusien ideoiden ehdottamiseen sekä parempaa tiedonkulkua. Tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset perustuivat tutkimuksen tuloksiin ja teoriaan, mutta ne laadittiin kuitenkin siten, että ne ovat mahdollisia toteuttaa kyseisessä organisaatiossa.</p>	
Avainsanat Psykologinen turvallisuus, työyhteisö, johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Ilona Röntynen	
Title of Thesis Psychological safety in the work community	
Date 24.1.2024	Pages/Appendices 62/7
Client Organisation /Partners Organization acting in the trade sector in Northern Savo	
<p>Abstract</p> <p>The topic of this thesis was the psychological safety of the organization's work community and its development. The goal of the work was to investigate the current state of psychological safety in the work community of the target organization, and to form concrete development proposals based on the research results. The customer for this work was an organization operating in the field of trade in Northern Savonia, Finland.</p> <p>The research was carried out using the quantitative research method, but because of the open questions, the qualitative research method was also employed. The research was conducted in December 2023 through a survey on the Webropol platform. The population of the research was a team selected from the target company's personnel. The survey contained statements related to psychological safety. In addition, clarifying statements were made about proposing new ideas and solutions, expressing differing opinions, and the organization's feedback culture. The survey also included open questions, which were used to get more detailed information to support the claims and ideas related to the development of psychological safety.</p> <p>Based on the research findings, the psychological safety experienced by the team was at a fairly good level as a whole, but there was also room for improvement. In relation to psychological safety, the ease of asking for help and the open and encouraging atmosphere were perceived as good. Receiving feedback and expressing dissenting opinions were identified as aspects needing improvement. As development measures, the respondents especially hoped for shared moments with the team and improving team spirit, encouragement to propose new ideas, and better information flow. The development proposals presented in this work were based on research results and theory, but they were prepared in such a way that they can be implemented in the organization in question.</p>	
Keywords Psychological safety, work community, management	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn lähtökohdat.....	7
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus.....	8
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TUTKIMUSKOhteena	9
2.1	Psykologinen turvallisuus -käsitteen historia	9
2.2	Psykologisen turvallisuuden esiin nostajat.....	9
2.3	Psykologisen turvallisuuden tutkimus Suomessa.....	10
3	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	11
3.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	11
3.2	Psykologisen turvallisuuden tasot.....	12
3.3	Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät	13
3.3.1	Johdon ja esihenkilöiden toiminta	14
3.3.2	Tiimin jäsenten keskinäinen toiminta ja ryhmädynamiikka	14
3.3.3	Organisaation rakenteet ja prosessit	15
3.3.4	Organisaation kulttuuri.....	15
3.4	Psykologisen turvallisuuden merkitys.....	16
3.4.1	Psykologinen turvallisuus kilpailuetuna ja innovaatioiden edistäjänä	16
3.4.2	Psykologisen turvallisuuden vaikutus työhyvinvointiin.....	17
3.4.3	Organisaatio ilman psykologista turvallisuutta.....	18
4	PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MITTAAMINEN JA KEHITTÄMINEN	19
4.1	Psykologisen turvallisuuden mittaaminen	19
4.2	Lähtötason määrittäminen	19
4.3	Erilaiset roolit psykologisen turvallisuuden kehittämisessä.....	20
4.4	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen	22
4.5	Kehittämisen haasteet.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	25
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	25
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä	27
5.4	Aineiston analysointi	27
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	28

6	TUTKIMUSTULOKSET	31
6.1	Psykologinen turvallisuus.....	31
6.2	Uusien ideoiden ehdottaminen ja eriävien mielipiteiden ilmaiseminen	37
6.3	Työyhteisön palautekulttuuri.....	41
6.4	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	46
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista	46
7.2	Kehittämisehdotukset	47
8	POHDINTA.....	49
8.1	Opinnäytetyön onnistumiset ja haasteet	49
8.2	Oma ammatillinen kasvu	50
8.3	Jatkotutkimukset.....	51
	LÄHTEET	52
	LIITE 1: TIETOPAKETTI JA KYSELYN QR-KOODI	56
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE	57
	KUVALUETTELO	
	KUVA 1. Psykologisen turvallisuuden ja suoritustandardien merkitys (mukaillen Edmondson 2019).	11
	KUVA 2. Psykologisen turvallisuuden tasot (mukaillen Clark 2020).	13
	KUVA 3. Tiimin psykologisen turvallisuuden tasot (mukaillen Rinne 2021).	20
	KUVA 4. Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden kehittämiseen (mukaillen Edmondson 2019).	21
	KUVA 5. Jos teen virheen työskennellessäni tässä tiimissä, se kääntyy usein minua vastaan. (n=12)	31
	KUVA 6. Joskus tässä tiimissä torjutaan ihmisiä siksi, että he ovat erilaisia. (n=12)	32
	KUVA 7. Tässä tiimissä on vaikeaa pyytää apua. (n=12)	32
	KUVA 8. Tämän tiimin jäsenet voivat helposti tuoda esiin ongelmia ja vaikeitakin asioita. (n=12)	33
	KUVA 9. Tässä tiimissä on turvallista kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä. (n=12)	34
	KUVA 10. Kukaan tässä tiimissä ei käyttäydy tahallaan tavalla, joka heikentää toisten suorituksia. (n=12) ..	34
	KUVA 11. Työskennellessäni tässä tiimissä koen, että minun yksilöllisiä taitojani ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään. (n=12)	35
	KUVA 12. Työskennellessäni tässä tiimissä, tiedän mitä minulta odotetaan ja ymmärrän, miten oma työskentelyni vaikuttaa tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin. (n=12)	35
	KUVA 13. Tässä tiimissä jäsenet voivat helposti tuoda esiin tekemiään virheitä ja niistä pyritään oppimaan. (n=12)	36
	KUVA 14. Tiimissämme uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen on helppoa. (n=12)	37
	KUVA 15. Työkaverini suhtautuvat ideoihini myönteisesti ja huomioivat ne. (n=12)	38

KUVA 16. Esihenkilöni arvostaa ideoitani. (n=12)	38
KUVA 17. Tiimissämme on helppo ilmaista eriäviä mielipiteitä. (n=12).....	39
KUVA 18. Eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ei aiheuta konflikteja tai muuten haastavia tilanteita. (n=12)	40
KUVA 19. Minun on helppo antaa palautetta kaikille työyhteisömme jäsenille. (n=12)	41
KUVA 20. Esihenkilöltä saamani palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua. (n=12)	42
KUVA 21. Työkavereilta saamani palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua. (n=12).....	42
KUVA 22. Saan työssäni enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. (n=12)	43
KUVA 23. Saan riittävästi palautetta työssäni. (n=12).....	43

1 JOHDANTO

Psykologisen turvallisuuden käsite on noussut työelämäkeskusteluun vasta 2010-luvulla teknologia-yritys Googlen tekemän laajamittaisen tutkimuksen myötä, vaikka psykologisen turvallisuuden tutkimus ja kehittäminen on aloitettu jo 1960-luvulla (Toivanen & Yli-Kaitala 2021, 30). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, että työympäristö on turvallinen ihmissuhteiden väliseen riskinottoon. Psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisön jäsenten keskeisenä luottamuksena, kunnioituksena ja rehellisyytenä toisiaan kohtaan. (Edmondson 2019, 8.)

Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu psykologisen turvallisuuden olevan kriittinen tekijä yritysten ja organisaatioiden menestymisessä, ei silti monissa organisaatioissa ymmärretä täysin sen tärkeyttä ja sitä, kuinka syvällisestä ilmiöstä on kyse. Moderni liiketoimintaympäristö on nopeasti muuttuva ja arvaamaton, ja se koostuu epävarmoista ja monimutkaisista asioista. Tällaisessa ympäristössä yritysten menestymisen ratkaiseva tekijä on ihmisosaaminen. Ne organisaatiot menestyvät, joissa ihmiset saadaan kukoistamaan ja toimimaan hyvin yhteen. Täten psykologinen turvallisuus ei itsessään ole vain tavoite vaan edellytys sille, että organisaatio voi saavuttaa menestystä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Rinne 2021, 13.) Kuten Googlen tekemässä Aristoteles tutkimuksessa ilmeni, psykologinen turvallisuus on jopa merkittävämpi menestystekijä, kuin tiimin jäsenen kokemus, muodollinen osaaminen, älykkyydosamäärä, persoonallisuuden piirteet tai tiimin toimintaikä (Duhigg 2016).

1.1 Työn lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön aiheena on psykologinen turvallisuus ja sen kehittäminen työyhteisössä. Opinnäytetyö käsittelee oman työpaikkani psykologista turvallisuutta, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen kehityskohteita. Halusin valita opinnäytetyölle sellaisen aiheen, joka kasvattaa omaa ammatillista osaamista ja asiantuntijuuttani henkilöstöjohtamiseen liittyen. Aihe löytyi pohtiessani erilaisia työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä teemoja ja trendejä. Inspiraationa aiheelle toimi vuonna 2023 esihenkilöni kanssa käymäni keskustelu siitä, millaiseksi koemme työyhteisömme psykologisen turvallisuuden. Lopulta päädyinkin tekemään opinnäytetyön omaan työpaikkaani, koska koin, että siellä sille voisi olla tarvetta.

Toimeksiantaja on Pohjois-Savossa kaupan alalla toimiva organisaatio. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja pysyy anonyyminä, joten toimeksiantajasta käytetään nimitystä organisaatio X. Opinnäytetyön tutkimus ei koske koko organisaation henkilöstöä. Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeorganisaation yhtä ammattiryhmää, josta tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä tiimi Y. Toimeksiantajalla ei ole tietoa työyhteisön psykologisen turvallisuuden nykytilasta, koska sitä ei ole koskaan aikaisemmin tutkittu organisaatiossa. Sen vuoksi psykologisen turvallisuuden tason selvittäminen olisi tärkeää. Korkea psykologinen turvallisuus lisää hyvinvointia ja tuo yritykselle kilpailuetua, minkä vuoksi nykytilan selvittäminen ja sen kehittäminen ovat myös tärkeitä.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada ajankohtaista tietoa organisaation X tiimin Y psykologisen turvallisuuden tasosta ja sen kehityskohteista. Tavoitteena opinnäytetyössä on tutkia organisaation psykologisen turvallisuuden tasoa sekä tutkimustulosten pohjalta muodostaa konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyössä käsitellään psykologista turvallisuutta kokonaisuutena, mutta tutkimusosiossa syvennyttään tarkemmin uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottamiseen, eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen sekä työyhteisön palautekulttuuriin.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi organisaation X henkilöstöstä valittu tiimi Y kokee työyhteisön psykologisen turvallisuuden?
2. Miten psykologista turvallisuutta voitaisiin kehittää työyhteisössä?

Lisäksi tutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavilla apututkimuskysymyksillä:

- a. Millaiseksi tiimin jäsenet kokevat uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottamisen?
- b. Millaiseksi tiimin jäsenet kokevat eriävien mielipiteiden ilmaisemisen?
- c. Millaiseksi tiimin jäsenet kokevat työyhteisön palautekulttuurin?

2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TUTKIMUSKOhteena

2.1 Psykologinen turvallisuus -käsitteen historia

Psykologisen turvallisuuden tärkeyden ymmärtäminen juontaa juurensa 1960-luvun alkuun, jolloin Massachusettsin teknologiainstituutin professorit Schein ja Bennis kirjoittivat teoksen siitä, kuinka psykologista turvallisuutta tarvitaan auttamaan ihmisiä organisaatiomuutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta ja ahdistuksesta selviytymisessä. He esittivät, että psykologinen turvallisuus oli edellytys, jotta ihmiset tuntevat olonsa turvallisiksi ja pystyvät muuttamaan käyttäytymistään vastataksseen organisaation muuttuviin haasteisiin. (Edmondson & Lei 2014, 24.) Myöhemmin Schein (1992, 11) huomasi, että psykologinen turvallisuus oli elintärkeää auttamaan ihmisiä voittamaan työssä kohtaamia oppimisen ahdistuksia. Oppimisen ahdistuksia ilmenee, kun ihmisille esitetään tietoja, jotka ovat ristiriidassa heidän omien toiveidensa ja odotustensa kanssa (Edmondson & Lei 2014, 24). Scheinin mukaan psykologisen turvallisuuden avulla yksilöt voivat vapaasti keskittyä itsesuojelun sijaan yhteisiin tavoitteisiin ja ongelmien ehkäisyyn (Schein 1992, 5–11).

Bostonin yliopiston professori William Kahn esitti (1990, 708) kuinka psykologinen turvallisuus lisää työntekijöiden sitoutumista. Hän esitti, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa yksilöiden halukkuuteen ilmaista itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti sen sijaan, että he vetäytyisivät ja puolustaisivat itseään (Kahn 1990, 692–719). Lisäksi Kahn huomasi, että kokiessaan luottamusta ja kunnioitusta työssään ja ryhmässään, ihmiset uskalsivat yrittää ja mahdollisesti epäonnistua ilman pelkoa seuraamuksista (1990, 708).

2.2 Psykologisen turvallisuuden esiin nostajat

Nykytyöelämässä käsitteen esiin nostajana pidetään organisaatiopsykologian tutkija Amy Edmondsonia (Routarinne 2022, 212). Edmondson esitti ja testasi väitöskirjassaan (1999) idean, jonka mukaan psykologinen turvallisuus oli ryhmätason ilmiö. Tämä vuonna 1999 julkaistu tutkimus osoitti, että psykologinen turvallisuus erosi huomattavasti yrityksen eri tiimien välillä sekä se mahdollisti tiimien oppimiskäyttäytymisen ja suorituskyvyn. Keskeinen oivallus tässä työssä oli se, että psykologinen turvallisuus ei ole persoonallinen ero, vaan se on ennemminkin työpaikan ominaisuus, jonka johtajat voivat luoda.

2010-luvulla Googlen Aristoteles-projekti toi psykologisen turvallisuuden julkiseen keskusteluun (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon). Tässä kaksivuotisessa projektissa Google tutki keskenään erilaisia tiimejä ja huipputiimien menestystekijöitä. Projektin mukaan yksi tiimien menestymistä selittävä merkittävä tekijä on psykologinen turvallisuus. Tutkimuksessa havaittiin, että huipputiimeissä ihmiset kuuntelivat toisiaan huomattavasti paremmin kuin heikommin menestyvissä tiimeissä. Parhaissa tiimeissä jäsenet kuuntelivat toisiaan, havaitsivat toistensa tunteita ja tarpeita. Jäsenet olivat sosiaalisesti herkkiä toistensa tarpeille ja osasivat hyödyntää tätä herkkyyttään vuorovaikutuksessa. (Duhigg, 2016).

2.3 Psykologisen turvallisuuden tutkimus Suomessa

Suomessa psykologista turvallisuutta on tutkittu vähän, vaikka se on ollut vahvasti esillä julkisessa keskustelussa. Ensimmäisen kerran sen tilaa kartoitettiin Suomessa väestötasolla vuoden 2018 työolotutkimuksessa. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että suomalaisten tiimityötä tekevien palkansaajien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta oli verrattain hyviä. Valtaosa vastanneista koki, että heidän tiimissään uskalletaan käsitellä työhön liittyviä virheitä ja ongelmia sekä myös suurin osa koki olevansa arvostettu työyhteisönsä jäsen. Vähän yli puolet vastaajista kuvaili työpaikkaansa kokeilevaksi ja työmenetelmiä uudistavaksi, vaikka se arvioitiin tutkimuksessa heikoimmaksi psykologisen turvallisuuden osa-alueista. (Toivanen ym. 2021, 93.)

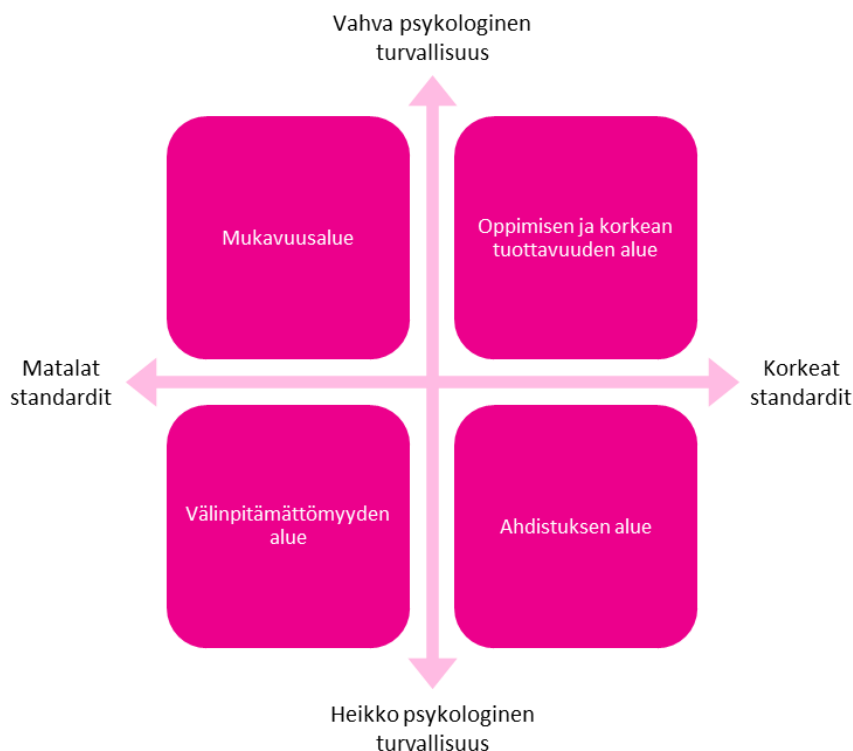
Tämän tutkimuksen mukaan myös suomalaisten palkansaajien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan vuosien 2003 ja 2018 välillä. Psykologisen turvallisuuden tason ajallisia muutoksia tutkimuksessa tarkasteltiin työpaikan ilmapiirin yhteishenkeä ja avoimuutta kuvaavan muuttujan pohjalta. (Toivanen ym. 2021, 80.)

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

3.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Edmondson (2019, 8) määrittelee psykologisen turvallisuuden käsityksenä siitä, että työympäristö on turvallinen ihmissuhteiden väliseen riskinottoon. Psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisön jäsenten keskeisenä luottamuksena, kunnioituksena ja rehellisyytenä toisiaan kohtaan. Se on kokemus ja tunne siitä, että jokainen voi esitellä uusia ideoita, esittää kysymyksiä, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä apua, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman pelkoa siitä, että tulisi nolatuksi tai jollain muulla tapaa rangaistuksi (Rinne 2021, 30). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa siis yhteisesti jaettua käsitystä siitä, minkälaisia seurauksia sosiaalisten riskien ottamisella koetaan olevan tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (Routarinne 2022, 212), kuten esimerkiksi työyhteisössä. Se voidaan ymmärtää myös kokemuksena siitä, että ajatuksista ääneen puhuminen on turvallista sekä tulee kuuluksi ja hyväksytyksi ryhmässä. Psykologinen turvallisuus voidaan ymmärtää myös käytännössä siten, että se on yhteinen sopimus siitä, että yhdessä tavoitellaan sellaista tilaa, jossa jokainen voi tuoda itsensä kokonaisena peliin ja jokainen voi tuntea, että yhteisö hyväksyy juuri tällaisen ihmisen täysin mukaan. (Rinne 2021, 28–30.)

Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita ilmapiiriä, jossa ihmisten ei odoteta saavuttavan korkeita standardeja tai täyttävän määräaikoja. Se ei siis tarkoita, että työstä ja työoloista tulisi mukavia eikä vaadittaisi toisilta tai itseltä tavoitteellisuutta ja ponnisteluja. Psykologinen turvallisuus auttaa asettamaan kunnianhimoisia tavoitteita sekä työskentelemään yhdessä niitä kohti. Psykologinen turvallisuus määrittää tason rehellisemmälle, haastavammalle, yhteistyöllisemmälle sekä tuottavammalle työympäristölle. (Edmondson 2019, 16.)



KUVA 1. Psykologisen turvallisuuden ja suorisstandardien merkitys (mukaillen Edmondson 2019).

Psykologisessa turvallisuudessa on kyse vilpittömyydestä sekä mahdollisuudesta tuottavaan erimielisyyteen ja vapaaseen ajatusten vaihtoon. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työskentely ei siis tarkoita sitä, että työyhteisön jäsenet olisivat aina samaa mieltä toistensa kanssa. Se ei myöskään tarkoita sitä, että kaikkia ideoita ja ehdotuksia yksiselitteisesti ylistettäisiin tai tuettaisiin, vaan päinvastoin. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa vapaan ajatustenvaihdon ja tuottavan erimielisyyden. (Edmondson 2019, 15–16.) Psykologinen turvallisuus ei tarkoita, etteikö työyhteisössä ole ongelmia tai konflikteja, vaan se nimenomaan mahdollistaa rakentavan ja kehittävän keskustelun haastavista asioista (Rinne 2021, 80).

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, ja ilmapiiri vaikuttaa ihmisiin suunnilleen samalla tavalla, vaikka heillä olisikin erilaisia persoonallisuuspiirteitä. Psykologinen turvallisuus ei siten myöskään ole yhteydessä introverttisuuteen tai ekstroverttisuuteen. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset tuovat esille ideoita ja ilmaisevat huolensa riippumatta siitä, ovatko he taipuvaisia introverttisuuteen tai ekstroverttisuuteen. (Edmondson 2019, 18.)

Vaikka psykologinen turvallisuudella ja luottamuksella on paljon yhteistä, eivät ne kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Molemmat käsitteet tarkoittavat henkistä tilaa, johon liittyy haavoittuvuuden ja riskin käsityksiä sekä valintojen tekemistä megatiivisten seurausten minimoimiseksi. (Edmondson 2004, 243). Merkittävin ero on se, että psykologinen turvallisuus koetaan ryhmätasolla, kun taas luottamus voi olla kahdenkeskeistä. Ihmisillä, jotka työskentelevät yhdessä, on usein samankaltainen käsitys siitä, onko työilmapiiri psykologisesti turvallinen. Lisäksi myös psykologinen turvallisuus kuvaa ajallisesti välitöntä kokemusta, kun taas luottamus kuvaa odotuksia siitä, voidaanko toisen henkilön tai organisaation luottaa toteuttavansa sen minkä se on luvannut tehdä jossain tulevassa hetkessä. (Edmondson 2019, 17.)

3.2 Psykologisen turvallisuuden tasot

Tutkija Clarkin mukaan psykologinen turvallisuus seuraa kehitystä, joka perustuu ihmisen tarpeiden luonnolliseen järjestykseen. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus on ihmisen perustarve, joka tulee heti fysiologisten perustarpeiden jälkeen. Clark on kategorisoinut työtehtävät, joista lähes kaikkien arki koostuu. Nämä neljä yleisintä asiaa, mitä ihmiset tekevät organisaatioissa, ovat ihmissuhteiden rakentaminen, oppiminen ja kasvaminen, arvon luominen sekä organisaation kehittäminen. Näiden neljän kategorian perusteella Clark on muodostanut psykologisen turvallisuuden neljä tasoa, jotka ovat turvallisuus kuulua tiimiin, turvallisuus oppia, turvallisuus osallistua ja turvallisuus haastaa status quo (kuva 2). Tässä psykologisen turvallisuuden neljän tason mallissa tiettyjen olosuhteiden on toteuduttava, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Clarkin mukaan tämä malli on yhdenmukainen lähestulkoon kaikissa organisaatioissa ja sosiaalisissa yksiköissä. (Clark 2020, xii-xiv, 3)



KUVA 2. Psykologisen turvallisuuden tasot (mukaillen Clark 2020).

Turvallisuus kuulua tiimiin tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa tiimin ja ovat mukana päätöksentekoprosessissa. Tämä taso luo perustan psykologiselle turvallisuudelle. Turvallisuus kuulua tiimiin varmistaa, että jokainen yksilö tuntee olevansa arvostettu ja hyväksytty tiimissä. Se sisältää sellaisen kulttuurin luomisen, jossa monimuotoisuutta arvostetaan ja erilaiset näkökulmat ovat haluttuja. (Clark 2020, 7–8.)

Kun ihmiset ovat saaneet luotua yhteyden tiimikavereiden kesken, he uskaltavat lähteä oppimaan ja kasvamaan. Turvallisen oppimisen tasolla keskitytään luomaan ympäristö, jossa yksilöt tuntevat olonsa turvalliseksi kysyäkseen, oppiakseen ja hakeakseen palautetta. Oppijan turvallisuus rohkaisee jatkuvaan parantamiseen ja kasvuun. Tällä toisella tasolla tarjotaan mahdollisuuksia kehittymiseen, koulutukseen ja kannustavan oppimiskulttuurin edistämiseen, jossa virheet nähdään kasvumahdollisuuksina. (Clark 2020, 8–9.)

Kolmannella tasolla, eli turvallisuudessa osallistua, tiimin jäseniä rohkaistaan antamaan näkökulmiaan ja ideoitaan ilman pelkoa tulla tuomituksi tai muulla tapaa rangaistuksi. Yksilöt kokevat voivansa jakaa ajatuksiaan, osallistua päätöksentekoprosesseihin ja ottaa riskejä. Tämä vaihe varmistaa, että jokaista kuullaan ja kunnioitetaan sekä se edistää myös yhteistyökulttuuria. (Clark 2020, 10.)

Neljännellä eli viimeisellä tasolla ihmiset voivat haastaa status quon. Status quolla tarkoitetaan ”asioiden vallitsevaa tilaa, jossa totuttuja toimintatapoja ei tarvitse millään tavalla muuttaa” (Kaivo-oja 2017). Tämä taso antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden haastaa ja kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä ja viedä eteenpäin myönteistä muutosta. Taso kannustaa rakentamaan ja kehittävään erimielisyyteen. (Clark 2020, 11.)

3.3 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät

Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus ei ole persoonallinen ero, vaan se on ennemminkin työpaikan ominaisuus. Täten psykologinen turvallisuus voidaan ajatella ilmapiirinä, joka vaikuttaa ihmisiin suunnilleen samalla tavalla. Turvallinen ilmapiiri koostuu useista eri tekijöistä, joita ovat johdon ja esihenkilöiden toiminta, tiimin jäsenten keskinäinen toiminta ja ryhmädynamiikka, organisaation rakenteet ja prosessit sekä organisaation kulttuuri.

3.3.1 Johdon ja esihenkilöiden toiminta

Johtajien arvomaailma vaikuttaa organisaatioon. Yrityksen ja tiimien toimintakulttuuri saa huomattavasti vaikutteita johtajuudesta sekä johdolla on myös merkittävä rooli henkilökohtaisten riskien ottamiseen ja haavoittuvaksi asettumiseen liittyen. (Rinne 2021, 132–138). Kuitenkin yleensä käyttäytyminen, joka vaikuttaa suoraan tiimin jäseniin, ei ole organisaation toimitusjohtajan tai ylimmän johdon käyttäytymistä, vaan tiiminvetäjien, keskijohtajien ja esihenkilöiden käyttäytymistä, koska he ovat kasvokkain vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa (Edmondson 2004, 249). Myös Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ja Vracheva (2017) havaitsivat psykologista turvallisuutta koskevassa meta-analyysissään yhteyden psykologisen turvallisuuden ja positiivisen johtajasuhteen välille.

Johtajan tai esimerkiksi tiiminvetäjän tapa reagoida tapahtumiin ja käyttäytymiseen todennäköisesti vaikuttaa muiden tiimin jäsenten käsityksiin turvallisesta ja asianmukaisesta käytöksestä, koska tiimin jäsenet ovat erityisen tietoisia johtajan käytöksestä. Johtajan käyttäytyminen on näyttävä esimerkki muille, sekä uskomukset johtajien tavasta käyttää valtaa vaikuttavat todennäköisesti psykologiseen turvallisuuteen. (Edmondson 2004, 249.) Johdon ja johtajien tärkeänä pitämät asiat näkyvät viestinnässä, valinnoissa ja päätöksissä. Jos johto näyttää esimerkkiä arvostavasta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, seuraa organisaatiokin todennäköisesti tätä esimerkkiä, mikä vahvistaa psykologista turvallisuutta. Jos taas johto korostaa suoritteita ja lukuja, voi työntekijöille tulla olo, että he ovat toissijaisia sekä tunne siitä, ettei heitä arvosteta. (Rinne 2021, 132.) Myös johdon päätökset ja tekemättä jättämiset vaikuttavat organisaation psykologiseen turvallisuuteen. Johdon ollessa dynaaminen ja avoin se luo puitteet rohkeudelle organisaatiossa. Jos taas johto lisää byrokratiaa ja on sulkeutunut, luo se turvattomuuden tunnetta. (Rinne 2021, 132.)

3.3.2 Tiimin jäsenten keskinäinen toiminta ja ryhmädynamiikka

Turvallisuuteen vaikuttaa myös se, miten hyvin tiimin tai yhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Jäsenten välisen vuorovaikutuksen määrä ja sosiaalisten suhteiden laatu vaikuttavat siihen. (Viljanen 2019.) Yhteyden rakentaminen on jatkuva ja oppiva prosessi, jota tulee ylläpitää jatkuvasti (Rinne 2021, 109). Luottamuksella on huomattava myönteinen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Jos luottamus ja kunnioitus ovat ominaisia ryhmän sisäisille suhteille, yksilöt todennäköisesti uskovat saavansa ”epäilyksen hyödyn”, joka on yksi psykologisen turvallisuuden määrittävä piirre. (Edmondson 2004, 251.) Epäilyksen hyödyllä tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa toisista uskotaan mieluummin hyvää kuin pahaa sekä luotetaan heidän sanaansa. Kun tiimin jäsenten välillä on rohkaiseva ilmapiiri sekä hyvä ja luottamuksellinen suhde, heittäytyminen ja itsestään antaminen onnistuvat (Rinne 2021, 157).

Tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa myös epävirallinen tiimissä esiin nouseva dynamiikka (Edmondson 2004, 254). Frazier ym. (2017) meta-analyysissään tekemät havainnot osoittivat, että ihmissuhteet ja ryhmädynamiikka ovat psykologisen turvallisuuden keskeisiä tekijöitä. Ryhmädynamiikan käsitteellä viitataan ryhmän roolien ja hahmojen vuorovaikutukseen, joita ihmiset omaksuvat tai heille määrätään työsuhteissa (Kahn 1990, 710). Tiimissä voi kehittyä erilaisia rooleja, jotka ovat myös riippumattomia jäsenten virallisista asemista ja titteleistä. Nämä roolit voivat vaikuttaa tiimin

keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Edmondson 2004, 254). Kahn (1990, 709) havaitsi tutkimuksensa, että erilaisten tunnustamattomat hahmot tai tiedostamattomat roolit, joita yksilöt omaksuivat sekä niiden asema vaikuttavat myös psykologiseen turvallisuuteen.

3.3.3 Organisaation rakenteet ja prosessit

Psykologista turvallisuutta heikentävät sellaiset rakenteet, jotka kannustavat sisäiseen kilpailuun. Psykologisesti turvallista organisaatiota on haastavaa kehittää kokonaisvaltaisesti, jos organisaatiossa käytössä olevat rakenteet rikkovat luottamusta toistuvasti. Esimerkiksi organisaation eri toiminoilla voi olla keskenään ristiriitaisia tavoitteita, joihin saatetaan joskus kannustaa tahattomasti palkkioilla. Tällöin eri toiminnot eivät lähdekään kokeilemaan optimaalisesti ja tekemään yhteistyötä. (Rinne 2021, 102.)

Jotta organisaation rakenteet tukisivat psykologista turvallisuutta, tulisi organisaatiossa käyttää selkeitä mittareita, tavoitteita ja palkitsemista, jota tukisivat yhteistyötä eri toimintojen kesken (Rinne 2021, 101). Rakenteiden muuttaminen vaikuttaa aina hetkellisesti psykologisen turvallisuuden kokeemukseen heikentävästi, mutta rakenteita on miltei pakko muuttaa, jotta organisaatio voi uudistua. Organisaation rakenteiden ja lievän byrokratian tarkoituksena on varmistaa, etteivät tehdyt virheet aiheuta organisaatiolle suurta haittaa. Selkeät rakenteet ja avoimet säännöt lisäävät turvallisuuden tunnetta. On tärkeää, että organisaation toimintatavat ja rakenteet tekevät mahdolliseksi rohkean toimijuuden, joka edesauttaa nykyajan markkinoilla menestymistä. (Rinne 2021, 103.)

3.3.4 Organisaation kulttuuri

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat johdon ja työyhteisön tavat suhtautua virheisiin. Perinteisessä virhekäsityksessä virheet eivät ole sallittuja ja uskotaan, ettei tehokkaat työntekijät tee virheitä. Tällöin virheitä pyritään ehkäisemään sekä niitä peitellään suojautumismielessä. Virheistä oppimaan pyrkivässä suhtautumistavassa ajatellaan, että virheet ovat lähes väistämättömiä työssä, jossa luodaan uutta. Tehokkaat työntekijät tekevät virheitä, oppivat niistä ja jakavat oppimaansa. Virheistä oppimaan pyrkivässä suhtautumisessa tavoitteena on edistää nopeaa oppimista, minkä myötä saavutetaan avointa keskustelua ja innovaatioita. (Edmondson 2019, 175–177.)

Turvallisuuden tunteen rakentamisessa oikeudenmukaisuus on yksi merkittävistä tekijöistä. Oikeudenmukaisuus nousee esille monimuotoisuuden teemassa, johtamisen yhteydessä sekä tarkastellessa tiimin kuormitustekijöitä (Rinne 2021, 114). Työssä oikeudenmukaisuudessa on kyse organisaatiossa jatkuvasti tehtävistä päätöksistä ja päätöksenteon säännöistä (Elovainio 2018). Oikeudenmukainen kohtelu tiimiä ja sen jäseniä kohtaan lisäävät halukkuutta työskennellä tiimin yhteisten tavoitteiden eteen. Kohtelemalla tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti johtajat pystyvät vahvistamaan työntekijöiden samaistumista omaan tiimiinsä ja samalla edistämään tiimin jakamaa sosiaalista identiteettiä. Johtajan menettelytapojen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudella on vaikutusta siihen, kuinka arvostettuja tiimin jäsenet kokevat olevansa ja kuinka positiivisessa tai negatiivisessa valossa ryhmä nähdään. Nämä arvostuksen tunteet vaikuttavat ryhmään identifioitumista lisäävästi. Ryhmäjäsennyden ollessa vahva osa omaa identiteettiä myös ryhmän tavoitteet koetaan omiksi tavoitteiksi. (Koivisto & Ranta 2019, luku 7.)

Inklusiivisuus ja monimuotoisuus ovat yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen työpaikalla. Tiimin jäsenet kokevat todennäköisemmin psykologista turvallisuutta, jos he kokevat, että heidän mielipiteitään kunnioitetaan ja arvostetaan tausta tai identiteetistä riippumatta. (Remote team builder julkaisuaika tuntematon.) Jotta monimuotoisuutta voitaisiin hyödyntää, tulee yksilön ymmärtää omaa ja toisten erilaisuutta. Tämä mahdollistaa jokaisen työyhteisön jäsenen kykyjen hyödyntämisen työskennellessä yhdessä. Ihminen on valmiimpi kommunikoidaan ja tekemään yhteistyötä, kun hän kokee olevansa hyväksytty. Vaikka samankaltaisuus tuntuu yleensä helpommalta, monimuotoisuus lisää liiketoimintahyötyjä etenkin innovaatioiden ja ongelmanratkaisujen näkökulmasta. Jokaisella työntekijällä on oma kokemuksensa ja historiansa, jotka parhaillaan lisäävät työyhteisön luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. (Rinne 2021, 129.).

Organisaation palautekulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten rohkea ja psykologisesti turvallinen organisaatio on. Aikaisemmin palautteen on ajateltu kuuluvan vain esihenkilöille ja se nähtiin enemmän ylhäältä alaspäin tulevana ohjeistuksena. Modernissa työyhteisössä jokainen tiimin jäsen pyrkii ottamaan vastuuta palautteenannosta ja vastaanottamisesta, minkä tarkoituksena on kehittää yhteistyötä yhteisten tavoitteiden mukaiseksi. (Rinne 2021, luku 12.) Palaute on vaikuttavaa silloin, kun sen antamisesta on yhteisesti sovittu koko työyhteisön kesken. Tällöin kaikki työyhteisön jäsenet antavat palautetta toisilleen säännöllisesti, ja siitä tulee väline koko organisaation kehittämiseen ja kehittämiseen. Palautteen annossa tulee kuitenkin muistaa se, että se kehittää vain, jos se annetaan hyvin. Tällöin palautetta annetaan oikeista asioista ja enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 89.)

3.4 Psykologisen turvallisuuden merkitys

Fiksujen ja motivoituneiden ihmisten palkkaaminen itsessään ei riitä, jos organisaatio haluaa menestyä maailmassa, jossa innovaatiot voivat vaikuttaa organisaation menestymiseen tai epäonnistumiseen (Edmondson 2019, xiv). Googlen Aristoteles projekti osoitti, että älykkyys ja resurssit eivät välttämättä tuota tulosta, eivätkä ne voi korvata niitä etuja, mitä psykologinen turvallisuus tuo (Duhigg 2016). Organisaatioiden yrittäessä tehostaa kaikkea toimintaansa, on Aristotle-projekti hyvä muistutus siitä, että organisaation menestys rakentuu usein kokemuksista, kuten esimerkiksi emotionaalisista vuorovaikutuksista, jotka eivät ole tehostettavissa (Rinne 2021, 70).

3.4.1 Psykologinen turvallisuus kilpailuetuna ja innovaatioiden edistäjänä

Psykologisella turvallisuudella on vahva yhteys oppimiseen. Edmondsonin (1999, 375) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että tiimin psykologinen turvallisuus vaikuttaa oppimiskäyttäytymiseen. Tutkimuksen myötä tiimin psykologinen turvallisuus ja oppimiskäyttäytyminen sai merkittävää empiiristä tukea. Työntekijän on tärkeää oppia jatkuvasti, keksiä uusia ratkaisuja ja kehittyä, koska nykypäivän työympäristöt ovat muuttuvia ja monimutkaisia. Oppimisen yhteys psykologiseen turvallisuuteen tulee erityisesti esille siinä, miten epäonnistumisiin ja virheisiin suhtaudutaan. Työympäristössä saadaan aikaan tehokkaampaa oppimista, jos työympäristössä nähdään epäonnistumiset oppimiskokemuksina. (Vainikka 2021.) Kun psykologisen turvallisuuden taso on korkealla, ihmiset ottavat enemmän vastuuta ja ylittävät vähimmäisvaatimukset, minkä seurauksena oppiminen ja ongelmanratkaisu on nopeampaa (Clark 2020, 5).

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myös tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Tehokas tiimityö onnistuu parhaiten psykologisesti turvallisessa työpaikassa, oli työpaikalla vakaa tiimi tai koko ajan vaihtuva työyhteisö (Edmondson 2019, xv). Tiimit ja organisaatiot ovat yhteistyökykyisempiä, tehokkaampia, innovatiivisempia ja ongelmanratkaisukykyisempiä, jos psykologisen turvallisuuden taso on korkea. Googlen Aristoteles-tutkimuksessa (Duhigg 2016) havaittiin, että kaikkein parhaiten menestyivät sellaiset tiimit, joissa psykologinen turvallisuus näkyi erityisesti tiimiläisten uskalluksena näyttää ja puhua tunteistaan sekä tavasta kuunnella toisiaan. Yhteys tehokkuuteen voidaan nähdä myös oppimisen kautta. Tiimit ovat sitä tehokkaampia, mitä paremmin ympäristö mahdollistaa oppimisen, eli mitä paremmin psykologinen turvallisuus on läsnä. (Vainikka 2021.)

Korkea psykologinen turvallisuus edistää innovaatioita (Clark 2020, 4). Psykologinen turvallisuus tukee innovatiivista käyttäytymistä ja innovatiivisuutta tiimeissä mahdollistamalla riskinoton ja halukkuuden ehdottaa uusia ideoita pelkäämättä seurauksia. Psykologinen turvallisuus edistää myös tiedonjakamista, joten se mahdollistaa yksilöille enemmän tietoa uusien ideoiden kehittämiseen (Kramer & Cook 2004, 259–260). Myös suomalaisessa työolotutkimuksessa (2018, 90) havaittiin positiivinen yhteys korkean psykologisen turvallisuuden ja uusien ideoiden soveltamisen välillä. Frazies ym. (2017) tekemässä meta-analyysissä havaittiin, että psykologinen turvallisuus liittyi myös positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Suuri osa johtajista tunnustaa työntekijöiden sitoutumisen olennaiseksi osaksi yrityksen vahvaa suorituskykyä (Edmondson 2019, 42). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri innostaa osallistumaan yhteiseen tekemiseen ja parhaimmillaan parantaa sitoutumista organisaatioon ja työtyytyväisyyttä (Starczewski 2022).

3.4.2 Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin

Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin yhteys on havaittu useissa tutkimuksissa. Työhyvinvointi voidaankin määritellä kokonaisuutena, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta (STM julkaisuaika tuntematon). Psykologisella turvallisuudella ja sen mahdollistamalla molemmiin suuntaisella vuorovaikutuksella on vaikutusta myös työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin, vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Sillä on keskeinen rooli erityisesti työkykyä uhkaavien mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen ennakoinnissa. (Mäki 2023.)

Juutisen, Mäkikankaan ja Sjöblomin (2022) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin itsejohtamisstrategioiden ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta ja sitä, onko psykologinen turvallisuus hillinnyt näitä suhteita koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön yhteydessä. Tutkimuksessa havaittiin, että psykologinen turvallisuus vaikutti lisäävästi työn mielekkyyteen ja vähentävästi työuupumukseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat positiivisia suhteita psykologisen turvallisuuden ja muiden positiivisten työasenteiden välillä. Tutkimuksessa myös havaittiin, että työn mielekkyys on korkeimmillaan, kun tavoitteellisia itsejohtamisstrategioita hyödynnetään psykologisesti turvallisessa ympäristössä.

Myös esimerkiksi Wangin, Kangin ja Choin (2021) tekemä tutkimus on osoittanut yhteyden psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin välillä. Tutkimuksessa tutkittiin palvelevan johtamisen, psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutuksia luovuuteen. Yksi tutkimuksen

havainnoista oli, että psykologinen turvallisuus johtaa parempaan työntekijöiden hyvinvointiin sekä myös luovuuteen.

3.4.3 Organisaatio ilman psykologista turvallisuutta

Ilman luottamusta työkavereita ja johtoa kohtaan, on työntekijän mahdotonta kokea turvallisuutta millään tasolla. Jos työntekijä ei koe luottamusta, jättää hän helposti ideansa ja ajatuksensa kertomatta seuraamusten pelossa. (Great place to Work julkaisuaika tuntematon.) Psykologisen turvallisuuden puute näkyykin organisaatiossa useimmiten puhumattomuutena. Tällöin tiimin jäsenet eivät ilmaise kokemuksiaan, tarpeitaan, ajatuksiaan ja tunteitaan vaan ovat omissa oloissaan ja välttelevät tiedon ja asioiden jakamista. (Lyytinen 2019; Rinne 2021, 45.) Tällaisessa ilmapiirissä ajatellaan, että kaikkien ideoiden tulee olla hiottuja ja valmiita, ennen kuin ne voidaan tuoda esille. Tiimissä vältellään virheiden esille tuomista sekä myös onnistumisten jakamista. (Lyytinen 2019.) Jos organisaatiossa on paljon syyttelyä, ihmiset eivät uskalla ottaa vastuuta omasta toiminnastaan. Syyttelyn kulttuuria voi olla vaikea muuttaa, jos organisaatiossa on ollut tapana rangaista virheistä. Tämän seurauksena ihmiset saattavat myös peitellä virheitään. Ihmiset alkavat helposti vertailla työkuormiaan sekä ansioitaan, jos he eivät ymmärrä omaa rooliaan ja oman työnsä merkitystä kokonaisuudelle. Pelko omasta tärkeydestä ja arvokkuudesta pyritään todentamaan vertailun keinoin. Pelko ja epävarmuus heijastuvat tavallisesti myös juoruiluksi, jolla pyritään helpottamaan omaa oloa. (Rinne 2021, 85–86.)

Pelko vähentää myös aloitteellisuutta ja sitoo luovuutta. Se saa aikaan sitoutumisen sijaan noudattamista sekä estää innovaatioita (Clark 2020, xii). Työntekijä saattaa jopa pelätä, että yksi väärä kommentti voi tuhota työuran. Ilman psykologista turvallisuutta kommunikaatio heikentyy ja se vaikuttaa myös yhteisöllisyyden syntyyn. Iloa työntekemisessä on vähemmän eikä kollegoilta uskalleta pyytää apua matalalla kynnyksellä. (Great place to work julkaisuaika tuntematon.) Puhumattomuuden seurauksena organisaatiossa ei myöskään ole minkäänlaista palautekulttuuria. Tällöin tiimin jäsenet eivät uskalla antaa rakentavaa eivätkä myöskään positiivista palautetta toisilleen tai johdolle. (Lyytinen 2019.)

Ilman psykologista turvallisuutta organisaatiossa saatetaan korostaa kiirettä, suorittamista ja kilpailua. Satunnainen kiire on normaalia ja inhimillistä oman työn johtamiseen liittyvää vaihtelua, mutta jatkuvan kiireen kulttuurissa kyse on muusta. Jos työntekijät kokevat ihmisarvonsa olevan kiinni siitä, miten paljon ja kovaa he suorittavat, on kyse pelon kulttuurista. Jos joutuu jatkuvasti ylittämään näkymätöntä hyväksynnän rajaa, ohjaa toimintaa pelko siitä, onko riittävä organisaatiolle ja muille ihmisille. Myös kilpailua korostavat rakenteet ruokkivat pelkoa ja suorittamista. Sisäinen kilpailu voi satunnaisesti ja oikein tehtynä olla hauskaa ja hyvä tapa motivoida, mutta liian pitkälle viety kilpailu saa työntekijät keskittymään itseensä yhteistyön sijaan. (Rinne 2021, 84–85.)

4 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MITTAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

4.1 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen

Jotta psykologista turvallisuutta voidaan kehittää, on avaintekijöinä sen lähtötason määrittely. Lähtötaso voidaan todentaa esimerkiksi määrällisellä ja laadullisella kyselyllä. (Rinne 2021, 261.) Valtaosassa tiimitasolla psykologista turvallisuutta tutkivissa tutkimuksissa on hyödynnetty Edmondsonin seitsemän väittämän asteikkoa, tai siitä tehtyjä lyhyempiä versioita (Newman, Donohue, Eva 2016, 524). Edmondsonin seitsemän väittämän asteikossa kolme väittämistä ilmaistaan positiiviseen sävyyn siten, että yksimielisyys ilmaisee korkeampaa psykologista turvallisuutta, ja kolme väittämää ilmaistaan negatiivisesti siten, että erimielisyys ilmaisee korkeampaa psykologista turvallisuutta. (Edmondson 2019, 20.) Väittämät ovat vapaasti muotoiltuna seuraavanlaiset:

1. Jos teen virheen työskennellessäni tässä tiimissä, se kääntyy minua vastaan.
2. Tämän tiimin jäsenet voivat helposti tuoda esiin ongelmia ja vaikeita asioita.
3. Joskus tässä tiimissä torjutaan ihmisiä siksi, että he ovat erilaisia.
4. Tässä tiimissä on turvallista ottaa riskejä.
5. Tässä tiimissä on vaikeaa pyytää apua.
6. Kukaan tässä tiimissä ei käyttäytyisi tahallaan siten, että se heikentäisi toisten suorituksia.
7. Työskennellessäni tämän tiimin jäsenten kanssa koen, että minun yksilöllisiä taitojani ja osaamista arvostetaan ja hyödynnetään.

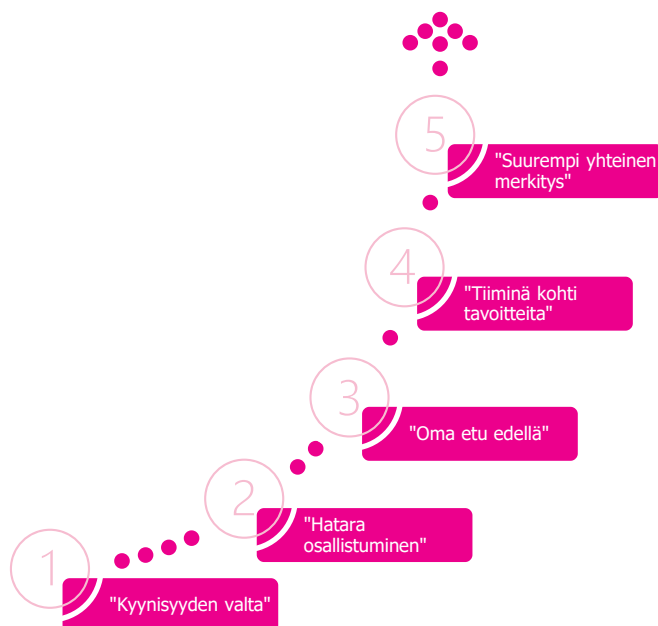
Tälle Edmondsonin kehittämälle asteikolle on tehty laajoja validointitestejä, jotka ovat poikkeuksetta osoittaneet mittarin luotettavuutta (Newman, Donohue, Eva 2016, 524). Asteikon käyttäminen psykologisen turvallisuuden mittaamisessa on osoitettu vankaksi, sillä kerätyt tiedot ovat osoittaneet tilastolliset ominaisuudet, vaikka väittämien lukumäärää ja sanamuotoa olisi muokattu (Edmondson 2019, 20).

Rinne (2021, 261) muistuttaa, ettei psykologisen turvallisuuden kyselyä tule sekoittaa työhyvinvointikyselyyn, koska useimmiten työhyvinvointikyselyt eivät kata psykologista turvallisuutta. Lisäksi Rinne mukaan kyselyn hyödyt paranevat, kun sitä toistetaan säännöllisesti, sillä organisaatiossa olevat ihmiset alkavat jatkuvasti ymmärtämään syvällisemmin kyselyn yhteyttä ja syy-seuraussuhteita.

4.2 Lähtötason määrittäminen

Kun lähdetään kehittämään psykologista turvallisuutta, tulee muistaa, ettei siihen ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Psykologinen turvallisuus itsestään ei ole edes tavoite, vaan tavoitteena on menestyä siinä liiketoiminnassa, jossa ollaan. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen palvelee yrityksen strategisia maaleja ja se on edellytys yhteistyön mahdollisimman hyvälle onnistumiselle. (Rinne 2021, 254.) Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen lähtee liikkeelle tiedosta eli tutkitaan ilmiötä, keskustellaan siitä ja tullaan tietoiseksi sen merkityksestä. Kehittäminen lähtee liikkeelle sieltä missä ollaan eli organisaation tai tiimin nykytila on otettava huomioon. Rinne (2021, osa iv) kuvaileekin, että kehittämisessä on oltava samaan aikaan yksi jalka nykypäivässä ja realismissa, ja toinen jalka tavoitteissa ja tulevaisuudessa. Rinne on teoksessaan kuvannut viisi psykologisen turvallisuuden ta-

soa organisaatiossa, jotka auttavat hahmottamaan yrityksen nykytilaa (kuva 3). Mitä alemmalla tasolla työyhteisön psykologisen turvallisuuden taso on, sitä suurempi työ psykologisen turvallisuuden saavuttamisessa on.



KUVA 3. Tiimin psykologisen turvallisuuden tasot (mukaiillen Rinne 2021).

Alimmaisella tasolla on kyynisyyden valta, jossa koetaan kiukuntunteita, työpaikkaa pidetään kamlana ja moni harkitsee työpaikan vaihtoa. Kukaan ei ole motivoitunut eikä ketään kiinnosta mikään.

Toiseksi alimmaisella tasolla on hatara osallistuminen, jossa passiivisuus on normaalia ja ihmiset näkevät itsensä uhreina. Työyhteisössä ei ole kehitettäviä ideoita, vaan yleistä huutelua ja juoruilua.

Kolmannella tasolla on oma etu edellä – taso, jossa työyhteisöllä ei ole tunnetta yhteisistä tavoitteista ja vaikeista asioista puhuttaessa tulee helposti vastakkainasettelua.

Toiseksi ylimmällä eli neljännellä tasolla on tiiminä kohti tavoitteita -taso, jossa ollaan ylpeitä yhteisestä työstä ja omasta tiimistä. Tällä tasolla ideoita on helppo tuoda esiin ja työtä kehitetään kohti tavoitteita sekä työssä koetaan olevan imua.

Ylimmällä tasolla eli suurempi yhteinen merkitys -tasolla koetaan vahvaa kokemusta siitä, että kaikella on suurempi tarkoitus. Työyhteisön jäsenet kokevat tiimissä vahvaa osallisuuden ja turvan tunnetta. Tiimissä nähdään laajempi kokonaiskuva ja sitä pelataan yhdessä. (Rinne 2021, 263.)

4.3 Erilaiset roolit psykologisen turvallisuuden kehittämisessä

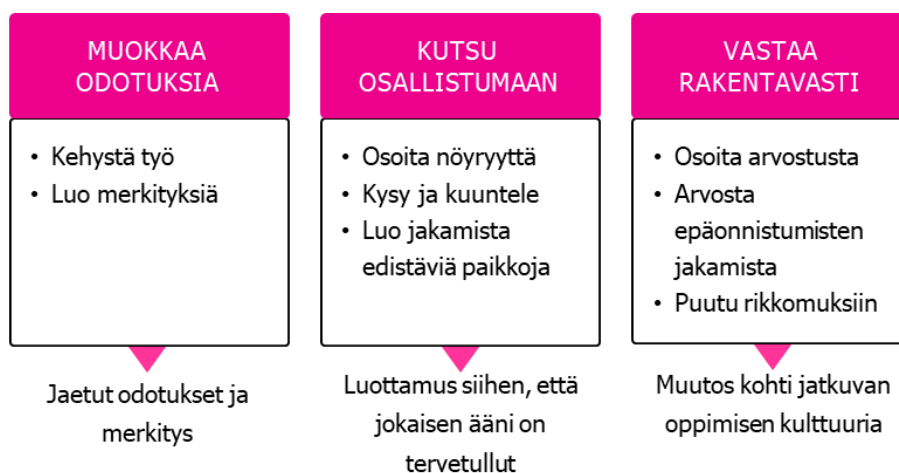
Jokaisella on vastuu psykologisen turvallisuuden kehittämisestä ja ylläpitämisestä, ja kehitystä tulisi tukea niin yhteisö- kuin yksilötasolla. Koska psykologinen turvallisuus on yhdessä jaettu uskomus, jakautuu vastuu sen ylläpitämisestä ja edistämisestä kaikille tasapuolisesti. (Aatsinki julkaisuaika tuntematon.) Jokainen yksilö voi vaikuttaa ilmapiiriin syntyyn, oli se sitten turvallinen tai turvaton. Yksilöt voivat edistää psykologista turvallisuutta yhteiseen ymmärrykseen tähtäävällä vuorovaikutuksella. Tähän päästäkseen jokaisen yksilön kannattaa pyrkiä tunnistamaan omia uskomuksiaan

erilaisuuteen liittyen, kunnioittamaan erilaisia mielipiteitä, olemaan syylistämättä toisia virheistä, asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma erehtyväisyytensä sekä tuomaan myös vaikeita asioita esille ja keskustelemaan niistä rakentavasti. (Toivanen & Yli-Kaitala 2021, 4.) Työntekijät voivat edistää psykologista turvallisuutta käyttäytymällä kunnioittavasti, kuunnellen ja huomioiden muita kohtaan (Sarkkinen 2019). Kehittämisen voidaan myös ajatella lähtevän liikkeelle yksilöstä, ja siitä, että yksilöt ovat halukkaita kehittämään omia asenteitaan. Tällöin yksilöt ovat valmiita ottamaan palautetta vastaan ja ymmärtävät palautetta saadessaan, että sen tarkoituksena on auttaa kehittämään. Yksilöiden pitää itse olla halukkaita tarkastelemaan omia asenteitaan ja sitä, millainen palautteen vastaanottaja jokainen itse on. Palautetta saadessaan siitä pitäisi aina pystyä keskustelemaan rakentavasti, vaikka ei itse olisikaan samaa mieltä palautteenantajan kanssa palautteesta. (Lyytinen 2019.)

Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on suuri rooli. Organisaation johto ja esihenkilöt vaikuttavat merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn. Psykologisen turvallisuuden kehittämisen tulee olla aidosti johdon tarkoituksena, eikä sitä voi kehittää irrallaan muusta organisaation toiminnasta. Johdon kannattaa aloittaa psykologisen turvallisuuden vahvistaminen oman työskentelyn tarkastelemista, esimerkiksi pohtimalla vallitseeko johtoryhmässä pelon ilmapiiri ja mikä on johtamisen taustalla oleva ihmiskäsitys. Johdon ja esihenkilöiden toiminta luo psykologista turvallisuutta, kun he osoittavat arvostavansa vuoropuhelua, kannustavat avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa sekä järjestävät aikaa aktiiviseen kuunteluun. (Toivanen & Yli-Kaitala 2021, 4–5.)

Esihenkilön työkalupakki

Edmondson on luonut ”Esihenkilön työkalupakin” psykologisen turvallisuuden rakentamiseksi. Siinä on kuvattu kolme keskeistä keinoa psykologisen turvallisuuden luomiseen ja vahvistamiseen, jotka ovat odotusten muokkaaminen, osallistumaan kutsuminen ja rakentava vastaaminen. (Kuva 4.)



KUVA 4. Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden kehittämiseen (mukaillen Edmondson 2019).

Työn kehystämisen avulla esihenkilö luo jaettuja odotuksia ja merkityksiä. Työhön liittyvien odotusten muokkaaminen luo pohjaa psykologiselle turvallisuudelle. Esihenkilö voi luoda psykologisesti tur-

vallista kehystä työlle tuomalla esiin, että virheet ja epäonnistumiset ovat sallittuja sekä muistuttamalla, että ne ovat todennäköisiä. On tärkeää myös korostaa, että virheistä on turvallista kertoa, koska niistä ei voida yhdessä oppia, jos niitä ei jaeta. Ryhmän keskinäisen riippuvuuden esille tuominen on myös työhön liittyvien odotusten muokkaamista. Ryhmän keskinäisellä riippuvuudella tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijöiden työt ja tekemiset vaikuttavat toisten töihin sekä että avoin kommunikaatio on edellytys sujuvalle yhteistyölle. Esihenkilöiden ja vastuuasemassa olevien tulee korostaa tarvetta jakaa ongelmia, huolia ja ideoita eli tuoda esiin tarve ottaa ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä riskejä. Odotusten muokkaaminen sisältää myös työn merkityksen luomisen ja siitä muistuttamisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuodaan projektin, tiimin tai organisaation tavoitteet esiin, jolloin kaikilla on käsitys siitä, mitä on pelissä ja kenelle. Kun työn merkitys ja panokset ovat tiedossa ja selkeät, vaikeita asioita otetaan todennäköisimmin esille. (Edmondson 2019, 160–167.)

Toinen osio esihenkilön työkalupakissa on osallistumaan kutsuminen. Tällä tarkoitetaan vakuuttavaksi ja aidoksi koettua, kaikille suunnattua kutsua tuoda äänensä kuuluville ja osallistua keskusteluun. Nöyryyden osoittaminen sekä kysymysten esittäminen ja huomaavainen kuuntelu osoittavat, että esihenkilö haluaa vilpittömästi saada kaikkien äänen kuuluviin. Myös jakamisen ja keskustelun mahdollistavien paikkojen luominen kutsuu osallistumaan. (Edmondson 2019, 167–173.)

Esihenkilöiden ja kaikkien vastuuasemissa olevien tulee vastata rakentavasti ihmisten ottamiin riskeihin, jotta psykologista turvallisuutta voitaisiin vahvistaa. Kolmannessa osiossa eli rakentavassa vastaamisessa korostuu kolme tekijää: arvostuksen osoittaminen, rohkeaseva suhtautuminen epäonnistumisten jakamiseen ja rikkomuksiin puuttuminen. On tärkeää kiittää epäkohtien, virheiden ja ongelmien esiin tuomisesta. Kiittämisen seurauksena niistä kertomiseen liittyvä riiki uskalletaan ottaa ja vaikenemisen piilottama potentiaali voidaan hyödyntää. Esihenkilöiden täytyy tuoda selkeästi esille, että kokeilevaan ja innovoivaan työhön kuuluu epäonnistuminen, jotta epäonnistumiset ja virheet uskalletaan jakaa. Kuitenkaan kaikkiin virheisiin ei tule suhtautua samalla tavalla. Jos virhe on tapahtunut sen seurauksena, että joku on toiminut organisaation arvojen vastaisesti tai rikkonut sääntöjä, tulee rikkomukseen puuttua. Tahallisiin rikkomuksiin puuttuminen harkitulla ja oikeudenmukaisella tavalla edistää psykologista turvallisuutta. (Edmondson 2019, 173–180.)

4.4 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

Psykologisen turvallisuuden lähtötason ja tavoitekuvan määrittely ovat onnistuneen kehitysprosessin avaimia. Jos psykologista turvallisuutta on mitattu esimerkiksi kyselyllä, tulisi kyselyn tulokset purkaa yhdessä tiimin kanssa. Mittauksella käynnistetään keskustelu psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi organisaatiossa. Purkutilanteissa ihmiset alkavat keskustella siitä, miten jokainen ymmärtää käsitteet ja aiheeseen liittyvät asiat. Samalla aletaan ymmärtämään, millaiset tekijät vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Lisäksi purkutilaisuudet antavat erinomaisen alustan sopia yhteisistä pelisäännöistä ja käytänteistä, joilla turvallisuutta ja rohkeutta ylläpidetään. (Rinne 2021, 264–265.)

Rinteen (2021, 267) mukaan organisaatiossa tulisi tehdä muutoksia sen perusteella, millaista tietoa kyselyn purkutilanteesta saatiin. Aiheet voivat joskus olla suuria ja aikaa vaativia, mutta silloinkin tulee muistaa avoimuuden ja osallistamisen tärkeys, jotta psykologista turvallisuus voi kehittyä. Yksilöille tulee tarjota tukea, jotta he alkavat ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan

psykologisen turvallisuuden luojina ja kehittäjinä. Tyypillisiä tapoja tarjota tukea ovat tiimin jäsenten välinen palautteen anto ja avoimuuteen tarvittavat taidot. Tiimitasolla puolestaan tulisi kehittää tiimin sisäistä vuorovaikutusta sekä pelisääntöjä ja toimintatapoja sellaisiksi, että ne tukevat tiimin yhteisiä tavoitteita. (Rinne 2021, 267.)

Tärkeä osa psykologisen turvallisuuden kehittämistä on kehityksen seuraaminen. Kehitystä voidaan seurata esimerkiksi tekemällä säännöllisiä mittauksia samoin kysymyksiin sekä mahdollistamalla samanlaisia purkutilaisuuksia säännöllisesti. Jos organisaatiossa tehdään muitakin mittauksia, voi psykologisen turvallisuuden mittauksen tuloksia kytkeä myös muihin mittareihin ja tuloksiin. Erityisen tärkeää on nostaa esiin positiivista kehitystä. Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa se, että täydellisen psykologisen turvallisuuden tila on vain ihanne. Kehittämisprosessissa on olennaista hyväksyä se, että täydellistä psykologisen turvallisuuden tilaa on miltei mahdoton saavuttaa. Psykologinen turvallisuus on muuntuva tila, ja parhaimmillaan sen ylläpito ja kehittäminen on työyhteisön perusarkea. (Rinne 2021, 267–268.)

4.5 Kehittämisen haasteet

Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä suurimpia haasteita on se, ettei huomata kuinka syvällisestä ilmiöstä on kyse ja kuinka se liittyy organisaatiokulttuuriin. Jos ei osata haastaa ajattelutapoja ja ihmiskäsityksiä, kehittäminen usein jää puolitiehen. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Jos psykologiselle turvallisuudelle ei ole sanoja, ei sen puutetta tai olemassaoloa huomata. Ilman sanoja ja käsitteitä ei voida vaikuttaa asioihin eikä ottaa asioita huomioon kehittämisessä tai päätöksenteossa. Psykologisen turvallisuuden yksi haasteista on se, että käsite on uusi, vaikka sen kokemus on ollut aina olemassa. (Rinne 2021, 269.)

Etäyhteistyön ja virtuaalivuorovaikutuksen lisääntyminen tulevaisuudessa luo haasteita psykologisen turvallisuuden kehittämiselle. On eri asia ylläpitää psykologista turvallisuutta virtuaalivuorovaikutuksessa kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, koska erilaiset tunneviestit välittyvät etävuorovaikutuksessa heikommin. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Myös tiedostamattomat ennakkoluulot voivat haastaa psykologisen turvallisuuden kehittämistä. Tiedostamattomista ennakkoluuloista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että niitä on kaikilla. Ennakkoluulot perustuvat opittuihin uskomuksiin, oletuksiin tai asenteisiin muita kohtaan. Esimerkiksi johtajat voivat olla ennakkoluuloisia tietyntyyppisiä ihmisiä tai ihmisryhmiä kohtaan tiedostamattaan sitä. Johtajat voivat esimerkiksi tiedostamattaan suosia toisia sukupuolen perusteella tai stereotypisoida iän perusteella. (McKenna 2023.)

Vaikka psykologisesta turvallisuudesta puhutaan usein ryhmätason ilmiönä, on se kuitenkin myös hyvin yksilöllinen kokemus. Yksi psykologisen turvallisuuden kehittämisen haasteita onkin erilaiset persoonallisuuden piirteet, koska ne ovat yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Persoonaltaan proaktiiviset ihmiset eivät koe ilmapiiriä turvattomaksi herkästi. Proaktiiviset ihmiset etsivät aktiivisesti muutoksia sekä ratkovat ja löytävät mielellään haasteita ja ongelmia. Myös emotionaalinen tasapainoisuus ja oppimisorientoitunut käyttäytymistyyli ovat yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemukseen. (Frazier ym. 2017, Keskitalon 2021 mukaan.) Usein oppimisorientaatioon

liittyy oppimisen tavoittelua tukeva kasvun ajattelutapa. Oppimisorientoitunut ihminen pyrkii oppimaan uutta ja kehittämään itseään sekä näkee ne itsessään arvokkaina ja tärkeinä asioina. (Otavia julkaisuaika tuntematon.) Emotionaalisesti tasapainoiset henkilöt hallitsevat tunteitaan vakuuttavasti eivätkä reagoi herkästi ympäristön muutoksiin (Keskitalo 2021, 3).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Psykologista turvallisuutta voidaan todentaa kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella kyselyllä (Rinne 2021, 261). Tässä opinnäytetyössä käytettiin pääosin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisen tutkimuksen avulla usein saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.) Määrällinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin psykologisen turvallisuuden nykytilan selvittämiseen ja määrälliset tulokset pystyttiin havainnollistamaan numeerisesti.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin hieman myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska kyselyyn otettiin mukaan myös avoimia kysymyksiä. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään syitä sen käyttäytymiselle ja päätöksille. Se sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä edes pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2014, 15.) Laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen liittyviä eroja ei pidetä enää toisiaan poissulkevinä vaan ennemminkin toisiaan lähentyvinä. Tyypillinen tapa yhdistää menetelmiä on kerätä aineistoa kyselyssä avoimilla kysymyksillä kuitenkin käsittelemättä aineistoa numeerisesti. (Vilkkä 2021, osa 2.) Eri menetelmiä hyödyntämällä voidaan tutkimuskohteesta saada kattavia ja monipuolisia tuloksia (Koppa 2021). Avointen kysymysten avulla pyrittiin saamaan syvempää ja selittävämpää tietoa vastaajien ajatuksista väittämien tueksi sekä tietoa niistä tekijöistä, jotka mahdollisesti rikkovat tiimin psykologista turvallisuutta. Lisäksi avointen kysymysten avulla haluttiin saada vastaajien näkemyksiä psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyen.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus toteutettiin kyselynä, joka on määrällisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2011, 12). Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat, esimerkiksi mielipiteet ja asenteen. Kyselyä käytetään myös hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. (Vilkkä 2007, 28.) Kyselylomake sopi hyvin tähän tarkoitukseen, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation psykologisen turvallisuuden nykytila. Kyselyn avulla vastaukset saatiin kerättyä tehokkaasti. Tutkimuksen aikataulun takia ei ollut mahdollista haastatella jokaista kohderyhmän jäsentä yksittäin ja tutkimuksen aiheen luonteen takia ryhmähaastattelut eivät olisi olleet sopiva vaihtoehto.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Internetkyselyiden hyötynä on se, että vastaukset tallentuvat tietokantaan, jolloin aineiston käsittelyn voi aloittaa heti aineiston keruun päätyttyä. Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa ja sopii parhaiten käytettäväksi, jos edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Edustavan otoksen saaminen edellyttää, että kaikille kyselyn vastaajiksi valituille saadaan tieto kyselystä. (Heikkilä 2014, 66.) Jokaiselle perusjoukon jäsenelle annettiin tieto kyselystä sekä he saivat käyttää työaikaansa kyselyyn vastaamiseen. Tämän uskottiin lisäävän edustavan otoksen saamisen todennäköisyyttä. Internetkysely sopi hyvin tähän työhön myös tehokkuutensa puolesta.

Vastaajat pääsivät kyselyyn QR-koodin avulla, jonka oli esillä työpaikan ilmoitustaululla. Kysely toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä joulusesongin aikaan, koska silloin useimmilla työntekijöillä oli normaalia enemmän työtunteja, minkä perusteella heillä uskottiin olevan enemmän mielipiteitä ja näkemyksiä psykologiseen turvallisuuteen liittyen.

Kyselylomake koostui pääosin strukturoiduista eli suljetuista kysymyksistä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on pyrkiä torjumaan tiettyjä virheitä, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä ole kielellisesti lahjakkaita ja jotkut puolestaan eivät välttämättä uskalla tai halua antaa kritiikkiä. Suljettujen kysymysten etuja ovat nopea vastaaminen ja helppo tulosten tilastollinen käsittely. (Heikkilä 2014, 49.) Toimeksiantaja toivoi, että jokaisen väittämän perässä olisi avoin kysymys, johon vastaaja voisi perustella antamansa vastauksen. Näin saataisiin tarkempaa tietoa siitä, mitkä tekijät mahdollisesti rikkovat psykologista turvallisuutta tai ovat muuten vaikuttaneet vastaukseen. Tämä toive muokattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa siten, että lomakkeen toisessa ja kolmannessa osiossa vastaajan vastatessa väittämään negatiiviseen sävyyn, avautui vastajalle avoin kysymys, johon hän pystyy perustelemaan vastauksensa ja antamaan rakentavaa palautetta. Näin kysely saatiin pidettyä lyhyempänä ja kyselyyn vastaaminen vaivattomampana, mutta saatiin kuitenkin tarkempaa tietoa siitä, mitkä tekijät tiimissä mahdollisesti rikkovat psykologista turvallisuutta ja mihin tekijöihin tulisi ensisijaisesti puuttua, jotta sitä voitaisiin kehittää. Kyselylomaketta muokattiin toimeksiantajan edustajilta sekä määrällisten tutkimuksien opettajalta saatujen palautteiden perusteella. Lopullinen kyselylomake hyväksytettiin opinnäytetyön ohjaajalla ja toimeksiantajalla joulukuussa 2023. Ennen kyselylomakkeen julkaisemista sen toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin vielä kahdella opiskelukaverilla.

Psykologista turvallisuutta mitattaessa hyödynnettiin Edmondsonin seitsemän väittämän asteikkoa. Edmondsonin seitsemän väittämän asteikossa kolme väittämistä ilmaistaan positiiviseen sävyyn siten, että yksimielisyys ilmaisee korkeampaa psykologista turvallisuutta, ja kolme väittämää ilmaistaan negatiivisesti siten, että erimielisyys ilmaisee korkeampaa psykologista turvallisuutta. (Edmondson 2019, 20.) Joitain väittämiä muokattiin alkuperäisestä versiosta ymmärrettävämpään muotoon. Näiden Edmondsonin väittämien jälkeen lomakkeessa oli kolme avointa kysymystä, joilla haluttiin selvittää, mitkä asiat työyhteisössä ovat hyvin psykologiseen turvallisuuteen liittyen ja missä asioissa olisi vielä kehitettävää. Edmondsonin väittämien lisäksi kyselylomakkeen toisessa ja kolmannessa osiossa esitettiin myös tarkentavia väittämiä apukysymyksiin eli uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottamiseen, eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen sekä organisaation palautekulttuuriin liittyen. Lopuksi viimeisessä osiossa vastaajilta pyydettiin vielä avoimilla kysymyksillä näkemyksiä siitä, kuinka työyhteisö ja sen esihenkilöt voisivat kehittää psykologista turvallisuutta. Kyselylomakkeen kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 2.

Väittämien vastausvaihtoehdoissa päätettiin käyttää Likertin asteikkoa, jota käytetään usein mielipideväittämässä. Asteikon toisena ääripäänä on *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä on *täysin eri mieltä*. Heikkilän (2014, 52) mukaan vaihtoehdon *en osaa sanoa* pois jättämistä kannattaa harkita, koska se saattaa olla liian houkutteleva. Tämän tutkimuksen vastausvaihtoehdoissa kyseinen vaihtoehto jätettiin pois ja näin pakotettiin vastaajaa ottamaan kantaa väittämiin. Näin ollen tutkimuksessa käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa.

Tässä kyselyssä ei kysytty ikää tai sukupuolta, jotta vastaajat pysyisivät anonyymeinä. Tutkimuksen kannalta vastaajien henkilöllisyydellä ei ollut väliä, sillä tarkoituksena oli saada vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimus haluttiin pitää anonyyminä, jotta vastaajat uskaltaisivat vastata todellisen mielipiteensä. Tutkittavat tiesivät tutkijan olevan heidän työyhteisönsä jäsen, joten tunnistettavat tiedot olisivat saattaneet heikentää vastausten rehellisyyttä.

5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkijan mielenkiinto kohdistuu koko tutkimuksen perusjoukkoon samalla painoarvolla. Tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena, kun perusjoukko on kooltaan pieni. (Koppa 2015.) Perusjoukko tarkoittaa kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa ja josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä (Kananen 2011, 65).

Perusjoukoksi valikoitui organisaation X tiimi Y. Vaikka koko organisaation henkilöstö on aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja tekee yhteistyötä päivittäin, tiimin Y jäsenten ammattinimike, työnkuva ja työtehtävät ovat samanlaiset sekä he tekevät eniten yhteistyötä toistensa kanssa. Organisaation perusjoukkoon eli tiimiin Y kuuluu 15 henkilöä. Lisäksi perusjoukkoa rajattiin myös niin, että tutkimukseen kutsuttiin mukaan vain ne tiimin jäsenet, joilla on tuntisopimus ja jotka eivät kyseisellä hetkellä olleet pidemmällä sairauslomalla tai työsuhdevapaalla. Sesonkityöntekijät ja niin sanotut sesonki- ja extra-työntekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska he työskentelevät organisaatiossa todella harvoin.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin heti kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä joulukuussa 2023. Kyselyn vastaukset siirrettiin Webropolista Exceliin, jossa ne muutettiin kaavioiksi. Kyselytutkimuksen väittämien tulokset esitettiin prosenttilukumuotoisina. Webropol-ohjelma oli automaattisesti laskenut väittämien vastauksien prosenttiosuudet. Tulokset havainnollistettiin prosenttilukumuotoisina kaavioina. Tämän jälkeen tulosten perusteella tehdyt kaaviot siirrettiin opinnäytetyöhön, johon tulokset myös raportoitiin.

Avoimien kysymysten vastaukset saatiin myös siirrettyä Webropolista suoraan Exceliin, jossa niiden käsittely oli helpompaa. Excelissä avoimien kysymysten vastaukset jaettiin ryhmiin eri teemojen perusteella. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tarkoituksena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Excelissä samaa teemaa edustavat vastaukset korostettiin samalla värillä. Esimerkiksi kysyttäessä miten työyhteisönsä voisi kehittää psykologista turvallisuutta, tiimihengen kasvattamiseen liittyvät vastaukset korostettiin vihreällä ja ideoiden kuuntelemiseen liittyvät vastaukset korostettiin punaisella. Teemoittelun jälkeen avoimien kysymysten vastaukset raportoitiin opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön raportoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset käytiin yhdessä läpi toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen tulokset esiteltiin toimeksiantajalle tammikuussa 2024. Tulosten esittämisen aikana keskusteltiin toimeksiantajan kanssa yleisesti siitä, mitä ajatuksia tulokset heissä herättivät.

Lisäksi keskusteltiin kehitysideoista ja siitä, millaisia resursseja organisaatiolla on käytettävissä psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Kehitysideoita laadittaessa huomioitiin siis yrityksen resurssit ja toimintatavat. Haluttiin kehittää sellaisia kehitysideoita, jotka oikeasti ovat mahdollisia toteuttaa organisaatiossa. Opinnäytetyön valmistuttua analysoitu aineisto ja siitä tehdyt muistiinpanot hävitettiin.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta, eli validiteettia ja reliabiliteettia, käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, 178.)

Validiteetilla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä. Se kuvaa, kuinka on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin. Kyselytutkimuksissa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko kysymysten avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validiutta on haastavaa arvioida jälkikäteen. Vaikka käsitteet onnistuttaisiin rajaamaan selkeästi, etenkin abstraktien käsitteiden kuvaamiseen on löydettävä rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. Joskus voi olla vaikeaa arvioida, onko tässä täysin onnistuttu. Validius varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Lisäksi perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edistää validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2014, 27, 177.)

Tämän tutkimuksen avulla saatiin mitattua sitä mitä pitikin eli psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja sen kehityskohteita. Tutkimuksen väittämät ja kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaan ja ne käytiin läpi etukäteen ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa. Väittämät ja kysymykset muotoiltiin mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi. Avoimet kysymykset tukivat väittämiä, ja niiden avulla saatiin syvällisempää tietoa psykologisen turvallisuuden nykytilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Avoimiin kysymyksiin vastanneiden osalta vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Osa vastauksista oli perusteltuja ja kattavia, osa puolestaan taas hyvin lyhyitä ja suppeita. Osa vastaajista vastasi avoimiin kysymyksiin vain ”en osaa sanoa” tai muuta vastaavaa, mikä voi johtua siitä, että vastaaminen on koettu liian työlääksi tai vastaajalla ei ole ollut mitään näkemystä tai kommentoitavaa kysymykseen liittyen. Tutkimuksella kuitenkin saatiin selville se, mitä mieltä vastaajat olivat psykologisen turvallisuuden eri osa-alueista ja niihin liittyvistä väittämistä. Tutkimuksen kohderyhmään kuului 15 henkilöä, joista 12 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentti oli 80 %.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja luotettavan tutkimuksen tulee olla toistettava samanlaisin tuloksin. Tieteellisiä tuloksia ei kuitenkaan pidä yleistää niiden pätevyysalueenulkopuolelle. Jos otoskoko on pieni, voi tulokset olla sattumanvaraisia. Etenkin kyselytutkimuksessa kannattaa huomioida kato, joka tarkoittaa lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. Luotettavien tulosten saamiseksi tulee myös varmistaa, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa eli kohderyhmä ei ole vino. Jos tutkitaan vain joitakin perusjoukkoon kuuluvia ryhmiä, ei tutkimus anna tietoa koko perusjoukosta.

(Heikkilä 2014, 28.). Tämä tutkimus on siltä osin luotettava, että se kuvaa kohdeorganisaation työyhteisön sen hetkistä psykologisen turvallisuuden tilaa. Psykologisen turvallisuuden tila voi olla vaihteleva ja muuttuva. Jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen, tutkimustulokset saattaisivat olla erilaiset psykologisen turvallisuuden muuttuvan luonteen vuoksi. Tähän tutkimukseen kutsuttiin mukaan kaikki perusjoukkoon kuuluvat henkilöt. Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2023 joulusesongin aikana. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan toiveesta sesonkiaikaan, jolloin nekin työntekijät, joilla on pieni tuntisopimus, työskentelivät useammin organisaatiossa kuin normaalisti. Tällöin heillä uskottiin olevan enemmän näkemyksiä ja mielipiteitä psykologiseen turvallisuuteen liittyen.

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidessa voidaan huomioda myös objektiivisuus eli puolueettomuus. Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja koskien tutkimusmenetelmää, kysymysten muotoilua, analysointimenetelmiä ja raportointitapaa. Kuitenkaan tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Objektiivisessa tutkimuksessa tutkijan vaihtaminen ei vaikuta tuloksiin. (Heikkilä 2014, 28.) Myös tutkimuksen objektiivisuus oli yksi syy, minkä takia tutkimus haluttiin pitää anonyyminä ja kyselystä päätettiin jättää pois kaikki sellaiset tiedot, joista vastaajat olisi voitu tunnistaa. Koska tutkija on yksi tutkittavan tiimin jäsenistä, oli tutkimus luotettavampaa toteuttaa anonyymisti, jotta vastaajat uskaltaisivat vastata rehellisemmin ja ettei tutkijan omat näkemykset tutkittavista voisi mitenkään vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi kyselyssä ei kysytty esimerkiksi ikää, sukupuolta tai työsuhteen pituutta. Tutkimuksen kannalta vastaajan henkilöllisyydellä ei ollut mitään merkitystä, koska haluttiin saada vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimukseen vastanneiden anonymiteetti saatiin säilytettyä koko tutkimuksen ajan, eikä vastauksista voi päätellä kenenkään henkilöllisyyttä.

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuudella viitataan siihen, että varmistetaan tieteellisen toiminnan laatu suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavarojen käytössä. Rehellisyys varmistetaan siten, että tieteellistä toimintaa suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan sekä siitä viestitään ja raportoidaan oikeudenmukaisesti, avoimesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta. Arvostus osoitetaan arvostamalla kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa ja ympäristöä. Tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta tulee kantaa vastuu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.) Tutkimus on toteutettu noudattaen hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita. Tutkimus suunniteltiin huolellisesti sekä tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin toimeksiantajan esittämät toiveet ja ohjaajalta saadut palautteet. Koko opinnäytetyöprosessin aikana ohjaajaa sekä toimeksiantajaa on tavattu säännöllisesti ja pidetty ajan tasalla prosessin eri vaiheista. Tutkimus on pyritty raportoimaan mahdollisimman tarkasti, avoimesti ja puolueettomasti opinnäytetyöhön. Tutkimuksen osapuolet ovat allekirjoittaneet opinnäytetyösopimuksen. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimuksen tulokset hävitettiin tutkijalta, mutta toimeksiantaja sai itselleen myös ei julkaistavat tulokset, joihin heillä opinnäytetyösopimuksen perusteella oli käyttöoikeus.

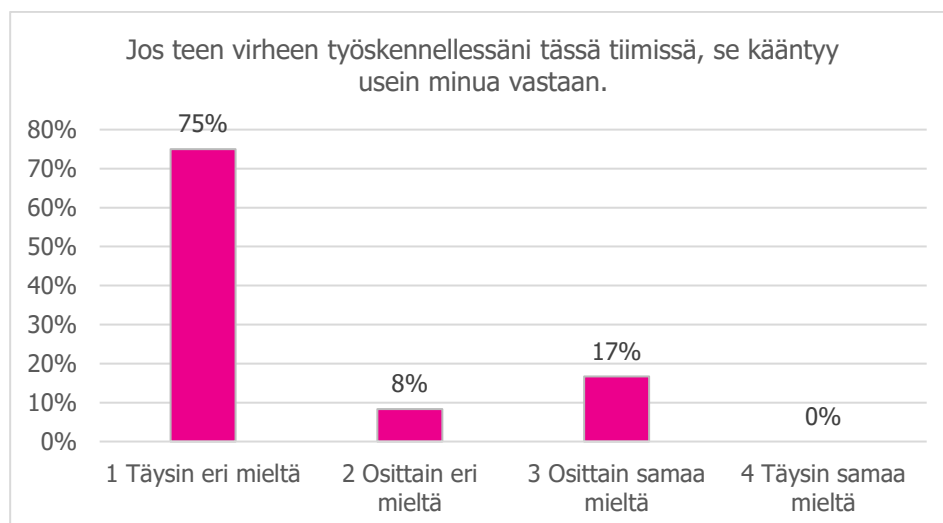
Tutkimus tulee toteuttaa myös siten, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittaville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä vahinkoja, haittoja tai riskejä. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen lähtökohtana on tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate on tietoon perustuva suostumus. Osallistuessaan tutkimukseen tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua vapaaehtoisesti, keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa, peruuttaa suostumuksensa osallistua tutkimukseen sekä saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Lisäksi tutkittavalla henkilöllä on oikeus saada totuudenmukainen ja ymmärrettävä kuva tutkimuksen tavoitteista sekä tietää olevansa tutkittavana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9.) Tutkimus toteutettiin täysin anonymisti tutkittavien suojan vuoksi. Toimeksiantaja halusi pysyä anonymiminä opinnäytetyössä, joten toimeksiantajasta on käytetty nimitystä Pohjois-Savossa kaupanalalla toimiva organisaatio tai organisaatio X. Jokaisella kohderyhmän jäsenellä on ollut oikeus osallistua tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti. Kyselylomakkeen alussa olevan saatekirjeen lisäksi toimeksiantajan pyynnöstä organisaation ilmoitustaululle laitettiin epävirallisempaan sävyyn kirjoitettu tietopaketti tutkimukseen liittyen, jossa samassa oli myös kyselyyn vievä QR-koodi (Liite 1). Tietopaketissa tuotiin esille, että kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että toimeksiantajalla on oikeus myös ei julkaistaviin tuloksiin. Lisäksi tietopaketissa tuotiin esille, keneltä voi kysyä tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tutkittavat tiesivät tutkijan olevan heidän tiimensä jäsen. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja, joten erillistä tietosuojailmoitusta ei tehty.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Psykologinen turvallisuus

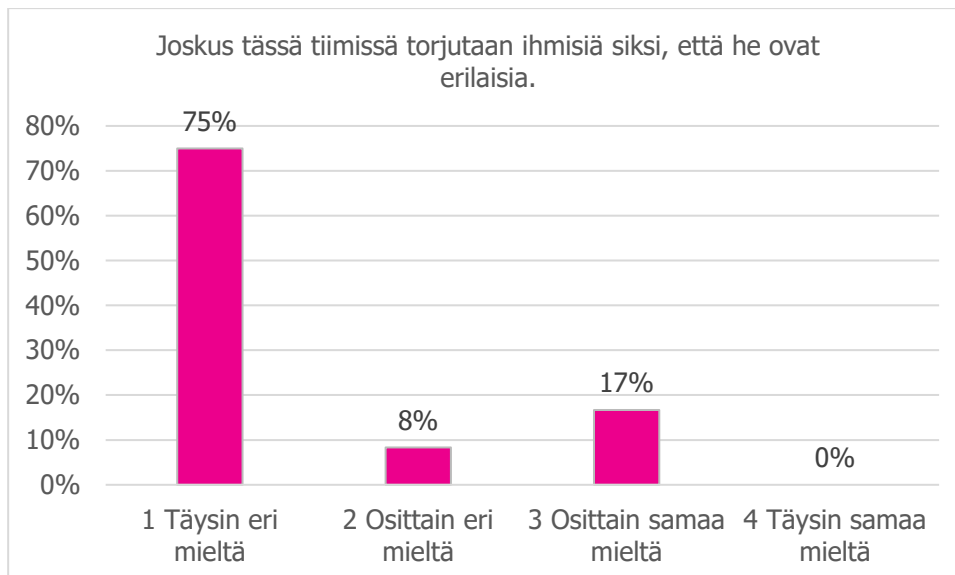
Kyselylomakkeessa Edmondsonin seitsemän väittämää on esitetty siten, että joka toinen väittämistä on esitetty negatiiviseen sävyyn ja joka toinen väittämistä positiiviseen sävyyn. Negatiiviseen sävyyn ilmaistuissaväittämissä eri mielisyyys ilmaisee korkeampaa psykologista turvallisuutta, kun taas positiivisesti ilmaistuissa väittämissä se kertoo alhaisemmasta psykologisen turvallisuuden tasosta. Tutkimustulosten esittämisessä väitteet ja niiden tulokset esitetään siten, että ensin esitellään negatiivisesti ilmaistut väittämät ja sen jälkeen positiivissävytteiset väittämät. Näin tulosten esittäminen on selkeämpää ja analysointi helpompaa.

Kolmessa ensimmäisessä väittämässä siis vastaus ”täysin eri mieltä” kertoo korkeasta psykologisesta turvallisuudesta, ja vastaus ”täysin samaa mieltä” heikosta psykologisesta turvallisuudesta. Kyselytutkimuksen ensimmäinen väittämä oli ”Jos teen virheen työskennellessäni tässä tiimissä, se kääntyy minua vastaan”. Vastaajista kymmenen (83 %) vastasi täysin tai osittain eri mieltä. Vastaajista kaksi (17 %) oli osittain samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että tehdessään virheen tiimissä, se kääntyy usein tekijää vastaan. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa. (Kuva 5.)



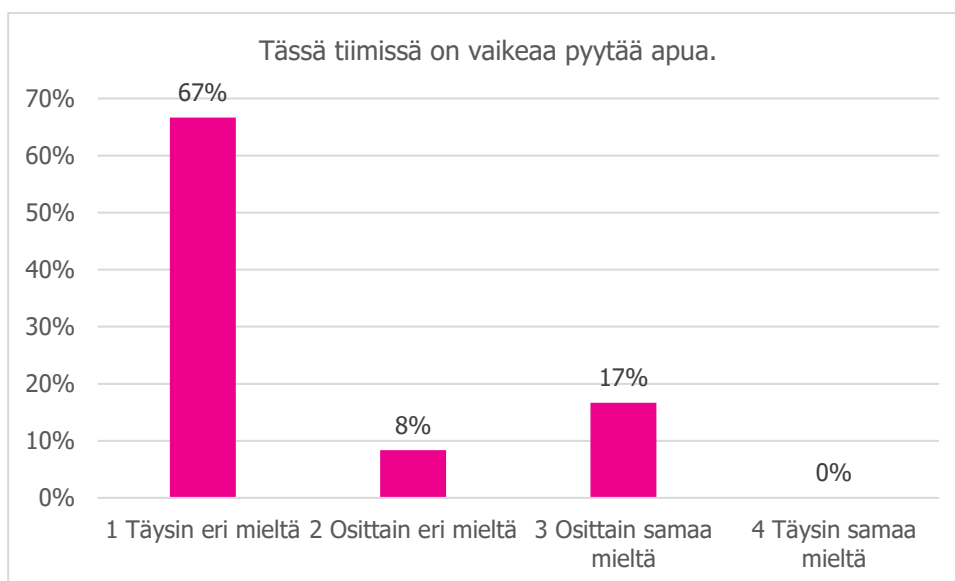
KUVA 5. Jos teen virheen työskennellessäni tässä tiimissä, se kääntyy usein minua vastaan. (n=12)

Väittämään ”Joskus tässä tiimissä torjutaan ihmisiä siksi, että he ovat erilaisia” vastaajista yhdeksän (75 %) vastasi olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajista yksi (8 %) oli osittain eri mieltä väitteen kanssa. Kyselyyn vastanneista kuitenkin kaksi (17 %) koki olevansa osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Kukaan ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. (Kuva 6.) Vastauksien prosenttiosuudet jakautuivat samanlailla kuin ensimmäisessä väittämässä.



KUVA 6. Joskus tässä tiimissä torjutaan ihmisiä siksi, että he ovat erilaisia. (n=12)

Seuraavaksi esitettiin väittämä avun pyytämiseen liittyen. Kyselyyn vastaajista 8 (67 %) koki olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa siitä, että tiimissä olisi vaikeaa pyytää apua sekä vastaajista yksi (8 %) oli eri mieltä. Kuitenkin kaksi vastaajaa (17 %) koki olevansa osittain samaa mieltä väitteen kanssa. (Kuva 7.) Yksi vastaajista jätti vastaamatta tähän väittämään kokonaan.

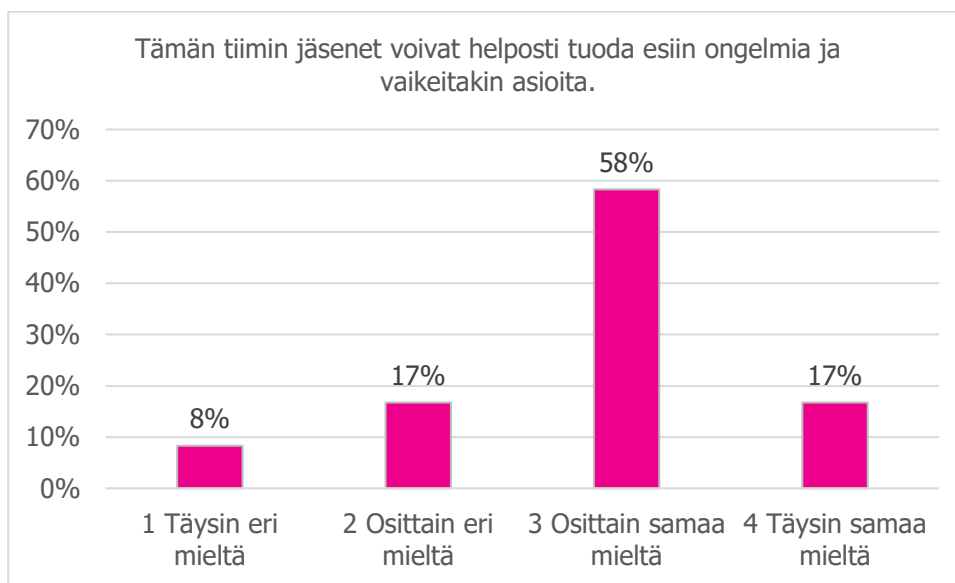


KUVA 7. Tässä tiimissä on vaikeaa pyytää apua. (n=12)

Kaikissa kolmessa negatiiviseen sävyyn ilmaistussa väittämässä vastauksien prosenttiosuudet jakautuivat hyvin samankaltaisesti. Vähintään 82 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä väitteen kanssa. Jokaisessa kolmessa negatiivisen sävyyn ilmaistussa väittämässä yksi vastaajista (8 %) on

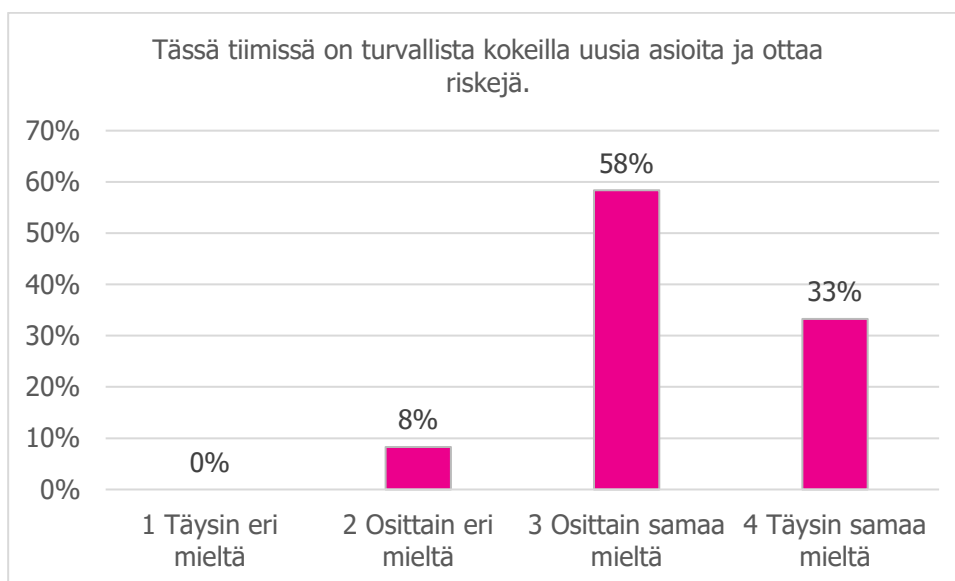
vastannut olevansa osittain eri mieltä ja kaksi (17 %) vastannut olevansa osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väitteiden kanssa.

Seuraavaksi esitellään loput väittämät, jotka on esitetty positiiviseen sävyyn ilmaistuna siten, että väitteen kanssa samaa mieltä oleminen ilmaisee korkeampaa psykologista turvallisuutta. Ensimmäiseen positiiviseen sävyyn ilmaistu väittämä oli ”Tämän tiimin jäsenet voivat helposti tuoda esiin ongelmia ja vaikeitakin asioita”. Vastanneista vain kaksi (17 %) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että tiimissä on helppo tuoda esiin ongelmia ja vaikeitakin asioita. Vastaajista seitsemän (58 %) oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Vastaajista kaksi (17 %) oli väitteen kanssa osittain eri mieltä ja vastaajista yksi (8 %) oli täysin eri mieltä. (Kuva 8.)



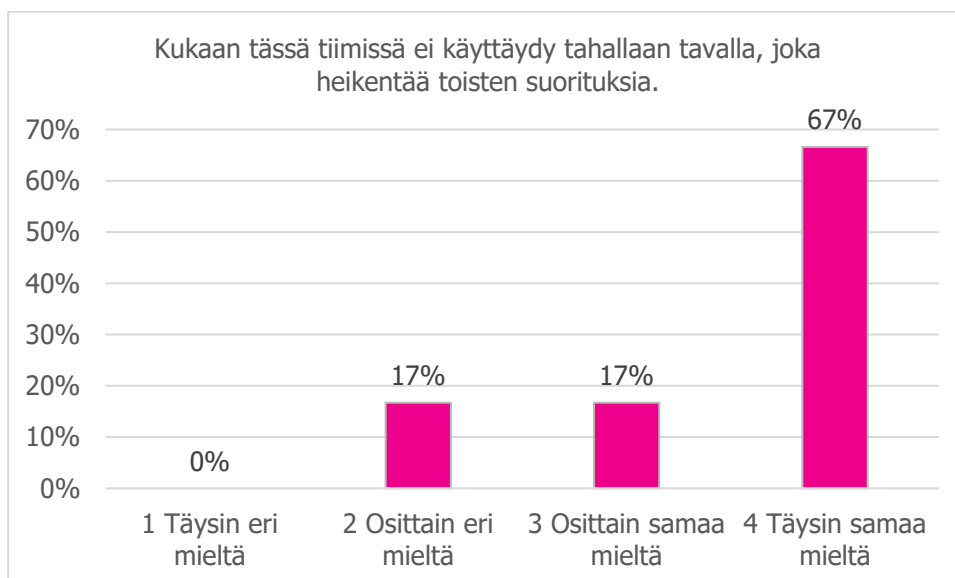
KUVA 8. Tämän tiimin jäsenet voivat helposti tuoda esiin ongelmia ja vaikeitakin asioita. (n=12)

Seuraavaan väittämään ”Tässä tiimissä on turvallista kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä” vastanneista neljä (33 %) oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli vastaajista seitsemän (58 %). Vastaajista vain yksi (8 %) oli väitteen kanssa osittain eri mieltä, eikä kukaan ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. (Kuva 9.)



KUVA 9. Tässä tiimissä on turvallista kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä. (n=12)

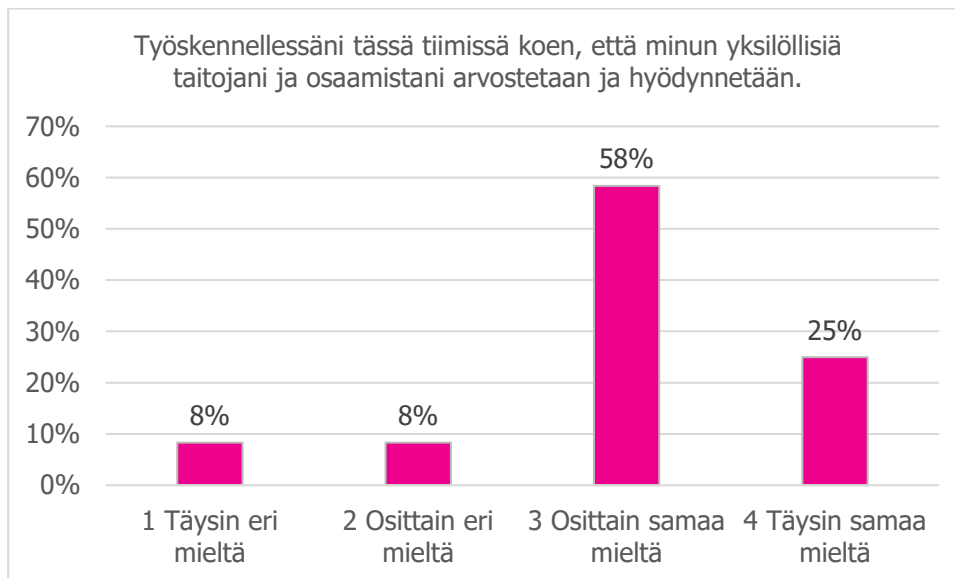
Vastaajista kahdeksan (67 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että kukaan tiimissä ei käyttäytyisi tahallaan siten, että se heikentäisi toisten suorituksia. Lisäksi kaksi vastaajaa (17 %) oli vastasi olevansa osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista kuitenkin kaksi (17 %) oli osittain eri mieltä väitteen kanssa. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä. (Kuva 10.)



KUVA 10. Kukaan tässä tiimissä ei käyttäydy tahallaan tavalla, joka heikentää toisten suorituksia. (n=12)

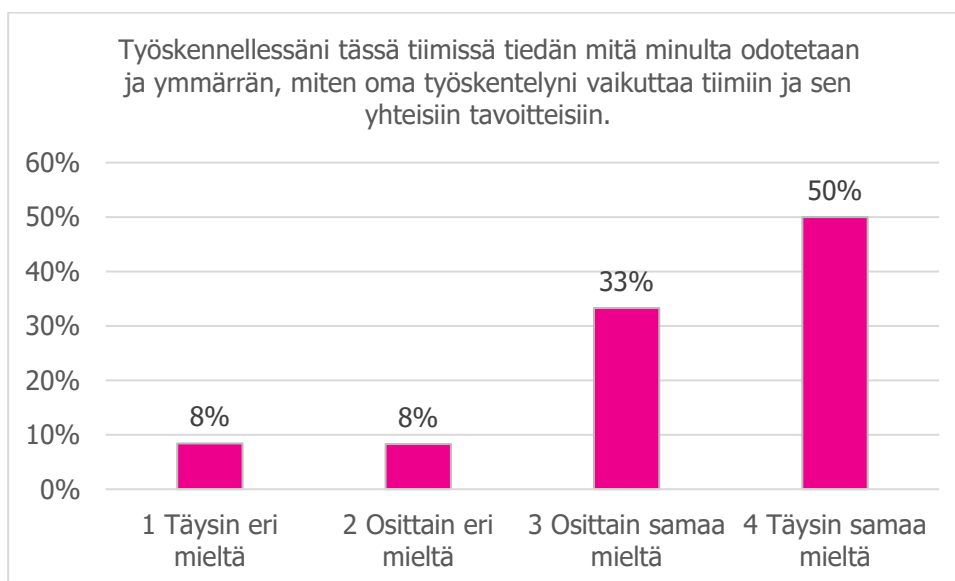
Viimeisellä Edmondsonin väittämällä mitattiin tiimin jäsenten kokemuksia heidän taitojensa ja osaamisensa arvostamisesta ja hyödyntämisestä väittämällä ”Työskennellessäni tässä tiimissä koen, että minun yksilöllisiä taitojani ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään”. Vastaajista vain kolme (25

%) oli täysin samaa mieltä, mutta kuitenkin seitsemän (58 %) vastasi olevan osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista kaksi (17 %) vastasi olevansa osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuva 11.)



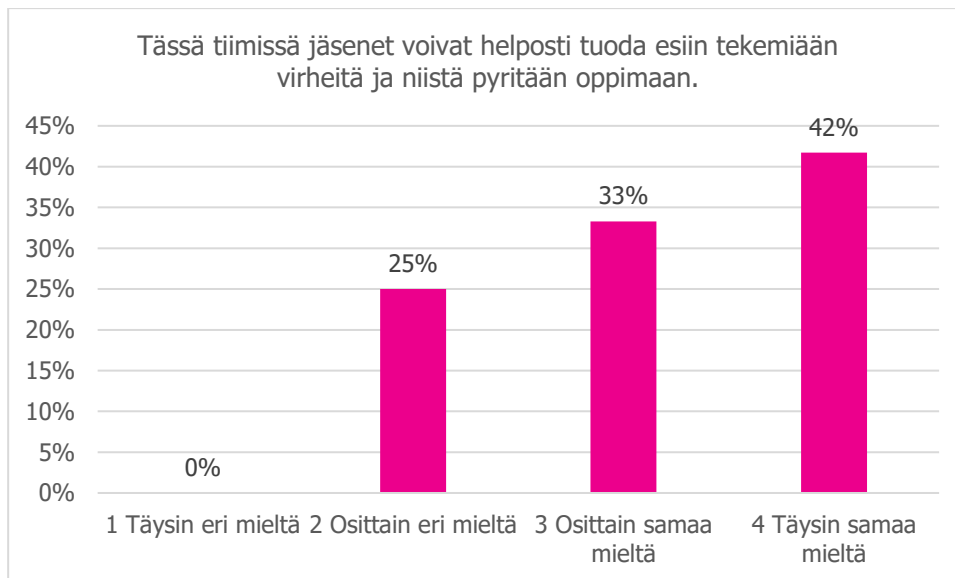
KUVA 11. Työskennellessäni tässä tiimissä koen, että minun yksilöllisiä taitojani ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään. (n=12)

Edmondsonin väittämien lisäksi kyselyn ensimmäiseen vaiheeseen lisättiin myös kaksi väittämää lisää. Niistä ensimmäisellä haluttiin kartoittaa vastaajien kokemusta heidän työtehtäviensä selkeydestä sekä sen merkityksestä tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin. Puolet eli kuusi vastaajaa (50 %) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että he tietävät mitä heiltä odotetaan ja ymmärtävät, kuinka heidän oma työskentelynsä vaikuttaa tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin. Osittain samaa mieltä oli neljä (33 %). Vastaajista yksi (8 %) oli osittain eri mieltä ja yksi (8 %) oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. (Kuva 12.)



KUVA 12. Työskennellessäni tässä tiimissä, tiedän mitä minulta odotetaan ja ymmärrän, miten oma työskentelyni vaikuttaa tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin. (n=12)

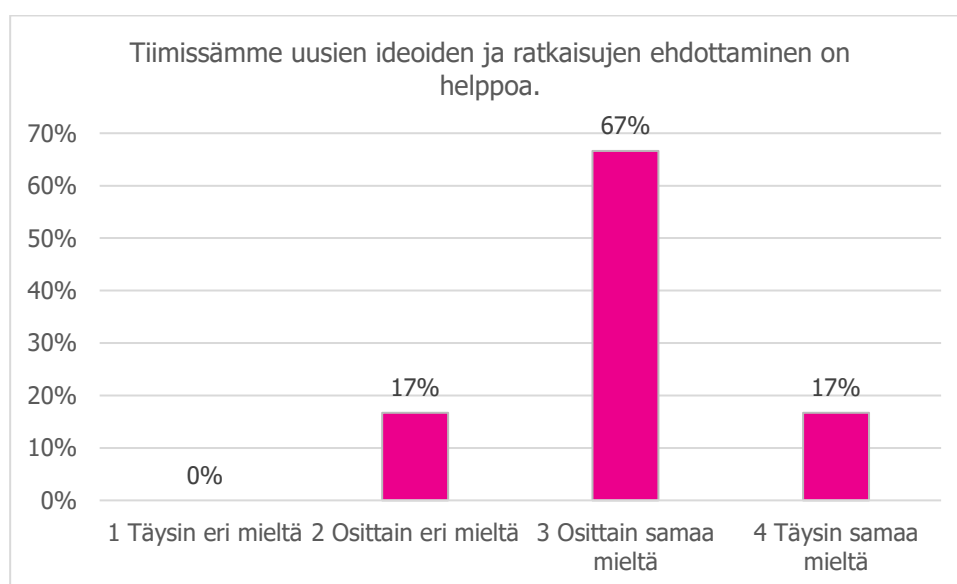
Ensimmäisen osion viimeiseksi väittämäksi lisättiin vielä väittämä tiimissä vallitsevaan virhekäsitykseen liittyen, vaikka sitä jo mitattiinkin ensimmäisellä väittämällä. Vastaajista viisi (42 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä on helppo tuoda esiin tekemiään virheitä ja niistä pyritään oppimaan. Lisäksi vastaajista neljä (33 %) oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Kuitenkin vastaajista kolme (25 %) oli osittain eri mieltä, mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (Kuva 13.)



KUVA 13. Tässä tiimissä jäsenet voivat helposti tuoda esiin tekemiään virheitä ja niistä pyritään oppimaan. (n=12)

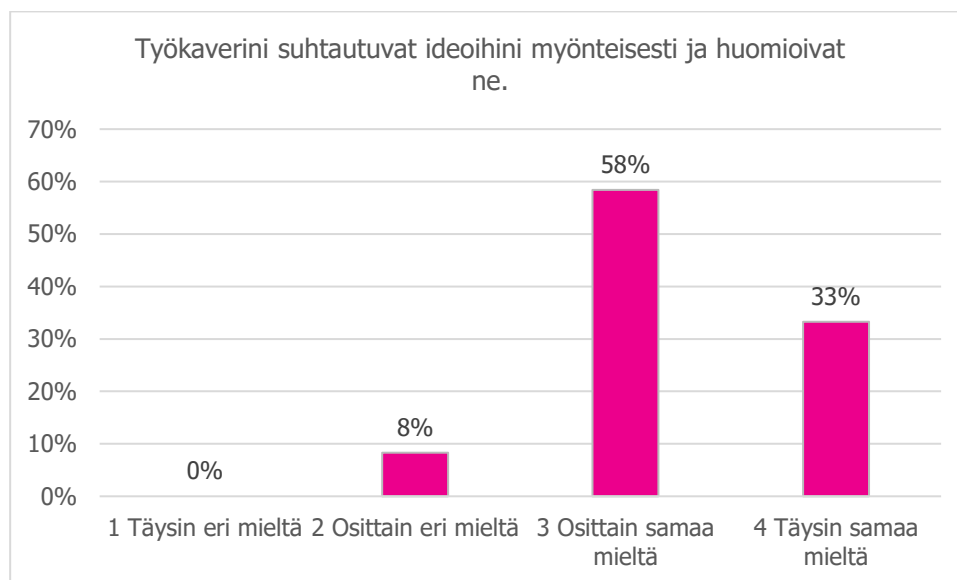
6.2 Uusien ideoiden ehdottaminen ja eriävien mielipiteiden ilmaiseminen

Tässä osiossa haluttiin kartoittaa vastaajien näkemyksiä erityisesti uusien ideoiden ehdottamiseen ja eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen liittyen. Seuraaviin väittämiin liittyi aina myös avoin kysymys, joka tuli esiin vastaajan vastatessa olevansa täysin tai osittain eri mieltä väitteen kanssa. Toisen osion ensimmäiseen väittämään ”Tiimissämme uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen on helppoa” vastaajista vain kaksi (17 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä, mutta kuitenkin kahdeksan (67 %) oli osittain samaa mieltä. Vastaajista vain kaksi (17 %) oli osittain eri mieltä eikä kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä. (Kuva 14.) Osittain eri mieltä vastanneille avautui avoin kysymys ”Miksi uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen ei ole helppoa?”. Vastauksissa tuli esiin, että organisaation toimiin liittyvät säännöt rajoittaisivat uusien ideoiden ehdottamista ja että tiimin Y jäsen-ten ideoita ei kuunnella.



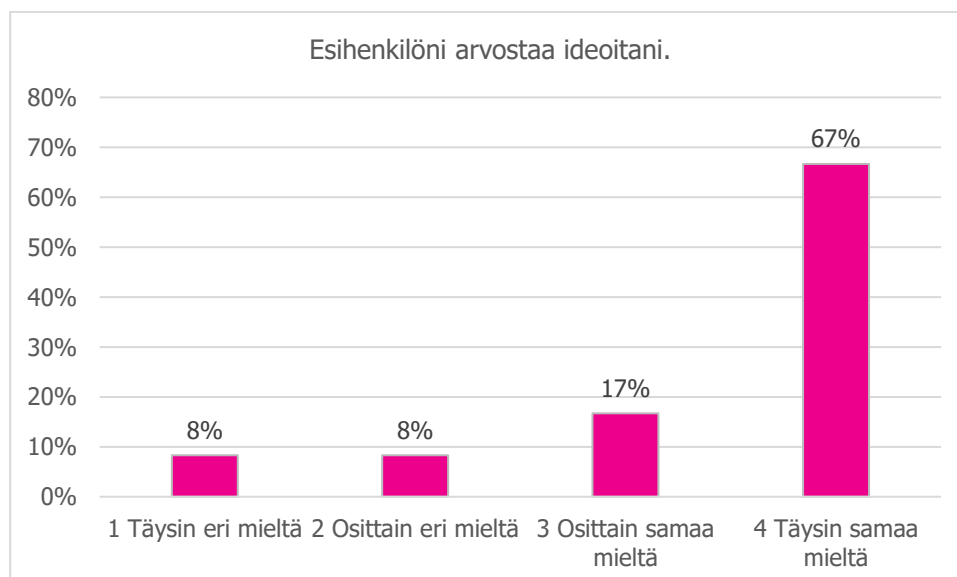
KUVA 14. Tiimissämme uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen on helppoa. (n=12)

Seuraavaan väittämään ”Työkaverini suhtautuvat ideoihini myönteisesti ja huomioivat ne” vastaajista neljä (33 %) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja vastaajista seitsemän (58 %) oli osittain samaa mieltä. Vastaajista vain yksi (8 %) oli osittain eri mieltä siitä, että työkaverit suhtautuvat ideoihin myönteisesti ja huomioivat ne. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. (Kuva 15.) Osittain eri mieltä vastanneelle avautui avoin kysymys ”Miten ehdottamiisi ideoihin ja ratkaisuihin on suhtauduttu?”. Vastauksen perustella niihin on suhtauduttu ”nihkeästi”.



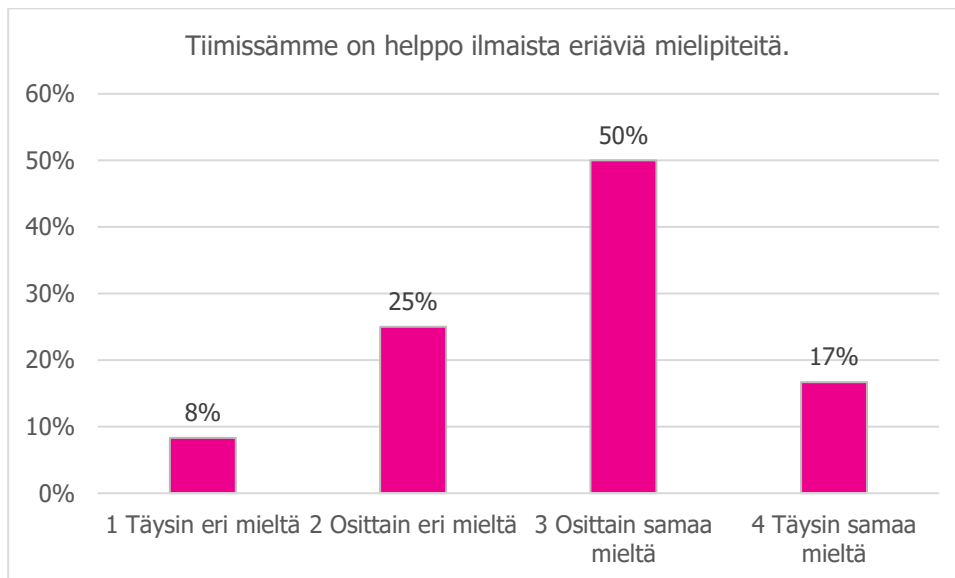
KUVA 15. Työkaverini suhtautuvat ideoihini myönteisesti ja huomioivat ne. (n=12)

Viimeisellä ideoiden ehdottamiseen liittyvällä väittämällä mitattiin tiimin esihenkilön suhtautumista uusia ideoita kohtaan väittämällä ”Esihenkilöni arvostaa ideoitani”. Kuten kuvasta 16 nähdään, vastaajista jopa kahdeksan (67 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä arvostaa heidän ideoitaan. Vastaajista kaksi (17 %) oli osittain eri mieltä. Myös yksi vastaaja (8 %) oli vastannut olevansa osittain eri mieltä sekä yksi vastaaja (8 %) olevansa täysin eri mieltä. (Kuva 16.) Kumpikaan vastaajista ei vastannut ehdolliseen avoimeen kysymykseen.



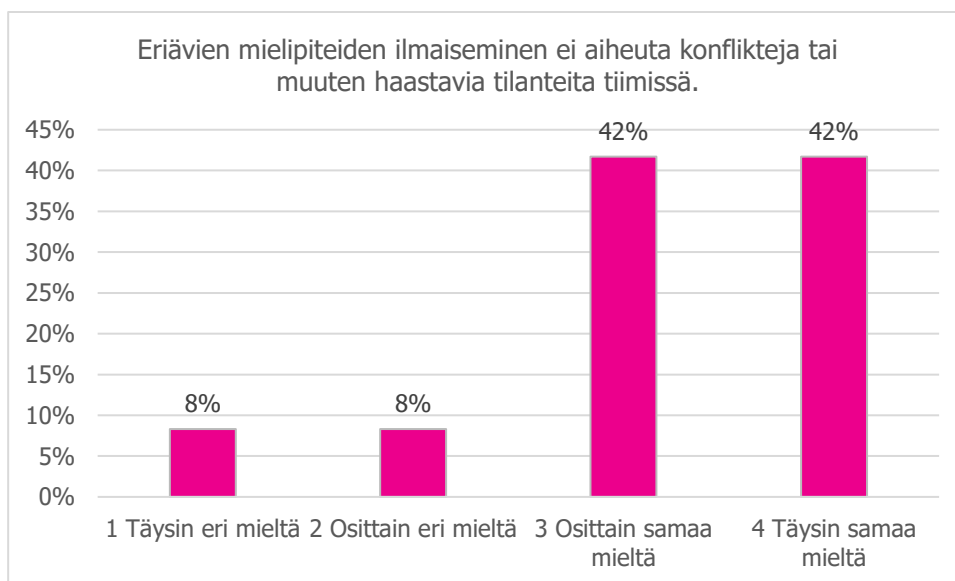
KUVA 16. Esihenkilöni arvostaa ideoitani. (n=12)

Seuraavaksi kartoitettiin eriävien mielipiteiden ilmaisun helppoutta, missä selkeästi oli enemmän ha-
jontaa. Vastaajista vain kaksi (17 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä on helppo ilmaista
eriäviä mielipiteitä. Kuitenkin puolet eli kuusi vastaajaa (50 %) oli osittain samaa mieltä väitteen
kanssa. Vastaajista kolme (25 %) oli osittain eri mieltä ja yksi (8 %) oli täysin eri mieltä siitä, että
tiimissä olisi helppo ilmaista eriäviä mielipiteitä. Yhteensä siis neljä vastaajaa (33 %) oli sitä mieltä,
että tiimissä ei ole helppo ilmaista eriäviä mielipiteitä. (Kuva 17.) Avoimen kysymyksen ”Miksi
eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ei ole helppoa ja kuinka niihin suhtaudutaan?” vastauksista kävi
ilmi, että avoimuutta ja rohkeutta puuttuu eikä uskalleta ilmaista eriäviä mielipiteitä niille, joilla on
enemmän työkokemusta ja tietämystä.



KUVA 17. Tiimissämme on helppo ilmaista eriäviä mielipiteitä. (n=12)

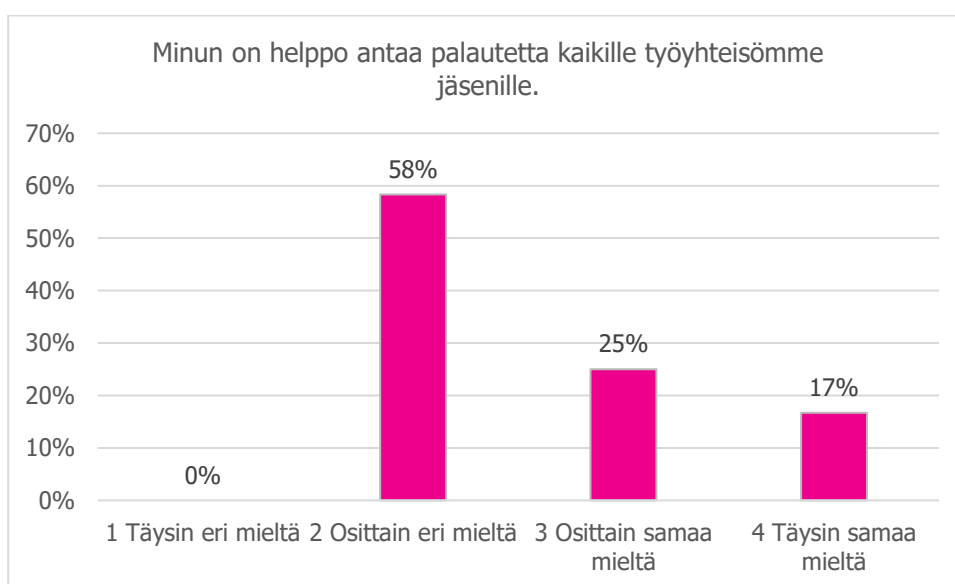
Viimeisessä tämän osion väittämässä mitattiin sitä, aiheuttaako eriävien mielipiteiden ilmaiseminen konflikteja tai muuten haastavia tilanteita tiimissä. Vastaajista viisi eli lähes puolet (42 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ei aiheuta konflikteja tai muuten haastavia tilanteita tiimissä. Myös viisi vastaajaa (42 %) oli osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista yksi (8 %) vastasi olevansa osittain eri mieltä ja yksi (8 %) vastasi olevansa täysin eri mieltä. (Kuva 18.) Eri mieltä vastanneille avautui avoin kysymys ”Millaisia haastavia tilanteita eriävien mielipiteiden ilmaiseminen on aiheuttanut?”. Vastauksista kävi ilmi, että eriävien mielipiteiden ilmaisemisen seurauksena avun tarjoamisesta on kieltäydytty sekä on aiheutunut selän takana puhumista.



KUVA 18. Eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ei aiheuta konflikteja tai muuten haastavia tilanteita. (n=12)

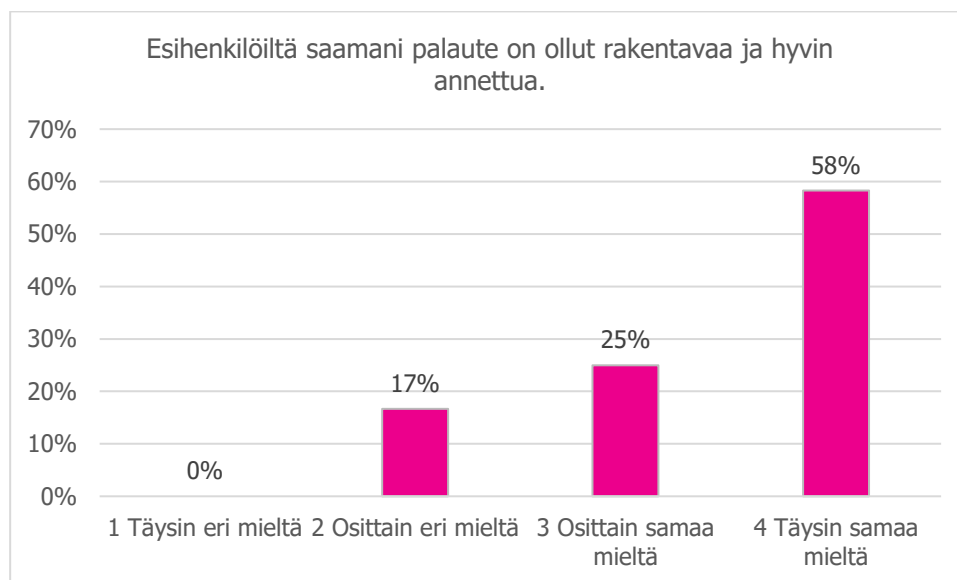
6.3 Työyhteisön palautekulttuuri

Kolmannessa osiossa mitattiin vastaajien kokemuksia työyhteisön palautekulttuuriin liittyen. Näissäkin väittämissä täysin tai eri mieltä olleille avautui väitteeseen liittyvä avoin kysymys. Osion ensimmäisen väittämän ”Minun on helppo antaa palautetta kaikille työyhteisömme jäsenille” vastauksissa oli paljon enemmän eri mieltä olevia, kuin muissa väittämissä. Vastaajista jopa yli puolet eli seitsemän vastaajaa (58 %) koki olevansa osittain eri mieltä väitteen kanssa. Loput vastaajista eli viisi vastaajaa (32 %) vastasi olevansa osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. (Kuva 19.) Tähän väittämään eri mieltä vastanneille avautui avoin kysymys ”Miksi palautteen antaminen ei ole helppoa?”. Osittain eri mieltä vastanneista kuusi vastasi tähän kysymykseen. Suurimmaksi syyksi nousi pelko siitä, miten palaute vastaanotetaan. Lisäksi kahdessa vastauksessa tuli ilmi, ettei palautetta uskalleta antaa yhtä helposti niille, jotka ovat olleet organisaatiossa pisimpään töissä.



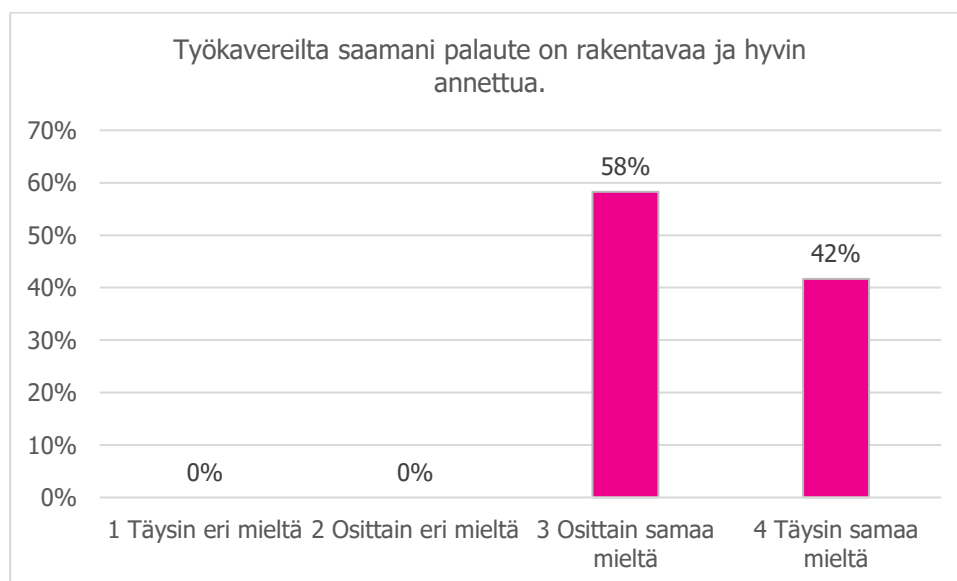
KUVA 19. Minun on helppo antaa palautetta kaikille työyhteisömme jäsenille. (n=12)

Seuraavilla väittämillä kartoitettiin vastaajien kokemuksia siitä, millaista heidän esihenkilöltä saamansa palaute on ollut ja kuinka sitä on annettu. Vastaajista yli puolet eli seitsemän vastaajaa (58 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöltä heidän saamansa palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua. Vastaajista myös kolme (25 %) oli osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista kaksi (17 %) oli osittain eri mieltä, mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (Kuva 20.) Kumpikaan osittain eri mieltä olleista eivät vastanneet heille avautuneeseen avoimeen kysymykseen.



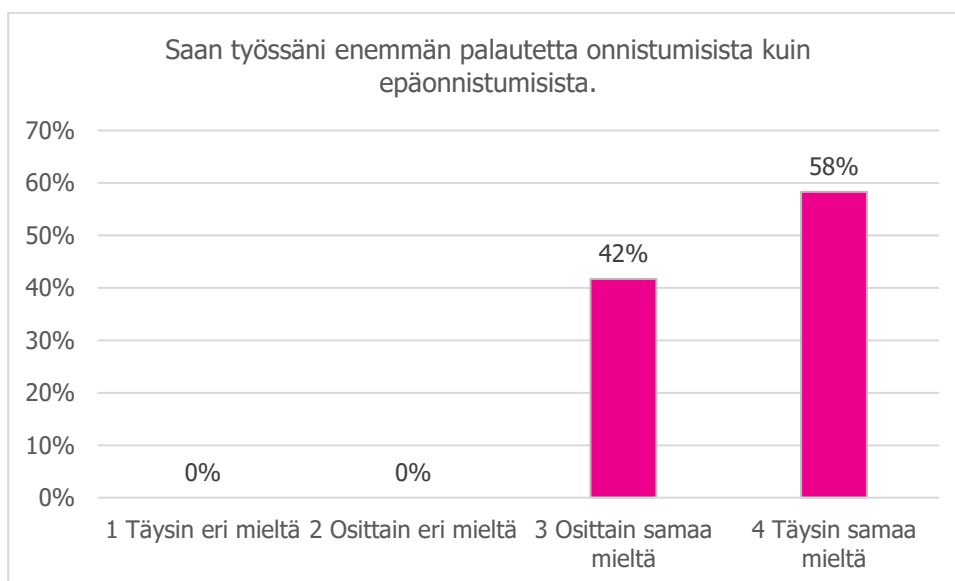
KUVA 20. Esihenkilöltä saamani palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua. (n=12)

Seuraavaksi mitattiin myös työkavereilta saatua palautetta. Väittämään ”Työkavereilta saamani palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua” kaikki vastaajat vastasivat olevan täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista viisi (42 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja seitsemän (58 %) vastasi olevansa osittain samaa mieltä. (Kuva 21.) Tähän väittämään ei kenellekään avautunut avointa kysymystä, koska kaikki vastanneet olivat täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa.



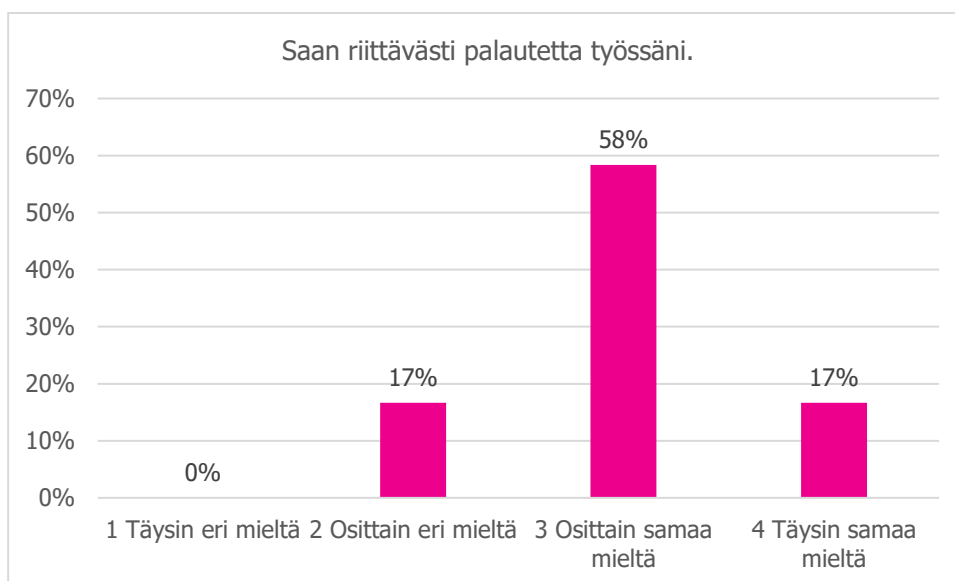
KUVA 21. Työkavereilta saamani palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua. (n=12)

Seuraavaan väittämään ”Saan työssäni enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista” myös kaikki vastaajat vastasivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista seitsemän (58 %) oli täysin samaa mieltä ja viisi (42 %) vastasi olevansa osittain samaa mieltä. (Kuva 22.) Tämänkään väittämän kohdalla avoin kysymys ei siis auennut kenellekään.



KUVA 22. Saan työssäni enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. (n=12)

Osion viimeisellä väittämällä mitattiin sitä, kokevatko vastaajat saavansa tarpeeksi palautetta työssään. Vastaajista yhdeksän (75 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi palautetta työssään. Vastanneista kaksi (17 %) oli osittain eri mieltä. (Kuva 23.) Vastaajista yksi ei vastannut väittämään ollenkaan. Avoimen kysymyksen ”Mistä aiheista ja asioista toivoisit saavasi enemmän palautetta?” kävi ilmi, että palautetta toivottiin enemmän työnjälkeen liittyen.



KUVA 23. Saan riittävästi palautetta työssäni. (n=12)

6.4 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

Psykologiseen turvallisuuteen liittyviä onnistumisia sekä kehityskohteita mitattiin kyselyssä avoimilla kysymyksillä, joita oli kyselylomakkeen ensimmäisessä ja viimeisessä osiossa. Kaikki avoimet kysymykset olivat vastaajille pakollisia. Ensimmäinen avoin kysymys oli ”Millaisissa tilanteissa olet kokenut psykologisen turvallisuuden tunteen uhatuksi?”. Vastaajista puolet eli kuusi vastaajaa (50 %) vastasi, ettei heille ole tullut vastaan tällaista tilannetta. Lopuissa kuudessa vastauksessa isoimpana teemana nousi esille tilanteet, joissa on epäonnistuttu tai tehty virheitä. Tämä teema nousi esiin kolmessa eri vastauksessa, joista kaksi on esitetty alapuolella.

Tilanteissa, joissa on tehnyt jonkun virheen.

Epäonnistumisen esille tuomisessa.

Lisäksi vastauksissa tuotiin esille ”yleinen kiireen tunne kaikissa asioissa, joka vaikuttaa negatiivisesti työskentelyyn ja luo tietynlaista stressiä”. Myös tiedonkulun heikentyminen nousi yhdessä vastauksessa esille. Kiireen tunteen lisääntyminen ja heikentynyt tiedonkulku nousi esille myös kahdessa muussa avoimessa kysymyksessä yksittäisinä vastauksina.

Seuraava avoin kysymys oli ”Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin työyhteisössä psykologiseen turvallisuuteen liittyen?”. Vastaajista vain yksi vastasi kysymykseen viivalla. Selkeästi isoimpana aiheena esille nousi avoin ja kannustava ilmapiiri, jossa uskalletaan kertoa omia mielipiteitä. Tämä aihe nousi esiin jopa seitsemässä eri vastauksessa. Alapuolella on yksi esimerkki näistä vastauksista.

Kannustaminen ja pyrkimys yleiseen avoimuuteen.

Toisena isona teemana esiin nousi avun pyytämisen helppous. Se nousi esille neljässä vastauksessa. Tämä tukee myös aiempaa väittämää, jossa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että avunpyytäminen ei ole vaikeaa (Kuva 7). Avun pyytämisen liittyvää ilmapiiriä kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Apua on tarvittaessa saatavilla, työkaverit ovat aina valmiita auttamaan.

Kolmas kysymys oli ”Missä asioissa olisi mielestäsi kehitettävää työyhteisössä psykologiseen turvallisuuteen liittyen?”. Vastauksista kuitenkin viisi (42 %) oli tyyliltään ”en osaa sanoa”. Vastauksissa ei noussut selkeästi esiin yhtäkään teemaa, ja jokaisen vastaajan vastaus käsitteli eri aihetta. Vastauksissa nostettiin esiin esimerkiksi tiimityöskentelyn kehittäminen, avoimuuden lisääminen sekä mielipiteiden kysyminen. Lisäksi vastauksissa tuli esille myös työmäärän kasvaminen ja kiireen tunteen lisääntyminen sekä tiedonkulun heikentyminen, jotka olivat nousseet jo aikaisemminkin vastauksissa esille.

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajilta pyydettiin kehittämisideoita, mitä työyhteisö ja esihenkilöt voisivat toteuttaa parantaakseen psykologista turvallisuutta. Kysymykseen ”Miten työyhteisönne voisi kehittää psykologista turvallisuutta?” vastaajista kaksi ei antanut kehitysideoita. Muissa vastauksissa nousi selkeästi esille kaksi teemaa: yhteisöllisyyden kehittäminen ja rohkaiseminen ideoiden esiintuomiseen. Molempia teemoja nousi esiin viidessä eri vastauksessa, kuten esimerkiksi seuraavissa:

Enemmän yhteisiä hetkiä.

Jokainen otetaan tasapuolisesti huomioon sekä kaikkien ideoita ja mielipiteitä kuunnellaan.

Tutkimuksen viimeinen kysymys oli ”Mitä esihenkilösi voisi tehdä paremmin parantaakseen työyhteisönne psykologista turvallisuutta?”. Vastauksissa nousi esille hyvin tasavertaisina kolme eri teemaa. Ensimmäinen teema oli yhteisöllisyyden ja tiimihengen kasvattaminen, mikä nousi esille myös edellisessä kysymyksessä. Toinen teema, joka nousi esiin, oli tiedon kulun varmistaminen. Tiedon kulkuun liittyen oli myös aiemmissa kysymyksissä yksittäisiä vastauksia, joissa tuotiin ilmi, että tiedon kulku on heikentynyt ja toivottaisiin parempaa kommunikaatiota kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. Tiedonkulkuun liittyen oli annettu esimerkiksi seuraavanlainen vastaus:

Huolehtia, että kaikki on asioista perillä ja varmistaa, että tieto varmasti kulkee kaikille.

Kolmas teema, joka nousi esiin vastauksissa, liittyi ideoiden ehdottamiseen. Toivottiin, että esihenkilöt kyselisivät enemmän sekä toisivat enemmän esille sitä, että kaikkien ideat ovat tervetulleita ja että ”sana on vapaa”. Vastauksissa nousi myös esille, että jos esihenkilöt päättävät olla toteuttamatta jonkun tiimin jäsenen ehdottamaa ideaa, olisi esihenkilöiden hyvä perustella, miksi ideaa ei toteutettu. Vastauksista viisi oli sellaisia, ettei vastaajilla ollut kehitysideoita. Osa vastauksista oli tyyliltään ”en osaa sanoa” ja osassa vastauksista asioiden koettiin aidosti olevan hyvin, kuten alapuolella esitetyssä vastauksessa tulee ilmi.

Tähän en kyllä keksi mitään, asiat on siis aika hyvin!

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää psykologisen turvallisuuden nykytila sekä miten sitä voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Ensimmäisessä osiossa mitattiin psykologista turvallisuutta kokonaisuutena erilaisin väittämin. Näistä väittämistä selvisi, että kokonaisuutena psykologinen turvallisuus on hyvällä tasolla, eikä vastauksissa ollut huomattavissa erityisen huolestuttavia kohtia. Lähes jokaisessa väittämän vastauksessa vain yksi tai kaksi vastaajaa vastasi olevansa samaa tai eri mieltä siten, että vastaus ilmaisi heikosta psykologisesta turvallisuudesta. Vastauksista tuli kuitenkin ilmi, että virheiden, ongelmien ja vaikeiden asioiden esille tuominen koettiin haastavimmaksi, vaikka ei niidenkään osalta vastaukset olleet huolestuttavalla tasolla. Virheiden ja epäonnistumisten teema nousi esille myös kysyttäessä, millaisissa tilanteissa vastaajat ovat kokeneet psykologisen turvallisuuden tunteen uhatuksi.

Toisessa osiossa mitattiin vastaajien kokemuksia uusien ideoiden ehdottamiseen ja eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen liittyen. Vastausprosentit pysyivät osassa osion väittämistä hyvin samankaltaisina kuin ensimmäisessä osiossa. Näiden perusteella voidaan myös psykologisen turvallisuuden olevan hyvällä tasolla. Tuloksista kuitenkin ilmeni selkeästi, että eriävien mielipiteiden ilmaiseminen tiimissä ei ole kaikille helppoa, vaikka se ei aiheuttaisikaan tiimissä konflikteja tai muuten haastavia tilanteita. Avoimien kysymyksien vastauksissa kuitenkin ilmeni, että toivottaisiin enemmän rohkaisua uusien ideoiden ehdottamiseen, vaikka väittämien perusteella suurin osa vastaajista koki uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottamisen helpoksi. Väittämien perusteella uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen koettiin myös helpommaksi, kuin eriävien mielipiteiden ilmaiseminen.

Palautekulttuuria mitattaessa nousi selkeästi esille se, että tiimissä palautteen antaminen koetaan haastavaksi. Yli puolet vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että heidän on helppo antaa palautetta kaikille työyhteisön jäsenille. Suurimmaksi syyksi osoittautui se, että pelätään palautteen vastaanottajan reaktiota. Vastauksissa nousi myös esille, ettei pidempään organisaatiossa työskennelleille uskalleta välttämättä antaa yhtä helposti palautetta kuin uudemmille tiimin jäsenille. Palautekulttuuriin liittyen oli kuitenkin erittäin positiivista huomata, että kaikkien vastaajien mielestä heidän saamansa palaute esihenkilöiltä ja etenkin työkavereilta on ollut hyvin annettua sekä he ovat saaneet työssään enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista.

Avoimien kysymysten perusteella hyvin asioina psykologiseen turvallisuuteen liittyen koettiin erityisesti avun pyytämisen helppous sekä avoin ja kannustava ilmapiiri. Myös väittämien perusteella avun pyytäminen koettiin helpoksi. Kehitysideoissa korostui tiimihengen kasvattaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen eli yhteisiä hetkiä ja yhteistä tekemistä tiimin kesken toivottiin lisää. Myös niin työyhteisöltä kuin esihenkilöiltä toivottiin enemmän yleistä rohkaisua ideoiden esiintuomiseen. Esihenkilöiltä toivottiin myös parempaa tiedottamista ja tiedonkulun varmistamista.

Yhteenvetona tulosten perusteella voidaan siis todeta psykologisen turvallisuuden nykytilan olevan hyvällä tasolla, mutta kuitenkin kehittämiskohteitakin löytyi. Opinnäytetyön luvussa 6.2 esitetyn Rinteen malliin (kuva 4) perustuen, tiimin psykologinen turvallisuus on lähimpänä tasoa neljä ”tiiminä kohti tavoitteita”, eli varsin hyvällä tasolla. Tällä tasolla ollaan ylpeitä omasta tiimistä ja yhteisestä

työstä. Ideoita on helppo tuoda esiin ja työtä kehitetään kohti tavoitteita sekä työssä koetaan olevan imua. Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä psykologisen turvallisuuden nykytila. Opinnäytetyö vastasi siis tutkimuskysymyksiin ”Millaiseksi organisaation X henkilöstöstä valittu tiimi Y kokee työyhteisön psykologisen turvallisuuden?” ja ”Miten psykologista turvallisuutta voitaisiin kehittää?”.

7.2 Kehittämisehdotukset

Kyselyn avulla saatiin selville psykologisen turvallisuuden nykytila eli tiimin jäsenten mielipiteet eri psykologisen turvallisuuden osa-alueista. Kyselyn avulla saatiin myös selville, missä asioissa olisi kehitettävää ja mitkä asiat ovat hyvin psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Seuraavaksi esitellään tulosten pohjalta laaditut kehitysideat, joilla psykologista turvallisuutta voitaisiin lähteä kehittämään kohdeorganisaatiossa. Kehitysideoita peilataan opinnäytetyön teoriaan ja tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi kehitysideoissa on huomioitu kirjoittajan oma työntekijänäkökulma sekä toimeksiantajan kommentit kehittämiseen liittyen. Kehitysehdotuksista haluttiin laatia sellaisia, että ne ovat realistisia toteuttaa kohdeorganisaatiossa.

Ensimmäinen kehitysidea koskee keskustelun herättämistä psykologisesta turvallisuudesta. Kuten opinnäytetyön luvussa 6.5 tuotiin esille, psykologisen turvallisuuden kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että aiheesta aletaan keskustella. Olennaista on, että tiimin jäsenet ymmärtävät mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Lisäksi on tärkeää yhdessä tiimin kanssa käydä läpi kyselyn tulokset. Organisaatiossa järjestetään helmikuussa 2024 koko henkilöstölle yhteinen tilaisuus. Tilaisuudessa kerrotaan lyhyesti, mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa ja kuinka se ilmenee. Tämän jälkeen tilaisuudessa käydään tutkimuksen tulokset yhdessä tiimin kanssa läpi ja herätellään keskustelua aiheeseen liittyen. Tutkimuksen tulokset esitellään tiimille kokonaistuloksina, kuten ne ovat tässäkin työssä esitelty, eikä kenenkään yksittäisen vastaajan vastauksia tuoda esille. Samalla tiimi voi yhdessä esihenkilöiden kanssa miettiä käytänteitä ja pelisääntöjä tiimin yhteisen psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi. Muutoksia tulisi tehdä organisaatiossa sen perusteella, millaista tietoa ja keskustelua kyselyn purkutilanteesta saadaan (Rinne 2021, 267). Purkutilaisuudessa voitaisiin esimerkiksi yhdessä tiimin kanssa miettiä palautteenantoon ja vastaanottamiseen liittyviä pelisääntöjä, koska tutkimuksen vastausten perusteella palautteen antaminen koettiin haastavaksi. Lisäksi keskustelua voitaisiin herätellä uusien ideoiden vastaanottamiseen, eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen ja työyhteisössä vallitsevaan virhekäsitykseen liittyen.

Tutkimuksen avoimissa kysymyksissä nousi esille myös heikentynyt tiedonkulku. Toinen kehitysidea koskee tiedonkulkua työyhteisön sisällä. Toimiva tiedonkulku on edellytys toimivalle työyhteisölle ja työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat työnsä kannalta merkityksellisen tiedon (Joki 2021, luku 13.1). Organisaatiossa on aikaisemmin ollut käytössä Microsoft Teams tiedonkulkua ja viestintää varten, mutta vähäisen käyttöasteen vuoksi se poistettiin käytöstä joulukuussa 2023. Organisaatiolle on tulossa käyttöön uusi sähköinen viestintäkanava, mutta sen käyttöönoton ajankohta on arvioitu olevan vasta syksyllä 2024. Tulosten purkutilaisuudessa halutaan myös selvittää tiimin jäsenten näkemyksiä siitä, millainen tiedonkulun kanava ja tapa olisi väliaikaisesti toimivin, kun sähköistä kanavaa ei ole käytettävissä. Ennen purkutilaisuutta olisi kuitenkin hyvä kehittää jonkinlainen väliaikainen keino tiedonkulkuun. Yhdessä toimeksiantajan kanssa totesimme, että väliai-

kaisesti organisaatiossa voitaisiin tehdä ilmoitustaululle selkeä kohta, jossa on selkeästi ilmaistu organisaation tavoitteet sekä ajankohtaiset infot. Tällä pyritään väliaikaisesti huolehtimaan siitä, että tieto kulkisi kaikille ja jokainen tiimin jäsen olisi ajan tasalla organisaatioon liittyvistä asioista.

Kolmas kehitysidea liittyy yhteisöllisyyden luomiseen ja tiimihengen kasvattamiseen. Tutkimuksen perusteella selvisi, että tiimin jäsenet toivoisivat enemmän yhteisiä hetkiä ja tiimihengen kasvattamista. Kuten opinnäytetyön luvussa 4.2 kerrotaan, tiimin jäsenten välinen vuorovaikutuksen määrä sekä se, miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Organisaatiossa on tapana aina aamuisin ennen myymälän avausta pitää noin 10 minuutin ”aamustartteja”, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita sekä kyseiseen päivään liittyviä aiheita ja tavoitteita. Joulukuun 2023 aikana organisaatiossa pidettiin osana työyhteisön joulukalenteria muutaman kerran pidempiä, noin 30 minuutin aamustartteja, joissa käytiin ajankohtaiset asiat läpi, mutta myös vietettiin yhdessä aikaa esimerkiksi juomalla aamukahvit ja juttelemalla arkisista asioista. Kirjoittajan omiin työntekijän näkökulmasta tehtyihin havaintoihin ja työyhteisön jäseniltä saatuun palautteeseen perustuen pidemmistä aamustarteista tykättiin ja ne koettiin mukaviksi sekä yhteisöllisyyttä lisääviksi. Organisaation kannattaisi jatkaa näiden pidempien aamustarttien pitämistä. Resurssien puolesta niitä ei ole mahdollista eikä järkevää pitää joka aamu, mutta esimerkiksi kerran viikkoon voisi olla toimiva ratkaisu. Organisaatiossa jätettiin myös vuonna 2023 pitämättä jokavuotiset pikkujoulut. Syynä tähän oli se, ettei kukaan organisaation henkilöstöstä ollut kiinnostunut järjestämään niitä. Kirjoittajan omiin työntekijän näkökulmasta tehtyihin havaintoihin perustuen pikkujouluja kuitenkin toivottiin paljon ja niistä kyseltiin todella paljon. Vaikka niin kutsuttu pikkujoulukausi on jo mennyt, voisi organisaation johto järjestää henkilöstölle niin sanotut talvijuhlat, jotka korvaisivat pitämättä jääneet pikkujoulut.

Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä on tärkeää muistaa, ettei se saisi jäädä vain yhteen mitaukseen ja purkutilaisuuteen. Jotta psykologista turvallisuutta voitaisiin ylläpitää ja kehittää jatkuvasti, tulisi se pitää myös organisaation toiminnassa mukana jatkuvasti. Yksi tapa pitää psykologinen turvallisuus esillä sekä mukana organisaation toiminnassa ja toimintatavoissa, on keskustella siitä toistuvasti tiimin jäsenten kanssa. Esimerkiksi näissä pidemmissä aamustarteissa voitaisiin tietyn ajanjakson välein keskustella jostain psykologisen turvallisuuden osa-alueesta. Koska tiimin jäsenten osallistuminen aamustartteihin vaihtelee heidän työvuorojensa mukaan, voitaisiin samasta teemasta keskustella useammassa aamustartissa. Esimerkiksi osassa maaliskuussa järjestettävissä aamustarteissa voitaisiin keskustella palautekulttuurista yhdessä aamustartissa läsnä olevien kanssa ja huhtikuun teemana voisi esimerkiksi olla uusien ideoiden ehdottaminen ja huomioiminen. Tämä tosin vaatii organisaation esihenkilöiltä paneutumista psykologiseen turvallisuuteen ja aamustarttien etukäteen suunnittelemista, mutta jos psykologista turvallisuutta halutaan kehittää, sen tulisikin olla aidosti johdon agendalla.

8 POHDINTA

8.1 Opinnäytetyön onnistumiset ja haasteet

Opinnäytetyön aihevalinta oli omasta mielestäni onnistunut. Aihevalinta tuki omaa ammatillista osaamista ja kasvuani sekä toimeksiantajalla oli sille tarve. Aiheena psykologinen turvallisuus on laaja ja sisältää useita eri osa-alueita, joten aihetta olisi pystynyt rajaamaan tarkemminkin. Toimeksiantajan toiveena kuitenkin oli saada kokonaiskuva psykologisen turvallisuuden tilasta, joten aiheen rajaaminen oli siltä osin onnistunut ja se palveli toimeksiantajaa parhaiten. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi sujui hyvin ja oli onnistunut, lukuun ottamatta pientä aikataulun viivästymistä. Alkuperäinen tavoite oli saada opinnäytetyö valmiiksi muutama viikkoa aikaisemmin. Aikataulun pieni venyminen ei kuitenkaan vaikuttanut lopputulokseen. Koko opinnäytetyöprosessin ajan yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui todella hyvin ja tutkimuksella saatiin aikaseksi haluttu lopputulos. Psykologisen turvallisuuden nykytila saatiin selville ja niiden perusteella saatiin laadittua kehitysideoita kohdeorganisaatiolle.

Kokonaisuutena kyselylomake oli onnistunut. Avoimien kysymysten lisääminen kyselyyn oli hyvä asia, koska niiden avulla saatiin lisätietoa tiimin jäsenten näkemyksistä, vaikka osa vastauksista oli lyhyitä. Avoimien kysymysten avulla saatiin vastauksia siihen, mihin asioihin tiimin jäsenet ovat tyytyväisiä ja missä asioissa olisi kehitettävää psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Nämä asiat eivät olisi selvinneet ilman avoimia kysymyksiä. Oli myös hyvä asia lisätä muita väittämiä Edmondsonin seitsemän väittämän lisäksi, koska pelkästään niillä väittämillä kysely olisi jäänyt hyvin suppeaksi. Näihin itse luotuihin väittämiin lisättiin toimeksiantajan toiveesta ehdollisia avoimia kysymyksiä, jotka tulivat esiin sillä ehdolla, että vastaaja vastasi olevansa täysin tai osittain eri mieltä. Näiden ehdollisten avoimien kysymysten avulla uskottiin saatavan syvällisempää tietoa psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Useimmissa väittämissä kuitenkin vain kaksi (17 %) vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä, joten näistä avoimista vastauksista ei voida tehdä yleistyksiä koko tiimiä koskien. Ehdollisia avoimia kysymyksiä ei välttämättä olisi tarvinnut laittaa niin monen väittämän yhteyteen, vaikka niiden avulla saatiinkin syvällisempää tietoa joistain aihealueista. Esimerkiksi palautteenannon haasteellisuudesta ja sen syistä ei olisi saatu tietää ilman näitä lisättyjä väittämiä ja avoimia kysymyksiä, vaikka palautekulttuuri on yksi psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelun toteuttaminen olisi ollut mielenkiintoista, mutta se ei olisi ollut ajallisesti järkevää sekä silloin tutkimuksen pitäminen objektiivisena olisi ollut haastavampaa tutkijan ollessa yksi tutkittavan tiimin jäsenistä.

Opinnäytetyöprosessin aikana haasteita aiheutti työn, opinnäytetyön ja vapaa-ajan yhdistäminen ja kirjoittamisen aikatauluttaminen. Alkuperäinen aikataulu oli todella tiukka, joten olin etukäteen varautunut siihen, että se saattaa tulla venymään. Alkuperäinen tavoite oli saada opinnäytetyö valmiiksi joulukuussa 2023, mutta hyvin pian prosessin aloittamisen jälkeen uudeksi tavoitteeksi muodostui tammikuu 2024. Aikataulun viivästyminen ei kuitenkaan aiheuttanut haittaa kenellekään osapuolelle, ja toimeksiantajan mielestä olikin parempi, että kysely toteutettiin joulusesongin aikaan eikä ennen sitä. Jälkikäteen ajateltuna, olisi ollut viisaampaa varata alusta alkaen koko prosessille enemmän aikaa, koska samaan aikaan olin keskimäärin viitenä päivänä viikossa töissä. Toisaalta kuitenkin koen, että itse olen tehokkaampi ja suoriudun paremmin, kun aikataulu on tiivis.

Ajoittain haasteita aiheutti myös luotettavien lähteiden etsiminen ja löytäminen. Psykologisesta turvallisuudesta löytyy paljon aineistoa ja kirjoituksia, mutta niiden taustalla olevan tutkimus- ja ammattiedon löytäminen oli välillä haastavaa. Lähestulkoon kaikki aiheeseen liittyvät tutkimukset olivat englanninkielisiä ja toisinaan oikeiden hakusanojen keksiminen tuotti päänvaivaa. Myös useat vieraskieliset tutkimukset olivat maksumuurin takana, mikä lisäsi myös haastetta löytää luotettavia lähteitä, koska en niistä halunnut kuitenkaan maksaa.

Yksi haaste opinnäytetyössä oli myös näin ison prosessin tekeminen yksin. Ennen opinnäytetyön aloittamista olin varma siitä, että haluan tehdä opinnäytetyön yksin, koska halusin toteuttaa työn juuri niin kuin itse halusin ja ottaa kaikesta suoriutumisesta vastuun itselleni. Aiemmin opintojen aikana tehdyt projektit on tehty lähestulkoon aina ryhmässä, jolloin olen huomannut, että olen enemmän itsenäinen työskentelijä. Välillä opinnäytetyötä tehdessä kyseenalaistin valintani tehdä opinnäytetyön yksin, koska olisin kaivannut toista näkökulmaa asioihin tai henkilön, jonka kanssa pohtia opinnäytetyöhön liittyviä asioita. Loppujen lopuksi olen kuitenkin erittäin tyytyväinen päätökseeni tehdä opinnäytetyö yksin. Vaikka minulla ei ollutkaan paria, jonka kanssa keskustella yhteisestä työstä, oli moni ystäväni samassa tilanteessa opinnäytetyön kanssa, jolloin pystyimme kuitenkin yhdessä keskustelemaan opinnäytetöistämme ja auttaa toisiamme töiden eteenpäin viemisessä.

8.2 Oma ammatillinen kasvu

Opinnäytetyöprosessin aikana oma ammatillinen osaamiseni kasvoi paljon. Ennen opinnäytetyön aloittamista suoritin harjoittelun keväällä 2023 kyseiseen kohdeorganisaatioon. Harjoittelussa olin osittain mukana henkilöstöjohtamisessa ja vastuutehtävissä, ja harjoittelun myötä sainkin kohdeorganisaatiosta määräaikaisen työpaikan henkilöstöjohtamiseen liittyen kesän 2023 ajaksi. Valmistumisen jälkeen tavoitteenani on päästä työskentelemään henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin parissa, joten voidaan siis sanoa, että opinnäytetyön aihe todella valikoitui omaan kiinnostukseen ja urasuunnitelmiin perustuen.

Opin paljon psykologisesta turvallisuudesta. Terminä psykologinen turvallisuus on tullut opintojen aikana esille ohi mennen, mutta siihen ei ole perehdytty sen tarkemmin. Sen lisäksi, että opin psykologisesta turvallisuudesta paljon, opin myös paljon henkilöstöjohtamisesta kokonaisuutena ja siitä, millaista on esimerkiksi hyvä johtaminen. Lisäksi opin siitä, miten merkittävä asia psykologinen turvallisuus ja hyvä johtaminen on koko organisaation liiketoiminnan kannalta. Uskon vahvasti, että näistä oppimistani asioista on varmasti hyötyä tulevaisuudessa niin esihenkilönä toimiessa kuin jo työyhteisön jäsenenä.

Itselleni henkilökohtaisesti yksi haastavimmista asioista opinnäytetyöprosessin aikana oli keskeneräisen työn esittäminen ohjaajalle. Tämän piirteen olen tunnistanut itsessäni jo aikaisemminkin opinnoissa ja työelämässä, mutta nyt se korostui huomattavasti. Koulun ja opintojen suhteen olen aina ollut täydellisyyteen pyrkivä. Keskeneräisen ja puutteellisen työn esittäminen tuntui joka kerta haastavalta, vaikka jokaisen ohjaustapaamisen jälkeen minulle jäi hyvä ja kiitollinen mieli tapaamisista ja saamastani palautteesta. Yhdessä tapaamisessa ohjaajani sanoikin minulle, että minun tulisi muistaa psykologinen turvallisuus myös omassa työssäni. Joten yksi tärkeimmistä opeistani oli myös se, että keskeneräinen työ ei ole huono työ.

Opinnäytetyön myötä opin konkreettisesti, miten tutkimus toteutetaan. En ollut koskaan aikaisemmin toteuttanut tutkimusta enkä tiennyt entuudestaan mitä asioita sen toteuttamiseen liittyen on otettava huomioon. Opinnäytetyön tekeminen kehitti myös tiedonetsintätaitojani ja lähdekriittisyyttä. En ollut koskaan aikaisemmin joutunut etsimään näin paljon tietoa ja lähdeaineistoa jostain asiasta. Lisäksi sain prosessin myötä vahvistusta siitä, millaiset työskentelytavat ja -tekniikat sopivat minulle parhaiten. Selkeät aikataulut ja suunnitelmat toimivat minulle parhaiten sekä ne motivoivat viemään työtä eteenpäin. Vaikka opinnäytetyön aikataulu oli hyvin tiukka, koen, että se toimi minulle hyvin. Tavoitteenani oli kasvattaa asiantuntijuuttani psykologiseen turvallisuuteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyen ja se toteutui.

8.3 Jatkotutkimukset

Kehityksen seuraaminen on tärkeä osa psykologisen turvallisuuden kehittämistä. Kehitystä voidaan seurata esimerkiksi tekemällä säännöllisiä mittauksia samoilla kysymyksillä. (Rinne 2021, luku 19.) Opinnäytetyö antoi tietoa psykologisen turvallisuuden tilasta tiimissä joulukuussa 2023. Tälle opinnäyteyölle suositellaan jatkotutkimuksia. Seuraava jatkotutkimus voisi olla psykologisen turvallisuuden kehittämistoimenpiteiden käyttöönoton jälkeen uusi psykologisen turvallisuuden kysely kesällä 2024. Kyseisessä tutkimuksessa tutkittaisiin, onko tehdyillä toimenpiteillä saatu parannettua psykologista turvallisuutta. Toimeksiantaja saa käyttöönsä alkuperäisen kyselylomakkeen kysymykset, jolloin heidän on helppo suorittaa uusi samanlainen kysely.

LÄHTEET

- Aatsinki, Kristiina. Julkaisuaika tuntematon. Kenen vastuulla on psykologinen turvallisuus? Sitomon blogi. <https://sitomo.fi/blog/kenen-vastuulla-on-psykologinen-turvallisuus/>. Viitattu 15.11.2023.
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Duhigg, Charles 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine. Julkaistu 25.2.2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Viitattu 23.10.2023.
- Edmondson, Amy & Lei, Zhike. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10.1.2014. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>. Viitattu 23.10. 2023.
- Edmondson, Amy 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Johnson graduate school of management, Cornell university. Pdf-tiedosto. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf. Viitattu 18.11.2023.
- Edmondson, Amy 2004. Psychological Safety, trust and learning in organizations: A group-level lens. Teoksessa Kramer, Roderick & Cook, Karen. Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. New York: Russel Sage Foundation, 239-272.
- Edmondson, Amy 2019. The Fearless Organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stav, Klinger, Ryan, Pezeshkan, Amir & Vracheva, Veselina 2017. Psychological Safety: Meta-Analytic Review and Extension. Old Dominion University. Julkaisuaika tuntematon. https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management_fac_pubs. Viitattu 10.12.2023.
- Great Place To Work julkaisuaika tuntematon. Mitä on psykologinen turvallisuus? Verkkojulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>. Viitattu 16.11.2023.
- Joki Maritta, 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 8.1.2023.
- Juutinen, Soile, Mäkikangas, Anne & Sjöblom, Kirsi 2022. The importance of self-leadership strategies and psychological safety for wellbeing in the context of enforced remote work. MDPI. Julkaistu 4.4.2022. Pdf-tiedosto. <https://www.mdpi.com/2078-1547/13/1/14>. Viitattu 1.12.2023.
- Kahn William A. Academy of Management Journal. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Pdf-tiedosto. Julkaistu 12/1990. <https://www.proquest.com/docview/199783385/fulltextPDF/DB926F71F2F84BFBPQ/1?accountid=27296>. Viitattu 13.11.2023.

Kananen, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskitalo, Tuulikki 2021. Psykologinen turvallisuus organisaatioturvallisuuden kivijalka. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=b8f534df-9cb9-48fd-bc4d-450e7418783f>. Viitattu 12.1.2024.

Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 9.11.2023.

Koppa 2021. Monimenetelmäisyys. Verkkojulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Muokattu 25.8.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>. Viitattu 27.11.2023.

Lyytinen, Nina 2019. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Vieraana Hanna Poskiparta. Psykopodiaa-podcast. Podcast. Spotify-verkkopalvelu. <https://open.spotify.com/show/1Ke4k5jN7s6sSV87DaGzIV>. Viitattu 5.1.2024.

McKenna, Amy 2023. Avoid these barriers to psychological safety: Lessons for leaders. Verkkojulkaisu. HumanPoint. Julkaistu 13.2.2023. <https://human-point.com/avoid-these-barriers-to-psychological-safety-lessons-for-leaders/>. Viitattu 20.11.2023.

Mäki, Ville 2023. Miksi psykologiseen turvallisuuteen pitää panostaa. KPMG:N blogi. 31.8.2023. <https://kpmg.com/fi/fi/blogs/home/posts/2023/08/miksi-psykologiseen-turvallisuuteen-pitaa-panostaa.html>. Viitattu 16.11.2023.

Newman, Alexander, Donohue, Ross & Eva, Nathan 2016. Science Direct. Human Resource Management Review. Psychological Safety: A systematic review of the literature. Pdf-tiedosto. 7.1.2017? https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300013?casa_token=m4o7_mznGIIAAAAA:-UyBUSajh6A9bbbOzWgoE5snPdcmXvC1O9fRpUvm4OjKSBYWwIW4UQX-xtFqJRMlMPLzMm8Spcg. Viitattu 26.10.2023.

Otavia julkaisuaika tuntematon. 3.2 Oppimisen uskomukset ja asenteet. Verkkojulkaisu. <https://opinvoimala.fi/sivu/3.2-oppimisen-uskomukset-ja-asenteet>. Viitattu 16.1.2024.

Remote team builder julkaisuaika tuntematon. Mistä psykologisessa turvallisuudessa on kyse? Verkkojulkaisu. <https://www.remoteteambuilder.io/ajankohtaista/mista-psykologisessa-turvallisuudessa-on-kyse/>. Viitattu 20.11.2023.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 9.11.2023.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki: Alma Talent.

Routarinne, Simo 2022. Rakentava vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Teoksessa Salonen, Arto, Lehtinen, Esa, Helajärvi, Harri, Sahimaa, Jaakko, Hautala, Jaana, Viljamaa, Janne, Mikkola,

Jouko, Huitti, Miia, Huotilainen, Minna, Remes, Saara & Dunderfelt, Tony. Work goes happy: paremman työelämän opas. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 212–233.

Sarkkinen, Marja 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitoksen Työpiste-verkkolehti. 26.2.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>. Viitattu 18.11.2023.

Schein, Edgar 1992. How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. Mit sloan school of management. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 18.11.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 24.1.2024.

Starczewski, Hanna 2022. Psykologinen turvallisuus ja kuinka se toteutetaan. Psyconin blogi. 6.4.2023. <https://psycon.fi/psykologinen-turvallisuus-ja-kuinka-se-toteutetaan/>. Viitattu 22.11.2023.

Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. Viitattu 18.11.2023.

Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Tulevaisuuden työelämäopas. Työn tuuli. Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika 1/2021. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29. Viitattu 22.11.2023.

Toivanen, Minna, Känsälä, Marja, Kalliomäki-Levanto, Tiina, Kauppi, Maarit, Tuomivaara, Seppo, Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Työterveyslaitos. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Viitattu 23.10.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Pdf-tiedosto. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 6.1.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Pdf-tiedosto. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 6.1.2024.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Miten luoda peloton ilmapiiri? Video. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-peloton-ilmapiiri>. Viitattu 20.11.2023.

- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Mitä on psykologinen turvallisuus? Video.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>. Viitattu 23.10.2023.
- Vainikka, Dana 2021. Psykologinen turvallisuus kohentaa oppimista, tehokkuutta ja innovaatiota. Hälsan blogi. 29.3.2021. <https://halsa.fi/blog/psykologinen-turvallisuus-kohentaa-oppimista-tehokkuutta-ja-innovaatiota/>. Viitattu 15.11.2023.
- Viljanen, Olli 2019. Voiko psykologista turvallisuutta johtaa? Työterveyslaitoksen blogi. 12.12.2019. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa>. Viitattu 18.11.2023.
- Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 27.11.2023.
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 27.11.2023.
- Wang, Wenxian, Kang, Seung-Wan & Choi, Suk. Servant leadership and creativity: A Study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. 4.2.2022. Frontiers in psychology. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.807070/full>. Viitattu 23.1.2024.

LIITE 1: TIETOPAKETTI JA KYSELYN QR-KOODI

Kohdeorganisaation nimi ja tiimin Y ammattinimike on peitetty mustalla anonymiteetin takaamiseksi.

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Moikka kaikki!

Teen tradenomiopintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta ”psykologinen turvallisuus työyhteisössä”. Toimeksiantajana toimii [REDACTED] mikä tarkoittaa siis sitä, että toteutan opinnäytetyön tutkimusosan tänne meidän [REDACTED]

IHUOM! Koskee vain sellaisia [REDACTED] joilla on tuntisopimus. Ei siis koske esihenkilöitä, visualisteja, sesonkityöntekijöitä tai extra-työntekijöitä.

Tutkimusosa toteutetaan **anonymiminä** verkkokyselynä, jolla kartoitan teidän näkemyksiä ja kokemuksia meidän työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen liittyen valmiiden väittämien ja avoimien kysymysten avulla.

Kyselyssä ei kysytä ikää, sukupuolta, työsuhteen pituutta tai mitään muutakaan tunnistettavaa tietoa, jotta vastaajien anonymiteetti saadaan säilytettyä koko tutkimuksen ajan. Julkaistavassa opinnäytetyössä toimeksiantajasta käytetään nimitystä ”Pohjois-Savossa kaupan alalla toimiva organisaatio”, eli myös yritys pysyy anonymiminä. Toimeksiantajalla [REDACTED] on käyttöoikeus ei julkaistaviin tuloksiin, mutta nekin ovat siis täysin anonymimejä eikä niistä voida vastaajia tunnistaa.

Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Toivoisin kuitenkin, että mahdollisimman moni osallistuisi kyselyyn, jotta saataisiin arvokasta tietoa meidän työyhteisön hyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden nykytilasta ja siitä, kuinka sitä voitaisiin kehittää. Samalla saisin myös hyvät avaimet opinnäytetyön onnistumiselle. [REDACTED]

Kyselyyn saa vastata työajalla ja jokaiselle vastaajajoukkoon kuuluvalla [REDACTED] schemoitetaan aikaa kyselyyn vastaamiseen. Kysely on auki 19.12.–31.12. Kyselyn arvioitu vastausaika on noin 5–10 minuuttia, mutta vastaamiseen saa käyttää tarvittaessa enemmänkin aikaa. Toivoisinkin mahdollisimman perusteltuja ja kattavia vastauksia, jotta vastausten analysointi ja arviointi olisi luotettavampaa ja saisin laadittua oikeasti toimivia kehitysehdotuksia juuri teidän näkemyksien pohjalta. 😊

Pääset kyselyyn alla olevan QR-koodin avulla.

Jos tulee jotain kysyttävää asiaan liittyen, niin kysy minulta eli Ilonalta! 😊



LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Tiimin Y ammattinimike on peitetty mustalla anonymiteetin takaamiseksi.

SAVONIA

Psykologinen turvallisuus

☐ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämä tutkimus toteutetaan yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä, jonka tarkoituksena on selvittää työyhteisön psykologisen turvallisuuden nykytila ja löytää kehittämisideoita sen parantamiseksi. Vastaamalla kyselyyn voitte vaikuttaa työyhteisönne psykologisen turvallisuuden kehittämiseen sekä samalla antaa arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi.

Kysely toteutetaan anonyyminä eli nimettömänä ja vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisinä. Kyselyyn vastanneita henkilöitä ei siis voida tunnistaa vastausten perusteella. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Opinnäytetyön valmistuttua sen voi lukea osoitteesta www.theseus.fi

Kiitos etukäteen vastauksista!

Ilona Röntynen

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa kokemusta ja tunnetta siitä, että jokainen voi esitellä uusia ideoita, esittää kysymyksiä, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä apua, haastaa nykytilannetta ja kertoa epäonnistumisista ilman pelkoa siitä, että tulisi nolatuksi tai jollain muulla tapaa rangaistuksi.

Seuraavien väittämien avulla kartoitetaan [redacted] kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Pohdi väittämiä omien kokemustesi kautta työyhteisössä. Lue väittämät ja vastausvaihtoehdot huolellisesti, ja valitse omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Osittain samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Jos teen virheen työskennellessäni tässä tiimissä, se kääntyy usein minua vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämän tiimin jäsenet voivat helposti tuoda esiin ongelmia ja vaikeitakin asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joskus tässä tiimissä torjutaan ihmisiä siksi, että he ovat erilaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä tiimissä on turvallista kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä tiimissä on vaikeaa pyytää apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kukaan tässä tiimissä ei käyttäydy tahallaan tavalla, joka heikentää toisten suorituksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskennellessäni tässä tiimissä koen, että minun yksilöllisiä taitojani ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Osittain samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Työskennellessäni tässä tiimissä tiedän mitä minulta odotetaan ja ymmärrän, miten oma työskentelyni vaikuttaa tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä tiimissä jäsenet voivat helposti tuoda esiin tekemiään virheitä ja niistä pyritään oppimaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaisissa tilanteissa olet kokenut psykologisen turvallisuuden tunteen uhatuksi? *

Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin työyhteisössä psykologiseen turvallisuuteen liittyen? *

Missä asioissa olisi mielestäsi kehitettävää työyhteisössä psykologiseen turvallisuuteen liittyen? *

Tässä osiossa kartoitetaan **työtiimin** kokemusta uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottamisesta sekä eriävien mielipiteiden ilmaisemisesta. Lue väittämät ja vastausvaihtoehdot huolellisesti, ja valitse omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Osittain samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Tiimissämme uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen on helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini suhtautuvat ideoihini myönteisesti ja huomioivat ne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni arvostaa ideoitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissämme on helppo ilmaista eriäviä mielipiteitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ei aiheuta konflikteja tai muuten haastavia tilanteita tiimissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miksi uusien ideoiden ja ratkaisujen ehdottaminen ei ole helppoa? *

Miten ehdottamiisi ideoihin ja ratkaisuihin on suhtauduttu? *

Miksi eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ei ole helppoa ja kuinka niihin suhtaudutaan? *

Millaisia haastavia tilanteita eriävien mielipiteiden ilmaiseminen on aiheuttanut? *

Tässä osiossa kartoitetaan **työpaikan** kokemusta työyhteisön palautekulttuurista. Lue väittämät ja vastausvaihtoehdot huolellisesti, ja valitse omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Osittain samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Minun on helppo antaa palautetta kaikille työyhteisömme jäsenille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöiltä saamani palaute on ollut rakentavaa ja hyvin annettua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta saamani palaute on rakentavaa ja hyvin annettua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työssäni enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miksi palautteen antaminen ei ole helppoa? *

Millaista esihenkilöiltä saamasi palaute on ollut ja miten se on annettu? *

Millaista työkavereilta saamasi palaute on ollut ja miten se on annettu?

Mistä aiheista ja asioista toivoisit saavasi enemmän palautetta? *

Tässä osiossa kartoitetaan **työntekijöiden** näkemyksiä ja ideoita psykologisen turvallisuuden kehittämiseen liittyen.

Miten työyhteisönne voisi kehittää psykologista turvallisuutta? *

Mitä esihenkilösi voisi tehdä paremmin parantaakseen työyhteisönne psykologista turvallisuutta? *
