

# **Psykologinen turvallisuus DuuniExpon työ- ryhmässä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK)

2024

Julia Kyllönen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Julia Kyllönen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 32 + 1	
Työn nimi <b>Psykologinen turvallisuus DuuniExpon työryhmässä</b>		
Tutkinto ja koulutusala Restonomi (AMK), matkailu- ja tapahtumaliiketoiminta		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää DuuniExpo-tapahtuman järjestävän työryhmän psykologisen turvallisuuden tila vuoden 2024 projektissa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, millaisella tasolla työryhmän koettu psykologinen turvallisuus oli ja kuinka sitä voitaisiin kehittää tulevien työryhmien kannalta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksessa työryhmän jäseniä haastateltiin eri tiimeistä ja näin saatiin tietoa jäsenien kokemasta psykologisesta turvallisuudesta työryhmässä. Haastateltavat henkilöt toimivat DuuniExpon työryhmässä erilaisissa rooleissa vuoden 2024 projektissa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja vastaukset litteroitiin opinnäytetyöhön aineiston analysointia varten.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että DuuniExpon työryhmän psykologinen turvallisuus oli yleisesti hyvällä tasolla, mutta kehitettävää on vielä koko työryhmän yhteisessä vuorovaikutuksessa sekä kommunikaatiossa. Työryhmän jäsenet kokivat, että osalle työryhmän jäsenistä ei voinut ilmaista mielipiteitä avoimesti kaikissa tilanteissa.</p>		
Asiasanat Psykologinen turvallisuus, empatia, työhyvinvointi		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Julia Kyllönen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	32 + 1	
Title of Publication		
<b>Psychological safety in the DuuniExpo project group</b>		
Degree, Field of Study		
Bachelor of tourism and hospitality management		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>The purpose of the thesis was to examine the state of psychological safety of the organizing project group in the DuuniExpo 2024 event project. The intention of the research was to get information about the level of psychological safety of the working group and how it could be developed for future DuuniExpo-project groups.</p> <p>Thesis was conducted using a qualitative research method. The study involved interviewing team members from different teams to gain insights into the psychological safety experienced by the members of the project group. The interviewees were members of the DuuniExpo -team in different roles in the 2024 project. The interviews were conducted as individual interviews, and the answers were transcribed for data analysis in the thesis.</p> <p>The results of the study show that the psychological safety of the DuuniExpo -team was generally at a good level, but that there is still room for improvement in the collective interaction and communication of the whole team. Project group members felt that it was not always possible to express opinions openly to some members of the group in some situations.</p>		
Keywords		
Psychological safety, empathy, wellbeing at work		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa tutkimukselle.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
2	Psykologinen turvallisuus.....	4
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	4
2.2	Psykologisen turvallisuuden historia.....	6
2.3	Merkitys työyhteisössä.....	7
2.4	Empatian vaikutus työyhteisöön ja psykologiseen turvallisuuteen.....	8
3	Psykologinen turvallisuus DuuniExpon työryhmässä.....	10
3.1	DuuniExpon työryhmä.....	10
3.2	Vuorovaikutus työryhmässä.....	11
3.3	Esihenkilötyön vaikutus.....	12
4	Tutkimusprosessi.....	14
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	14
4.2	Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus.....	15
5	Tutkimustulokset.....	16
5.1	Työryhmässä koettu psykologinen turvallisuus.....	16
5.2	Haastavien tilanteiden käsittely.....	18
5.3	Yhteisöllisyys työryhmässä.....	20
6	Johtopäätökset.....	22
6.1	Tutkimuksen vastausten analysointi.....	22
6.2	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen.....	23
6.3	Kehitysideat työryhmälle.....	24
7	Yhteenveto.....	26
7.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset.....	26
7.2	Tutkimusaineiston luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	27
	Lähteet.....	29

Liite 1. Haastattelulomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa tutkimukselle

Työhyvinvoinnin merkitys ja sen esille nostaminen ovat kasvava teema nykypäivän työyhteisöissä. Yksilön hyvinvointi, psyykinen toimintakyky sekä turvallisuuden tunne vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Psykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan elämänhallintaan, ajatteluun ja tunteisiin viittaavia voimavaroja. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.) Hyvinvointi on jokaiselle yksilöllinen kokemus, joka muodostuu henkilökohtaisesti merkittävistä tekijöistä yksilön ympärillä. Organisaation sisällä koettu yhteisöllisyys vaikuttaa siihen, kuinka turvallisiksi työyhteisössä toimiminen koetaan.

Psykologinen turvallisuus on iso osa henkistä hyvinvointia. Työyhteisössä koettu psykologin turvallisuuks määrittää kuinka vapaasti koetaan sananvapautta sekä tasa-arvoa työyhteisön sisällä. Avoin keskustelu on tärkeä osa kehitystä sekä innovaatioiden syntymistä, ja se voidaan mahdollistaa luomalla työyhteisöön psykologisesti turvallinen asema jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Psykologisen turvallisuuden vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin on tutkittu Suomessa suhteellisen vähän, kun taas ulkomailla asiaa on tutkittu laajemmin. (Terveystalo 2022.)

Opinnäytetyössä tutkitaan psykologisen turvallisuuden tilannetta DuuniExpo 2024-projektiryhmän kannalta. DuuniExpo on korkeakouluopiskelijoiden järjestämä rekrytointi- ja verkostoitumistapahtuma, joka järjestetään vuosittain LAB-ammattikorkeakoulun tiloissa Lahdessa. Opiskelijat toteuttavat tapahtuman osana opintojaan, eikä siitä makseta opiskelijoille rahallista korvausta. Tapahtuma-projektissa opiskelijoilla on mahdollisuus harjoitella työelämäikäntöisen tapahtuman toteuttamista korkeakouluympäristössä.

DuuniExpo-projektissa mukana olevia opiskelijoita ohjaa ja tukee korkeakoulun puolelta opettajat, joilla on kokemusta tapahtumien järjestämisestä. Projektissa opiskelijat saavat tilaisuuden testata sekä kehittää omia taitojaan konkreettisen työskentelyn näkökulmasta. Jokaisella yksilöllä on projektissa yhtäläiset mahdollisuudet oppia uutta ja ottaa halutessaan vastuuta. Projektissa työskentely voi auttaa löytämään suuntaa myös opinnoille. Kokemuksen kautta opiskelijan on helpompi ymmärtää, millaista tapahtuma-alalla työskentely saattaa olla ja miten työskennellään projektituontoisesti isossa tiimissä.

Psykologisen turvallisuuden tutkiminen projektin opiskelijoiden kautta antaa uusia näkökulmia tulevien projektiryhmien hyvinvoinnin kehittämiseksi. Opinnäytetyö tutkii projektiryhmän sisällä ilmentynyttä tunnetta koetusta psykologisesta turvallisuudesta. Projektiryhmän jäsenien henkinen hyvinvointi ja jaksaminen pitkän projektityöskentelyn aikana saattaa

vaihdella. Tähän vaikuttaa opiskelijoiden omien opintojen vaihe ja kuormittavuus sekä resurssit, jotka opiskelija on varannut projektin toteuttamiseen omalta osaltaan. Opinnäytetyön aihe muodostui halustani kehittää työryhmän hyvinvointia ja toimintaa tulevaisuutta varten. Aiheen valintaan vaikutti myös omat kokemukseni projektissa työskentelemisestä tiimin jäsenenä sekä projektipäällikkönä.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää DuuniExpo 2024-projektiryhmän psykologisen turvallisuuden tila, ja kuinka sitä voi kehittää tulevien työryhmien kannalta. Projektiryhmän koettun psykologisen turvallisuuden selvittämisellä saadaan tietoa opiskelijoiden jaksamisesta henkisesti pitkäkestoisen projektityöskentelyn aikana. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työryhmän psykologisen turvallisuuden kehittämisessä tulevissa DuuniExpo -projekteissa tai jatkotutkimuksissa.

Projektissa on sen aikana myös tapana toteuttaa kolme hyvinvointikyselyä, jotka auttavat HR-tiimiä kehittämään työskentelyä. HR-tiimin toteuttamien hyvinvointikyselyjen tulokset käsitellään projektin aikana johtoryhmän kesken. Kyselyillä voidaan seurata työryhmän jäsenten hyvinvointia ja työryhmän yleistä ilmapiiriä. Hyvinvointikyselyjen tuloksia ei ole käytetty opinnäytetyön tutkimuksessa.

Opinnäytetyössä keskitytään työryhmän psykologisen turvallisuuden tilan selvittämiseen riippumatta henkilöiden rooleista projektissa. Tutkimuksessa on olennaista saada selville, miten yksilöt kokevat psykologisen turvallisuuden esiintymisen projektin aikana. Muut ympäristötekijät, kuten yksilön rooli projektissa tai esihenkilötyön vaikutus hyvinvointiin, ei ole tutkimuksen kannalta tärkeintä. Tutkimuksella halutaan selvittää, kuinka turvallisiksi DuuniExpon työryhmän yhteinen hyvinvointi koetaan psykologisella tasolla. DuuniExpo-tapahtuman suunnitteluun ja toteutukseen osallistui noin 40 opiskelijaa vuoden 2024-projektissa. Opinnäytetyön tutkimuksessa on tarkoituksena haastatella vuoden 2024-projektiin osallistuneita aktiivisia jäseniä, joita on vuosittain noin 5–15. Aktiivisten jäsenien määrä vaihtelee, sillä opiskelijoista koostuva työryhmä vaihtuu vuosittain.

Työryhmän jäseniltä kerätään kokemuksia suullisten haastattelukysymysten avulla ja karotetaan sillä tämän hetken tilanne työryhmän kokemasta psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimuksen haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, ja vastauksia käsitellään tutkimuksessa anonymisti. Haastattelut kerätään DuuniExpo 2024-projektiryhmän jäseniltä, eri tiimeissä sekä rooleissa toimineilta henkilöiltä.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa selvitetään tietyn työryhmän kokema psykologisen turvallisuuden tila ja pohditaan kehittämissideoita tuleville työryhmille DuuniExpo projektiin.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten psykologinen turvallisuus koetaan DuuniExpon työryhmässä?
2. Miten DuuniExpon psykologista turvallisuutta voitaisiin kehittää tulevaisuutta ajatellen?

## 2 Psykologinen turvallisuus

### 2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Turvallisuus, hyväksytyksi tulemisen tunne ja avoimuus. Psykologinen turvallisuus tulisi olla normaali käsite jokaisessa työyhteisössä, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä. Psykologinen turvallisuus on yksilölle vapautta ilmaista mielipiteensä ja tunteensa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Työyhteisöissä monelle pelko työpaikan menettämisestä on este tuoda omia kehitysideoitaan ilmi, vaikka sen ei pitäisi olla niin. Työyhteisössä, tiimityössä tai missä tahansa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tulisi vallita ilmapiiri, joka rohkaisee jokaista yksilöä ilmaisemaan mielipiteensä ja antaa tilaa uuden oppimiselle. Psykologinen turvallisuus on yksilön ja yhteisön kokemus turvallisuudesta. Tällaisessa ympäristössä on tilaa innovaatioille ja yhteisön kehitykselle. Ihmiset uskaltavat haastaa normeja ja esittää kysymyksiä. Yhteisössä henkilöt tukevat toisiaan eivätkä kilpaile keskenään paremmuudesta. Toisia arvostetaan ja kunnioitetaan, yksilöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista riippumatta. (Rinne 2021, 27–30.)

Nykypäivän työympäristöt ovat muuttuvia ja henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt. Psykologisella turvallisuudella on vaikutusta työhön sitoutumiseen. (Vainikka 2021.) Psykologinen turvallisuus merkitsee tiimin menestystä. Se merkitsee sitä, että uskalletaan ottaa riskejä, antaa palautetta, vastaanottaa kehitysehdotuksia ja kuitenkin kokea, ettei yksilöä vastaan hyökätä, kun uskaltaa olla avoin ja kehittyä. Se on ilmapiiri, jonka luovat työyhteisön jäsenet, esihenkilöt ja heidän yhdessä luomat normit. Häpeä on vahva pelote. Se on tunne naurun-alaiseksi tulemisesta ja usein saa ihmiset olemaan hiljaa, vaikka olisi asiaa ja kysymyksiä. Työssä, joka vaatii luovuutta ja uusia innovaatioita, on välttämätöntä olla ilmapiiri, joka sallii virheitä sekä tukee oppimista. (Ruutu 2020, 41–42.)

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa uusien innovaatioiden syntymisen, mutta ihmisten tulee sitoutua psykologisen turvallisuuden toteuttamiseen työympäristössä. Monissa työyhteisöissä tiimin toimintaa ohjaa organisaatorakenne ja hierarkia, jolla on vaikutusta esimerkiksi päätösten tekoon. Jos työyhteisössä tiimin jäsenet ovat avoimia sekä luottavat toisiinsa, mutta johto pitää työntekijöitä eriarvoisessa asemassa, ei yhteisössä vallitse psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Kivinen (2023) korostaa työyhteisötaitoja tärkeänä osana toimivaa työyhteisöä ja tiimin menestystä. Psykologisesti turvallisen tilan luomisessa ei ole kyse ongelmien poistamisesta vaan siitä, että haastavia asioita pystytään käsittelemään rakentavasti. Psykologisesti turvallinen työyhteisö perustuu luottamukseen ja arvostukseen.

Edmonsonin (2014) mukaan työympäristössä, jossa virheet ovat sallittuja, niitä tapahtuu myös vähemmän. Monissa organisaatioissa korkeamman tason ammattilaista ei



kyseenalaisteta tavallisissa asioissa eikä asioita varmisteta useampaan kertaan, koska ei haluta kyseenalaistaa henkilön ammattitaitoa. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työyhteisön avoimuuteen ja tasavertaisuuteen työntekijöiden kesken. Organisaatiokulttuuri muodostuu työyhteisön arvojen, toimintatapojen ja monien muiden vastaavien tekijöiden kokonaisuudesta. Erilaisissa organisaatioissa vaaditaan erilaista hierarkiaa ja tämä vaikuttaa siihen, miten tasavertaisina työyhteisön jäsenet pitävät toisiaan.

Kuvio 1 havainnollistaa mitä voivat olla psykologisen turvallisuuden mahdollistajia ja mitkä sen vaarantajia. Psykologisen turvallisuuden määritelmän tunnistaminen on ensimmäinen askel sen kehittämiseen työyhteisössä. Kehityskohteiden hahmottaminen auttaa myös konkretisoimaan muutoksien tarvetta. Organisaatioissa on varmasti useita psykologisen turvallisuuden vaarantajia, joita ei vain ole vielä tunnistettu. Kuviossa 1 esitetyt psykologisen turvallisuuden vaarantajat ovat organisaation kulttuurista riippumatta vaarallisia ominaisuuksia mille tahansa organisaatiolle. Yleisen työhyvinvoinnin kannalta kaikki negatiiviset ominaisuudet, joita ilmenee työyhteisössä, vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja vaihtuvuuteen.



Kuvio 1. Psykologinen turvallisuus (Joseph 2016)

## 2.2 Psykologisen turvallisuuden historia

Psykologista turvallisuutta on tutkittu maailmalla jo pidemmän aikaa, mutta Suomessa vielä suhteellisen vähän. Psykologista turvallisuutta on tutkittu ensimmäisen kerran jo 1960-luvulla organisaatiotutkimuksen edelläkävijöiden toimesta ja se on kokenut elpymisen jälleen 1990-luvulta alkaen jatkuen yhä tähän päivään sekä tulevaisuuteen. Psykologista turvallisuutta on alettu tutkia organisaatiotutkimuksen kautta. On tunnistettu, että se on tärkeä tekijä siinä, miten ihmiset tekevät yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Psykologisen turvallisuuden ilmiö yleistyi 1990-luvulta alkaen ja osittain ilmiön kasvuun vaikutti uuden oppimisen sekä innovaatiotoiminnan merkitys nykypäivän liiketoiminnassa. Psykologisessa turvallisuudessa on pohjimmiltaan kyse epävarmuuteen ja muutokseen väistämättä liittyvän ihmishäädärisän vähentämisestä. Varhaisten organisaatiotutkimusten kautta on havaittu, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa muutokseen organisaatiossa. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy silloin, kun organisaatio on muutosvaiheessa. Tämä vaikuttaa ihmisten turvallisuuden kokemukseen ja kykyyn osallistua organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. (Edmonson & Lei 2014.)

Organisaatiomuutoksia on tutkittu historiassa jo pidempään kuin psykologista turvallisuutta, mutta se ei ole poistunut muodista tähänkään päivään mennessä. Organisaatioissa muutokset ovat tulleet tavalliseksi osaksi strategiaa. Ilman kykyä suhtautua muutokseen, ei organisaatiolla ole mahdollisuuksia menestyä pitkällä aikavälillä. Organisaatiomuutokset vaativat kuitenkin suunnitelmallista johtamista ja henkilöstön sitoutumista muutokseen. Kasvava digitalisaatio asettaa organisaatiot tilanteisiin, joissa on välttämätöntä ottaa muutokset vastaan ja sopeutua. Teknologian yhä yleistyessä on opeteltava jatkuvasti uusia tapoja toimia, jotta voidaan palvella kohderyhmää sen vaatimalla tavalla. (Hookana 2023.) Organisaatiossa, ihmiset on saatava sitoutumaan muutokseen, jotta siinä voidaan onnistua. Muutosjohtaminen lähtee liikkeelle organisaation johtoryhmästä. Muutokseen sopeutuminen on kuitenkin aina prosessi, joka tulee jalkauttaa systemaattisesti organisaation henkilöstötasolle.

Jos muutosta ei johdeta eikä henkilöstö osaa siihen suhtautua oikealla tavalla, on mahdollista, että muutokset aiheuttavat vain negatiivisia lopputuloksia. Myös organisaatiomuutoksissa tulee muistaa henkilöstön hyvinvointi ja pitää siitä huolta. Psykologisella tasolla muutokset organisaation sisällä voivat aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja huolta henkilöstössä. Organisaatiomuutoksissa henkilöstön määrää voidaan joutua pohtimaan ja se voi tarkoittaa joillekin enemmän vastuuta tai huonoimmassa tapauksessa työpaikan menettämistä. Muutoksissa kommunikointi henkilöstön ja johdon välillä on erityisen tärkeää, jotta luottamus voidaan edelleen säilyttää. (Rinta-Tassi 2015.) Psykologisen turvallisuuden osalta muutokset organisaatioissa ovat haastavia ajanjaksoja. Näistä voidaan kuitenkin selvittää pitämällä

keskustelua avoimena puolin sekä toisin ja antaa henkilöstölle tilaa sopeutua tuleviin muutoksiin.

### 2.3 Merkitys työyhteisössä

Työyhteisössä psykologisen turvallisuuden merkitys on valtava. Organisaation kehitys, henkilöstön hyvinvointi ja uusien innovaatioiden synty voi olla täysin olematonta, jos organisaatiossa ei koeta lainkaan psykologista turvallisuutta. Johdolla ja vastuuasemissa olevilla henkilöillä on tähän merkittävä vaikutus, vaikka jokainen voi myös yksilönä vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä. Työyhteisössä psykologinen turvallisuus usein korostuu vaiheissa, joissa organisaation sisäinen rakenne muuttuu, kuten esimerkiksi muutosneuvottelut ja fuusiot. Näissä tilanteissa työyhteisöön asetettu tapa reagoida vastaaviin tilanteisiin näyttäytyy heti. Tapa reagoida muutoksiin on vastuuhenkilöistä peilautuvaa käytöstä. Työyhteisön keskinäisellä luottamuksella ja arvostuksella toisiaan kohtaan on valtava vaikutus myös tässä kohtaa. Tiimi, joka pelkää haasteita ja muutoksia, ei kykene tukemaan toisiaan. (Työterveyslaitos 2021.)

Psykologisen turvallisuuden ilmentyminen työyhteisössä vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Työyhteisön jäsenissä se näkyy motivaation tasossa, tuloksellisuudessa, stressitasossa sekä poissaolojen määrässä. Organisaatiossa psykologisella turvallisuudella on suora yhteys myös yrityksen kannattavuuteen. Great Place To Work (2023) vuosien mittaan toteuttamien tutkimuksien mukaan luottamus työyhteisössä on elinehto organisaation menestykselle ja psykologisella turvallisuudella on merkittävä vaikutus nykypäivän työyhteisöissä.

Monilla on varmasti kokemusta huonoista työyhteisöistä, joissa virheitä pelätään eikä uskalleta ottaa riskejä. Työura tällaisissa organisaatioissa ei tuo onnellisuutta eikä anna mitään takaisin työntekijälle. Vaihtuvuus organisaation sisällä on suurta eikä innovatiivisuutta ole havaittavissa. Työn merkityksellisyyden tunne on olematon. Kasvun mahdollisuudet yksilötasolla organisaatiossa, joka ei tue psykologista turvallisuutta ovat lähes olemattomat. Henkilöt, jotka ovat luontaisesti riskinottajia, kykenevät etenemään tällaisessakin ympäristössä, mutta se aiheuttaa helposti erottelua työyhteisön jäsenien kesken. Organisaatiossa ei luoda yksilöille mahdollisuuksia ilmaista mielipiteitään tai tueta avointa keskusteluilmapii-riä. Yhteisöllisyys kärsii, vaikka sen ei tarvitsisi. Jo pienillä muutoksilla saataisiin aikaan työyhteisö, joka nauttii työskentelystä organisaatiossa ja kehittää sen toimintaa mielellään. Ihmiselämään mahtuvat työvuodet ovat pitkä ajanjakso tehdä työtä, jota henkilö ei koe psykologisesti turvalliseksi.

Psyykkisellä tasolla turvallisuuden tunne työpaikalla edistää yleistä hyvinvointia ja jaksamista. Turvattomuus voi aiheuttaa pahimmillaan fyysisiäkin oireita työyhteisön jäsenille. Turvattomuus voi aiheuttaa stressiä tai psykosomaattisia oireita, jotka hankaloittavat työssä suoriutumista. Henkilöstö saattaa kokea myös työssä uupumusta ja reagoida oireisiin monella tapaa. Turvattomuuden tunteen oireita saatetaan yrittää kompensoida ylisuorittamisella, riippuvuuksilla tai muilla keinoilla, jotka henkilö kokee tunnetta lievittävinä tekijöinä. (Kuhmonen 2023.) Psykosomaattisilla oireilla tarkoitetaan mielen ja kehon tilaa, jonka aiheuttaja oletetaan olevan psyykkinen. Psykosomaattisissa oireiluissa ruumiillisille oireille ei löydy lääketieteellisissä tutkimuksissa riittävää selitystä. Taustalla oireiluissa on usein monimuotoisia syitä, jotka liittyvät toisiinsa. (Martin & Kunttu 2012, 4–5.)

## 2.4 Empatian vaikutus työyhteisöön ja psykologiseen turvallisuuteen

Empatia on taito, jota tulisi harjoittaa jokaisessa työyhteisössä aktiivisesti, vaikka näin ei aina ole. Empaattisuuden toteutuminen vaatii tietoista harjoittelua. Työyhteisöissä on usein totuttu tietynlaisiin normeihin ja toimintatapoihin, jotka ohjaavat päivittäistä arkea työpaikalla. Tähän voidaan olettaa tietynlainen hierarkia, yhteiset säännöt ja mallit siitä, miten toimitaan missäkin tilanteessa. Tietoisesti empaattista käyttäytymistä ei varmasti monissaakaan työyhteisöissä harjoiteta. Empatialla voi kuitenkin olla suora yhteys työyhteisössä menestymiseen sekä psykologiseen turvallisuuteen. Empatialla huomioidaan muut ja muiden tarpeet. Se on taito erottaa oma tahto ja käyttäytyä tavalla, joka huomioi toisen tarpeet.

Työyhteisössä yhteinen tekeminen ja muiden huomioiminen on erityisen tärkeää jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvoinnin kannalta. Yhteisen päämäärän tavoittelu siten, että tiimin jäsenet pystyvät tukemaan toisiaan, luo motivaatiota onnistua. Työyhteisön jäsenten tulee myös uskoa itseensä ja kykyihinsä. Kollegoiden osoittama empatia vaikuttaa tähän suuresti. Epäilykset ammattitaidon puutteesta ja olematon luottamus karsivat innovaatioita sekä kehitystä. Empaattisuus on myös luottamusta, vuorovaikusta sekä turvallisuutta. Empatian kasvattamisella vaikutetaan myös koko organisaation tulevaisuuteen, kun hyvinvoiva työyhteisö jatkaa organisaatiokulttuurin muutosta myös tuleville työyhteisön jäsenille. Empatia ja psykologinen turvallisuus vahvistavat toisiaan eli työyhteisössä molempia elementtejä tarvitaan, jotta hyvinvointia voidaan edistää työyhteisössä. (ManpowerGroup 2021.)

Useat tutkimukset aiheesta ja sen ympäriltä osoittavat kiistattomasti yhteyden henkisen hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välillä. Psykologinen turvallisuus ja empatia vaikuttavat työyhteisössä moneen asiaan. Työ koetaan merkitykselliseksi, ihmiset haluavat onnistua entistä enemmän työssään ja positiivista tunnetta levitetään helposti myös eteenpäin. Tämä vaikuttaa yksilöiden henkilökohtaiseen elämään myös työn ulkopuolella. Hyvinvoinnin huomioiminen työpaikalla heijastuu yksilön muuhun ympäristöön ja vaikuttaa näin

myös positiivisesti elämänlaatuun. Organisaatiolle työyhteisön hyvinvointi näyttäytyy muutokkyvykkyutenä ja uusien ideoiden esille tuomisena. Ihmisten on helppo luottaa organisaation toimintaan, kun heille osoitetaan välittämistä. Yhteisö haluaa onnistua ja antaa tilaa myös muiden menestykselle. Empatia rohkaisee kokeilemaan uutta ja muuttamaan tuttuja toimintamalleja, jotka eivät välttämättä enää palvele nykyistä työyhteisöä. (Paakkanen 2022.)

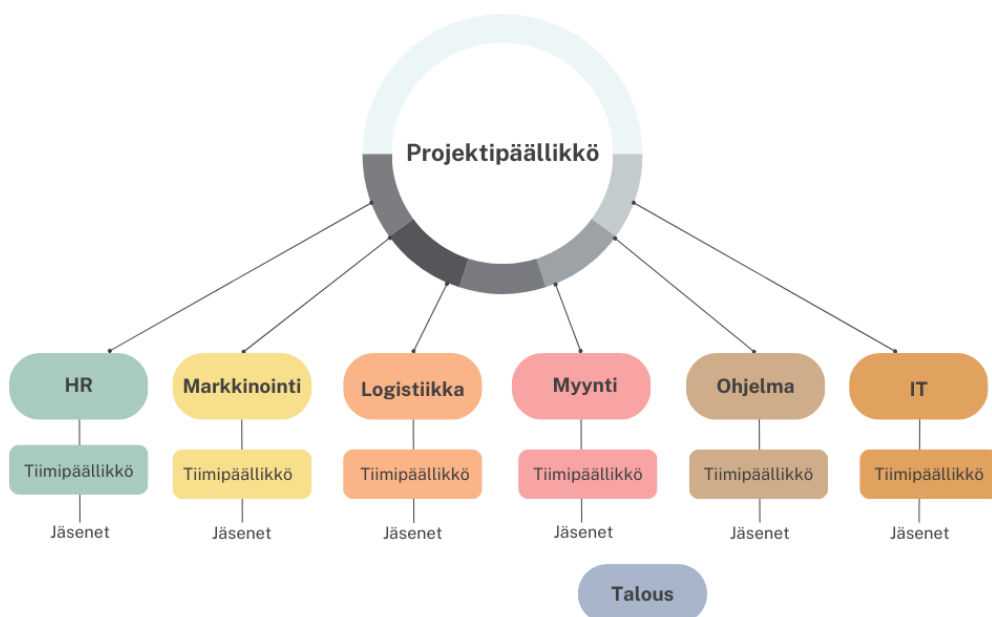
Muutoksien mahdollistaminen vaatii kuitenkin ymmärrystä ja tietoista empatiataitojen kehittämistä. Työyhteisössä kehityksen konkretisoimiseksi olisi hyvä ottaa käyttöön erilaisia työkaluja, jotka helpottavat empatian kehittämistä. Sitoutuminen kehitykseen ja sen toteuttaminen vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa on välttämätöntä, jotta tavoitteissa voidaan onnistua. Työyhteisöissä empatia nähdään osittain edelleen heikkouksena, vaikka sitä se ei ole. Empaattisesti vahva työyhteisö tuottaa myös liiketoiminnallisesti parempia tuloksia ja siksi henkilöstöä olisi kannattavaa kouluttaa empatiataitoihin. (Majaniemi 2022.) Empaattisuus on ihmisille usein tiedostamatonta toimintaa ja osa ihmisistä on luonnollisesti vahvemmin empaattisia persoonia. Empaattisuuden kehittämiseksi tulisi ensin päästä eroon ajatusmallista, joka viittaa sen olevan jotenkin negatiivista. Empatian mieltäminen heikkoudeksi vain karsii sen positiivista vaikutusta.

### 3 Psykologinen turvallisuus DuuniExpon työryhmässä

#### 3.1 DuuniExpon työryhmä

DuuniExpo on opiskelijalähtöinen vuosittain järjestettävä verkostoitumis- ja rekrytointitapahtuma, jonka järjestävät LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijat. Projektityöskentelyä tukee ja tarvittaessa ohjaa korkeakoulun opettajat, mutta opiskelijat saavat toteuttaa joka vuosi tapahtuman itsenäisesti alusta loppuun. Projekti on opiskelijoille oppimiskokemus, jossa opiskelijoilla on mahdollisuus harjoitella erilaisia taitoja, kuten esimerkiksi tiimin johtamista. DuuniExpon työryhmä koostuu joka vuosi uudesta opiskelijaryhmästä ja opintojakso on vapaaehtoinen osa opintoja. Projektiryhmä muodostetaan useammasta eri tiimistä, jotka vastaavat eri osa-alueista projektissa. Eri tiimejä ovat esimerkiksi markkinointi, ohjelma, logistiikka sekä myynti. Joka vuosi uudella järjestävällä tiimillä on oikeus muuttaa työryhmän rakennetta kokemansa tarpeen mukaan. Työryhmä voi muodostaa uusia tiimejä tai yhdistää vanhoja, mikäli he kokevat tarpeen muutoksille rakenteessa.

Kuviossa 2 on esitettyä yksi malli DuuniExpon organisaatorakenteesta. Ydintyöryhmä pyritään muodostamaan jo keväällä, uuden projektin alkuvaiheessa. Työryhmään rekrytoidaan vapaaehtoisilla ilmoittautumisilla johtoryhmä, joka aloittaa uuden tapahtuman suunnittelun heti projektin alettua. Tiimien muodostaminen taas aloitetaan keväällä, mutta ne vakiintuvat useimmiten vasta syksyllä kesälomien jälkeen, kun opinnot jälleen jatkuvat. Työryhmän toimintaa johtaa projektipäällikkö, joka on vastuussa työskentelyn edistymisestä sekä tiimien johtamisesta kokonaisuutena.



Kuvio 2. Organisaatiokaavio

Opiskelijoista koostuvassa työryhmässä psykologisen turvallisuuden esiintyminen ei ole aina itsestäänselvyys. Työskentely projektissa on opiskelijoille vapaaehtoista ja se kerryttää opintopisteitä, jotka opiskelijat voivat hyödyntää vapaavalintaisiin opintoihin. DuuniExpon työryhmä mukaillee hyvin paljon työelämälähtöistä työskentelyä, mutta siinä on kuitenkin eroja tavallisiin työyhteisön normeihin ja sääntöihin verraten. Tavallisessa työyhteisössä työntekijä ei voi jättäytyä pois töistä ja jättää määrättyjä tehtäviään tekemättä, jos kokee, ettei saa tarpeeksi tukea työryhmältä. Tämä poikkeaa DuuniExpossa, sillä opiskelijoilla on mahdollisuus liittyä projektiin myöhemmin mukaan tai jättäytyä pois, jos ei kykene osallistumaan projektiin esimerkiksi henkilökohtaisista syistä tai vaikka kiireestä johtuen. Opiskelijat saattavat esimerkiksi jättäytyä projektista pois kesken suunnittelun vain jo siksi, etteivät saa tarpeeksi kaipaamaansa opastusta omalta tiimipäälliköltä. Psykologisen turvallisuuden tunteella on tällaisessa opiskelijoista koostuvassa työryhmässä merkittävä vaikutus. Sillä voidaan sitouttaa opiskelijoita paremmin projektiin ja antaa paremmat mahdollisuudet projektin kehittymiselle.

### 3.2 Vuorovaikutus työryhmässä

Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön kanssakäymistä. Siinä pyritään saamaan vastaanottaja ymmärtämään jokin viesti tai sanoma, joka halutaan toiselle henkilölle välittää. Vuorovaikutus on työyhteisössä merkittävä osa kommunikointia sekä yhteisöllisyyden edistämistä. Valtaosassa organisaatioista vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa on välttämätöntä, mutta on myös organisaatioita sekä työmuotoja, jotka eivät vaadi kanssakäymistä muiden kanssa. Aktiivinen vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa kuitenkin edistää yhteisöllisyyden tunnetta sekä merkityksellisyyden kokemusta työssä. Vuorovaikutuksen puutteella voi olla vaikutusta myös henkilöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työtä ei koeta yhtä merkitykselliseksi ja se voi aiheuttaa kiinnostuksen puutetta omaa työtä kohtaan. Henkilöille voi kehittyä negatiivisia tunteita työyhteisöstä ja tämä taas voi aiheuttaa vaihtuvuuden lisääntymistä organisaatiossa. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

DuuniExpon työryhmässä vuorovaikutus työryhmän jäsenten kesken on erityisen tärkeää, sillä kommunikaation ja kanssakäymisen puute aiheuttaa herkästi turhaa työtä. Tapahtuman toteuttamisessa kaikki sen osa-alueet liittyvät toisiinsa ja siksi vuorovaikutuksella on merkittävä rooli tapahtuman onnistumisessa. Työryhmässä vuorovaikutus jäsenten sekä projektin sidosryhmien kanssa on välttämätöntä. Aktiivinen vuorovaikutus edistää työryhmän sisäistä kommunikaatiota, mutta se vaatii myös oma-aloitteisuutta työryhmän jäseniltä.

DuuniExpon työryhmä koostuu joka vuosi erilaisesta työryhmästä, joka voi olla täysin suomenkielinen tai esimerkiksi kaksikielinen eli työryhmässä puhutaan sekä suomea että englantia. Työryhmään opiskelijoilla on mahdollisuus liittyä eri vaiheissa projektia, joka

tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksen on oltava aktiivista koko projektin ajan. Uudet jäsenet on otettava vastaan avoimesti ja annettava jokaiselle mahdollisuus tuntea olonsa tervetulleeksi työryhmään. Sujuvalla vuorovaikutuksella saadaan kaikki työryhmän jäsenet osaksi yhteisöä ja kasvatetaan yhteisöllisyyttä työryhmän jäsenien keskuudessa. Kaksikielisesti toteutettavassa projektissa vaaditaan huomattavasti enemmän aktiivista vuorovaikutusta, sillä vieraalla kielellä luonnollisesti toimiminen ei ole välttämättä jokaiselle jäsenelle itsensänselvyyttä. Jos työryhmän jäsenet kokevat vuorovaikutuksen haastavaksi, saattaa se aiheuttaa vuorovaikutuksen supistumista.

### 3.3 Esihenkilötyön vaikutus

Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa Tuomi ym. (2021, 17) mukaan merkittävästi työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen. Työyhteisössä vastuuta kantavilla henkilöillä on erilainen asema muihin työyhteisön jäseniin nähden. Usein esihenkilön asenne sekä suhtautuminen työyhteisön hyvinvointiin heijastuu myös jäsenien asenteisiin. Esihenkilö määrittää, miten työyhteisössä edistetään hyvinvointia ja miten työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin. Organisaatiokulttuuri sekä kyky sopeutua muutoksiin ovat myös suorassa yhteydessä psykologisen turvallisuuden ilmentymiseen työyhteisössä.

Esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta

- määrittämällä tavoitteet ja odotukset
- kannustamalla avoimeen keskusteluun
- rohkaisemalla kehitysideoiden esittämiseen
- sallimalla epäonnistumiset ja mokat
- kohtelemalla jokaista samanarvoisesti (Tuomi ym. 2021, 25).

DuuniExpon työryhmässä jäsenillä on erilaisia rooleja, joiden mukaan projektissa saadaan jaettua eri vastuualueita. Projektissa kaikkien jäsenten ollessa opiskelijoita, on esihenkilön roolissa toimiminen hieman erilaista verraten tavalliseen työyhteisöön. Usein projektissa opiskelijoilla ei ole aikaisempaa kokemusta esihenkilönä tai vastuuroolissa toimimisesta, joten se on uuden oppimista monelle projektiin osallistuvalla henkilöllä. Oman kokemukseni mukaan kukaan projektiin osallistuneista ei ole joutunut arvostelun kohteeksi roolinsa vuoksi. Tämä osoittaa, että opiskelijat osaavat kunnioittaa toisiaan ja arvostaa toistensa työpanosta yhteisesti toteutettavassa projektissa. Työryhmässä vastuurooleissa toimivat henkilöt ottavat roolin vastaan vapaaehtoisesti omasta halukkuudestaan. Henkilöiden tulee ymmärtää millaista vastuuta tehtävä pitää sisällään ja miten tulee käsitellä tilanteita, jotka



vaativat erityistä huomiota. Opiskelijoiden tukena projektissa on kuitenkin korkeakoulun opettajia, jotka ohjaavat tarvittaessa opiskelijoita erilaisissa tilanteissa. Vastuun ottaminen vaatii opiskelijoilta kuitenkin harjoittelua, ja he pääsevät samalla oppimaan esihenkilötyöstä työelämälähtöisen projektityöskentelyn kautta.

Esihenkilön on työyhteisössä suhtauduttava psykologisen turvallisuuden edistämiseen samalla panoksella kuin muihinkin alaistensa terveyteen liittyviin asioihin. Esihenkilöroolissa tulee myös itse tunnistaa psykologiseen turvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin liittyvät asiat, jotta ymmärtää mahdolliset kehitystarpeet. Esihenkilöllä on työyhteisössä mahdollista vaikuttaa alaistensa työssä suoriutumiseen ja mahdollisuuksien mukaan myös muuttaa työtehtäviä, jos havaitaan työntekijän hyvinvoinnin laskua. Avoin keskusteluilmapiiri esihenkilön ja alaisen välillä on tärkeä osa ongelmien ennaltaehkäisyä. Työyhteisön jäsenten on luotettava organisaatiota johtavaan henkilöstöön, mutta se vaatii aktiivista vuorovaikutusta molemmin puolin. Organisaatiolla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja siksi se tulisi mieltää normaalina osana esihenkilön työnkuvaa arjessa. (Levanto 2022.)

## 4 Tutkimusprosessi

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tutkimusmenetelmiä käytetään erityisesti empiirisessä tutkimuksessa aineiston hankinta- ja analyysivälineinä. (Jyväskylän yliopisto.) Tutkimusmenetelmän valinnassa tulee keskittyä tutkimuskysymyksiin sekä aineistoon, joka vastaa kysymyksiin. Empiirinen tutkimus perustuu suoraan havaintoihin, analyysiin ja mittaamiseen tutkittavasta asiasta, kun taas teoreettinen tutkimus keskittyy enemmän tilastojen ja numeroiden avulla tulkitsemiseen. (Mykkänen.)

Tutkimukseen aineistoa hankittiin haastatteluilla, jotka toteutettiin vapaaehtoisesti projektiin osallistuneille jäsenille, eri rooleista ja tiimeistä. Haastatteluiden avulla saatiin tietoa jäsenen kokemasta psykologisen turvallisuuden tunteesta projektin aikana. Oma roolini projektipäällikkönä antoi myös mahdollisuuden havainnoida työryhmän hyvinvointia henkisellä tasolla. Roolini kautta oli luonnollista, että tiimien jäsenet kertoivat vaihtelevista elämäntilanteistaan ja muutoksista, jotka vaikuttivat heidän osaltaan projektissa työskentelyyn. Tätä kautta sain myös tutkimustani tukevaa tietoa yleisellä tasolla tiimin jäsenten henkisestä hyvinvoinnista projektin eri vaiheissa.

Opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä DuuniExpon työryhmästä. Tutkimukseen oli olennaista saada eri tiimeissä toimineiden henkilöiden vastauksia, jotta saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva vuoden 2024 työryhmän psykologisen turvallisuuden tilasta. Haastattelut kestivät noin 15 minuuttia. Kukin haastateltava työskenteli projektissa eri tiimissä ja hieman erilaisissa tehtävissä. Projektissa oli vuonna 2024, seitsemän eri tiimiä, ja haastatteluihin saatiin kuuden eri tiimin osallistujia mukaan vastaamaan. Osa haastateltavista toimi myös tiimipäällikön tehtävissä. Kaikki haastateltavat olivat osana saman vuoden projektia, joten työskentelymallit ja yhteiset menetelmät olivat kaikille samanlaiset.

Kaikki haastattelut toteutettiin lähitapaamisina. Haastattelujen nauhoitukseen käytettiin puhelimen nauhuria ja ne litteroitiin opinnäytetyöhön. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puh- taaksi kirjoittamista esimerkiksi nauhoitetusta puhemuotoisesta aineistosta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litteroiduista aineistoista on jätetty pois turhat äännähdykset kuten ("öö") ja täytesanat kuten ("noh", "niinku"), sillä ne eivät vaikuttaneet aineiston sisällön laatuun tai tutkimuksen tuloksiin millään tapaa.

## 4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Laadullisen tutkimusaineiston hankintaan voidaan käyttää useita menetelmiä. Tutkimusaineiston hankintaan vaikuttaa, millaista tutkimusta ollaan toteuttamassa. Erilaiset aineistot voivat sisältää hyvin erilaista materiaalia. Tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi

- haastattelut
- olemassa olevat tekstit
- havainnointi
- lehdet, artikkelit
- audio ja videomateriaalit.

Tutkimusaineiston hankinnassa voidaan hyödyntää myös toisten tutkijoiden aiemmin hankimaa aineistoa. Aineiston analysoinnissa on kuitenkin usein eri näkökulma kuin jo aiemmin toteutetussa tutkimuksessa. Aineistosta voidaan näin ollen saada uutta tietoa, toisen näkökulman tutkimukseen. (Leinonen 2019.)

Opinnäytetyön tutkimusaineisto perustuu jo olemassa olevaan kirjallisuuteen, artikkeleihin ja julkisiin aineistoihin psykologisesta turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Tutkimusta varten DuuniExpo 2024-työryhmän jäseniltä kerättiin haastatteluaineistot, jotka auttavat muodostamaan kuvan työryhmän kokemasta psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimusaineiston hankintaan käytettiin yksilöhaastatteluja, joiden kautta haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa kokemastaan psykologisesta turvallisuudesta työryhmän keskuudessa. Haastattelut toteutettiin DuuniExpo-projektin loppuvaiheessa vielä työskentelyn ollessa kesken sekä projektin päätyttyä. Haastatteluaineistoja käsiteltiin täysin anonymisti eli kenenkään vastaajan henkilöllisyyttä ei paljastettu tutkimuksessa.

Tutkimuksen kannalta oleellista oli saada selville, miten yksilöt kokevat psykologisen turvallisuuden työryhmän jäsenenä. Aineiston avulla selvitettiin, millä tasolla työryhmän kokema psykologinen turvallisuus on, ja olisiko sitä tarvetta kehittää yleisellä tasolla tulevaisuudessa työryhmissä. Tutkimusaineiston hankintaa varten muodostettiin haastattelukysymykset (Liite1), joiden avulla oli mahdollista saada kattavasti tietoa koetusta psykologisesta turvallisuudesta työryhmässä. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja saivat vastata haastattelukysymyksiin avoimesti sekä kertoa omista kokemuksistaan osana työryhmää. Tutkimuksessa käytetty kirjallinen aineisto sekä verkosta haettu aineisto koottiin opinnäytetyön aihetta käsittelevistä aineistoista. Opinnäytetyön aineistot koostuvat eri aikakausina tuotetuista materiaaleista, jotta tutkimuksessa olisi kattavasti näkökulmia psykologisen turvallisuuden tutkimuksesta historiasta nykypäivään.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Työryhmässä koettu psykologinen turvallisuus

Ymmärtämällä psykologisen turvallisuuden merkityksen, tunnistamalla sen vaikutukset ja toteuttamalla käytännön strategioita, organisaatiolla on mahdollisuus luoda työpaikkoja, joissa kaikki tuntevat voivansa antaa parhaansa (Tichenor 2024). Psykologisen turvallisuuden kokemus on aina yksilöllistä ja siihen vaikuttavat myös henkilökohtaiset asiat työyhteisön ulkopuolella. Tuntemukset voivat myös vaihdella lyhyelläkin ajanjaksolla useasti. Henkilökohtainen tunne ei katso aikaa tai paikkaa ja jokainen kohtaaminen vaikuttaa ihmisen tunteisiin.

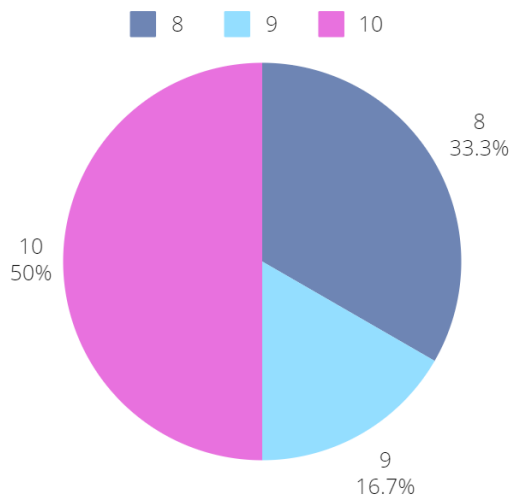
Duuniexpon työryhmän jäsenten haastatteluilla saatiin selville, miten jäsenet kokevat psykologisen turvallisuuden ilmentymisen työskentelyn aikana. Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa ja tarvittavan tiedon kannalta vastaajien määrä oli riittävä. Haastateltavat pyydettiin mukaan tutkimukseen työryhmän aktiivisista jäsenistä, jotta projektiin sitoutuminen ei aiheuttaisi hajontaa tutkimuksen tuloksissa. DuuniExpo projektiin sitoutumista ei ollut olennaista tutkia opinnäytetyössä. Haastattelut tehtiin anonyymisti, joten vastauksia käsiteltiin opinnäytetyössä kirjaimin A, B, C, D, E ja F.

Psykologinen turvallisuus oli osalle tutkimukseen osallistuneista jäsenistä uusi käsite ja osa oli tutustunut aiheeseen esimerkiksi korkeakouluopintojen kautta. Haastatteluiden alussa jokaiselta vastaajalta kysyttiin, tietääkö vastaaja mitä psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan. Riippuen vastaajan tietoperustasta, haastattelun alussa selvennettiin haastattelijan toimesta, mitä psykologinen turvallisuus merkitsee ja miten sen tulisi ilmentyä esimerkiksi työyhteisössä. DuuniExpon työryhmässä psykologista turvallisuutta ei työskentelyn aikana nostettu erikseen esille tai korostettu työryhmän jäsenille. Työryhmän hyvinvoinnista DuuniExpo projektissa vastasi HR-tiimi, jonka puoleen jokaisella jäsenellä oli oikeus kääntyä haastavissa tilanteissa.

Tutkimustuloksista selviää, että kukin haastatteluun osallistunut kokee työryhmässä psykologisen turvallisuuden pääasiassa toteutuneeksi. Opiskelijaryhmä koostuu pääosin nuorista alle 40-vuotiaista korkeakoulun opiskelijoista. Työryhmän ikäjakauman ollessa suhteellisen matala, oli vastauksissa havaittavissa paljon samanlaisuuksia psykologisen turvallisuuden kokemuksi verrattaessa. Kuviosta 3 ilmenee, kuinka turvalliseksi jäsenet kokivat työskentelyn vuoden 2024 projektissa. Vastaajien antamat arviot annetun asteikon mukaisesti (Kuvio 3) ovat kaikki lähellä täysiä pisteitä, joka kertoo, että yksilöt ovat kokeneet olonsa hyvin turvalliseksi työryhmän keskuudessa. Haastatteluissa vähemmän kuin arvosanan 10 antaneiden jäsenien vastauksissa arvosanaa laski epäonnistuneeksi koettu vuorovaikutus

yksittäisten työryhmän jäsenien kanssa. Haastateltavien antamista avoimista vastauksista kävi myös ilmi, että heikomman arvosanan turvallisuudesta antoivat vastaajat, jotka kokevat itsensä vähemmän ulospäin suuntautuneiksi persooniksi.

Kuinka turvalliseksi koet työryhmän henkisellä tasolla, asteikolla 1–10?



Kuvio 3. Koettu turvallisuus

Haastatteluihin osallistuneista henkilöistä kukaan ei ollut kokenut jäävänsä työryhmässä ulkopuoliseksi. Kuitenkin yksi vastaajista kertoi, että kokee olonsa kuulluksi työryhmässä, mutta ei välttämättä koe, että kaikkia kohdellaan aina saman arvoisesti. Vastaaja A kommentoi kysymystä, joka käsittelee mielipiteen ilmaisua työryhmässä seuraavasti:

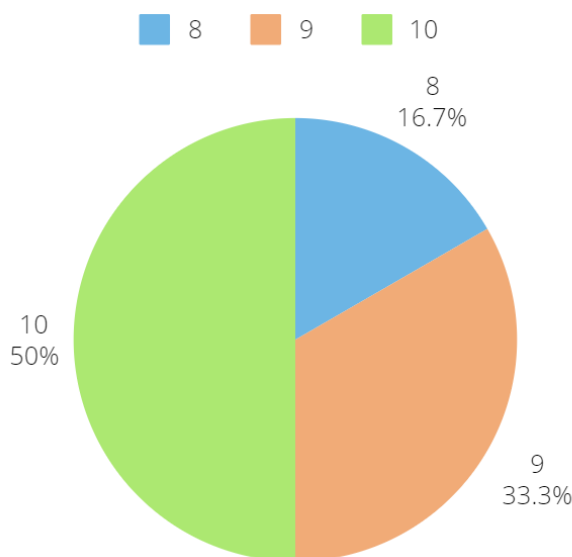
*Kyllä, voin ilmaista mielipiteeni työryhmälle, mutta joillekin henkilöille ei voi aina sanoa kaikista asioista ilman negatiivista tai hyökkäävää reaktiota.*

Vastauksista on havaittavissa, että työryhmän jäsenien keskuudessa koettu psykologinen turvallisuus oli tietyissä asioissa hieman vaihtelevaa. Työryhmän keskuudessa on varmasti vahvempia persoonia, joille omien mielipiteiden ilmaisu on helpompaa sekä luonnollisempaa, kuin henkilöille, jotka tavallisesti ovat enemmän kuuntelijan roolissa. Psykologisen turvallisuuden kokemus on jokaiselle yksilöllinen ja siihen vaikuttavat erilaiset asiat, joista henkilö kokee turvallisuuden tunnetta.

Vastaajat olivat kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä psykologisen turvallisuuden tilaan DuuniExpon työryhmässä. Haastatteluiden perusteella voidaan havaita, että työryhmän jäsenet ovat kokeneet työryhmän psykologisesti turvalliseksi ja ovat olleet sen tilanteeseen myös suhteellisen tyytyväisiä. Vastaajien antamat arvosanat tyytyväisyydelle ilmenevät

kuviosta 4, jossa annettiin arvosana sille, kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat olleet psykologisen turvallisuuden tilaan työryhmässä asteikolla 1–10.

Haastateltavien antamat arvosanat (kuvio 4) ovat kaikki hyvin korkeita, mutta kehitettävää tässäkin suhteessa olisi projektin kannalta jonkin verran. Haastattelujen vastauksissa on varmasti merkitystä sillä, millainen kuormitus opiskelijalla on ollut projektin aikana. Korkeampi kuormittavuus vaikuttaa henkisesti jaksamiseen ja siten myös psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Henkilöt, jotka kokivat projektin aikana enemmän stressiä, olisivat tarvinneet enemmän tukea psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, kuin henkilöt, joilla korkeaa henkistä kuormitusta ei esiintynyt työskentelyn aikana. Haastatteluissa vastaajilta ei erikseen kysytty kokemastaan henkisestä tai fyysisestä kuormituksesta, joka olisi vaikuttanut työskentelyyn.



Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden tila työryhmässä

## 5.2 Haastavien tilanteiden käsittely

Haastavissa tilanteissa on inhimillistä, että ihminen haluaa suojella itseään. Vaikeasti käsiteltävien tilanteiden kohtaaminen ei ole aina helppoa ja siksi oikeanlaisella suhtautumisella on merkitystä. Lampelo (2023) toteaa, että kaikille virheille on yleensä olemassa inhimillinen selitys, joten syyllistäminen on turhaa. Hankalissa tilanteissa keskusteluyhteys esihenkilön ja työntekijän välillä on avaintekijä. Jos työyhteisössä on vaikeaa avata asioita esihenkilölle, saattaa se aiheuttaa sitä, että kaikkia asioita ei tuoda ilmi ja ongelmia peitellään.

DuuniExpon työryhmässä haasteita ja käsittelyä vaativia tilanteita oli useampia, jotka liittyivät erilaisiin projektia koskeviin asioihin. Osittain haastavat tilanteet liittyivät yksilöiden henkilökohtaisiin tilanteisiin ja osa taas projektin edistykseen liittyviin asioihin. Haastateltavien

mielestä työryhmän yhteishenki oli yleisesti kuitenkin hyvällä tasolla eikä tutkimukseen osallistuneet henkilöt havainneet projektin aikana syrjintää, joka olisi kohdistunut vastaajiin tai muihin työryhmän jäseniin. Vastaaja B kuvaili työryhmän yhteishenkeä seuraavasti:

*Projektiryhmässä on mielestäni aina ollut hyvä yhteishenki ja kannustava ilmapiiri. Tiimissä autetaan aina toisia eikä asioita oo tarvinnu hoitaa yksin.*

Yksi vastaajista sanoo työryhmän yhteishengen olevan hyvä, mutta mainitsee myös, että ilmapiiri työryhmässä on joskus ailahteleva ja erimielisyyksiäkin on ollut. Kuitenkin tilanteet, joissa erimielisyyksiä tai haasteita on ollut, on selvitetty vastaajien C ja E mukaan asianmukaisesti ja asioissa on päästy eteenpäin. Osalla tutkimukseen osallistuneista vastaajista ei ole kokemusta haastavista tilanteista projektissa. Vastaajan F mukaan joissain haastavissa tilanteissa täytyi olla rohkeutta ottaa itse asia esille, jos halusi siihen apua, sillä kaikkia asioita ei isossa työryhmässä välttämättä aina huomattu muiden toimesta. Henkilökohtaisissa haasteissa ja projektissa jaksamisessa sai vastaajan F mukaan kuitenkin aina tukea ja luotamusta, kun vain uskalsi sanoa asian ääneen.

Haastavissa tilanteissa DuuniExpon työryhmän jäsenillä on mahdollisuus ottaa asia esille monella tapaa. Jokaisella tiimillä on päällikkö, jonka kautta asian voi halutessaan hoitaa tai päällikkö voi vaihtoehtoisesti toimia myös henkilönä, joka vie asian eteenpäin tiimin jäsenen puolesta. HR-tiimi edustaa projektissa myös sen jäseniä ja on vastuussa haastavien asioiden ratkaisusta, jos joku jäsenistä heille asian haluaa tuoda ilmi. Projektipäällikkö sekä projektia ohjaavat opettajat toimivat myös vastuuhenkilöinä tilanteissa, jotka vaativat erityistä huomiota tai ongelmanratkaisua henkilöstötasolla. Joissakin tilanteissa työryhmän jäsenet olisivat kaivanneet enemmän tukea projektia ohjaavien opettajien puolelta. Vastaaja E kommentoi haastavien tilanteiden käsittelyä näin:

*Joskus tuntui, ettei opettajilta saanut sellaista apua kuin olisi tarvinnut. He olisivat voineet olla enemmän opiskelijoiden tukena, kun saimme esimerkiksi negatiivista palautetta, johon jotkut reagoivat aika vahvasti ja ottivat asian henkilökohtaisena epäonnistumisena.*

Yksi vastaajista toi ilmi myös sen, että opiskelijoiden tulisi suhtautua vertaisiinsa hieman suopeammin. Vastaajan mukaan oli turhauttavaa tehdä suuri määrä työtä tietyn asian eteen ja sitten saada pelkästään negatiivista tai kehittävää palautetta. Opiskelijoiden tulisi tällaisessa projektityössä olla toistensa tukena sekä kannustaa muita, vaikka joskus tulisikin epäonnistumisia.

### 5.3 Yhteisöllisyys työryhmässä

Yhteisöllisyys on sitä, ettei kukaan jää yksin, toisia tuetaan ja autetaan sekä luodaan ilma-piiri, johon kaikki ovat tervetulleita. Yhteisöllisyys on työyhteisössä viihtymisen kannalta erityisen tärkeää. Se vaikuttaa yhteisön jäsenten hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työyhteisön jäsenten tiimityöskentely on sujuvaa eikä ketään syrjitä tai suljeta yhteisön ulkopuolelle. Yhteisöllisyys merkitsee myös luottamusta muihin yhteisön jäseniin. Halutaan tulla toimeen kaikkien kanssa sekä onnistua yhdessä. Hyvä yhteisöllisyys on kokemus hyväksytyksi tulemisesta. (Koisti & Luostarinen 2023.)

Yhteisöllisyys lähtee yhdessä tekemisestä ja siitä, että yhteisö haluaa tukea toisiaan. Työyhteisössä jokainen yksilö on erilainen mutta yhdessä he muodostavat yhden kokonaisuuden. Jokainen tekee työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyden rakentuminen onkin työyhteisössä yksi hyvinvoinnin tärkein tekijä. Työyhteisössä tarvitaan yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja, jotta jäsenet pystyvät tukemaan toisiaan ja onnistumaan yhdessä. Jokainen yhteisön jäsen on erilainen, mutta yhtä arvokas kuin muutkin sen jäsenet. Erilaisuutta tarvitaan jokaisessa työyhteisössä, jotta uusia innovaatioita voi syntyä ja organisaatio voi kehittyä. (Kalliomäki 2023.)

DuuniExpon työryhmässä yhteisöllisyys on tärkeä osa merkityksellisyyden kokemusta. Yhteisöllisyyden rakentuminen työryhmän keskuudessa on jokaisen työryhmän jäsenen vastuulla. Opiskelijoiden oma-aloitteisuus yhteisen hyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää ja sitä tulee vahvistaa olemalla avoin ja yhteistyökykyinen. Työryhmän yhteishenkeä kohotetaan projektissa järjestämällä ryhmäytymistä ja työskentelemällä tiimeissä. Yhteisöllisyys nostaa myös opiskelijoiden motivaatiota osallistua projektin toteutukseen alusta loppuun saakka.

Haastatteluihin osallistuneista henkilöistä useampi vastasi, että työryhmän ydinhenkilöiden keskuudessa yhteisöllisyys oli erinomaisella tasolla ja työskentely yhdessä oli mieluisaa. Koko työryhmään verratessa yhteisöllisyyden kokemus ei ollut yhtä korkealla. Tähän vaikutti suuresti se, että osa työryhmän jäsenistä osallistui harvoin yhteisiin kokouksiin ja oli muutenkin vähemmän projektissa mukana. Tiimien päälliköille jäsenien passiivinen osallistuminen vaikutti myös omaan johtamiskokemukseen projektissa. Yksittäisen tiimin yhteisöllisyyden kasvattaminen voi olla siis myös haastavaa, jos tiimin jäsenillä on erilaiset tavoitteet projektiin osallistumisessa.

Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne oli vastaajien mukaan yksi merkittävimmistä syistä, miksi he osallistuivat projektiin. Pitkäkestoisesti yhdessä työskentely uusien ihmisten kanssa tuotti osalle myös uusia ystävyysuhteita ja antoi lisää motivaatiota opintoihin.



Yhdessä työskentely oli yksi asioista, jotka vastaajat listasivat psykologisen turvallisuuden kehityskohteeksi projektissa. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olisivat mielellään tutustuneet paremmin kaikkiin työryhmän jäseniin, jotta yhteinen tekeminen olisi ollut pitkällä ajanjaksolla entistä sujuvampaa. Projektissa työskentely on kuitenkin suuren osallistujamäärän takia jaettu pienempiin tiimeihin, mikä puolestaan luo koko työryhmän yhteisöllisyyden edistämässä haasteita. Vastaajien mukaan yhteisöllisyyttä olisi hyvä kasvattaa myös lisäämällä projektin ulkopuolisia tapaamisia työryhmän kesken.

Keinoja yhteisöllisyyden parantamiseksi on useita ja niistä voi halutessaan valita sellaisia vaihtoehtoja, jotka toimivat työryhmän jäsenille parhaiten. Palautteen keräys ja anto, on erityisen tärkeää vuoropuhelun lisäämisessä, kun halutaan jotakin asiaa kehittää. Rimpiläinen ja Kivi (2022) listasivat yhdeksän tapaa, joilla voidaan lisätä työpaikan yhteisöllisyyttä. Lisätauksessa DuuniExpon kehittämisen kannalta kiinnitti huomiota positiivisen palautteenannon tärkeys, päätöksen tekoon osallistaminen sekä yhteistyön arvostaminen. Rohkeasti avun pyytäminen on vahvuutta eikä sitä tulisi hävetä tai ajatella epäonnistumisena. Tiimityöskentelyssä jokaisen yksilön erilaisia taitoja tarvitaan.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tutkimuksen vastausten analysointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millä tasolla DuuniExpon työryhmän psykologinen turvallisuus oli vuoden 2024 projektissa. Tavoitteena oli saada tietoa tietyn työryhmän keskuudessa koetusta psykologisesta turvallisuudesta sekä pohtia kehitysideoita seuraavia työryhmiä varten. Työryhmästä kerättiin haastatteluaineistoa kuudelta eri henkilöltä, jotka toimivat vuoden 2024 projektissa erilaisissa tiimeissä ja rooleissa. Haastatteluaineistosta saatiin ajankohtaista tietoa siitä, miten yksilöt kokevat psykologisen turvallisuuden toteutuneen projektityössä. Haastateltavat henkilöt saivat vastata haastattelukysymyksiin avoimesti oman kokemuksensa mukaan sekä ehdottaa kehitysideoita psykologisen turvallisuuden parantamiseksi.

Tutkimustuloksista selviää, että vastaajien mielestä DuuniExpon työryhmän psykologinen turvallisuus on hyvällä tasolla, mutta kehitettävää vielä olisi. Vastaajat eivät ole kokeneet syrjintää työryhmässä muilta jäseniltä ja kokivat, että heitä kohdeltiin pääosin tasavertaisina jäseninä työryhmässä. Kaksikielisenä projektina toteutettu tapahtuma loi kuitenkin osittain haasteita esimerkiksi kommunikaatiossa sekä yhteisöllisyydessä. Kielimuuri vaikeutti yhteisissä kokouksissa joidenkin asioiden ymmärtämistä ja työryhmän jäsenistä osa koki, että lyhyen suullisen raportin esittäminen tiimin edistyksestä aiheutti ahdistusta, sillä vieraan kielen osaaminen oli heikkoa.

Kaikki tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet jäsenet olivat selvästi hyvin sitoutuneita projektiin ja halusivat onnistua siinä parhaalla mahdollisella tavalla. Lähes jokainen vastaajista kaipasi työryhmän keskuuteen enemmän avoimuutta sekä yhteisöllisyyttä. Tämä voi johtua siitä, että projektissa tiimit työskentelivät enimmäkseen oman tiiminsä kanssa ja vuorovaikutus eri tiimien välillä oli ajoittain olematonta. Työryhmässä kaikki jäsenet eivät tunteet toisiaan kielimuurin tai esimerkiksi vähäisen aktiivisuuden vuoksi. Projektissa oli selkeästi aktiivisempia jäseniä, jotka työskentelivät tiiviimmin yhdessä ja osa työryhmän jäsenistä työskenteli projektissa huomattavasti vähemmällä panoksella, joka aiheutti herkästi ulkopuolisuuden tunnetta.

Työryhmässä luontaisesti ulospäin suuntautuneilla henkilöillä oli helpompaa tuoda mielipiteensä ilmi eikä hiljaisemmilta yksilöiltä useinkaan kysytty erikseen mielipidettä. DuuniExpon työryhmän yhteisissä kokouksissa oli sananvalta useimmiten tiimien päälliköillä, jotka olivat vastuussa oman tiiminsä edistyksen raportoinnista. Työryhmän kokousskulttuurissa olisi hyvä tehdä muutoksia, jotta yhteisöllisyyttä koko työryhmän kesken saataisiin kasvatettua ja hiljaisemmatkin äänet saataisiin kuuluviin. Projektissa yksilöiden sitouttaminen

työskentelyyn pitkälle ajanjaksolle on ollut ajoittain myös haastavaa. Sitoutuminen jokaisen jäsenen osalta edistäisi kuitenkin työryhmän yhteistä merkityksellisyyden kokemusta. Osittain työryhmän haastatteluista ilmeni, että yksilöt olivat turhautuneita siihen, miten vähän jotkut henkilöt välittivät tapahtuman onnistumisesta verrattuna aktiivisiin työryhmän jäseniin.

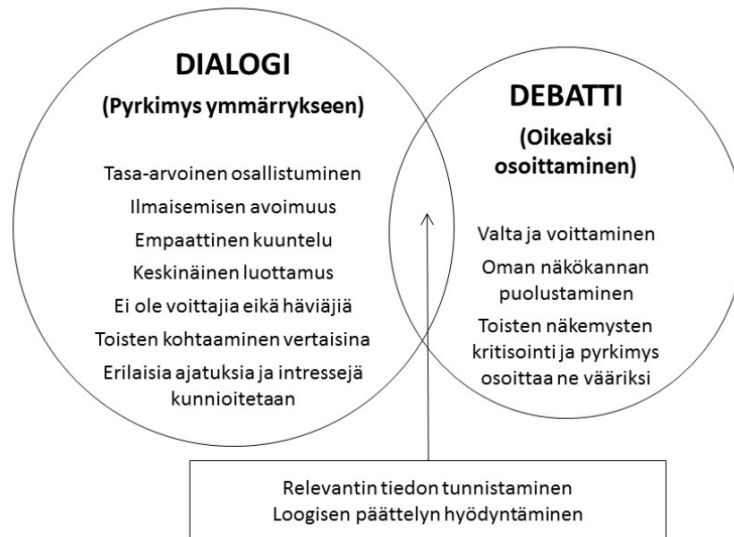
## 6.2 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen

DuuniExossa psykologisen turvallisuuden kehittäminen tulevissa työryhmissä voi edistää työryhmän yhteisöllisyyttä sekä kasvattaa yksilöiden motivaatiota panostaa projektityöskentelyyn. Työryhmässä aktiivista muiden huomiointia ja empaattisuutta tulisi korostaa, jotta jokaisella työryhmän jäsenellä olisi psykologisesti turvallinen tunne projektiin osallistumisesta. Tiimiä on tärkeä kannustaa aktiiviseen vuoropuheluun ja osoittaa arvostusta työyhteisön muita jäseniä kohtaan (Mielonen). Työyhteisössä psykologista turvallisuutta voi kehittää esimerkiksi pohtimalla vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät aiheeseen. Pohdintojen vastauksia voi sitten käsitellä yhdessä tiimin kanssa ja luoda näin myös avoimuutta työyhteisöön. (Seppänen 2023.) Erilaisia keinoja psykologisen turvallisuuden kehittämiseen matalla kynnyksellä siis on, mutta niiden esille tuominen työyhteisössä vaatii aloitteen.

Psykologisen turvallisuuden kehittäminen työryhmässä vaatii myös asenteiden sekä käyttäytymismallien tiedostamista. Turvallisuuden tunnetta voidaan edistää opiskelijaryhmissäkin esimerkiksi yhteisellä työskentelyllä ja sopimalla yhteisesti pelisäännöt, joita noudatetaan työryhmän keskuudessa. Johtoryhmällä on tärkeä rooli toimia esimerkkinä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Jokaista yksilöä tulee kohdella tasavertaisesti ja pyrkiä sitouttamaan kaikki työryhmän jäsenet projektiin. Työryhmässä tehtävien jakaminen tasaisesti tiimeissä on ensiarvoisen tärkeää, jotta henkilöille ei synny ulkopuolisuuden tunnetta tiimin sisällä. Projektissa johtoryhmä voi toiminnallaan ehkäistä, ettei tällaista kuilua synny tiimien tai koko työryhmän sisällä.

Haastatteluissa vastaajat saivat pohtia ideoita psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi työryhmässä. Vastaajien kommentteista nousi esille erityisesti luottamus, joustavuus sekä muiden auttaminen tarvittaessa. Projektissa mukana olleet henkilöt olisivat kaivanneet enemmän avointa keskustelua ja yhteistyötä eri tiimien välillä. Kommunikaatiossa hankaluuksia on saattanut aiheuttaa kaksikielisyys tai jännitys ottaa asioita esille isossa ryhmässä. Syitä hyvän keskusteluyhteyden puuttumiselle on varmasti ollut monia muitakin projektiryhmässä, mutta psykologisen turvallisuuden kehittäminen voisi olla apuna myös tähän. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä tiimien jäsenillä on helpompi keskustella, sillä he kokevat olonsa turvallisiksi muiden tiimin jäsenten seurassa.

Kuviossa 5 on havainnollistettu miten yhdessä asioiden pohdiskelu ja asian ääreen pysähtyminen vaikuttaa luottamuksen rakentamisessa ja psykologisen turvallisuuden kehityksessä (Tilli). Ymmärrykseen pyrkiminen ja muiden ajatusten huomioon ottaminen ei tule jokaiselle ihmiselle automaationa. Ihmiset ovat erilaisia ja reagoivat asioihin oppimallaan tavalla. Käytöksen muuttaminen on oltava tietoisista muutoksenhalua, jotta se olisi pysyvää. Itsensä kehittäminen ja pyrkimys ymmärtämiseen lähtee kuitenkin aina yksilön omasta halusta eikä sitä ole mahdollista pakottaa.



Kuvio 5. Dialogin merkitys (Tilli)

### 6.3 Kehitysideat työryhmälle

Opiskelijoiden toteuttamassa projektissa virheitä myös sattuu, mutta se ei haittaa, sillä projekti on jokaiselle yksilölle mahdollisuus oppia. Virheitä tulee eteen myös työelämässä, ja siksi on hyvä tunnistaa, miten itse suhtautuu epäonnistumisiin. Seppälän (2018) kirjoittamassa tekstissä sanotaan, että virheitä tulee helposti lisää, jos uskottelee itselleen tekevänsä niitä jatkuvasti. Työyhteisön jäsenten vertaistuki helpottaa epäonnistumisien prosessointia, kun tietää, ettei ole yksin. Työympäristössä kokemuksia tulisi jakaa avoimesti, sillä se keventää myös ilmapiiriä.

DuuniExpon työryhmässä ryhmäytyminen on tärkeää, jotta yhteistyö kaikkien kanssa olisi luontevaa eikä muita tarvitsisi jännittää. Projektissa on tapana järjestää ryhmäytymistä syksyllä projektin alkuvaiheessa, mutta tätä voisi olla enemmänkin. Opiskelijat voisivat järjestää yhteistä vapaa-ajan ryhmäytymistä hieman enemmän heti alussa, jotta ihmiset tulevat tutuksi toisilleen. Projektin loppuvaiheessa tiimit alkavat olemaan enemmän tuttuja

keskenään, mutta tätä kaivattaisiin jo alussa, jotta ulkopuolisuuden tunteet voitaisiin minimoida työryhmän sisällä.

Tiimien päälliköt voisivat ottaa psykologisen turvallisuuden kehittämisen yhdeksi osaksi omia tavoitteitaan. Usein keskittyminen projektin konkreettisiin asioihin vie huomion tiimin sisäisen hyvinvoinnin huolehtimisesta. Tiimien päälliköiden tulisi kuitenkin muistaa myös jäsenten hyvinvoinnista huolehtiminen, sillä se kuuluu osaksi jokaisen päällikön tehtäviä. Jokaisella yksilöllä on roolistaan huolimatta vastuu omista asenteistaan ja siitä, miten kohtaa muut ihmiset työryhmässä.

Projektin alussa yhteisten pelisääntöjen tuominen esille koko työryhmälle, voi edesauttaa avointa keskustelua ja empaattista suhtautumista työryhmän jäseniin. Psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi projektipäällikkö yhdessä HR-päällikön kanssa voisi pohtia ja jalkauttaa yhteiset pelisäännöt DuuniExpon työryhmälle, kun tiimit ovat kasassa ja aktiivinen työskentely alkaa. HR-tiimi on vastuussa siitä, että sääntöjä noudatetaan ja kaikkia kunnioitetaan koko projektin työskentelyn ajan. Johtoryhmälle tulisi tehdä selväksi yhteiset tavoitteet ja mitä niillä halutaan saavuttaa.

Realistiset tavoitteet toimivat parhaiten. Jos asettaa liian haastavia tavoitteita, on niiden saavuttaminen tavoiteajassa lähes mahdotonta. Usko omiin kykyihin vaikuttaa myös onnistumisessa ja kehityksen toteutumisessa. (Laine.) Työryhmälle toteutettavissa hyvinvointikyselyissä voi psykologisen turvallisuuden ottaa yhdeksi osaksi kyselyä. Tällä tavoin voidaan seurata kehitystä ja tehdä tarpeen mukaan muutoksia. Avoimella tiedonjaolla saadaan kasvatettua yhteenkuuluvuuden tunnetta työryhmän sisällä ja jokaisen työryhmän jäsenen tulisi kiinnittää tähän huomiota omassa työskentelyssään.

Kommunikointia työryhmän sisällä tulisi myös parantaa, jotta tiimit eivät tee turhaa työtä projektin eteen. Kommunikaation parantaminen kehittää myös vuorovaikutusta tiimien välillä, joten siihen panostaminen jokaisen tiimin osalta olisi tärkeää. Kommunikaatiota voidaan kehittää kokeilemalla esimerkiksi uusia viestintäkanavia tai tapoja työryhmän sisällä. Kokouskäytäntöjä olisi mahdollista myös muuttaa, jotta se palvelisi paremmin koko työryhmää. Ideoita kannattaisi pohtia yhdessä työryhmän kanssa, jotta jokaisella on mahdollisuus ehdottaa kehitysideoita.

## 7 Yhteenveto

### 7.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tasolla DuuniExpon työryhmän psykologinen turvallisuus oli vuoden 2024 projektissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös pohtia kehitysideoita tuleville työryhmille psykologisen turvallisuuden parantamiseksi. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä käytettiin kahta kysymystä: Miten psykologinen turvallisuus koetaan DuuniExpon työryhmässä ja miten sitä voitaisiin kehittää tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineistot kerättiin haastatteleamalla DuuniExpon työryhmän jäseniä. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä vuoden 2024 työryhmästä, erilaisista rooleista ja tiimeistä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitettiin käyttämällä puhelimen nauhuria. Haastattelujen vastaukset litteroitiin opinnäytetyöhön. Haastattelut toteutettiin täysin anonymisti, vastausten henkilökohtaisuuden vuoksi. Anonymisti toteutetuilla avoimilla haastatteluilla saatiin syvällisempiä, jokaisen yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvia vastauksia ja laadukasta tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön.

Tutkimuksessa selvisi, että työryhmässä avointa keskustelua, yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutusta olisi tarvetta kehittää. Työryhmän jäsenet kokivat olonsa turvalliseksi työryhmässä, mutta ajoittain kommunikaatio joidenkin jäsenten kanssa oli hieman haastavaa. Yleisellä tasolla haastatteluihin vastanneet työryhmän jäsenet olivat tyytyväisiä kokeemaansa psykologiseen turvallisuuteen. Projektissa viihtymiseen vaikutti tiimien sisäinen yhteishenki, josta vastuussa olivat yhteisesti kaikki työryhmän jäsenet.

Psykologisen turvallisuuden kehittäminen voi olla jatkuva prosessi DuuniExpon työryhmässä, sillä työryhmä kuitenkin vaihtuu vuosittain. Psykologista turvallisuutta tulee tavoitella yhdessä ja jokaisen jäsenen on sitouduttava sen kehittämisen periaatteisiin. Kehityksen tapahtuminen on kuitenkin mahdollista, jos sen tavoittelu aloitetaan heti projektin alusta alkaen ja työryhmän jäsenille tehdään selväksi, millaisia tavoitteita halutaan saavuttaa. Yhteisen hyvinvoinnin kehittäminen on jokaisen työryhmän jäsenen edun mukaista ja se tulisi mieltää positiivisena lisänä projektissa oppimiseen.

Yhteinen halu kehittyä, vaikuttaa tuloksien saavuttamisessa. Jos DuuniExpon työryhmässä jäseniä ei kiinnosta panostaa yhteiseen hyvinvointiin, ei psykologisen turvallisuuden kehitystä voi tapahtua. Tavoitteiden asettaminen lähtee liikkeelle DuuniExpon johtoryhmän aloitteesta, mutta toteutuakseen, se vaatii jokaisen työryhmän jäsenen asennoitumisen muutokseen.

## 7.2 Tutkimusaineiston luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaineistona opinnäyteyössä käytettiin DuuniExpo 2024 työryhmältä kerättyjä haastattelumateriaaleja sekä aihetta käsitteleviä artikkeleja, kirjallisuutta ja verkosta löytyvää tutkimustietoa. Lähdemateriaaleja pyrittiin hakemaan mahdollisimman luotettavista lähteistä monipuolisesti. Erilaiset lähteet ja niiden monipuolisuus helpottavat kokonaisuutena sisällön luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimusaineistossa hyödynnettiin myös omaa kokemusta tutkimuksen aiheesta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina DuuniExpossa eri rooleissa toimineille henkilöille. Aineistot ovat haastateltavien omiin kokemuksiin perustuvia vastauksia, eikä haastateltavilla ollut erityistä motiivia valehdella haastatteluissa. Jokaiselle vastaajalle tehtiin selväksi käsiteltävien vastausten pysyvän täysin anonyymeina tutkimuksessa. Varmuutta haastateltavien valehtelusta vastauksissa, ei kuitenkaan ole. Haastattelukysymykset muodostettiin yhdistelemällä projektia koskettavia asioita sekä psykologista turvallisuutta mittaavia kysymyksiä. Vastauksissa haluttiin saada tietoa DuuniExpon työryhmässä koetusta psykologisesta turvallisuudesta ja haastatteluissa vastaajille annettiin mahdollisuus vastata täysin avoimesti jokaiseen kysymykseen.

Haastatteluja tutkimukseen tehtiin kuusi, jotta aineistoa saadaan monipuolisesti eri tiimien jäseniltä. Kokonaisuudessaan DuuniExpon työryhmään kuului noin 40 henkilöä. Valtaosa jäsenistä oli vähemmän aktiivisia osallistujia ja projektissa aktiivisia henkilöitä oli noin 15. Tapahtumaviikolla toteuttamiseen osallistuvat myös HR-tiimin kautta rekrytoidut, opiskelijoista koostuvat päivätyöntekijät, mutta näitä ei huomioitu tutkimuksessa, sillä se olisi ollut tuloksien kannalta harhaanjohtavaa. Päivätyöntekijät osallistuvat projektiin toteutukseen vain sen lopussa, kahden tai kolmen päivän ajan.

Tutkimuksena DuuniExpon työryhmän psykologisen turvallisuuden tilan selvittäminen onnistui tavoitteiden mukaisesti, ja tuloksista saatiin arvokasta tietoa opiskelijoiden hyvinvoinnista pitkän projektityön aikana. Prosessina opinnäytetyön haastavin osuus oli tietoperustan muodostaminen ja tutkimustietoon perustuvien luotettavien lähteiden löytäminen. Psykologisen turvallisuuden tietolähteistä suuri osa on tuotettu vieraalla kielellä, ja Suomeksi tuotetut lähteet ovat enimmäkseen artikkeleja. Tutkimusaineiston hankinta sujui DuuniExpon työryhmän jäseniltä ilman suurempia haasteita, sillä jokaisen vastaajan aikataulut olivat hyvin joustavia haastatteluajan suhteen. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi tuotti monia uusia havaintoja rajatun opiskelijaryhmän hyvinvoinnista pitkän, oppilaitosympäristössä toteutetun työskentelyjakson aikana.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää tulevissa DuuniExpon työryhmissä hyvinvoinnin kehittämisen tukena. Psykologisen turvallisuuden ymmärtäminen on kehittämisen lähtökohtana ja tutkimusta voidaan käyttää sen hahmottamisessa apuna. Tutkimustuloksia voidaan myös käyttää vertailukohteena tulevissa työryhmissä, jos psykologista turvallisuutta halutaan kehittää projektissa. Työryhmän vaihtuu vuosittain, jolloin on syytä kuitenkin suhtautua kriittisesti tulosten luotettavuuteen työryhmien psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia vertaillessa.

Jatkotutkimusehdotuksena psykologisen turvallisuuden tutkimusta voi DuuniExpossa tutkia laajemmin tai rajatummin. Projektissa on useita erilaisia rooleja sekä tiimejä, ja näin ollen ihmisillä on erilaisia vastuualueita, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Otantaa tutkimukseen voisi rajata tarkemmin esimerkiksi koskettamaan vain henkilöitä, joilla ei ole tiimipäällikön tai varapäällikön roolia työryhmässä. Tutkimalla työryhmän passiivisten osallistujien tuntemuksia, olisi mahdollista saada selville myös motivaatioon ja yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät projektissa. Työtä voitaisiin hyödyntää myös jatkotutkimuksissa, jotka käsittelevät opiskelijoiden sitoutumista projektiin.



## Lähteet

- Edmonson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. ResearchGate. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/275070993\\_Psychological\\_Safety\\_The\\_History\\_Renaissance\\_and\\_Future\\_of\\_an\\_Interpersonal\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct)
- Edmonson, A. 2014. Building a psychologically safe workplace. TEDx Talks 5.5.2014. YouTube. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>
- Great Place To Work. 2023. Mitä on psykologinen turvallisuus? Artikkelit. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>
- Hookana, H. 2023. Muutosjohtaminen – Mitä se on ja miten onnistua? Talenom. Viitattu 18.3.2024. Saatavissa <https://talenom.com/fi-fi/blog/muutosjohtaminen-mita-se-on-ja-miten-onnistua-talenom/>
- Joseph, L. 2016. Psykologinen turvallisuus. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/team-psychological-danger-work-performance/>
- Jyväskylän yliopisto. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 10.4.2024. Saatavissa <https://openscience.jyu.fi/fi/opetus/perustutkinto-opiskelijat/opiskelumateriaalit/kirjastotuutori/2-hae-lahteet/nain-loydat-tietoa-tutkimusmenetelmista>
- Kalliomäki, M. 2023. Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin vahvistajana. SataVahvaTyö. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://sites.utu.fi/satavahva/tyohyvinvointi/>
- Kivinen, J. 2023. Psykologisesti turvallinen työyhteisö. Johanna Kivinen. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://johannakivinen.fi/psykologisesti-turvallinen-tyoyhteiso/>
- Koisti, T. & Luostarinen, T. 2023. ”Yhteisöllisyys on sitä, että on joku yhteisö, jossa jokainen on tärkeä”. Vantaan kaupunki. Artikkelit. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa <https://www.vantaa.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/yhteisollisyys-sita-etta-joku-yhteiso-jossa-jokainen-tarkea>
- Kuhmonen, A. 2023. Psykologisen turvallisuuden paikka työelämässä. Halsä. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://halsa.fi/blog/psykologisen-turvallisuuden-paikka-tyoelamassa/>

Laine, T. 5 vinkkiä tavoitteiden asettamiseen ja niissä onnistumiseen! Tytti Laine. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.tytilaine.fi/5-vinkkia-tavoitteiden-asettamiseen-ja-niissa-onnistumiseen/>

Lampelo, R. 2023. Työpaikan haastavien tilanteiden käsittelyssä tärkeintä on avoin keskusteluyhteys. Raksystems. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://raksystems.fi/ajankohtaista/miten-haastavat-tilanteet-kannattaa-organisaatioissa-kasitella/>

Leinonen, R. 2019. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Spoken. Viitattu 28.3.2024. Saatavissa <https://spoken.fi/laadullisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/>

Levanto, S. 2022. Esihenkilö, näin edistät mielenterveyttä työpaikalla. Ilmarinen. Viitattu 20.3.2024. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>

Majaniemi, N. 2022. Empatia työelämässä – muutakin kuin mukavuutta. Kauppalehti. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/microsoft/empatia-tyoelamassa-muutakin-kuin-mukavuutta/>

ManpowerGroup. 2021. Empatiataidot työelämässä. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://blogi.manpowergroup.fi/opaat/empatiataidot-tyoelamassa>

Martin, M. & Kunttu, K. 2012. Psykosomaattinen oireilu, Potilasopas. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö, YTHS. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://hengittavamieli.fi/wp-content/uploads/2021/08/Psykosomaattinen2012-1.pdf>

Mielonen, J. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen kaipaa sosiaalista riskinottoa. Integrated Consulting Group. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/psykologisen-turvallisuuden-kehittaminen-kaipaa-sosiaalista-riskinottoa/>

Mykkänen, J. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Helsingin yliopiston yleisen valtiopoliin laitos. Saukkonen, P. (toim.) Viitattu 6.3.2024. Saatavissa <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. E-kirja. Helsinki: WSOY. LAB Primo.

Rimpiläinen, M. & Kivi, R. 2022. 9 tapaa lisätä työpaikan yhteisöllisyyttä. Poolia. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.poolia.fi/9-tapaa-lisata-tyopaikan-yhteisollisyytta/>

- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. LAB Primo.
- Rinta-Tassi, M. 2015. Organisaatiomuutos vie työntekijästä viimeisetkin mehut, jollei häntä oikeasti kuunnella. YLE. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-7851722>
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. LAB Primo.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.4.2024. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)
- Seppälä, L. 2018. Suhtautuminen virheisiin kertoo työyhteisöstä paljon. Ahjo Communications. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://ahjocomms.fi/suhtautuminen-virheisiin-kertoo-tyoyhteisosta-paljon/>
- Seppänen, M. 2023. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen sosiaali- ja terveysalan tiimissä. Elävää Työelämää. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.elavaatyolamaa.fi/tyohyvinvointi/psykologisen-turvallisuuden-kehittaminen-sosiaali-ja-terveysalan-tiimissa/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Mitä toimintakyky on? Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://thl.fi/aiheet/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>
- Terveystalo. 2022. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Viitattu 8.2.2024. Saatavissa <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>
- Tichenor, A. 2024. Safe Spaces, Strong Teams: Understanding Psychological Safety. Medium. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa [https://medium.com/@amber\\_95648/safe-spaces-strong-teams-understanding-psychological-safety-eae182d00100](https://medium.com/@amber_95648/safe-spaces-strong-teams-understanding-psychological-safety-eae182d00100)
- Tikka-Lapveteläinen, M. 2021. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://niemikoti.fi/mita-se-yhteisollisyys-oikein-on/>
- Tilli, M. Miten tiimin tai työyhteisön psykologista turvallisuutta voidaan kehittää? Työnohjaus & Coaching. Viitattu 27.3.2024 Saatavissa <https://markkutilli.fi/miten-tiimin-tai-tyoyhteison-psykologista-turvallisuutta-voidaan-kehittaa/>
- Tuomi, A., Näsänen, J., Savolainen, J. & Kallama, K. 2021. Luottamuksen työkirja. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. Viitattu 14.3.2024. Saatavissa <https://julkaisut.kt.fi/20210616>

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 6.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Vuorovaikutustaidot. Viitattu 14.3.2024. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>

Vainikka, D. 2021. Psykologinen turvallisuus kohentaa oppimista, tehokkuutta ja innovaatiota. Halsä. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://halsa.fi/blog/psykologinen-turvallisuus-kohentaa-oppimista-tehokkuutta-ja-innovaatiota/>

## Liite 1. Haastattelulomake

# HAASTATTELULOMAKE

HAASTATTELUT TOTEUTETAAN TÄYSIN ANONYYMISTI EIKÄ KENENKÄÄN VASTAAJISTA HENKILÖLLISYYTTÄ TULLA JULKAISEMAAN TAI PALJASTAMAAN MISSÄÄN TYÖN VAIHEESSA. ANONYIMIT VASTAUKSET SUOJELEVAT VASTAAJIA KÄSITELTÄESSÄ HENKILÖKOHTAISIA, YKSILÖIDEN OMAAN KOKEMUKSEEN PERUSTUVIA VASTAUKSIA. AINEISTO ON TARKOITETTU VAIN KARTOITTAMAAN TÄMÄN HETKEN KOETUN PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN TILAA DUUNIEXPON TYÖRYHMÄN KESKUUDESSA.

N°	KYSYMYKSET
1	Ikä ja roolisi työryhmässä?
2	Tiedätkö mitä on psykologinen turvallisuus?
3	Koetko, että sinua kuunnellaan ja arvostetaan tasavertaisena yksilönä työryhmän keskuudessa?
4	Oletko koskaan kokenut jääväsi ulkopuolelle työryhmän sisällä? Entä oletko huomannut muiden henkilöiden jäävän ryhmän ulkopuolelle?
5	Miten koet, että organisaatio käsittelee konflikteja ja erimielisyyksiä?
6	Onko sinulla mahdollisuutta ilmaista mielipiteesi ja ehdottaa parannuksia organisaation prosesseihin tai työtapoihin?
7	Miten työryhmässä reagoidaan epäonnistumisiin tai virheisiin? Tunnetko, että voit oppia virheistäsi avoimesti?
8	Miten kuvailisit Duuniexpon työryhmän yhteishenkeä ja työskentelyilmapiiriä?
9	Koetko, että voit pyytää helposti apua työryhmän jäseniltä?
10	Kuinka turvalliseksi koet työryhmän henkisellä tasolla, asteikolla 1-10?
11	Miten määrittelisit henkisen hyvinvoinnin tekijät työyhteisössä?
12	Kuinka tyytyväinen olet psykologisen turvallisuuden tilaan työryhmässä asteikolla 1-10?
13	Miten organisaatio edistää avointa viestintää ja tiedonjakoa tiimien välillä?
14	Millaisia resursseja sinulla on tarjolla, kun tarvitset tukea tai neuvoja työskentelyssä?
15	Millaisia asioita mielestäsi työryhmän psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi voitaisiin tehdä?