

Ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistäminen työyhteisössä

Keinoja ja työkaluja esihenkilöille

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Emmi Mäkinen

Tiivistelmä

Tekijä Mäkinen, Emmi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 63 sivua, 3 liitettä	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistäminen työyhteisössä. Keinoja ja työkaluja esihenkilöille		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä ihmisläheisen johtamisen sekä psykologisen turvallisuuden merkityksistä ja vaikutuksista työyhteisöissä. Tarkoituksena oli myös edistää ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden kehittymistä työpaikoilla. Tavoitteina oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta sekä sen perusteella koota yhteen konkreettisia keinoja ja työkaluja, miten työntekijöitä voidaan johtaa ihmisläheisesti ja psykologista turvallisuutta edistäen.</p> <p>Tietopohjassa määriteltiin ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus. Lisäksi käsiteltiin tyypillisiä ihmisläheisen esihenkilön piirteitä sekä esihenkilön roolia ja haasteita psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Haastattelun kohderyhmänä oli esihenkilöitä eri asian tuntijaorganisaatioista. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin sisälönanalyysiä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta.</p> <p>Tulokset osoittivat, että esihenkilön keskeisimmät keinot ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi ovat aitous ja avoimuus, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistaminen, palautekulttuurin kehittäminen ja empatia. Keskeisiä työkaluja ovat arvoihin perustuva johtaminen, virheiden myöntäminen, selkeä viestintä ja kahdenkeskiset keskustelut. Luottamusta vahvistavat kuunteleva asenne ja avoimuus, kun taas osallistumista edistävät kehityskeskustelut ja matalan kynnyksen vuorovaikutus. Palautekulttuuria tukee säännöllinen ja tasapainoinen palaute. Empatia toimii sekä johtamisen periaatteena että käytännön työkaluna.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöjen ja esihenkilötyön kehittämisessä. Organisaatiot ja esihenkilöt, jotka haluavat edistää työyhteisöjen suorituskykyä sekä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista, voivat tämän avulla kehittää käytäntöjään hyödyntäen ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta.</p>		
Asiasanat ihmisläheinen johtaminen, psykologinen turvallisuus, esihenkilötyö, työyhteisö, organisaatiokulttuuri		

Abstract

Author Mäkinen, Emmi	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published 2025
	Number of Pages 63 pages, 3 appendices	
Title of Publication Promoting human-centered leadership and psychological safety in the workplace. Methods and tools for leaders		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (BBA)		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to increase understanding of the significance and impact of human-centered leadership and psychological safety in work communities. Additionally, it aimed to promote the development of human-centered leadership and psychological safety in workplaces. The objectives were to examine leaders' perspectives and experiences on the topic and based on these findings, compile concrete methods and tools for leading employees in a human-centered manner while fostering psychological safety.</p> <p>The theoretical part defined human-centered leadership and psychological safety. Furthermore, it explored the typical characteristics of a human-centered leader, as well as the leader's role and challenges in building psychological safety. The study used semi-structured interviews, targeting leaders from various expert organizations. The interview data was analyzed using content analysis. A qualitative research approach was used in this study.</p> <p>The results showed that the most important tools for leaders to promote human-centered leadership and psychological safety are authenticity and openness, building trust, strengthening interaction and participation, developing feedback culture and demonstrating empathy. The main tools include value-based leadership, acknowledging mistakes, clear communication, and one-on-one discussions. Trust is strengthened by a listening attitude and openness, while participation is supported by development discussions and low-threshold interaction. A strong feedback culture is fostered through regular and balanced feedback. Empathy serves both as a leadership principle and as a practical tool.</p> <p>The findings of the thesis can be utilized in the development of work communities and leadership work. Organizations and leaders seeking to enhance workplace performance, employee well-being and commitment can use these results to improve their practices by utilizing human-centered leadership and psychological safety.</p>		
Keywords psychological safety, human-centered leadership, leadership, work community, organizational culture		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietopohja ja tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Ihmisläheinen johtaminen	7
2.1	Määritelmä ja periaatteet	7
2.2	Esihenkilön piirteet ja itsereflektio.....	8
2.3	Muuttuvan työelämän vaatimukset	12
3	Psykologinen turvallisuus.....	14
3.1	Määritelmä	14
3.2	Merkitys työyhteisössä	14
3.3	Esihenkilön rooli	16
3.4	Tietopohjan yhteenveto	18
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.1	Menetelmien objektiivinen tarkastelu	21
4.2	Aineistonkeruu.....	22
4.3	Aineisto ja sen analysointi	23
5	Tulokset.....	27
5.1	Ihmisläheinen johtaminen	27
5.2	Psykologinen turvallisuus	32
5.3	Haastattelutulosten yhteenveto	39
5.4	Esihenkilön keinot ja työkalut toiminnan edistämiseksi	42
6	Yhteenveto ja pohdinta	45
6.1	Tavoitteiden ja tulosten pohdintaa	45
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	47
6.3	Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys	53
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	56
	Lähteet	58

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Koodaamisen ja teemoittelun esimerkki aihealueesta ihmisläheinen johtaminen

1 Johdanto

1.1 Tausta

Johtaminen on jo pidemmän aikaa ollut murroksessa ja uudet sukupolvet haastavat johtamismalleja entisestään (Easton & Steyn 2023, 2). Nopeat, jatkuvat ja toisinaan globaalit muutokset asettavat esihenkilöille haasteita työyhteisön suorituskyvyn ja tehokkuuden johtamisessa. Samanaikaisesti työntekijät odottavat esihenkilöltä entistä ihmisläheisempää johtamistapaa, joka sisältää inhimillisiä ominaisuuksia, kuten avoimuutta ja luottamusta (Calderón Westö & Virsunen 2024). Esihenkilön pitää pystyä ihmisläheisellä johtamisella luomaan työyhteisöönsä psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jonka avulla työntekijät voivat avoimesti ilmaista mielipiteensä, tuoda esiin kehitysideoita ja kohdata haasteita ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä edistää yhteistyötä, työhyvinvointia ja organisaation kehittymistä.

Ihmisläheinen johtaminen ei siis vie ainoastaan työntekijän etua eteenpäin vaan on hyödyksi koko organisaatiolle. Van Dierendonckin (2015, 21) mukaan, vaikka ihmisläheisessä johtamisessa korostuu ihmisten perustarpeiden täyttyminen, se tukee samalla organisaation tavoitteiden saavuttamista. Vaulos (2024) täydentää, että esihenkilöiden osaaminen ja taito johtaa ihmisläheisesti heijastuu etenkin tällaisena aikana, kun keskittyminen kohdistuu parempien tulosten tekemiseen. Jos organisaatio haluaa tuottaa lisäarvoa ja kasvattaa liiketoimintaansa, ei voida unohtaa yrityksen kivijalkaa, eli työntekijöitä.

Pekosen ja Ruokosen (2021) mukaan esihenkilön aitous ja inhimillisyys työntekijöitä kohtaan tukee psykologisen turvallisuuden tunnetta. Ihmisten kohtaaminen ihmisenä ja heidän arvostamisensa työelämän arjessa vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota (Työterveyslaitos a). Näiden avulla työntekijä on sitoutuneempi ja kokee työnsä merkityksellisemmäksi, mikä puolestaan näkyy työntekijän työn tuloksessa positiivisesti.

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yhdessä luotua normia ajatella asioista avoimesti (Työterveyslaitos b). Organisaatiokulttuuri, jossa vallitsee peloton ja avoin keskusteluilmapiiri, antaa tilaa uusille ideoille, innovaatioille ja luovalle ongelmanratkaisulle (Toivonen & Yli-Kaitala 2021). Psykologinen turvallisuus on siis merkittävässä roolissa työyhteisöissä, joissa halutaan kehittyä, uudistua sekä tehdä tulosta. Muutoksien ja trendien mukana pysyminen nopeasti muuttuvassa maailmassa on huomattava kilpailuetu organisaatioille, sillä sen avulla pystytään erottumaan joukosta sekä hyödyntämään mahdollisia markkinarakoja (Schindler 2018).

Työelämän murroksen vuoksi ihmisläheisestä johtamisesta sekä psykologisesta turvallisuudesta on kiinnostuttu huomattavasti enemmän viime vuosikymmenien aikana. Käsitteenä ihmisläheinen johtaminen voidaan yhdistää samankaltaisiin käsitteisiin kuten ihmislähtöinen johtaminen ja inhimillinen johtaminen, joita on tutkittu etenkin viime vuosina huomattavasti enenevissä määrin esimerkiksi muissa opinnäytetöissä. Myös psykologisen turvallisuuden tunnettavuus on kasvanut paljon lähivuosien aikana, koska sen merkitys työntekijöiden tulokseen on kasvanut asiantuntijaorganisaatioissa (Työterveyslaitos b).

Useimmat psykologista turvallisuutta käsittelevät tutkimukset ja kirjallisuudet perustuvat Edmondsonin määritelmään psykologisesta turvallisuudesta. Hänen mukaansa työyhteisöiden psykologinen turvallisuus on ilmiö, jossa korostuu avoin vuorovaikutus, luottamus ja mahdollisuus ilmaista näkemyksiä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Gallo 2023).

Psykologista turvallisuutta on tutkittu työyhteisöissä erilaisin tutkimuksin. Esimerkiksi Edmondsonin (1999, 380) tutkimus psykologisesta turvallisuudesta ja oppimisesta työyhteisöissä osoittaa, että psykologinen turvallisuus edistää työyhteisön oppimista ja suorituskykyä. Jaettu tuntemus psykologisesta turvallisuudesta rohkaisee riskienottoon, joka puolestaan parantaa työyhteisön suorituskykyä.

Psykologinen turvallisuus ja ihmisläheinen johtaminen tulevat yhä enemmän ihmisten tietoisuuteen, koska on huomattu niiden positiiviset vaikutukset työyhteisön tuloksissa ja kilpailukyvyssä. Näitä aiheita myös tutkitaan jatkuvasti enemmän etenkin asiantuntijaorganisaatioissa.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ihmisläheisen johtamisen sekä psykologisen turvallisuuden merkityksistä ja vaikutuksista työyhteisöissä. Tarkoituksena on myös edistää ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden kehittymistä työpaikoilla. Näiden aiheiden tutkiminen on keskeistä nykyaikaisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä, koska nämä ovat kriittisessä roolissa työyhteisöissä, joissa halutaan kehittyä ja tehdä tulosta (vrt. Schindler 2018).

Tavoitteina on selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta sekä sen perusteella koota yhteen konkreettisia keinoja ja työkaluja, miten työyhteisöä voi johtaa ihmisläheisesti ja psykologista turvallisuutta edistäen. Samalla saadaan empiiristä tietoa siitä, millaisia hyötyjä psykologisella turvallisuudella ja inhimillisellä johtamisella on työyhteisössä esihenkilöiden näkökulmasta. Tuloksia voidaan hyödyntää erilaisissa organisaatioissa johtamisen sekä työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tarkoituksien ja tavoitteiden pohjalta määritellään tutkimusongelma. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma selvittää, mitä eri keinoja ja työkaluja esihenkilöille on ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi työyhteisöissä. Tutkimusongelmasta on johdettu seuraava päätutkimuskysymys:

- Millaisten keinojen ja työkalujen avulla esihenkilö voi edistää ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitä ihmisläheinen johtaminen edellyttää esihenkilöltä?
- Miten psykologinen turvallisuus muodostuu työyhteisössä?
- Miten esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen?
- Millaisia haasteita esihenkilö kohtaa pyrkiessään edistämään psykologista turvallisuutta ja ihmisläheistä johtamista?

Alatutkimuskysymykset on rajattu tutkimusongelman mukaisesti. Tutkimuskysymyksien rajaus ohjaa tutkimuksen etenemistä ja tekee tutkimuksen tuloksista merkityksellisempiä. (Vilkkä 2021, Ideataso.)

Tutkimuksen empiirinen rajaus keskittyy asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden näkökulmaan sekä konkreettisten keinojen ja työkalujen tarkasteluun, joilla esihenkilö voi edistää työyhteisössään psykologista turvallisuutta ja ihmisläheistä johtamista. Empiirinen rajaus on valittu, koska asiantuntijaorganisaatioissa psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää. Se vaikuttaa suoraan työntekijöiden kykyyn innovoida ja tuoda esiin uusia näkökulmia, joilla kehittää toimintaa, ja esihenkilön johtamistavalla on keskeinen rooli tämän ilmapiirin luomisessa (ks. Toivanen & Yli-Kaitala 2021). Lisäksi empiirinen tutkimus keskittyy hybridityöhön, jossa pääpaino on lähityöskentelyssä tapahtuvassa esihenkilötyössä. Sarkkisen (2024) mukaan, vaikka etätyöskentely on uusi normi ja sen tuomasta vapaudesta halutaankin pitää kiinni, lähijohtaminen kehittyy jatkuvasti. Yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia on haastavaa edistää etäyhteyksillä.

Esihenkilötyö ei aina ole suoraan johtamista, mutta tässä opinnäytetyössä käsitellään aihetta johtamista harjoittavasta esihenkilötyöstä ja sen näkökulmista, koska useimmissa tapauksissa esihenkilötyöhön sisältyy työntekijöiden johtamista ja johtajatyypillisessä roolissa toimimista (Wehling 2017). Tyypillisesti esihenkilöt ovat myös enemmän vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa kuin johtajat. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät työntekijöiden näkökulmat sekä mahdolliset poikkeamat eri organisaatioiden johtamiskäytännöissä ja

toimintatavoissa, sillä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esihenkilön omia keinoja ja työkaluja ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä työyhteisö määritellään koskemaan vain esihenkilöitä ja heidän alaisiansa, koska tämä rajausta selkeyttää käsiteltäviä ilmiöitä. Työyhteisön määritelmään eivät kuulu esimerkiksi esihenkilöiden muut kollegat, heidän esihenkilönsä eivätkä asiakkaat. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työyhteisö on yhteistyötä tekevä ryhmä, jolla on selkeät tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on selkeä rooli ja jokainen voi tuntea itsensä siellä arvostetuksi.

Selkeän rajauksen tekeminen auttaa saamaan laadukkaampia tuloksia tutkimuksesta (Hakala 2024, Miten aihe rajataan?). Opinnäytetyössä käsiteltävät aiheet ovat monitahoisia, minkä vuoksi on tehty rajaukset, jotka keskittyvät asiantuntijaorganisaatioihin ja niissä työskentelevien esihenkilöiden näkökulmiin ja konkreettisiin toimiin. Liian laaja aihe vaikeuttaa tutkimuksen tekemistä ja heikentäisi sen luotettavuutta, koska aiheeseen ei tällöin pystyttäisi syventymään riittävästi. Aiheen rajaukseen on vaikuttanut käsiteltävien ilmiöiden ajankohtaisuus sekä tutkijan kiinnostus aihetta kohtaan. Lisäksi opinnäytetyön aiheen rajauksiin vaikuttavat aika ja käytettävissä olevat resurssit.

1.3 Tietopohja ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu tietopohjasta, joka on jaettu kolmeen osaan: ihmisläheiseen johtamiseen, psykologiseen turvallisuuteen sekä näiden yhteenvedoon (Kuvio 1). Tietopohjan jaottelu perustuu tutkimuskysymyksistä nousseisiin keskeisiin käsitteisiin ja tarvittaviin tietoihin. Näihin aihealueisiin liittyvät keskeisimmät käsitteet ovat ihmisläheinen johtaminen, psykologinen turvallisuus, esihenkilö, työyhteisö ja organisaatiokulttuuri.



Kuvio 1. Tietopohja

Tietopohjassa tarkastellaan ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden määritelmien lisäksi ihmisläheisen esihenkilön piirteitä sekä muuttuvan työelämän vaatimuksia. Lisäksi käsitellään esihenkilön roolia psykologisessa turvallisuudessa ja siinä ilmeneviä haasteita sekä psykologisen turvallisuuden merkitystä työyhteisössä. Lopuksi aihealueet kootaan yhteen ja tarkastellaan niiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita.

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska se edesauttaa työtä pääsemään tavoitteisiinsa sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Työn aihetta on haastavaa selittää määrällisesti, koska siinä on useita muuttujia ja tulokinnan tasoja. Tämän takia se vaatii syvällisempää pohdintaa, jolloin laadullinen tutkimusote on tähän ihanteellinen (ks. Juhila 2021a). Laadullisen tutkimusotteen vuoksi voidaan valita aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidut haastattelut.

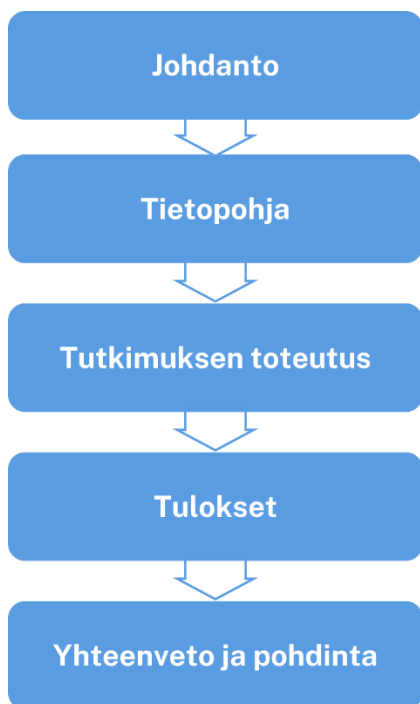
Puolistrukturoidut haastattelut valitaan tiedonkeruumenetelmäksi, koska niiden avulla päästään syventymään aiheeseen ja kuulemaan tutkimuksen kannalta merkittäviä näkemyksiä ja ajatuksia sen keskiössä olevalta kohderyhmältä. Lisäksi puolistrukturoidut haastattelut antavat asiantuntijoille tilaa tuoda näkemyksiään kattavasti esiin säilyttäen kuitenkin asiapiitoisuuden. (Hyvärinen ym. 2021.) Haastateltavat valitaan eri asiantuntijaorganisaatioista. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat ovat mahdollisimman monista eri organisaatioista, sillä näin saadaan moninaisempia näkemyksiä ja vastauksia. Jos kaikki haastateltavat olisivat samasta organisaatiosta, vastaukset saattaisivat olla liian samankaltaisia saman organisaatiokulttuurin vuoksi.

Haastattelujen aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla, koska se mahdollistaa selkeän kuvauksen luomisen tutkittavasta ilmiöstä pohjautuen haastatteluaineiston sisältöön eikä esimerkiksi aineiston ilmaisullisiin muotoihin. Sisällönanalyysissä käytetään koodaamista, teemoittelua ja tyypittelyä. (Günther ym. 2021.)

Koodauksen ja teemoittelun avulla aineisto pystytään raakatyöstämään siten, että paikannetaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisia sisällöllisiä elementtejä ja aiheita (Juhila 2021b). Koodaus ja teemoittelu ovat hyviä työkaluja tähän opinnäytetyöhön, koska ne helpottavat laajojen haastatteluaineistojen työstämistä ja jäsentelyä. Näiden vaiheiden jälkeen aineistolle tehdään tyypittely. Tyypittelyssä aineistosta koodaamisen ja teemoittelun avulla nousseita erilaisia teemoja ja näkökulmia ryhmitellään tyypeiksi. Ryhmittely muodostetaan yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella. Tyypittely selkeyttää aineistosta esiin nousseet tutkimuksen kannalta merkitykselliset näkökulmat ja auttaa luomaan kokonaiskuvaa tutkimuksesta. (Günther & Hasanen 2021.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannosta ja etenee selkeässä järjestyksessä kohti pohdintaa ja yhteenvetoa (Kuvio 2). Johdannon jälkeen tulee tietoperusta, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen tulokset. Yhteenveto ja pohdinta päättävät opinnäytetyön.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käsitellään opinnäytetyö tausta, tavoitteet sekä tutkimusmenetelmät. Johdannosta käy myös ilmi opinnäytetyön rajaukset sekä tutkimuskysymykset. Tietopohjassa syvennytään ihmisläheiseen johtamiseen ja psykologiseen turvallisuuteen aiheisiin liittyvien teoreettisten lähteiden avulla sekä linkitetään käsiteltävät aiheet yhteen. Tutkimuksen toteutuksessa esitellään käytetyt menetelmät objektiivisesti sekä empiirisen osuuden toteutus käytännössä. Tämän jälkeen käydään tutkimustulokset läpi ja käsitellään niistä ilmenneitä tutkimukselle tärkeimpiä teemoja ja tyyppejä. Viimeisenä on pohdinta ja yhteenveto, jossa pohditaan tavoitteita ja tuloksia, vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimus sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 Ihmisläheinen johtaminen

2.1 Määritelmä ja periaatteet

Ihmisläheinen johtaminen pitää sisällään erilaisia johtamistyyliä ja -filosofioita, tapoja ja tilanteita. Keskeistä siinä kuitenkin on ihmisten asettaminen etusijalle organisaatiossa. Ihmisläheinen johtaminen voidaan esimerkiksi ajatella tunneälykkäänä johtamisena, jossa keskitytään ihmisten kohtaamiseen ihmisenä. Tunteet ovat aina mukana ohjaamassa ihmisen toimintaa, jonka takia tunneälykyys parantaa myös sosiaalisia taitoja (Myllyviita, 2024.). Chernissin ja Golemanin mukaan (2024, 7) tunneälykäs johtaminen tarkoittaa johtamistyyliä, jossa korostetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita sekä omia että muiden tunteita. Tämä perustuu esihenkilön kykyyn havaita työyhteisön tunneilmapiiriä ja toimia rakentavasti siten, että organisaation suorituskyky sekä työntekijöiden hyvinvointi paranevat. Esimerkiksi konfliktitilanteissa esihenkilö tuo rauhallisuudellaan ja itsehallinnallaan vakautta ja luottamusta työyhteisölle. Tutkimukset osoittavat, että tunneälyä ilmentävillä johtajilla on suora vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä (Cherniss & Goleman 2024, 8).

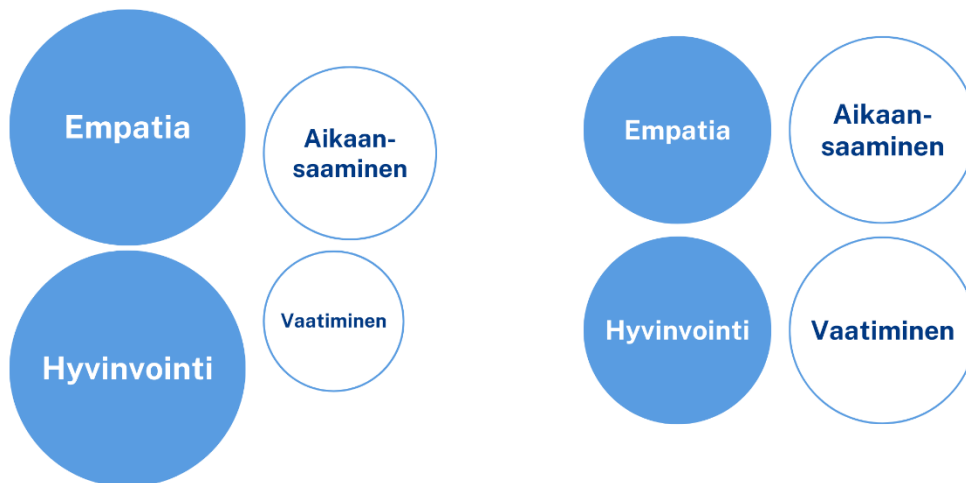
Tunneälykyys liitetään usein empaattisuuteen (Cherniss & Goleman 2024, 9). Tunneälykäs johtaja käyttää empatiaa muiden näkökulmien ja tunteiden ymmärtämiseen samalla säilyttäen kyvyn rationaaliseen päätöksentekoon. Gentryn (2024, 2) mukaan empatia työyhteisössä tarkoittaa kykyä ymmärtää ja samaistua toisten tunteisiin, ajatuksiin ja kokemuksiin sekä nähdä tilanne toisen näkökulmasta. Se ei ole vain tunnetason reaktio, vaan myös käytännön taito, joka edellyttää aktiivista kuuntelua, aitoa kiinnostusta ja kykyä osoittaa myötätuntoa. Työyhteisössä empatia ilmenee esimerkiksi haluna ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja toiveita, reagoida kuormitukseen ajoissa ja tarjota tukea haastavissa tilanteissa. Empatia ajatellaan usein vain pehmeänä taitona, vaikka se on strateginen työkalu osana organisaation menestystä ja työntekijöiden hyvinvointia. (Gentry 2024, 2.)

Käsitteenä ”pehmeät taidot” saattavat herättää ennako- ja harhaluuloja ihmisläheisestä johtamisesta. Kuten kuvioista 3 näkee, ihmisläheinen johtaminen tarkoittaa tasapainoa empatian ja hyvinvoinnin sekä aikaansaamisen ja vaatimisen välillä. Ihmisläheisyys ei tarkoita pelkästään mukautumista tai miellyttämistä, vaan aitoa välittämistä, joka tukee sekä hyvinvointia että tuloksellisuutta (Marone 2024). Välittäminen näkyy myös siinä, että työntekijöitä kannustetaan saavuttamaan tavoitteita ja kehittymään esimerkiksi rakentavan ja positiivisen palautteen kautta. Hyvinvoinnin ja aikaansaamisen yhdistelmä on keskeinen tekijä ihmisläheisessä organisaatiokulttuurissa, koska näin voidaan saada työntekijöistä täysi

potentiaali irti (Marone 2024). Ihmisläheisessä johtamisessa huomioidaan sekä työntekijöiden perustarpeet että organisaation tavoitteet (Hälsa 2023).

Harhaluulo ihmisläheisestä johtamisesta

Ihmisläheinen johtaminen todellisuudessa



Kuvio 3. Ihmisläheinen johtaminen ja aikaansaaminen (mukaillen Hälsa 2023)

Tunneälykkyyden ja empaattisuuden lisäksi ihmisläheinen johtaminen nähdään inhimillisiä arvoja noudattavana tapana toimia ja kohdella muita ihmisiä. Hyvä ihmisläheinen johtaminen rakentuu merkittävimpien psykologisten perustarpeiden huomioimiselle, jotka ovat yhteisöllisyys, autonomia ja osaaminen (Towler 2019). Yhteisöllisyyden tarve edellyttää, että työntekijät kokevat itsensä nähdyiksi, kuulluiksi ja arvostetuiksi, mikä vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Autonomian tarve puolestaan liittyy hallinnan tunteeseen omasta työstä. Esihenkilön tulisi luoda ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja siitä suoriutumiseen. Osaamisen tarve liittyy haluun kehittyä, ja palaute on keskeinen väline tämän tukemisessa. Esimerkiksi myönteinen palaute vahvistaa onnistumisia, kun taas puolestaan rakentava palaute tukee ammatillista kasvua. Näiden tarpeiden täyttyminen luo pohjan yksilöiden ja työyhteisöiden hyvinvoinnille sekä työn tuottavuudelle, mikä puolestaan edistää myös ihmisläheistä johtamismallia.

2.2 Esihenkilön piirteet ja itsereflektio

On tyypillisiä piirteitä, joista tunnistaa ihmisläheisen esihenkilön. Näitä piirteitä on esimerkiksi sopeutuvuus, läpinäkyvyys, empatiakyky, aktiivinen kuuntelu sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (Allam & Raj 2024). Ihmisläheisen esihenkilön piirteet riippuvat kuitenkin esihenkilöstä ja hänen persoonastaan, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia ja eri ihmisille myös toimii erilaiset tavat johtaa. Edellä mainitut piirteet antavat hyvän pohjan ihmisläheiselle johtamiselle.

Sopeutuvuus

Ihmisläheisesti voi johtaa monin eri tavoin, mutta tärkeintä on, että esihenkilö toimii luonnollisesti omalla tyylillään ja hyväksyy itsensä sekä toimintatapansa. Tasapainoinen minäkuva ja hyvä itsetunto mahdollistavat objektiivisen itse reflektion, mikä auttaa myös huomaamaan tarvittavia muutoksia omassa toiminnassa. Tämä puolestaan auttaa esihenkilöä reagoimaan ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, ja vastaamaan niihin tehokkaasti (Allam & Raj 2024, 100). Kun esihenkilöllä on kyky itsetuntemukseen eli toimintansa objektiiviseen tarkasteluun, se mahdollistaa itseluottamuksen ja realistisen suhtautumisen omiin vahvuuksiin ja kehityskohteisiin. Tämä tukee sosiaalisia taitoja, joita esihenkilö tarvitsee tulkitsemaan ja kohtaamaan alaisiaan yksilöllisesti, mikä on edellytys toimivalle ja ihmisläheiselle johtamiselle. (Kultanen 2023, 195–197.)

Esihenkilön tulee kohdata jokainen alainen yksilöllisesti ja mukauttaa johtamistyyliään tilanteen ja henkilön mukaan. Kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla, sillä ihmisten tarpeet ja motivaatiotekijät vaihtelevat. Kultasen (2023, 195–196) mukaan alaisten erilaiset luonteenpiirteet ja toimintatavat ovat otettava huomioon, että työyhteisössä pysyy oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. Organisaatiossa on erilaisia persoonallisuuksia. Äänekkäät ja ekstrovertit voivat hallita keskustelua, kun taas hiljaisemmat jäävät taka-alalle. Esihenkilön vastuulla on tasapainottaa tilannetta ja varmistaa, että kaikkien näkemykset tulevat kuulluksi.

Esihenkilön tulee tunnistaa alaistensa vahvuudet ja kehityskohdat, jotta heitä voidaan tukea oikeissa tehtävissä. Väärässä tehtävässä työntekijä voi turhautua, tehdä virheitä ja kokea stressiä, kun taas sopivassa roolissa hän voi kukoistaa. Hyvin toimiva organisaatio tarvitsee monenlaisia ihmisiä erilaisiin rooleihin. Liiallinen samankaltaisuus voi aluksi tuntua helpolta ja mukavalta, mutta pitkällä tähtäimellä se voi rajoittaa organisaation kykyä innovoida ja sopeutua muutoksiin, koska ei saada tarpeeksi erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia, että toiminta voisi kehittyä. Parhaimmillaan esihenkilö tunnistaa monimuotoisuuden arvon ja osaa hyödyntää sitä organisaation menestyksen tukemiseksi. (Kultanen 2023, 198–201.)

Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyys tarkoittaa avointa ja rehellistä tiedon jakamista esimerkiksi yrityksen keskeisistä tavoitteista, haasteista ja mahdollisuuksista. Läpinäkyvästi johtava esihenkilö pystyy kertomaan alaisilleen niin myönteisiä kuin ikävämpiäkin asioita. (Allam & Raj 2024, 29.)

Ihmisläheisessä johtamisessa läpinäkyvyys on kriittisessä osassa, koska en avulla esihenkilö voidaan kokea luotettavaksi ja aidoksi. Luotettavuus ja aitous puolestaan lisäävät työyhteisössä avoimuutta. Avoimuuden ja luottamuksen vallitessa työntekijät voivat kokea

olonsa psykologisesti turvalliseksi, jolloin uskalletaan tuoda näkemyksiä ja kehitysehdotuksia esille. Tämän avulla työyhteisön suorituskyky on parempi ja innovatiivisempi. Läpinäkyvä esihenkilö huomioi alaisensa esimerkiksi päätöksenteoissa aktiivisemmän ongelmanratkaisun parantamiseksi. Osallistaminen päätöksentekoon tekee ongelmanratkaisusta tehokkaampaa ja laadukkaampaa, kun saadaan useampia eri näkökulmia, joista jalostaa ratkaisu. Osallistaminen luo myös työntekijälle tunnetta siitä, että toiminta on läpinäkyvää. Näin työntekijät voivat esimerkiksi kokea, että he ovat saaneet olla mukana toiminnan kehittämisessä. (Moore 2023; Allam & Raj 2024, 29.)

Esihenkilön läpinäkyvyydessäkin on omat kompastuskivet, joihin saattaa helposti langeta. Kaikkea tietoa ei voi aina jakaa kaikille, eikä kaikkia voi aina osallistaa kaikkeen. Liika läpinäkyvyys saattaa aiheuttaa jopa negatiivisesti työyhteisössä koetun luottamuksen tunteeseen. (Moore 2023.) Esimerkiksi työntekijä saattaa kokea, että esihenkilö ei ole luotettava, jos käy ilmi, että kahdenkeskeiset keskustelut eivät olekaan jääneet vain asianomaisten väliseksi. Kaikkia ei kuitenkaan aina voi osallistaa kaikkeen. Jos esihenkilö kaikissa päätöksentekotilanteissa osallistaisi kaikki alaisensa, toiminnan tehokkuus laskisi, koska täten osallistaminen ei tuottaisi enää mitään lisäarvoa päätöksiin, vaan enemmän hidastaisi päätöksentekoprosessia.

Empaattisuus

Esihenkilön empaattisuus on avainasemassa työntekijöiden luottamuksen ansaitsemisessa, koska se osoittaa kykyä ymmärtää ja kuulla työntekijää (Dennison 2023). Luottamus työyhteisössä on edellytys sille, että jokainen voi tuoda oman työpanoksensa mukaan ja sitoutua tehtäviinsä. Myös haastavissa tilanteissa empaattinen esihenkilö osoittaa ymmärrystä ja tukea.

Liika empaattisuuskaan ei kuitenkaan ole hyvä asia (Kultanen 2023, 146). Esimerkiksi tilanne, jossa työyhteisön jäsen suoriutuu jatkuvasti heikosti, taustalla voi olla henkilökohtaisia haasteita, kuten hankala perhetilanne tai terveysongelmat. Empaattinen esihenkilö ymmärtää työntekijän tilanteen ja tukee häntä tarjoamalla joustoa ja kuuntelemalla hänen tarpeitaan. Liika empatia voi johtaa siihen, että esihenkilö välttelee puuttumista työntekijän suoritukseen, koska hän kokee myötätuntoa ja haluaa suojella tämän tunteita. Toinen tyyppinen esimerkki liittyy irtisanomisiin ja rakentavaan palautteeseen. Näissä tilanteissa esihenkilö ei voi liikaa näyttää tunteitaan ja virheistä pitää pystyä puhumaan, vaikka tiedostettaisi, että se ei työntekijästä tunnu mukavalta.

Esihenkilön tulee nähdä tilanteet laajemmin ja tehdä rationaalisia päätöksiä, jotka ovat organisaation ja muun työyhteisön edun mukaisia. Vaikka henkilökohtaisten syiden ymmärtäminen on tärkeää, esihenkilön on samalla varmistettava, että työtehtävät hoidetaan ja

työyhteisö pystyy toimimaan tehokkaasti (vrt. Marone 2024). Empatian ja päätöksenteon tasapaino saavutetaan silloin, kun esihenkilö tukee työntekijää samalla varmistaen, että suoritukseen liittyvät tavoitteet eivät jää saavuttamatta.

Aktiivinen kuuntelu

Aktiivinen kuuntelu on yksi uramenestyksen kannalta keskeisimmistä taidoista. Tehokas viestintä on johtajuuden kulmakivi, ja taitavat esihenkilöt ja johtajat osaavat ilmaista selkeän vision, inspiroida työyhteisöään ja puhua vaikuttavasti julkisesti. Silti yksi tärkeä, mutta usein unohdettu viestintätaito on aktiivinen kuuntelu. (Castrillon 2024.) Aktiivisella kuuntelulla esihenkilö kuuntelee, ymmärtää ja ottaa huomioon työntekijöidensä ajatukset ja mielipiteet. Aktiivisen kuuntelun tavoitteena tulisi olla ymmärtäminen ja empatia eikä pelkästään vastaaminen (Allam & Raj 2024, 11).

Castrillonin (2024) mukaan silmiin katsominen, kehonkieli sekä kysymysten esittäminen osoittavat aktiivista kuuntelua, koska ne osoittavat läsnäoloa. Kun esihenkilö on läsnä sekä antaa tilaa ja aikaa työntekijälle tuoda ajatuksiaan esiin, työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi. Kun työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, hänen tunteensa työn merkityksellisyydestä kasvaa. Tämä puolestaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijän työhyvinvointiin ja motivaatioon, koska etenkin tänä päivänä ihmiset kiinnittävät enemmän huomioita työn merkityksellisyyteen (Sarkkinen 2023). Kun näistä asioista huolehditaan, työntekijät ovat myös sitoutuneempia työhönsä. Sitoutunut työntekijä hoitaa työnsä hyvin ja tuo lisäarvoa toiminnallaan organisaatiolle, koska ei ole tällöin sitoutunut ainoastaan työhönsä vaan koko organisaation tavoitteisiin.

Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta

Esihenkilön vastuulla on antaa palautetta selkeästi ja rakentavasti sekä rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa voi rohkeasti antaa palautetta. Säännöllinen ja hyvin toteutettu palautekeskustelu tukee työntekijöiden kehittymistä, auttaa hyödyntämään vahvuuksia ja parantaa suoriutumista, koska näin työntekijä voi myös itse reflektoida ja arvioida omaa tekemistään paremmin. Laaksosen mukaan oikein annetulla rakentavalla palautteella on myönteisiä vaikutuksia myös sen osalta, että työstä koettu merkityksen tunne kasvaa. Lisäksi avoin palautekulttuuri lisää ihmisten välistä vuorovaikutusyhteyttä sekä edistää osallisuutta, koska se kannustaa jatkuvaan keskusteluun, joka puolestaan lisää yhteistyötä ja ymmärrystä (Laaksonen).

Esihenkilönä kehittyminen edellyttää myös valmiutta vastaanottaa palautetta, koska hyvä esihenkilö näkee palautteen mahdollisuutena oppia ja kasvaa. Näin esihenkilö voi tunnistaa omat kehityskohteensa. Palautteen vastaanottamisessa esihenkilön on tärkeää pysyä

avoimena, kiinnittää huomiota kehonkieleen ja äänensävyyn (Ntalla 2023). Lisäksi objektiivinen suhtautuminen puolustautumisen sijaan sekä tarkentavien kysymyksien esittäminen tarpeen mukaan auttaa esihenkilöä hyödyntämään saatua palautetta oman johtamisensa kehittämisessä.

Nämä ihmisläheisen esihenkilön piirteet eivät ole pelkästään yksilöllisiä ominaisuuksia, vaan ne vaativat jatkuvaa itsereflektiota ja kehitystyötä. Esihenkilön kyky tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa sekä mukauttaa johtamistyyliään erilaisiin tilanteisiin ja yksilöihin on keskeistä työyhteisön hyvinvoinnille ja toimivuudelle. Näin esihenkilön toiminta on vaikuttavaa ja työyhteisö suorituskky parempi. Lisäksi monimuotoisuuden arvostaminen ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen luovat pohjan organisaation menestykselle, koska erilaiset ajatukset kehittävät ongelmanratkaisua sekä innovaatiota. Kun esihenkilö osaa hyödyntää näitä taitoja tasapainoisesti, hän voi edistää psykologista turvallisuutta sekä työyhteisön tyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

2.3 Muuttuvan työelämän vaatimukset

Ihmisläheisyys ja inhimillisyys korostuvat nykyajan työelämässä yhä enemmän ja ne ovat nousseet tärkeiksi arvoiksi organisaatioissa, koska niillä on huomattu olevan paljon positiivisia vaikutuksia suorituskkyyn. Kielon (2024) mukaan arjessa ihmisen kohtaaminen ihmisenä antaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä kuullaan ja arvostetaan. Backmanin (2024) mukaan ihmisläheinen johtaminen muuttaa työelämää korostamalla työntekijöiden kohtamista yksilöinä eikä vain suorittajina, koska näin pystytään tunnistamaan esimerkiksi yksilölliset vahvuudet. Jokainen työntekijä on yksilö, ihminen, oma persoonansa. Samojenkin ihmisten kanssa työskentely voi olla erilaista esimerkiksi eri viikon päivinä ja jopa päivän sisällä kellon ajan mukaan saattaa huomata selkeitäkin vaihteluita. Työpaikalla voi huomata toisten kollegoiden olevan parhaimmillaan aamulla, kun taas toiset ovat tehokkaimmillaan iltapäivällä.

Tunteet ja tuntemukset ovat siis jatkuvasti läsnä työelämän arjessa, ja tämä pitää ottaa huomioon esihenkilötyössä. Backmanin (2024) mukaan se ei tarkoita sitä, että töissä pitäisi aina olla kivaa, vaan sitä, että huomioidaan ja ymmärretään ihmisyyden osana työyhteisön arkea.

Esihenkilö näyttää esimerkkiä luomalla avoimen, kuuntelevan ja selkeisiin odotuksiin perustuvan työympäristön, jossa läsnäolon ja rehellisen viestinnän merkitys korostuu. Jos inhimillisyys erotetaan liiketoimintatavoitteista, useimmiten haasteita ovat rakentavan palautteen väheneminen ja tavoitteiden epäselvyys, koska aletaan varomaan ihmisten

negatiivisia tuntemuksia. Inhimillisyys ja liiketoiminta tukevat toisiaan, kun tosiasioista puhutaan ja niihin vastataan tilanteen vaatimalla tavalla. (Backman 2024.)

Nykypäivänä myös esihenkilön rooli asiantuntijaorganisaatiossa painottuu työn onnistumisen edellytysten varmistamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Salmisen (2021) mukaan vaikka itseohjautuvuus on yleistynyt, asiantuntijatkin tarvitsevat sparrausta ja selkeää johtamista. Valmentava johtaminen, sparraus ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ovat erityisen tärkeitä asiantuntijatyössä, jossa työn autonomia ja luovuus korostuvat, koska näin työntekijä pääsee myös itse kehittymään työssään. Esihenkilön tulee olla aktiivisesti läsnä ja ylläpitää avointa vuoropuhelua työyhteisön kanssa, jotta työn haasteisiin voidaan vastata nopeasti ja joustavasti. Näin varmistetaan sekä työn tehokkuus että työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi, mikä puolestaan tukee organisaation pitkäaikaista menestymistä.

3 Psykologinen turvallisuus

3.1 Määritelmä

Psykologinen turvallisuus on työyhteisön jäsenten jaettu uskomus siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä, kuten ilmaista ideoita, kysyä kysymyksiä ja myöntää virheitä, ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Gallo 2023). Se ei tarkoita jatkuvaa mukavuutta, vaan ympäristöä, jossa avoimuus ja suoruus ovat mahdollisia. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jäsenet uskaltavat osallistua keskusteluun ja tuoda esiin näkemyksiään, mikä tukee oppimista, päätöksentekoa ja työyhteisön tehokkuutta. Tällainen ilmapiiri edistää jatkuvaa kehittymistä ja yhteistyötä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Harvardin yliopiston professori Edmondson on tutkinut psykologista turvallisuutta vuosikymmenten ajan ja keskittynyt erityisesti sen merkitykseen organisaation oppimiskykyyn ja työyhteisöjen suorituskykyyn liittyen. Hänen mukaansa (2003, 2016) psykologinen turvallisuus ei ole itseisarvo tai erillinen tavoite, vaan keskeinen edellytys, joka mahdollistaa tiimien ja organisaatioiden onnistumisen. Ilman psykologista turvallisuutta työyhteisöt eivät pysty saavuttamaan parhaita mahdollisia suorituksia yhdessä (Mayfield 2021, 2.).

Edmondsonin (2018) tutkimusten mukaan alun perin psykologista turvallisuutta pidettiin onnistuneen tiimityöskentelyn keskeisenä tekijänä, sillä yhteistyö perustui luottamukseen, avoimuuteen ja turvallisuuden tunteeseen. Myöhemmin psykologisen turvallisuuden tutkimus on laajentunut yksilötasolta koko organisaation tasolle. Tutkimukset osoittavat, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa merkittävästi organisaation tuloksiin, kuten suoriutumiskykyyn ja tehokkuuteen. (Mayfield 2021, 2.)

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat myöntää virheensä ja oppia niistä sen sijaan, että peittelisivät niitä peläten kielteisiä seurauksia. Tämä on erityisen tärkeää nopeasti muuttuvissa työympäristöissä ja asiantuntijaorganisaatioissa, joissa innovointi ja jatkuva kehitys ovat keskeisiä, jotta pysytään mukana muutoksissa. Psykologisesti turvallisissa työyhteisöissä työntekijät uskaltavat esittää keskeneräisiä ideoita ja ottaa riskejä, mikä tukee luovuutta ja innovaatioita. Edmondsonin tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioissa, joissa psykologinen turvallisuus on vahvaa, kehitetään enemmän uusia ratkaisuja ja toimintatapoja (Vinson 2021).

3.2 Merkitys työyhteisössä

Työyhteisön kehittymisen ja toimivuuden kannalta psykologinen turvallisuus on merkittävässä osassa, sillä se tukee innovatiivisuutta, tiimityöskentelyä ja tuottavuutta. Etenkin

nykypäivänä psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu, kun työympäristöt ovat monimutkaisempia ja muuttuvia sekä asiantuntijatyössä pitää pystyä luomaan uutta ja muuttua työympäristöjen mukana (Sarkkinen 2019). Kun työntekijät kokevat voivansa ilmaista vapaasti omia ajatuksiaan ja ideoitaan ilman pelkoa arvostelusta tai negatiivisista seuraamuksista, he todennäköisesti uskaltavat matalammalla kynnyksellä tarttua uusiin ideoihin ja osallistua aktiivisemmin päätöksentekoon. Tämä rohkeus tukee myös luovaa ongelmanratkaisua, jonka avulla organisaatiot voivat löytää tehokkaita ratkaisuja ja pysyä kilpailukykyisinä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Psykologinen turvallisuus parantaa työyhteisön resilienssiä eli kykyä kohdata ja käsitellä vaikeuksia. Kun työyhteisössä luodaan organisaatiokulttuuri, joka sallii epäonnistumisetkin, työntekijät uskaltavat paremmin ottaa riskejä, joka tekee työyhteisöstä tuottavamman. Riskinotto on olennainen osa innovatiivisuutta, koska siihen liittyy aina mahdollisuus epäonnistua. (Minnick 2023.)

Nykyajan työelämä asettaa työntekijöille kovia suoritustavoitteita, koska pitää jatkuvasti kehittyä pysyäkseen kilpailukykyisenä, mikä voi jo itsessään lisätä stressiä ja painetta. Minnickin (2023) mukaan väsynyt ja stressaantunut työntekijä, joka pelkää ja välttelee virheiden tekoa, todennäköisesti tekee virheitä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä on mahdollista toimia ilman pelkoa virheiden seurauksista, mikä edesauttaa myös työntekijän hyvinvointia. Kun työntekijä voi hyvin työyhteisössä, hän on myös motivoitunut ja kokee työn imua. Koko työyhteisö hyötyy työntekijöiden paremmasta jaksamisesta, motivaatiosta ja luovuudesta.

Työyhteisöt, joissa vallitsee psykologinen turvallisuus, oppivat ja kehittyvät nopeammin, sillä niissä sallitaan luovuus, avoimuus ja oppiminen. Kajannon (2022) mukaan nykypäivänä työelämässä, kun kaikki muuttuvat varsin nopeasti ja on sopeuduttava uuteen, voi tulla kalliiksi, jos työyhteisössä ei uskalleta oppia ja kokeilla uutta, koska silloin ei pysytä muutoksissa mukana. Psykologinen turvallisuus luo tilan, jossa ideat ja ajatukset voivat kehittyä ja virrata vapaasti ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. Tämä edistää työpaikalla innovatiivisuutta, joka on välttämätöntä organisaation jatkuvalla kehittämiselle ja menestykselle, koska ilman innovatiivisuutta toimintaa ei pystytä parantamaan. (Gallo 2023.)

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa työyhteisössä laajasti moniin eri osa-alueisiin (Kuvio 4). Kun työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus, se luo työyhteisössä innovatiivisuutta, parantaa luovaa ongelmanratkaisua ja työntekijöiden hyvinvointia, minkä lisäksi tiimityöskentely on tehokkaimmillaan. Jos työyhteisössä ovat nämä tekijät kunnossa, ne vaikuttavat koko organisaation kilpailu-, suoritus- ja muutoksenkykyyn myönteisesti.



Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden vaikutukset työyhteisössä

Psykologisesti turvallinen työyhteisö ei synny itsestään, vaan sen rakentaminen vaatii esihenkilöiltä tietoista panostusta ja jatkuvaa kehittämistä (Laakso 2021). Kun organisaatiossa arvostetaan avoimuutta, oppimista ja inhimillisyyttä, työntekijät voivat paremmin ja työyhteisö toimii tehokkaammin. Psykologinen turvallisuus ei ole pelkästään yksilöiden hyvinvoinnin perusta, vaan se on myös keskeinen kilpailuetu organisaatioille, jotka haluavat menestyä nopeasti muuttuvassa työelämässä sen edistäessä innovatiivisuutta ja luovaa ongelmanratkaisua (vrt. Schindler 2018). Tämän takia psykologisen turvallisuuden edistäminen tulisi nähdä strategisena investointina, joka tukee niin yksilöiden kuin koko työyhteisön kasvua ja kehittymistä.

3.3 Esihenkilön rooli

Psykologisen turvallisuuden rakentamisessa esihenkilöllä on merkittävä rooli ja vastuu, koska hän on se kivijalka, josta koko työyhteisön psykologinen turvallisuus lähtee. Esihenkilön roolia alleviivaa myös se, että hän voi olla se henkilö, joka aiheuttaa turvattomuuden tunnetta työyhteisössä Sarkkinen (2019). Psykologista turvallisuutta voi edistää monin tavoin ja erilaisten ihmisten kanssa se tapahtuu erilaisin keinoin. Jotkut työntekijät tarvitsevat enemmän tilaa tulla kuulluksi, kun taas toiset tuovat mielipiteet ja näkemykset esiin kysymättäkin.

Erilaisten ihmisten ja persoonien tunnistaminen on myös olennainen osa esihenkilön roolia psykologisen turvallisuuden edistämisessä. Esihenkilön tehtävänä on ymmärtää, että jokainen työntekijä on yksilö, jolla on omat tapansa kommunikoida, tehdä päätöksiä ja reagoida erilaisiin tilanteisiin, toisin sanoen esihenkilön täytyy johtaa ihmisläheisesti (vrt. Kielo 2024).

Tämä tarkoittaa, että psykologisen turvallisuuden edistäminen ei voi perustua vain yhteen ainoaan toimintamalliin. Esihenkilön on mukautettava lähestymistapaansa tilanteen ja henkilön mukaan. Psykologinen turvallisuus syntyy siitä, että jokainen kokee tulevansa arvostetuksi ja hyväksytyksi omana itsenään (Jeong ym. 2023, 2).

Esihenkilön on tärkeää luoda organisaatiokulttuuri, jossa jokainen kokee voivansa tuoda näkemyksensä esiin, ja tarvittaessa tasapainottaa tilannetta niin, että kukaan ei jää jalkoihin. Esimerkiksi virhearviot vähenevät, kun eri näkökulmat otetaan huomioon, jolloin päätösten laatukin paranee. Lisäksi esihenkilön vastuulla on luoda ilmapiiriä, jossa ollaan avoimia ja pystytään antamaan palautetta. Omalla toiminnallaan esihenkilö näyttää esimerkkiä, jolla luodaan ja ylläpidetään psykologista turvallisuutta. Kun työyhteisöön on juurrutettu yhteiset käytännöt ja toimintatavat, jotka edistävät psykologista turvallisuutta, turvallisuuden tunne säilyy vakaampana (Kajanto 2022). Työyhteisössä vallitseva psykologinen turvallisuus on kaikkien siihen kuuluvien vastuulla.

Myös yksittäisten työntekijöiden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen on hyvä ottaa huomioon. Työntekijä voi luoda omalla toiminnallaan ja käytöksellään rohkaisevaa ja pelotonta ilmapiiriä työyhteisöön esimerkiksi olemalla aktiivinen kuuntelija ja antamalla vertaistukea kollegoille. Tunnetaidot yksittäisillä työntekijöillä vaikuttavat koko yhteisön turvallisuuden tunteeseen (Ilmakangas ym. 2024). Vaikka esihenkilöllä on isoin rooli tässä, kaikki työyhteisöön kuuluvat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen -ja vaikuttavatkin (Työterveyslaitos b).

Haasteet psykologisen turvallisuuden rakentamisessa

Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa vallitsevaan psykologiseen turvallisuuteen, mikä tekee sen edistämisestä haastavaa. Työyhteisössä voi olla esimerkiksi yksittäinen työntekijä, joka heikentää jonkun toisen työntekijän turvallisuuden tunnetta. Vaikka näennäisesti vaikutus ei olisikaan tämän laajempi, vaikuttaa tämä jo merkittävästi yhteistyöhön näiden työntekijöiden ympärillä. Esimerkiksi palaverissa yksikin ihminen voi jo saada työntekijän hiljennemään ja näin yhden työntekijän arvokkaat ideat ja ajatukset jäävät kuulematta (Räty 2017, 37). Esihenkilön pitäisi siis lähes jatkuvasti pystyä lukemaan tilanteita ja hetkiä huomatakseen mahdolliset työntekijät, jotka eivät koe oloaan psykologisesti turvalliseksi ja puuttua tähän.

Muutostilanteet ovat myös haastavia psykologisen turvallisuuden säilyttämisen puolesta, koska muutokset jo itsessään saattavat aiheuttaa turvattomuuden tunnetta. Muutostilanteissa psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen on esihenkilön vastuulla, sillä epävarmuus ja epäselvyys voivat heikentää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista. Esihenkilön tulee viestiä avoimesti muutoksen syistä, tavoitteista ja vaikutuksista sekä varmistaa, että

työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja ilmaista huolenaiheitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä ja kokemuksensa ovat tärkeitä, heidän muutosvalmiutensa kasvaa. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat myös kokeilla uusia toimintatapoja ja oppia virheistään, mikä on keskeistä muutoksen onnistumiselle. Selkeä ja rehellinen viestintä auttaa vähentämään epävarmuutta ja tukee työyhteisön sopeutumista muutokseen. (Albrecht ym. 2023, 3)

Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä on moniulotteinen ja vaatii jatkuvaa tilanteiden havainnointia sekä aktiivista vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten kanssa. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että jokainen työntekijä kokee tullessa kuuluksi ja arvostetuksi, koska psykologinen turvallisuus rakentuu yksilöiden kokemusten ja työyhteisön toimintatapojen varaan (ks. Jeong ym. 2023, 2). Tämä edellyttää erilaisten persoonallisuuksien ja viestintätapojen tunnistamista sekä joustavuutta johtamismalleissa. Lisäksi esihenkilön on kyettävä puuttumaan ja reagoimaan nopeastikin tilanteisiin, jotka heikentävät psykologista turvallisuutta sen säilyttämiseksi. Työyhteisön avoimuus, luottamus ja toimiva kommunikaatio ennalta ehkäisee konflikteja ja vahvistaa psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan edistää sekä yksilöiden hyvinvointia että organisaation menestystä. Esihenkilön rooli on ylläpitää ja pitää huolta siitä, että nämä asiat työyhteisössä toteutuvat.

3.4 Tietopohjan yhteenveto

Ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus ovat toisiaan tukevia johtamisen periaatteita, jotka edistävät työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. Ihmisläheinen johtaminen perustuu työntekijöiden asettamiseen etusijalle organisaatiossa ja tunneälykkääseen vuorovaikutukseen, jossa keskeistä on kyky tunnistaa, ymmärtää ja hallita sekä omia että muiden tunteita (Gentry 2024, 2). Empatia ja tunneälykyys ovat olennaisia tekijöitä, jotka auttavat esihenkilöä ymmärtämään työntekijöiden tarpeita, tukemaan heidän hyvinvointiaan ja rakentamaan luottamuksellisia suhteita. Ihmisläheinen johtaminen yhdistää empaattisuuden ja välittämisen samalla varmistuen, että organisaation tavoitteet saavutetaan kehittävän vaatimisen ja palautteen kautta. Chernissin ja Golemanin (2024, 8) mukaan tämä tukee työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työssä kehittymistä.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön jäsenten jaettua uskomusta siitä, että on turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä, ilmaista mielipiteitä ja myöntää virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Gallo 2023). Se luo perustan avoimuudelle, oppimiselle ja yhteistyölle, mikä on ratkaisevaa organisaation kehittymisen ja innovoinnin kannalta. Vinsonin (2021) mukaan psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat osallistua keskusteluun, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä kokeilla uusia toimintatapoja. Tutkimukset osoittavat, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan organisaation

suorituskykyyn, työntekijöiden sitoutumiseen ja työyhteisön dynamiikkaan (Mayfield 2021, 2). Yhdessä ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus muodostavat vahvan pohjan hyvinvoivalle ja menestyvälle työyhteisölle.

Psykologinen turvallisuus ja ihmisläheinen johtaminen ovat tiiviisti vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Toimivassa työyhteisössä esihenkilö johtaa ihmisläheisesti ja samalla edistää psykologista turvallisuutta. Nämä tukevat toinen toistaan, sillä ihmisläheinen johtaminen luo työyhteisöön edellytykset psykologisen turvallisuuden tuntemiselle (Randhawa 2023). Esihenkilön tavat toimia ja ajatella heijastuvat työyhteisön toimintamalleihin ja ilmaisiin. Empaattinen, arvostava ja avoimeen vuorovaikutukseen kannustava esihenkilö mahdollistaa sen, että työntekijät kokevat olonsa psykologisesti turvalliseksi ja voivat tuoda esiin mielipiteitään ja osaamistaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Puolestaan, jos esihenkilö ei johda ihmisläheisesti, työntekijät eivät todennäköisesti voi tuntea oloaan psykologisesti turvalliseksi. Ihmisläheisen johtamisen vastakohta on ylhäältä alas johtaminen eli esihenkilö, joka käskee eikä kuuntele tai jalkaudu (Tjäder 2017). Tällöin esihenkilön on mahdotonta edistää psykologista turvallisuutta ja todennäköisesti heikentää koettua turvallisuuden tunnetta. Työyhteisö, jossa ei ole psykologista turvallisuutta eivät toimi eivätkä tuota tulosta, koska ihmiset eivät kykene työskentelemään ja tuomaan osaamistaan esiin.

Pelkkä ihmisläheinen johtaminen ei kuitenkaan ole suoraan itsestäänselvyys psykologisen turvallisuuden toteutumiseksi. Esihenkilö voi olla empaattinen ja kuunteleva, mutta työntekijä ei välttämättä silti koe oloaan psykologisesti turvalliseksi työyhteisössä. Tähän voi vaikuttaa työntekijöiden keskinäiset suhteet tai esihenkilö, joka ei ole lainkaan luonut työyhteisöön psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus ei tapahdu itsestään vaan esihenkilön pitää huomioida työntekijöiden tuntemuksia turvallisuudesta ja toimia niiden mukaisesti (Lockwood Primus 2024.) Psykologinen turvallisuus on subjektiivinen käsitys siitä, millainen olo työntekijällä on tehdä töitä työyhteisössä. Tähän ei aina voi vaikuttaa esihenkilökään, mutta hänen tehtävänsä on luoda tila, joka antaa kaikille mahdollisuuden ja tilaa tuntea olonsa psykologisesti turvalliseksi.

Voi olla tilanne, että esihenkilö ei kykene ihmisläheiseen johtamiseen, mutta työyhteisössä silti vallitsee psykologinen turvallisuus. Työntekijöiden itseohjautuvuus tällaisessa tilanteessa voi antaa tukea turvallisuuden tunteen rakentamisessa (Viljanen 2019). Tämä tarvitsee erityisen itseohjautuvia työntekijöitä, jotka ovat keskenään onnistuneet luomaan psykologisen turvallisuuden tunteen. Voi olla, että esihenkilö ei esimerkiksi osaamattomuuttaan pysty edistämään psykologista turvallisuutta millään tavalla eikä hänen johtamismallinsa

tue sitä. Tällainen tilanne voi käydä työntekijöille raskaaksi, koska he ovat silloin vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista ja suorituskyvystä.

Ihmisläheinen johtaminen korostaa esihenkilön empatiaa, avointa viestintää ja työntekijöiden tarpeiden huomioimista. Tämä johtamistapa luo perustan psykologisesti turvalliselle työyhteisölle, jossa jokainen voi ilmaista ajatuksiaan ja tuoda esiin huolenaiheitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Toimiva työyhteisö tarvitsee siis sekä ihmisläheistä johtamista että psykologisen turvallisuuden tietoista edistämistä (Kuvio 5). Nämä ovat toisiinsa vahvasti kytkeytyviä ilmiöitä, jotka tukevat asiantuntijaorganisaatioissa työntekijän autonomiaa, tehokkuutta ja motivaatiota, mikä parantaa koko työyhteisön suorituskykyä.



Kuvio 5. Ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden vuorovaikutussuhteet

Molemmat tekijät yhdessä tukevat työyhteisön hyvinvointia ja suorituskykyä. Ihmisläheinen johtaminen antaa työntekijöille tilaa kasvaa ja kehittyä, kun taas psykologinen turvallisuus rohkaisee heitä kokeilemaan uusia asioita ja ottamaan hallittuja riskejä. Tämä yhdistelmä luo työyhteisön, jossa innovoidaan, kehitetään ja tehdään yhteistyötä.

Esihenkilön rooli on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä johtamalla ihmisläheisesti. Myös työyhteisön keskinäiset suhteet ja työntekijöiden erilaiset tarpeet vaikuttavat siihen, millä tavoin esihenkilö voi johtaa ihmisläheisesti ja kuinka psykologinen turvallisuus lopulta rakentuu. Kun esihenkilö toimii ihmisläheisesti ja edistää psykologista turvallisuutta, työyhteisö voi kukoistaa ja saavuttaa sekä hyvinvoinnin että suorituskyvyn kannalta kestäviä tuloksia.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Menetelmien objektiivinen tarkastelu

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote on lähestymistapa, joka keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen syvällisesti ja kontekstissaan. Se on hyödyllinen silloin, kun halutaan tutkia monimutkaisia tai subjektiivisia kokemuksia, sosiaalisia rakenteita ja vuorovaikutusta. Laadullinen tutkimusote hyödyntää menetelmiä kuten teemahaastatteluja, havainnointia ja sisällönanalyysiä, joiden avulla voidaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Juhila 2021a.)

Laadullisen tutkimusotteen etuja ovat joustavuus, rikkaan aineiston tuottaminen ja mahdollisuus ymmärtää ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus voi myös paljastaa uusia, aiemmin tuntemattomia näkökulmia ja tarjota syvällistä analyysiä esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai yksilöiden kokemuksista. Toisaalta sen haasteina ovat aineiston subjektiivisuus, tutkijan vaikutus tulkintoihin sekä tulosten yleistettävyyden arviointi. Laadullinen tutkimus vaatii huolellista aineiston analysointia ja tutkimuksen läpinäkyvyyttä, jotta sen luotettavuus voidaan varmistaa. (Juhila 2021a.)

Puolistrukturoidut haastattelut ovat aineistonkeruumenetelmä, jossa yhdistyvät strukturoitujen ja avoimien haastatteluiden piirteet. Niissä käytetään ennalta määriteltyjä kysymyksiä, mutta haastattelijalla on mahdollisuus mukauttaa kysymyksiä ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä keskustelun edetessä. Tämä joustavuus mahdollistaa sekä vertailukelpoisen aineiston keräämisen että syvällisten ja rikkaiden vastausten saamisen. Joustavuus saattaa myös tehdä vertailusta haastavampaa, jos kysymysten esittämistapa vaihtelee liikaa eri haastatteluiden välillä. Menetelmä sopii erityisesti laadulliseen tutkimukseen, jossa halutaan tutkia kokemuksia, asenteita ja merkityksiä. Näiden tekijöiden vuoksi puolistrukturoidut haastattelut edellyttävät huolellista suunnittelua ja analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, joka soveltuu sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen. Sen tavoitteena on tiivistää ja jäsentää aineistoa tunnistamalla keskeisiä teemoja ja kategorioita sekä löytää näkökulmia, joita voidaan verrata aikaisempaan teoriaan ja haastaa sitä. (Hakala 2024, Sisällönanalyysi.) Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston syvällisen tarkastelun ja erilaisten merkitysrakenteiden tunnistamisen. Analyysi auttaa käsittelemään aineistoa niin, että siinä on mahdollisimman vähän tutkijan omaa tulkintaa mukana.

4.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoidut haastattelut sopivat tilanteisiin, joissa halutaan vertailla useiden haastateltavien vastauksia ja varmistaa, että kaikki käsittelevät samoja kysymyksiä. Sitä käytetään usein silloin, kun halutaan sekä vertailtavuutta että laadullista syvyyttä. (Hyvärinen ym. 2021.) Tutkimukseen valittu kohderyhmä tunnistettiin tutkimuksen rajauksien ja näkökulmien pohjalta. Koska tutkitaan, miten ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta voidaan edistää työyhteisössä esihenkilön näkökulmasta, valittiin esihenkilöitä haastatteluihin.

Tutkimukseen valittiin viidestä eri asiantuntijaorganisaatioista esihenkilöitä, joilla on kokemusta, osaamista sekä kiinnostusta aiheeseen liittyen. Haastatteluja on yhteensä yhdeksän, ja haastateltavien nimikkeet ovat: hankintapäällikkö, tuotepäällikkö, yksikön johtaja, työpäällikkö, henkilöstöjohtaja, palvelupäällikkö sekä palvelujohtaja. Henkilöstö- ja palvelujohtaja -nimikkeillä toimivia esihenkilöitä oli molempia kaksi. Nimikkeet eivät ole järjestyksessä osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että jokaisella on oma työyhteisö, alaisia, kokemusta työyhteisön johtamisesta sekä kiinnostusta ja riittävää ymmärrystä aiheeseen. Aineiston monipuolisuuden vuoksi on hyvä, että haastateltavat ovat monista eri organisaatioista, sillä organisaatioiden sisällä asioihin saataan suhtautua usein samankaltaisesti, mikä voi rajoittaa näkökulmien monipuolisuutta.

Ennen haastatteluita tehtiin pohjatyo, jossa perehdyttiin käsiteltäviin aiheisiin teoreettisten lähteiden avulla. Näin haastattelutilanteessa pystyttiin tarvittaessa kysymään tarkentavia, lisäarvoa tuottavia kysymyksiä. Täten saadaan mahdollisimman syvällisiä ja kattavia vastauksia, jotka tukevat tutkimuksen tavoitteisiin pääsemistä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli haastattelurunko ja kysymykset olivat ennalta määrättyjä. Puolistrukturoidut haastattelut antavat tilaa erilaisille ihmiskohtaamisille ja persoonallisimmille keskusteluille samalla noudattaen haastattelun runkoa ja pysyen tarkoituksessa.

Haastattelukysymykset (Liite 1) syntyivät opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja tavoitteiden pohjalta. Haastattelukysymyksiä pohdittaessa tärkeintä oli, että ne ohjaavat haastattelutilannetta tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Kysymykset olivat tyypiltään avoimia, jotta haastateltavalla oli mahdollisuus vastata kysymykseen joustavasti ja laajasti. Kysymykset pyrkivät olemaan mahdollisimman neutraaleja, etteivät ne johdattele haastateltavaa vastaamaan jollain tietyllä tavalla. Molemmista aihealueista oli kahdeksan avointa kysymystä. Ensin käytiin läpi kysymykset, jotka liittyivät ihmisläheiseen johtamiseen, jonka jälkeen siirryttiin psykologista turvallisuutta käsitteleviin kysymyksiin. Molempien aiheiden alussa käsitteet määriteltiin haastateltaville. Näin laajat aiheet rajattiin myös haastattelutilanteessa, että aineistosta saadaan mahdollisimman syvällistä ja tarkkaa.

Aiheiden jälkeen oli kaksi kokoavaa kysymystä haastateltaville, joista toinen antoi mahdollisuuden täysin vapaalle sanalle. Tämän avulla haastateltavat pystyivät täydentämään joi-tain näkökulmaa tai tuoda esille uusiakin näkökulmia. Haastatteluista haluttiin saada kaikki mahdollinen aineisto tutkimukseen, minkä takia nämä viimeiset kysymykset otettiin haas-tattelurunkoon mukaan.

Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua saatekirje (Liite 2) sähköpostitse. Saatekir-jeessä esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin, miten haastattelusta saatuja tietoja tul-laan käyttämään esimerkiksi tallenteen ja litteroinnin osalta. Tämä toi haastatteluun luotet-tavuutta ja selkeytti tietojen käsittelyn prosessia.

Kaikki haastattelut tapahtuivat syksyllä 2024. Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin kautta, sillä se mahdollisti haastattelujen tallentamisen ja samalla niiden litteroin-nin, mikä teki siitä sopivan työkalun tähän tilanteeseen. Ennen varsinaisia haastatteluita haastattelurunko ja Teams-työkalu testattiin mahdollisten muutostarpeiden tunnistamiseksi. Testauksen perusteella käytetty työkalu todettiin toimivaksi, joten siihen ei tehty muutoksia. Haastattelurunkoa kehitettiin vielä testauksen jälkeen, että saatiin siitä tarpeeksi rajattu sa-malla säilyttäen tilan vapaammallekin vuorovaikutukselle haastattelutilanteessa. Näin saa-tiin mahdollisimman kattava aineisto kerättyä.

4.3 Aineisto ja sen analysointi

Haastatteluilla saatiin kerättyä melko runsas aineisto (Taulukko 1). Jokaisesta haastatte-lusta kertyi noin 16 sivua tekstiä. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoit-tellaan ja millaisia analyysimenetelmiä tutkimuksessa käytetään (Vilkka, 2021, Puheesta tekstiksi: litterointi). Haastattelut litteroitiin kokonaan, mutta ei täysin sanatarkasti, koska se ei ollut tutkimusongelman kannalta oleellista. Täten aineiston läpi käymisessä pystyttiin kes-kittymään oleelliseen eikä mitään tärkeimpiä näkökulmia ja ajatuksia jäänyt huomaamatta, mutta tekstistä pystyttiin karsimaan esimerkiksi toistot, aineiston selkeyttämiseksi. Haastat-telut kestivät keskimäärin noin 57 minuuttia. Aika sisältää myös ne aiheeseen liittyvät kes-kustelut, jotka eivät liittyneet suoranaisesti haastatteluun vaan esimerkiksi opinnäytetyöhön. Muut yleiset keskustelut jätettiin tallennuksista ja litteroinneista pois.

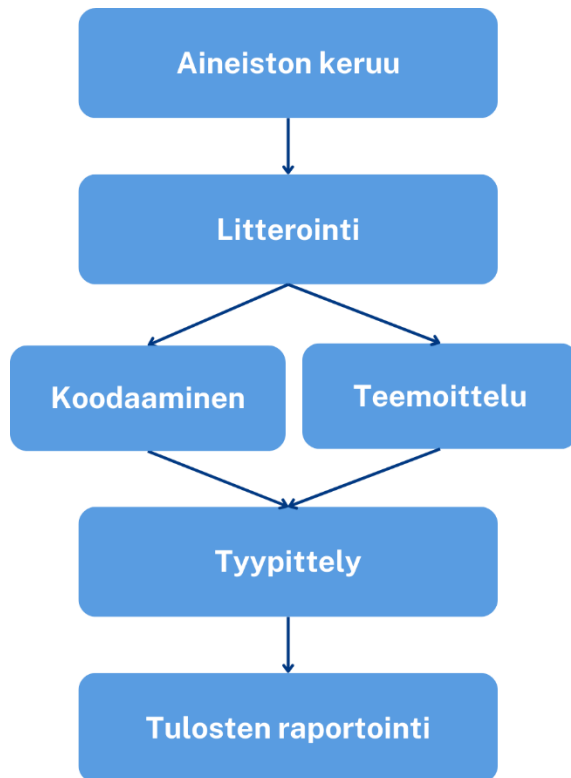
	Pvm.	Kesto (min.)	Sivumäärä
H1	29.10.	50	15
H2	31.10.	67	17
H3	31.10.	57	17
H4	1.11.	39	14
H5	4.11.	54	16
H6	7.11.	53	15
H7	11.11.	50	16
H8	11.11.	68	18
H9	12.11.	78	18
Yhteensä		516	146

Taulukko 1. Haastattelujen analytiikka

Haastateltavat innostuivat puhumaan aiheesta ja osa haastatteluista venähti tämän takia. Tämä toi mukanaan oman haasteensa aikataulullisten rajoitusten vuoksi haastattelutilanteissa. Ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus ovat laajoja ja helposti rön-syileviä aiheita, jonka takia haastatteluissa piti pitää selkeät raamit, että pysytään aiheessa.

Kaikki haastattelut olivat erilaisia, mutta yhdistävä tekijä jokaisessa oli se, että haastatteluissa oli mukava ilmapiiri ja haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta. Mukana olleiden esihenkilöiden kiinnostus aiheeseen lisäsi varmasti tunnetta haastatteluiden onnistumisesta. Haastattelut olivat antoisia ja tutkija sai hyviä näkökulmia ja ajatuksia opinnäytetyöhön ja hyviä vastauksia kysymyksiin. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Laadullisen aineiston analyysille ei ole tarkkaa kaavaa, jota pitäisi noudattaa. Tavoitteena on kuitenkin, että analyysi tuottaa tutkimukselle lisäarvoa ja analysoinnissa käytetään menetelmiä, joita aiempi teoria tarjoaa. (Günther ym. 2021.) Sisällönanalyysin eteneminen (Kuvio 6) auttaa hahmottamaan, mitä vaiheita tämä analyysi pitää sisällään.



Kuvio 6. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Günther ym. 2021)

Analyysi alkaa aineiston keruusta. Tämän jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroinnit käytiin useaan kertaan läpi ja niistä tehtiin alustavia havaintoja esimerkiksi toistuvista teemoista. Tämän jälkeen litterointi koodattiin ja teemoiteltiin. Aineiston raakatyöstämisessä koodaus ja teemoittelu toimivat erinomaisina työkaluina toistuvien teemojen hahmottamisessa. Koodaamisen ja teemoittelun jälkeen tehtiin tyypittely, jonka avulla pystyttiin jakamaan toistuvia teemoja ja aiheita eri tyypeiksi. Näiden vaiheiden jälkeen tulokset raportoitiin ja havainnollistettiin erilaisin kuvioin ja taulukoin.

Koodaminen ja teemoittelu

Koodaamista ja teemoittelua voidaan pitää sisällönanalyysin työvälineinä, mutta toisaalta ne ovat työvaiheita, joilla minkä tahansa laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely alkaa. (Günther ym. 2021.) Kyse on aineiston ensivaiheen järjestämisestä ja luokittelusta, josta edetään varsinaiseen analyysiin (Juhila 2021c). Tämän aineiston koodaaminen ja teemoittelu oli työlästä mutta melko yksinkertaista, koska kaikki haastattelut kulkivat puolistrukturoidun haastattelurungon ansiosta samalla rakenteella eteenpäin. Tämä teki aineiston jäsentelystä ja vertailusta selkeämpää. Muutamia poikkeuksia löytyi haastattelurungosta, sillä oli kysytty haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä, jotka auttoivat esimerkiksi selkeyttämään haastateltavan näkökulmaa.

Koodamisen periaatteina käytettiin teemakokonaisuuksia ja yksittäisiä sanoja. Kun ihmiset kertovat asioita omin sanoin tarkoittaen kuitenkin samaa asiaa, koodaus on haastavaa rajata johonkin tiettyyn lauseeseen tai sanaan. Liitteessä (Liite 3) on esimerkki aineiston toisen aihealueen ihmisläheisen johtamisen koodaamisesta ja teemoittelusta. Tämän tekeminen antaa raakatyöstämisen aikana kokonaiskuvan aineiston sisällöstä ja useimmiten toistuvista teemoista. Teemoittelun tarkoituksena oli nostaa aineistosta olennaiset asiakokonaisuudet esiin (Juhila 2021c). Teemoittelu alkoi jo koodauksen aikana. Koodit ryhmiteltiin isompiin kategorioihin, joista muodostui eri teemoja.

Tyypittely

Teemoittelusta ilmenneiden isompien kokonaisuuksien pohjalta tehtiin tyypittely. Tyypittelyssä tarkasteltiin aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja ryhmiteltiin niitä yhteisten piirteiden tai ominaisuuksien perusteella selkeiksi ja informatiivisiksi kokonaisuuksiksi (ks. Günther & Hasanen 2021). Tyypit muodostui niiden ominaisuuksien pohjalta, jotka ovat tyypillisiä tietyille ryhmälle. Tyypittely auttoi tiivistämään ja selkeyttämään aineistossa havaittuja ilmiöitä. Tyypit eivät olleet aineistosta löytyviä valmiita kategorioita, vaan ne olivat tutkijan tekemiä tulkintoja. Kuitenkin pyrittiin siihen, että tyypit heijastivat aineiston sisältöä luonnollisesti ilman keinotekoisia rajaamista.

5 Tulokset

5.1 Ihmisläheinen johtaminen

Esihenkilöiden ajatuksia käsitteestä ”ihmisläheinen johtaminen”

Ensimmäinen kysymys on tehty herättelemään ajatuksia ja on niin sanotusti lämmittely kysymys aiheeseen. Näin saadaan haastateltavat viritettyä ja pysytään samalla sivulla aiheen kanssa.

Haastateltavissa käsite herätti monenlaisia ajatuksia ja asiaa lähestyttiin erilaisista näkökulmista. Haastateltavien vastaukset olivat monipuolisia, mutta kaikissa toistui yhdenmukaisesti se, että vaikka käsitteenä ihmisläheinen johtaminen saattoi olla uusi, on sen mukaisesti aina vähintäänkin pyritty toimimaan ja sen mukaan pitäisi toimia.

Tämä on oikea tapa johtaa toi et ikään kuin asetut samalle tasolle kuin ne muutkin ihmiset eikä istuta norsunluutornistaan käskemässä (H9).

Haastateltavat kokivat, että nykyaikainen ihmisläheisempi johtamistyyli painottaa avoimuutta, avointa vuorovaikutusta, empaattisuutta ja ennen kaikkea luottamusta. Niin sanotut ”pehmeät arvot” ovat suuressa roolissa ihmislähiestä johtamista. Pehmeät arvot eivät kuitenkaan poissulje tasapainottelua kovien arvojen kuten tavoitteiden, taloudellisten realiteettien tai vastuun ottamista. Yhteisiä pelisääntöjä pitää noudattaa niin, että kaikilla olisi työyhteisössä mahdollisimman mukavaa, työt tulee tehtyä ja liiketoiminta kannattavaa.

Toki on varmaan asioita, joissa sä et pysty ihan täysin niin kun poissulkemaan myös niitä kylmiä arvoja, mutta kuitenkin aina pitää olla jollakin tavalla läsnä ja ymmärtää (H1).

Esihenkilöiden keinot ihmisläheisten piirteiden esiin tuomiselle

Haastatteluista useimmiten toistui vastaus, joka liittyi aitouteen ja avoimuuteen niin vuorovaikutuksessa kuin ilmapiirissäkin. Aito ja helposti lähestyttävä esihenkilö kuuntelee, kysyy ja on läsnä. Esihenkilötyössään haastateltavat tuovat näitä piirteitä esiin varmistamalla työntekijöiden tarvittavan tuen ja ohjauksen. Lisäksi haastateltavat kokivat, että kiinnostus työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan kohtaan sekä tunteiden näyttäminen edistävät kuvaa ihmisläheisestä toimintamallista.

Se, että kysyy ihmisten kuulumisia ja on aidosti kiinnostunut siitä, että mitä ne vastaa (H7).

Mielenkiintoinen nosto haastateltavalta (H2) oli se, että esihenkilöllä pitää olla luottamus työntekijään alusta asti, koska hänet on syystä rekrytoitukin. Puolestaan esihenkilön tehtävä on ansaita työntekijöiden luottamus johdonmukaisuudella ja rehellisyydellä.

Alainen on luottamuksen arvoinen päivästä yksi alkaen ja se kaikki perustuu siihen, koska hänet on siihen valittu ja on siinä tehtävässä, niin se luottamus pitää olla. – Esihenkilönä minun pitää niin kun ansaita se alaisten luottamus ja se tulee sitten siitä ajan kanssa. (H2.)

Esihenkilöiden tavat ylläpitää aitoutta ja avoimuutta vuorovaikutuksessa

Haastatteluista nousi merkittävimmin esiin johdonmukaisuus, omien arvojen mukainen toiminta sekä virheiden myöntäminen ja avoin selkeä viestintä aitouden ja avoimuuden ylläpitämiseksi vuorovaikutuksessa. Lisäksi aito ja avoin esihenkilö, rohkaisee työntekijöitä oivaltamaan itse ja tarjoaa tukea tarpeen mukaan. Aito ja avoin esihenkilö ei teeskentele tai esitä mitään roolia, vaan pystyy olemaan oma itsensä ja toimii samalla tavalla tasa-arvoisesti kaikkien kanssa.

Käyttäydyn samalla lailla kaikessa seurassa ihmisten kanssa ja tota kuten sanoin niin en yritä esittää yhtään sen kummempaa kuin mitä olen (H9).

Haastateltavien mukaan aitoutta ja avoimuutta ylläpitää vuorovaikutuksessa myös kuuntelu, kysyminen, auttaminen ja omien vajavaisuuksien myöntäminen. Esihenkilön avoimuus omista rajoistaan tukee avointa vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Esihenkilön ollessa avoin ja jakaessaan omia heikkouksia se kannustaa muitakin avoimuuteen ja aitouteen.

Haastateltavalla (H7) oli hyvä näkökulma avoimuuteen liittyen. Kaiken toiminnan täytyy olla ihmislähtöistä ja esimerkiksi viestinnän tulee olla selkeää ja helposti ymmärrettävissä ilman monimutkaista kieltä tai hienoja sanoja. Tiedot täytyy olla kaikkien saatavissa sekä kaikkien ymmärrettävissä. Läpinäkyvä, jatkuva ja selkeä viestintä lisää luottamusta työyhteisössä.

Kaiken toiminnan pitää olla tavallaan ihmisen tasoista – jos käytetään liian hienoja sanoja tai termejä tai kauhean semmoista yhtiöjargoniaa, kun asioista puhutaan, niin silloin ne ihmiset ei välttämättä ymmärrä mistä on kysymys (H7)

Esihenkilöiden keinot varmistaa, että työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi

Haastateltavilla tuli monia erilaisia näkökulmia siihen, miten varmistavat, että työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi. Selkeimpinä teemoina nousivat palautteen antaminen, kiittäminen, läsnäolo sekä osallistaminen. Näissäkin kaikissa vastauksissa korostui

aitous. Haastateltava (H2) toi mielenkiintoisen huomion esiin eri ikäluokkien opituista tavoista antaa palautetta, jotka saattavat heijastua vielä tänäkin päivinä toimintamalleihin.

Palautetta tietysti pitää antaa riittävästi, jotta se arvostuksen tunne syntyy, ja palautteella tarkoitan siis en pelkästään sitä positiivista, vaan myöskin sitä kehittävää palautetta, koska jos ei sitä anna, niin sitten siitä tulee sellaista päälle liimattua posia (H5).

Minun ikäluokassa ja minua vanhemmissa on semmoinen piirre, että jos pomo ei sano mitään, niin se on vähän niin kuin semmoinen, että jes, että nyt menee itse asiassa vähän enemmänkin kuin hyvin, mutta tähän ei päde kyllä eikä tää niin kun ole mikään tota hyvä tapa. (H2.)

Muutamat haastateltavat toivat esiin erilaisia virallisia käytäntöjä asiantuntijaorganisaatioissa, jotka tukevat työntekijän tunnetta tulla arvostetuksi ja kuulluksi. Näitä olivat säännölliset palaute- ja tyytyväisyyskyselyt, joka mittaa arvostusta ja tyytyväisyyttä, ja sen tuloksiin reagoidaan ja niistä keskustellaan.

Esihenkilöiden keinot seurata kehittymistä ja parantaa ihmisläheistä johtamistyyliä

Suurin osa haastateltavista koki, että parhaat tavat seurata omaa kehittymistä johtajana on monipuolisesti saadut palautteet kollegoilta, alaisilta sekä asiakkailta. Säännölliset ja toistuvat henkilöstökyselyt ja tavoitekeskustelut ovat myös hyvä tapa kerätä palautetta omasta työstään sekä esihenkilön ja työntekijöiden välisestä suhteesta. Lisäksi mielenkiintoinen pointti oli haastateltavalta (H1), että arjessakin on hyvä huomioida, mitä ympärillä tapahtuu ja kerätä palautetta siltä. Toinen toistuva teema haastateltavilta oli vuosien tuoman työkokemuksen hyödyntäminen, jatkuva oppiminen myös virheistä ja itsereflektointi. Esihenkilöillä oli erilaisia kokemuksia, mitä asioita vuosien kokemus ovat opettaneet esimerkiksi palautteen annosta tai täydellisyyden tavoittelun pois jättämisestä.

Rehelligesti sanottuna kyllä se paras oppi on tullut virheiden kautta (H5).

Saan myös omalta esimieheltä palautetta (H9).

Vuosittaiset kaikki nää henkilöstötutkimukset on ihan hyvä tapa saada sieltä kautta tietoa, että esimerkiksi miten suorat alaiset kokevat ja näkevät (esihenkilön johtamistyylin). – Ihan päivittäinen arkijohtaminen on myös hyvä, että kyllähän sä niitten ihmisten ja alaisten ilmeestä näet, että mitä ne ajattelee. (H1.)

Lisäksi haastateltavien mukaan erilaiset työkalut kuten valmennukset, ammatilliset arvioinnit sekä johtamiskoulutukset ovat parantaneet palautteenanto- ja vuorovaikutustaitoja.

Asiantuntijaorganisaatioissa myös tärkeää, että on selkeät tavoitteet ja rajat, jotka mahdollistavat itsenäisyyden ja asiantuntijuuden.

Haastateltavien saama palaute esihenkilötyöstään

Haastateltavat kokivat, että ovat saaneet pääsääntöisesti positiivista palautetta työstä alaisiltaan. Työntekijät kokevat, että valmentava johtaminen ja vaativuus osoittaa kiinnostusta heidän urastaan ja työpanoksestaan sekä auttaa työntekijöitä oivaltamaan itse ratkaisuja. Hyvä tasapaino vaativuutta ja välittämistä rakentaa luottamusta.

Välillä mieltii, että mitähän sieltä kuuluu, mutta ihan viimeisimmätkin nää henkilöstötutkimukset on meillä valmistunut ihan muutama viikko sitten, niin kyllähän ne oli ihan niin kun hyviä, jollei jopa sitten erinomaisia – välillä epäilen, että vastaako ne ihan rehellisesti. (naurahten H1.)

Kiva pomo. – Tosi hyvin tullaan juttuun ja pidän heidän puoliakin, jos tällöistä tilannetta on. (H4.)

Tosi hyvä aktiivinen kuuntelija, että silleen kysyn hyviä kysymyksiä ja oivallustan ihmisiä itse (H6).

Positiivista palautetta. Semmosta, että kuuntelen, helposti lähestyttävä, sparraan alaisia ja autan heitä tekemään ja suoriutumaan työstään paremmin ja annan vinkkejä niihin. (H9.)

Rakentavaa ja kehittävää palautetta tullut lähinnä kaikille palautteen annosta sekä viestinnästä. Palautteen määrä ja laatu koetaan usein riittämättömäksi, etenkin negatiivisen ja rakentavan palautteen osalta. Alaiset kaipaavat sekä positiivista että negatiivista palautetta arvioidakseen ja kehittääkseen omaa työskentelyään.

Aina puhutaan niin kun palautteen antamisesta ja viestinnästä ylipäättänsä just tästä vuorovaikutuksesta ja se on vakio asia missä aina on kehitettävää – että jos meillä muuten arviot pyörii niin kun siellä sen nelosen yläpuolella, niin tää viestintä/palaute on aina yleensä siellä jossain 3 puoli, että se aina erottuu. (H1.)

No yleensä palautteen antaminen, että kyllähän monet kaipaa ihan niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta ihan vaan sen takia, että ne pystyisi sitten tietyllä lailla tota arvioida omaa tekemistään. – Enemmän pitäisi antaa palautetta. (H9.)

Kuuntelun taito. Mä kuvittelin, että mä oon tosi hyvä kuuntelemaan. Mutta sitten joissain tilanteissa mä havahduin siihen, että mikä ero on kuuntelemisella ja aktiivisella kuuntelemisella, että mä en vaan kuuntele sen vuoksi, että odotan että mä pääsen

jotain sanomaan vaan nimenomaan se, että aidosti ymmärrän mitä tämä toinen ihminen minulle kertoo. (H5.)

Haastateltavilta kysyttiin myös tarkennukseksi kehitysehdotuksia. Haastateltavilta tuli hyviä ajatuksia näiden asioiden kehittämiseksi, mistä on tullut rakentavaa palautetta.

Pitäisi pystyä enemmän tunnistamaan, jos joukossa on henkilö, joka oikeasti kaipaisi myös sen puoli tuntia tai tunnin ihan face to face istumista rauhallisessa paikassa. – Kun kysytään haluatteko pitää näitä one-to-oneja, niin yleensä se ensimmäinen tai pari ensimmäistä sanoo heti, että no ei ole tarvetta ja muut peesaa ja siellä voi olla joku, joka haluaisi sen ehkä ja niiden on ehkä sitten vaikea sano se niin voisi itsekkin yrittää kysellä varmuuden vuoksi kaikilta henkilökohtaisesti. (H1.)

Ylläpidän matalankynnyksen vuorovaikutusyhteyksiä helpoilla arkisilla sosiaalisilla kanssakäymisillä, näin palautteen antaminenkin helpottuu (H9).

Haasteet ihmisläheisessä johtamisessa ja inhimillisyyden säilyttäminen niissä

Haastateltavat kokivat, että useimmiten haasteet ihmisläheisessä johtamisessa keskittyvät korjaavan palautteenantoon tai huonojen uutisten kertomiseen, mutta haastavimmat tilanteet tulevat esimerkiksi irtisanomistilanteissa. Vaikeimpienkin tilanteiden käsittelystä selviää rauhallisuudella, empatialla, asiallisuudella ja asiassa pysymisellä. Inhimillisyys täytyy muistaa irtisanomistilanteissakin.

Rauhallisuus, asiallisuus, asiassa pysyminen ja niin kun tietynlainen empaattisuus siinä, että ymmärtää, mutta kumminkin täytyy tuoda todella selkeästi sen asian esille ja sille kiertelemättä – mutta ennen kaikkea semmoinen niin kun ymmärrys, rauhallisuus. Ei kannata jäädä selittelemään niin sanotusti näissäkään tapauksissa (H1.)

Monet haastateltavat kuitenkin korostivat, että negatiiviselle ja rakentavalle palautteelle on hyvä olla positiivinen ja kannustava lähestymistapa. Se kannustaa menemään asiassa eteenpäin ja pääsemään yli negatiivisesta palautteesta.

Tässä päästään eteenpäin, vähän sellaista rautaa raajoille tyyppisesti hommaa (H3).

Kyllä just sillä et on läsnä ja ymmärtää tavallaan sen toisen ajatuksen siinä, että tää ei ole helppo tilanne, mutta maailma ei kaadu tähän, että tästä päästään eteenpäin (H4).

Haasteita voi tulla myös empaattisuuden ja tunteiden kanssa. Haastateltava (H7) sanoi hyvin, että täytyy pitää "pää kylmänä, mutta sydän lämpimänä". Mielenkiintoinen nosto oli haastateltavalta (H5), että empaattinen johtamistapa voi vaikeuttaa rakentavan palautteen antamista, erityisesti pitkien työsuhteiden muodostuessa ystävyysuhteiksi.

Inhimillisemmän ajatusmaailman edistäminen organisaatiossa

Haasteltavien kesken ajatuksia inhimillisemmän ajatusmaailman edistämisestä organisaatiossa nousi melko tasaisesti erilaisia vastauksia. Haastateltavat toivat esiin luottamuksen ja joustavuuden työntekijöiden ja organisaatioiden välillä esimerkiksi joustavissa työajoissa ja -paikoissa sekä yksinkertaisina sairauspoissaolokäytäntöinä. Puolestaan haastateltava (H1) painotti turhan byrokratian välttämistä ja luottamusta. Lisäksi yhteisöllisyys, tasa-arvo sekä arvostus työyhteisössä nousivat useilla haastateltavilla mieleen inhimillisemmän ajatusmaailman edistämisestä organisaatioissa.

Kannustetaan siihen sellaiseen yhteisöllisyyteen (H3).

Sä oot tervetullut kokonaisuutena työpaikalle. – Organisaatiot tarvitsee sitä sen tyyppistä ei virallista kohtaamista, koska silloin me päästään osoittamaan toisillemme, että me olemme kiinnostuneita toisistamme ihmisinä, ja kun me osoitamme, että me olemme kiinnostuneita toisistamme ihmisenä, niin se on kaikkein parasta sellaista luottamuksen rakentamista ja sen inhimillisen johtamisen niin kun perusta. (H5.)

Kaikki Ihmiset on samanarvoisia ja niitä kaikkia pitää arvostaa. On se toimitusjohtaja tai siivooja. – Ylipäättänsä se, että sä kohtaat ne ihmiset ihmisenä. – Kiitokset ja esimerkiksi pienet palkitsemiset. (H8.)

Myös esihenkilötyön autonomiaan sekä itse esihenkilötyöhön liittyen nousi ajatuksia muutamilla haastateltavilla. Organisaation pitää tukea ja antaa esihenkilöille mahdollisuus työskennellä ihmisläheisesti.

Että mulla on tilaa olla se olla sellainen johtaja kuin olen (H6).

Se on osa mun toimenkuvaani, että mulla pitää olla aikaa pysähtyä, kuunnella ja keskustella ja kertoa asioita tai näkemyksiä. Ja jos joku haluaa keskustella vaikka kahden kesken, niin 95 prosenttisesti löytyy aina sille aikaa. (H9.)

5.2 Psykologinen turvallisuus

Esihenkilöiden ajatuksia käsitteestä ”Psykologinen turvallisuus”

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa määritelmän kanssa samanmielisiä ja korostivat sitä, että ilmapiiri täytyy luoda sellaiseksi, että työntekijät uskaltavat tuoda avoimesti omia ajatuksia ja mielipiteitään esille ilman pelkoa, jotta pystytään innovoimaan ja kehittämään toimintaa. Haastateltavien mukaan psykologinen turvallisuus on ehdoton edellytys innovoinnille sekä luottamukselle.

Parhaimmillaan se on sitä, että voidaan luoda ilmapiiri esimerkiksi palaverissa missä kaikki voi ideoida (H2).

Haastateltavat kertoivat, että esihenkilön täytyy myös rohkaista työntekijöitä tuomaan omat ajatuksensa esiin, koska joillekin se saattaa olla haastavampaa. Näin voidaan varmistaa, että kaikkien äänet tulevat kuuluviin ja se ruokkii ideointia myös jatkossa. Tähän liittyen haastateltava (H2) jatkoi vastaustaan, jossa käsitteli myös kyynisyyden vaaran esihenkilönä.

On tärkeää, että otetaan huomioon myös ne pienet ja hullultakin tuntuvat ideat ja todetaan, että viedään asia eteenpäin, koska muuten ihminen ei enää avaa suuta missään tilaisuudessa, jos kerta toisensa jälkeen hänen idea torpataan. Että semmoinkin kyynisyyden vaara täs esihenkilönä on tämmöiselle innovoinnille, että sitten ammutaan joku hyvä orastava idea heti kynnykselle. (H2.)

Haastateltava (H7) nosti hyvän huomion psykologisesta turvallisuudesta, että se ei synny itsestään eikä se ole pelkästään johtajien tai esihenkilöiden vastuulla. Psykologisen turvallisuuden edistäminen vaatii koko työyhteisön sitoutumista ja kaikkien on toimittava yhteisten sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Haastateltavalla (H6) oli hyvä ajatus liittyen konflikteihin. Kun ihmiset uskaltavat olla eri mieltä ollaan nimenomaan asian ytimessä

Mun mielestä se on perusedellytys onnistumiselle, mutta se on myös semmoinen mikä ei tota se ei tule itsestään eikä esimiehet yksin sitä tee, vaan siihen vaaditaan koko se työyhteisö. Kaikki sen jäsenet pitää olla mukana ja sitoutunut siihen ja toimii niiden yhteisten sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. (H7.)

Pitäisi aina tommoiset niin kun kriisit ja konfliktit nähdä tilaisuuksina oppia jotain uutta ja löytää jotakin uutta (H6).

Psykologisen turvallisuuden merkitys ja näkyminen työyhteisössä

Useat haastateltavat nostivat esiin, että he kannustavat työntekijöitään esittämään näkemyksiä ja kysymyksiä työelämän arjessa sekä osallistavat ideointiin. Kun työntekijälle annetaan tilaa tuoda omat ajatuksensa esiin, se lisää työntekijän motivaatiota ja innostusta työtä kohtaan.

Kun sä annat sitä tilaa sille toteutukselle niin se motivoi paremmin siihen tekemiseen, jolloin siitä saattaa lopputulos olla monesti parempi kuin mitä se voisi olla (H9).

Haastateltava (H7) lisäsi psykologisen turvallisuuden edistävän myös ongelmanratkaisua. Kaikki haastateltavat korostivat, että on ehdottoman tärkeää luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka tekee työyhteisöstä turvallisen kaikille.

Niin sillähän (psykologisella turvallisuudella) on valtava merkitys. Tiimit, joissa sitä ei ole, lakkaa olemasta ennemmin tai myöhemmin. (H5.)

Tämä ennaltaehkäisee psykologisen turvallisuuden puutetta, joka muuten heikentäisi kehitymis- ja oppimismahdollisuuksia, jos virheitä tai ongelmakohtia ei esimerkiksi uskallettaisi tuoda ajoissa esiin. Monet haastateltavat nostivat tässä myös esiin esihenkilön läsnäolon tärkeyden. Haastateltavan (H1) ajatus vuorovaikutuksesta oli mielenkiintoinen, sillä hänen mukaansa usein päivittäiset keskustelut ja epäviralliset palautekanavat ovat tehokkaampia viestinnän keinoja kuin viralliset mekanismit. Monet muutkin haastateltavat nostivat esiin epäviralliset kanssakäymiset psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

Kyllä se on enemmän se arki keskustelu ja sieltä kautta niiden viestien sitten eteenpäin vieminen (H1).

Tilanteiden ratkaisu, joissa työntekijä ei koe oloaan psykologisesti turvalliseksi

Kaikki haastateltavat korostivat osallistamisen, kysymisen ja kuuntelemisen merkitystä, että saadaan hiljaisimpien työntekijöiden ääni kuuluviin. Muutamit haastateltavat täydensivät, että on tärkeää luoda avoin ja positiivinen ilmapiiri, jossa kaikilla on tasa-arvoisesti mahdollisuus tuoda omat ajatukset ja mielipiteet esille. Monet toivat esiin sen, että pyrkivät keskustelemaan hiljaisimpien kanssa myös kahden kesken matalalla kynnyksellä.

Mä oon käynyt privaalisti kysymässä silleen esimerkiksi, että hei, onko sulla jotain lisätä tähän vielä, että haluaako jotain kertoa (H3).

Osa haastateltavista nosti esiin mielenkiintoisen näkökulman, että hiljaisen työntekijän takana ei aina ole kyse vain esimerkiksi turvattomuuden tunteesta. Kyse voi esimerkiksi olla ammatillisen itsetunnon puutteesta tai siihen liittyvästä epävarmuudesta.

Tyypillisesti tällaisissa kysymyksissä on taustalla jokin itsetuntoon liittyvä haaste, että ajatellaan, että jotenkin se oma mielipide ei ole niin tärkeää tai et se oma osaaminen ei ole riittävää. (H5).

Monesti se on nimenomaan justinsa vähemmän kokemusta omaavilla ihmisillä se tilanne, että on epävarmuutta, mutta kyllä vaan sitten kannustanut, että jos tulee jotain asioita mieleen, niin pitää kysyä ja sanoa ja vähän haastanut sillä tavalla sitä ammatillista ajattelua. (H9.)

Haastateltava (H2) korosti, että hänen mielestään esihenkilön tehtävä on tunnistaa, ovatko hänen alaisensa enemmän ekstroverteja vai introverteja, ja toimia sitten esimerkiksi pala-vereissa sen mukaisesti. Ihmisten erilaisuus ja sen huomaaminen on tärkeässä roolissa.

Haastateltava (H6) lisäsi hyvän näkökulman siihen, että ei ole aina helppoa lukea tilannetta, että tietäisi, milloin joku jättää jotain sanomatta, koska ei koe oloaan turvalliseksi.

Jos mulla on tällainen sekalainen joukko, missä on paljon introverteja ja paljon ekstroverteja niin kyllä mun pitää varmistaa, että kaikilla on tasapuolinen tavallaan puheenvuoro oikeus – koska näähän ei ole hyvä tai huono ominaisuus, vaan ihmiset on vähän erilaisia ja mun pitää vaalia sitten tiettyjen mekanismien kautta, että kaikki pääsee tai on mahdollisuus saada se ääni kuuluviin. (H2.)

Psykologinen turvallisuus ei ole joko tai. – Se on yksilökohtainen tunne kuitenkin, niin sitä on vaikea tietää, että milloin joku on jättänyt sanomatta jotain, koska ei koe sitä turvalliseksi sanoa, niin vaikeahan sitä on tietää, jos henkilö ei ole koskaan kertonut. (H6).

Esihenkilön keinot työyhteisön luottamuksen ja avoimen viestinnän edistämiseksi

Lähes kaikki haastateltavat korostivat erityisesti kahdenkeskeisiä vuorovaikutustilanteita sekä one-to-one-keskusteluita. Kaikki työntekijät eivät uskalla jakaa ajatuksiaan, mutta esimerkiksi kahvitauolla keskustelu kahden kesken voi auttaa keräämään niitä näkemyksiä, joita ei ryhmässä tullut esille. Haastateltava (H9) nosti hyvän näkökulman, että kannustetaan keskusteluun, jossa voi olla eri mieltäkin. On hyvä tuoda ne mielipiteet esille, joko ryhmässä tai kahden kesken.

Kaikkihan ei ole semmoisia, että pystyisi tuoda omia näkemyksiään niin kun isommassa ryhmässä, ja toisaalta sitten kun ne ihmiset oppii tuntemaan niin tietää, että osa on sen tyyppisiä ja silloin kannattaa sitten ehkä palaverien jälkeen käydä kahdenkin kesken kysymässä, että mitä mieltä olit tai jäikö jotain ehkä kertomatta tai jostain muuta. (H1).

Yleisellä tasolla koskaan ei ole oikeita tai vääriä mielipiteitä. On mielipiteitä, josta oloaan joko samaa mieltä tai eri mieltä. (H9.)

Noin puolet haastateltavista nostivat palautteen antamisen ja pyytämisen merkityksen yhdistettynä ilmapiiriin. Kun pystytään antamaan rehellisesti palautetta ilman pelkoa seuraamuksista, työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Monet nostivat myös esimerkin voiman esihenkilötyössä. Kuuntelemalla ja tarttumalla palautteeseen esihenkilö luo ilmapiiriä, jossa työntekijät uskaltavat olla avoimia. Esihenkilöllä on vastuu luoda omalla toiminnallaan tällainen ilmapiiri työyhteisöön ja pitää siitä huolta. Haastateltavalla (H4) oli hyvä ajatus siitä, että avoin työilmapiiri rohkaisee työntekijöitä tuomaan myös tunteksiinsa esille, jotka saattavat vaikuttaa esimerkiksi työstä suoriutumiseen.

Ihmisellä voi olla huonoja päiviä johtuen jostain kotioloista tai ihan mitä vaan voinut tapahtua, että se on kuitenkin yksi minä on vaan siellä töissä ja muut minät on muualla (H4).

Epäonnistumisien ja virheiden rooli työyhteisössä

Kaikki haastateltavat toivat omin sanoin esiin sen, että virheet ovat välttämätön osa oppimisprosessia ja epäonnistumiset ovat tilaisuuksia kehittää toimintaa. Haastateltava (H1) kiteytti hyvin:

Jos haluat kehittyä ja edetä urallasi, niin sinun täytyy tehdä virheitä (H1).

Lähes jokainen haastateltava koki, että esihenkilönä on erityisen tärkeää pystyä myöntämään omat virheensä ja sillä tavalla näyttää esimerkkiä. Positiivinen asenne virheisiin tukee kehitystä. Haastateltavat nostivat eri lähestymistapoja ja näkökulmia virheiden käsittelyyn.

Joskus kantapäät kuuluu enemmän, kuin toisinaan pääsee taas helpommalla (H9).

Tavallaan on myös vastuussa, ei ainoastaan itsestään, vaan koko tiimistä, että kyllä jokainen tiimiläisen moka, on sitten mun moka myös (H6).

Usein virheet eivät johdu tahallisuudesta, vaan työntekijä ei ole tiedostanut virhettä, ei ole ymmärtänyt toimintatapaa tai ei ole ollut tietoinen muista ratkaisuvaihtoehdoista tai ei ole tiennyt, että siihen löytyy joku valmis ohje tai tuki työn helpottamiseksi. (H2).

On kuitenkin aika paljon ihmisiä, jotka vaikka kuinka paljon ne saisi hyvää aikaiseksi ja kun tekee yhden virheen jäävät sitä kovasti harmittelemaan, niin täytyy sitten aina välillä myöskin muistutella ja luoda sitä perspektiiviä, että hei että tuossa on 100 asiaa mennyt hyvin ja yksi asia meni vähän silleen mönkään, että huomaatko eron. (H5).

Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä

Monet haastateltavat nostivat esihenkilön roolin olevan merkittävä niin psykologisen turvallisuuden edistämisessä kuin sen heikkenemisessä. Omalla esimerkillään esihenkilö voi vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Lisäksi esihenkilönä täytyy itse olla tarkastelemassa työyhteisön tuntemuksia, että pysyy ajan tasalla, miten työyhteisö toimii ja millainen ilmapiiri siellä on.

Aivan kriittinen. Kaikki lähtee minusta, jos tota minä pystyn ottamaan palautetta vastaan hyvin ja antamaan palautetta hyvin ja rakentavasti, niin silloin minä olen se, joka sitä psykologista turvallisuutta luo. (H5.)

Ihan oikeasti itse jalkauduit ja omilla silmillä omilla korvilla näet, että minkälainen se tiimi ja minkälainen niitten yhteistyö on (H1).

Haastateltava (H9) korosti myös sitä, että esihenkilön on tärkeää antaa tilaa luovuudelle ja ongelmanratkaisulle, että pystytään säilyttämään työntekijän työnimu. Työnimu on merkittävässä roolissa työntekijän motivaation suhteen.

Pitää olla tilaa toteuttaa niin sanotusti itseään, ja jos ei sitä anneta niin se ihminen äkkiä tylsistyy ja menettää motivaation tekemiseen (H9).

Haastavien tilanteiden ratkaisu säilyttäen psykologinen turvallisuus

Konfliktien hallintaan haastateltavilla oli melko yksimieliset vastaukset. Muutamat haastateltavat toivat esiin empaattisuuden, rauhallisuuden ja asiapitoisuuden haastavien tilanteiden ratkaisuun. Kaikki haastateltavat painottivat avointa, rehellistä ja suoraa viestintää ja vuorovaikutusta, joka auttaa reagoimaan ongelmiin ja ratkaisemaan haastavat tilanteet.

Avoin viestintähän on niin kun kaiken a ja o (H2).

Kun ne äänitasot tuolla työpisteillä rupeaa nousemaan, niin silloin se turvallisuus kyllä sieltä katoaa niiltä muiltakin, jotka eivät ole edes osallisia siihen. – Niissä pitää olla aika jyrkkä ja nopea sillä tavalla, että sitten pitää vaan asialta katkaista siivet ja se yleensä johtaa siihen, että sitten ne riitapukarit sieltä joudutaan erottamaan toisistaan. (H1.)

Haastateltava (H7) nosti hyvän näkökulman myös siihen, että johdosta lähtien avoin ja rehellinen viestintä on tarpeen ikävienkin asioiden äärellä. Näin pystytään paremmin ylläpitämään psykologista turvallisuutta.

Kyllä se vaatii mun mielestä yrityksen johtamisessa avoimuutta myös niistä tietyllä tavalla ehkä vähän ikävämmistä asioista, että jos miettii, että jollei joku organisaatio tai organisaation osa ole suoriutunut niin kuin sen tulisi suoriutua, niin siitäkin pitäisi pystyä aika avoimesti puhumaan ja kertomaan, että me tehdään näitä muutoksia sen takia, että me ollaan turvaamassa meidän kaikkien tulevaisuutta. (H7.)

Merkittävin oivallus psykologisesta turvallisuudesta esihenkilötyössä

Haastateltavilta tuli erilaisia ajatuksia merkittävimmästä oivalluksesta liittyen jokaisen omiin kokemuksiin. Muutamat teemat toistui huomattavasti toisia enemmän vastauksissa. Näitä olivat esihenkilön rooli ja läsnäolo, avoimuus, osallistaminen sekä luottamus. Kun esihenkilö on läsnä ja kuuntelee työntekijöitään, hän on tietoinen siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Näin voidaan puuttua epäkohtiin ajoissa ja estää niiden kärjistyminen isommiksi ongelmaksi.

Pohjimmiltaanhan nää on tosi vanhoja asioita silleen, että ollaan vaan ihmisiä ihmiselle, että eihän se niin kun periaatteessa sen kummempaa ole (H3).

Ehkä semmoinen et puuttuu ajoissa, että kun alkaa tuntuu, että saa jonkun pienen haisun siitä, että nyt kaikki ei ole kohdillaan niin tavallaan ei anna sen lipua ohi (H7).

Haastateltava (H8) nosti hyvän näkökulman, että psykologinen turvallisuus on pienistä asioista kiinni. Peruskäytöstavat, tervehtiminen ja ajan antaminen vievät jo hyvin pitkälle ihmisten kanssa työskennellessä.

Että miten pienestä se on kiinni? Se (psykologinen turvallisuus) koostuu jokapäiväisistä mitättömiltäkin tuntuvista asioista. (H8.)

Vinkkejä esihenkilöille, jotka haluavat vahvistaa psykologista turvallisuutta työyhteisössään ja kehittää omaa johtamistyyliään ihmisläheisemmäksi

Haastateltavien vastauksissa toistui esihenkilön aito läsnäolo työelämän arjessa. Henkilökohtaiset havainnot ja säännölliset kahdenkeskeiset vuorovaikutukset auttavat ymmärtämään ja kuulemaan työntekijöitä. Lisäksi virheiden käsittely ja palautteen anto olivat isossa roolissa psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa ja ihmisläheisemmän johtamistyylin kehittämisessä.

Kun sä itse olet mahdollisimman paljon paikalla oikeasti ihan fyysisesti ja näet ja kuulet, että silloin sä pystyt niin kun hallitsemaan ja tiedät missä mennään (H1).

Kiireenkin keskellä avoin vuorovaikutus a ja o (H4).

Olla läsnä siinä jokapäiväisessä tekemisessä. – Ensimmäiseksi pitää aina muistaa lähestyä niitä ihmisiä ihmisinä, kuunnella niitten näkemyksiä ja ajatuksia. Toisaalta kun olet esimies niin sulta odotetaan sitten myöskin niitä linjanvetoja, päätöksentekoa ja ohjeistusta. (H9.)

Pyydä palautetta, kiitä palautteesta, anna palautetta et sillä pääsee tosi pitkälle (H5).

Mä jotenkin ajattelen, ettei yritä olla mitään muuta kuin mitä on, että pitää olla aito ja avoin oli sitten tavallaan se oma luontainen toiminta tapa mimmoinen. – Silloin sä oot ennakoitava ja ennakoitavuus luo turvallisuutta. (H7.)

Kannustus siihen, että moka on tosiaan lahja ja se on keino oppia jotain uutta (H8).

Esihenkilöiden vapaa sana haastattelun päätteeksi

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, haluavatko he lisätä jotain tai onko heillä vielä jotain, mitä ei tullut sanotuksi. Haastateltavilla riitti ajatuksia jaettavaksi vielä aiheiden läpikäyntien jälkeen.

Tämä on tärkeä teema, koska psykologisen turvallisuuden ja erilaisten ihmisten välinen vuorovaikutuksen tärkeys tulevat korostumaan tulevaisuudessa, kun erilaiset ihmiset tulevat sekoittumaan yhä enemmän (H1).

Työntekijä tuli takaisin mun alaiseksi ja sanoi, että on se kiva taas, kun sun kanssa voi keskustella. Tällöinen ehkä osoittaa sen keskustelun ja kohtaamisen voiman tänä päivänä työelämässä, että ei vaan kylmiä sähköposteja sieltä täältä. (H4.)

Aika monessa asiantuntijaorganisaatiossa on vähän ongelma justin se, että niitä hyviä työntekijöitä kun palkitaan, niin sitten tehdään siitä esimies ja sitten se menee ihan metsään. Siinä menee hyvä tekijä hukkaan, kun pannaan semmoiseen rooliin ja joskus tuolta taas ihan kadulta voi poimia kaverin, joka on tosi hyvä esihenkilönä. (H9.)

5.3 Haastattelutulosten yhteenveto

Haastattelutuloksissa toistui paljon samoja teemoja, vaikka ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta käsiteltiin selkeyden vuoksi haastattelutilanteessa erillisinä aihekokonaisuuksina. Monille haastateltaville käsitteiden merkitykset olivat sinänsä tuttuja, mutta käsitteinä uusia tai vasta hetki sitten työyhteisöihin rantautuneita. Lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa nämä aiheet olivat juuri nyt erityisen ajankohtaisia ja pinnalla olevia.

Ihmisläheinen johtaminen

Ihmisläheisen johtamisen käsite näyttäytyi haastateltaville eri tavoin. Johtamisen keskiössä nähtiin avoimuus, vuorovaikutus, empaattisuus ja luottamus. Ihmisläheinen johtaminen ei rajoitu vain pehmeisiin arvoihin, vaan yhdistää inhimillisyyden tavoitteellisuuteen ja vastuullisuuteen. Erityisen tärkeinä pidettiin esihenkilön aitoutta, läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Luottamus on molemminpuolista ja syntyy johdonmukaisuuden ja rehellisyyden kautta.

Avoimuuden ja aitouden ylläpitämisessä keskeisiä keinoja nähtiin arvojen mukainen toiminta, virheiden myöntäminen ja selkeä, läpinäkyvä viestintä. Lisäksi avoimuus omista rajoista ja vajavaisuuksista kannusti myös työntekijöitä avoimuuteen. Luottamusta puolestaan rakennettiin aktiivisen vuorovaikutuksen, kuuntelun ja kahdenkeskisten keskustelujen avulla. Työntekijöiden arvostuksen ja kuulluksi tulemisen varmistamisessa tärkeitä olivat palaute, kiittäminen, osallistaminen ja esihenkilön läsnäolo.

Oman johtajuuden kehittämisessä haastateltavat pitivät tärkeinä palautteen saamista eri tahoilta, henkilöstökyselyjä sekä itsereflektiota. Virheistä oppiminen ja jatkuva itsensä kehittäminen olivat keskeisiä oppimisprosesseja.

Ihmisläheisen johtamisen haasteina nousivat esiin korjaavan palautteen antaminen, vaikeiden päätösten, kuten irtisanomisten, käsittely sekä empatian ja tunteiden tasapainottaminen. Näiden tilanteiden hallintaan auttavat selkeys, rauhallisuus sekä empaattinen mutta jämäkkä lähestymistapa. Lisäksi organisaatioiden inhimillisempi ajatusmaailma tukee haastavista tilanteista selviytymistä.

Haastateltavat kokivat, että luottamus ja joustavuus ovat keskeisiä inhimillisen työkuulttuurin edistämiseksi. Myös yhteisöllisyys, tasa-arvo ja arvostus työyhteisössä korostuivat. Lisäksi esihenkilöiden autonomian ja ajankäytön merkitys nousi esiin, sillä alaisten kohtaaminen ja vuorovaikutus edellyttävät aikaa ja resursseja.

Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus nähtiin haastateltavien keskuudessa työyhteisön perustana, joka mahdollistaa avoimen keskustelun, innovoinnin ja luottamuksen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden tulee voida ilmaista näkemyksiään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, ja turvallinen ilmapiiri edistää kehitys- ja oppimismahdollisuuksia.

Haastateltavien mukaan esihenkilöillä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä. He kokivat, että heidän tehtävänä on rohkaista työntekijöitä tuomaan näkemyksensä esiin, huomioida erilaiset näkemykset sekä varmistaa, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Erityisesti pienet ja epätavalliset ideat, jotka voivat olla hyvinkin arvokkaita, voivat jäädä esittämättä, ellei esihenkilö kannusta ja tue avoimuutta. Lisäksi esihenkilön tulee tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja erilaiset persoonallisuudet, että pystyy edistämään kaikkien psykologista turvallisuutta.

Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan ole vain esihenkilön vastuulla, vaan koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Kaikkien on noudatettava sovittuja pelisääntöjä ja tuettava toisiaan turvallisen ilmapiirin ylläpitämiseksi. Konfliktihin esihenkilön tulee puuttua ajoissa ja virheet tulisi nähdä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina. Haastavien tilanteiden hallinnassa korostuvat empaattisuus, rauhallisuus ja asiapitoisuus sekä avoin ja rehellinen viestintä.

Luottamuksen rakentamisessa ja avoimen viestinnän tukemisessa merkityksellisiä olivat kahdenkeskeiset keskustelut, palautteen antaminen ja pyytäminen sekä esihenkilön kuunteleva asenne. Kaikki työntekijät eivät uskalla jakaa ajatuksiaan ryhmässä, joten epäviralliset palautekanavat ja läsnäolon merkitys korostuivat. Esihenkilön toiminta ja esimerkki vaikuttivat ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilön esimerkki ja tuki korostui haastateltavien vastauksissa virheiden ja epäonnistumisien käsittelyssä. Virheet ovat luonnollinen osa oppimista ja niiden hyväksyminen edistää kehitystä.

Teemoittelu ja tyypittely

Ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus ovat toisiaan täydentäviä tekijöitä, jotka muodostavat perustan hyvinvoivalle ja tulokselliselle työyhteisölle. Aineistossa toistuu eniten aitous, luottamus ja avoimuus, läsnäolo, vuorovaikutus ja empatia (Kuvio 7). Näiden avulla esihenkilöt kokivat, että he saavat edistettyä ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta työyhteisöissään.



Kuvio 7. Aineiston teemoittelu

Aitous koostuu johdonmukaisuudesta, arvojen mukaisesta toiminnasta sekä virheiden myöntämisestä. Nämä rohkaisevat myös työntekijöitä olemaan omia itsejään. Luottamus ja avoimuus näkyy omien rajojen ja tunteiden sanoittamisella, läpinäkyvyydellä päätöksenteossa ja selkeällä ja ymmärrettävällä viestinnällä. Esihenkilön tulee olla ennakoitava ja systemaattinen toiminnassaan. Läsnäolossa korostuu esihenkilön saatavilla oleminen, kuuntelu ja huomion sekä ajan antaminen ja aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. Pienet eleet ja käytöstavat kuten tervehtiminen ja silmiin katsominen osoittavat esihenkilön läsnäoloa. Vuorovaikutus koostuu palaute- ja keskustelukulttuurista ja niiden kehittämisestä sekä rohkaisemisesta avoimeen ja jatkuvaan keskusteluun. Lisäksi vielä empatia, jossa ilmenee kyky asettua toisen asemaan, tunteiden huomioiminen johtamisessa ja oikeudenmukainen ja ymmärtävä suhtautuminen työntekijöihin. Tunteet ovat mukana yhtä lailla työyhteisössä kuin arkielämässäkin ja niiden vaikutukset on otettava huomioon. Toistuvien tunnistettujen teemojen pohjalta pystyttiin löytämään myös erilaisia esihenkilötyyppejä (Taulukko 2).

Esihenkilö tyyppi	Kuvaus
Läsnä oleva ja kuunteleva	<ul style="list-style-type: none"> • On alaitensa saatavilla • Kuuntelee ja antaa aikaa työntekijöilleen • Kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin • Korostaa vuorovaikutusta
Etäinen ja passiivinen	<ul style="list-style-type: none"> • Välttelee suoria konflikteja ja antaa asioiden mennä omalla painollaan • Ei aktiivisesti rakenna psykologista turvallisuutta, mutta ei tietoisesti vaaranna sitä • Saattaa olla epäjohdonmukainen päätöksenteossa, mikä luo epävarmuutta
Osallistava ja luottamusta rakentava	<ul style="list-style-type: none"> • Viestii selkeästi ja ymmärrettävästi • Osallistaa päätöksentekoon ja on läpinäkyvä • Omien rajojen ja tunteiden sanoittaminen • Luo luottamuksellisen ilmapiirin ja kannustaa avoimeen keskusteluun.
Aito ja empaattinen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii johdonmukaisesti ja arvojen mukaisesti • Myöntää virheet ja käsittelee niitä oppimismahdollisuuksina • Oikeudenmukainen ja ymmärtävä suhtautuminen
Valmentava ja kehitystä tukeva	<ul style="list-style-type: none"> • Kannustaa työntekijöitä oppimaan ja kehittymään • Käyttää kysymyksiä ja sparraavaa palautetta tukemaan itsenäistä ajattelua • Yhdistää vaativuuden ja välittämisen, mikä rakentaa luottamusta • Tunnistaa, milloin tarvitaan empaattisuutta ja milloin jämäkkyyttä
Kontrolloiva ja mikromanageeraava	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatii jatkuvaa raportointia ja puuttuu pienimpiinkin yksityiskohtiin • Ei anna työntekijöille riittävästi autonomiaa, mikä heikentää luottamusta • Psykologinen turvallisuus kärsii, koska työntekijät pelkäävät virheitä

Taulukko 2. Aineiston tyypittely

Erilaisia esihenkilötyyppejä, joita tutkija kokosi aineiston teemoittelun pohjalta ovat läsnä oleva ja kuunteleva, etäinen ja passiivinen, osallistava ja luottamusta rakentava, aito ja empaattinen, valmentava ja kehitystä tukeva ja kontrolloiva ja mikromanageeraava. Näillä esihenkilötyypeillä on omat ominaisuutensa, jotka kuvaavat esihenkilötyyppejä.

5.4 Esihenkilön keinot ja työkalut toiminnan edistämiseksi

Tutkimuksesta kävi ilmi, että esihenkilöillä on useita erilaisia keinoja ja niitä edistäviä työkaluja, joita voidaan hyödyntää ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseen työyhteisössä. Keinot ja työkalut tarkoittavat tässä niitä konkreettisia toimia tai menetelmiä, joilla esihenkilö voi edistää omaa johtamistyyliään ihmisläheisemmäksi tai edistää psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössään.

Keinoja toiminnan edistämiseksi olivat aitous ja avoimuus, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistaminen, palautekulttuurin kehittäminen sekä

empatian hyödyntäminen johtamisessa. Näille keinoille on konkreettisia työkaluja, joiden avulla esihenkilö voi onnistua toiminnan edistämässä.

Aitous ja avoimuus luovat pohjan esihenkilön ja työntekijöiden väliselle luottamukselle. Konkreettisia työkaluja aitouden ja avoimuuden osoittamiseksi ovat omien arvojen mukainen johtaminen, joka auttaa esihenkilöä toimimaan johdonmukaisesti ja rakentamaan työyhteisössä avoimen ilmapiirin. Lisäksi virheiden myöntäminen ja niistä oppiminen osoittavat inhimillisyyttä ja aitoutta.

Selkeä ja läpinäkyvä viestintä edistää yhteisymmärrystä ja vähentää epävarmuutta, mikä edistää avoimuutta työyhteisössä. Lisäksi omien rajojen ja vajavaisuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen auttavat rakentamaan realistisia odotuksia ja edistää avointa vuorovaikutusta.

Luottamuksen rakentamiselle työkaluja ovat kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa, koska ne vahvistavat yksilöllistä kohtaamista ja osoittavat työntekijälle läsnäoloa ja kuuntelevaa. Tämä saa työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Esihenkilön kuunteleva ja arvostava asenne tukee myös luottamuksen rakentamista työyhteisössä. Lisäksi avoin ja rehellinen viestintä kaikissa tilanteissa sekä esihenkilön esimerkki avoimesta ja rehellisestä keskustelutavasta vahvistavat luottamusta.

Vuorovaikutusta ja osallistamista voidaan vahvistaa esimerkiksi kehityskeskustelujen ja henkilöstökyselyjen avulla. Ne tarjoavat mahdollisuuden jatkuvaan palautteeseen ja kehittämiseen. Lisäksi esihenkilön toimesta työntekijöiden aktiivinen osallistaminen päätöksentekoon ja ideointiin lisää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja edistää innovatiivisuutta.

Muita työkaluja vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistamiseen ovat erilaiset ryhmä- ja yksilökeskustelut sekä työntekijöiden rohkaisu ja ideoiden huomioiminen. Myös turvallisten keskustelukanavien sekä epäviralliset ja matalan kynnyksen vuorovaikutustilanteet tukevat vuorovaikutuksen vahvistamista. Osallistamista vahvistavat joustavat työskentelytavat ja yksilölliset tukitoimet, jotka huomioivat työntekijöiden erilaiset tarpeet.

Palautekulttuurin kehittäminen on keskeinen osa ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta. Työkaluja palautekulttuurin kehittämiseksi ovat säännölliset palautesyklit ja henkilöstökyselyt. Lisäksi aktiivinen palautteen antaminen ja pyytäminen edistää avointa keskustelua ja jatkuvaa kehittymistä. Myös positiivisen ja kehittävän palautteen tasapaino varmistaa, että palautekulttuuri voi kehittyä.

Etenkin rakentavan ja korjaavan palautteen antamisessa pitää myös huomioida, että se tehdään empaattisesti ja selkeästi oppimista ja kehittymistä tukien. Rakentava ja korjaava palaute annetaan myös sopivassa tilanteessa ja kahden kesken. Nämä auttavat virheiden

näkemiseen oppimismahdollisuuksina, joka luo työyhteisöön rohkeutta kokeilla uutta ja kehittää toimintaa. Näiden työkalujen avulla esihenkilö pystyy kehittämään palautekulttuuria työyhteisössä.

Empaattisuus voidaan nähdä sekä keinona että työkaluna. Kun empatia nähdään keinona, se toimii laajana periaatteena ja asenteena, joka ohjaa johtamista ja vuorovaikutusta. Tämä tarkoittaa työntekijöiden näkökulmien huomioon ottamista, tunteiden ymmärtämistä ja niiden arvostamista osana työyhteisön toimintaa. Puolestaan, kun empatia nähdään työkaluna, sitä käytetään tietoisesti ja tavoitteellisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen, palautteenannon ja tiimidynamiikan kehittämisessä. Empaattinen lähestymistapa lisää työyhteisön hyvinvointia ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Empaattisuus toimii siis molempina toiminnan edistämässä.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Tavoitteiden ja tulosten pohdintaa

Ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus ovat merkittävässä roolissa toimivaa työyhteisöä. Esihenkilöillä on vastuu ylläpitää ja edistää näitä erilaisin keinoin ja työkaluin, jotta lopputuloksena olisi innovatiivinen ja hyvinvoiva työyhteisö, joka tuottaa toiminnallaan lisäarvoa organisaatiolle.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia ihmisläheisestä johtamisesta ja psykologisesta turvallisuudesta sekä niiden perusteella koota yhteen konkreettisia keinoja ja työkaluja, miten työyhteisöä voi johtaa ihmisläheisesti ja psykologista turvallisuutta edistäen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitä eri keinoja ja työkaluja esihenkilöille on ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi työyhteisöissä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, joka tukee tutkimusongelman ratkaisua. Tutkimuksen aiheita haluttiin tarkastella asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden näkökulmasta, joten menetelmänä toimi puolistrukturoidut haastattelut. Haastattelut eli empiria oli tutkimuksen painopiste, ja niistä kerätty aineisto toi syvyyttä tutkimukseen.

Aineiston koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely antoivat hyvän käsityksen esihenkilöiden näkökulmasta. Niistä nousi esiin esihenkilöiden ajatukset ihmisläheisestä johtamisesta sekä esihenkilön merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä. Empiirisestä tutkimuksesta kävi ilmi esihenkilön keinot ja työkalut, joilla edistää ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta.

Tutkimus osoitti, että esihenkilöt voivat edistää ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta aitoudella ja avoimuudella, luottamuksen rakentamisella, vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistamisella, palautekulttuurin kehittämisellä sekä empaattisuudella. Keskeisiä työkaluja aitouden ja avoimuuden edistämiseksi olivat omien arvojen mukainen johtaminen, virheiden myöntäminen ja selkeä viestintä. Luottamusta vahvistavat aktiivinen kuuntelu, läsnäolo ja avoin viestintä. Esihenkilön ajan antaminen ja läsnäolo tukevat myös työntekijän arvostuksen tunnetta. Osallistamista ja jatkuvaa vuorovaikutusta tukevat henkilöystävällisyys ja kahdenkeskeinen matalan kynnyksen vuorovaikutusyhteys. Palautekulttuuria kehitetään säännöllisellä ja tasapainoisella palautteella. Empaattisuus toimii sekä johtamisen periaatteena että käytännön työkaluna, tukien työyhteisön hyvinvointia ja turvallisuutta.

Vertaillen empiriaa ja teoriaa saatiin hyvä käsitys siitä, että tulokset vastasivat hyvin tutkimuksen tavoitteisiin sekä tutkimusongelmaan. Esimerkiksi sekä teoria että

tutkimustulokset korostivat vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön psykologisen turvallisuuden rakentamisessa kuten edelläkin mainittiin. Lisäksi Gallon (2023) mukaan psykologinen turvallisuus vahvistuu, kun työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Haastateltavat korostivat samansuuntaisesti, että työpaikan ilmapiiri paranee merkittävästi, kun esihenkilö osoittaa aidosti kuuntelevansa ja arvostavansa työntekijöitä.

Keskeisimmissä tuloksissa ilmenneet esihenkilön aitous, luotettavuus sekä kuunteleminen nousivat myös tietopohjassa esiin käsiteltäessä ihmisläheisen esihenkilön piirteitä. Esimerkiksi Gentryn (2024, 2) mukaan empatia on käytännön taito, joka vaatii kuuntelemista, aitoa kiinnostusta ja myötätunnon osoittamista. Tulokset tukivat myös teoriaosuudessa ilmennyttä harhaluuloa ihmisläheisestä johtamisesta ja empaattisuudesta (ks. Hälsa; Marone 2024). Pehmeät arvot johtamisessa saattavat kuulostaa pintapuolisesti tarkasteltuna siltä, että töissä olisi aina mukavaa eikä esimerkiksi virheisiin puututtaisi. Sitä ihmisläheinen johtaminen ei kuitenkaan ole. Kuten tuloksissakin kävi ilmi, ihmisläheinen johtaminen pitää sisällään yhtä lailla niin vaativien ja vaikeiden asioiden käsittelyä ja sen tavoitteena on edistää kaikkien hyvinvointia ja suoriutumista työyhteisössä. Joskus tämä sisältää paineita työntuloksiin liittyen organisaatiotasolta ja toisinaan taas muutosneuvotteluita.

Tutkimuksen tulokset myös haastoivat teoriaa. Vaikka Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus edellyttää johdolta vahvaa sitoutumista, haastateltavat kokivat, että psykologinen turvallisuus rakentui pikemminkin arjen pienissä kohtaamisissa ja epävirallisessa vuorovaikutuksessa kuin johdon muodollisissa toimenpiteissä. Vaikka teorialuvussa ei käsitelty kahvitaukojen ja spontaanien keskustelujen vaikutusta, haastateltavat näkivät ne erittäin keskeisenä luottamuksen rakentamisen keinona. Lisäksi tuloksissa tuli teoriasta poikkeava näkemystä työntekijöiden hiljaisuudesta. Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden hiljaisuus ei aina johdu psykologisen turvallisuuden puutteesta, vaan siihen voi vaikuttaa myös ammatillinen itsetunto ja epävarmuudet omaan asiantuntijuuteen liittyen.

Tulokset avarsivat hyvin näkemystä siitä, miten pieniltä kuulostavilla asioilla on isossa kuvassa valtava merkitys. Peruskäytöstavoillakin pääsee jo pitkälle, kun puhutaan esimerkiksi psykologisen turvallisuuden edistämisestä. Esihenkilötyössä korostui ihmisten kanssa työskentely ja tämän merkitystä ei tule sivuuttaa. Kaikkia pitää kohdella tasa-arvoisesti ja arvostavasti sekä käyttäytyä kuin ihminen ihmiselle.

Tutkimuksessa oli erityisen mielenkiintoista havaita, että asiantuntijaorganisaatioissa työsäään hyvin menestyvä henkilö ei välttämättä ole suoraan pätevä esihenkilötehtävässä. Esihenkilötehtävässä korostuivat tunneäly ja ihmislähtöinen ajattelutapa enemmän kuin erityiset asiantuntijataidot. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilö toimii asiantuntevasti ja tarjoaa

tarvittaessa tukea sekä ohjeistusta myös vaativampiin työtehtäviin, minkä vuoksi vahva ammatillinen osaaminenkin on olennaista. Tutkimus osoitti myös, että esihenkilötyöhön liittyvät taidot, kuten tunneäly, kehittyvät kokemuksen myötä. Ilman luontaista taipumusta ihmisläheiseen ajatteluun esihenkilönä kehittyminen voi kuitenkin olla haasteellista ja vaatii esihenkilöltä enemmän itsereflektointia.

Tutkimustulokset vahvistivat pitkälti teoreettista ymmärrystä psykologisen turvallisuuden ja ihmisläheisen johtamisen periaatteista näiden edistämiseksi. Samalla haastattelut toivat esiin uusia käytännön keinoja, kuten epävirallisen ja matalankynnyksen vuorovaikutuksen, joka ei ollut keskiössä aiemmassa kirjallisuudessa.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia ihmisläheisestä johtamisesta ja psykologisesta turvallisuudesta sekä niiden perusteella koota yhteen konkreettisia keinoja ja työkaluja, miten työyhteisöä voi johtaa ihmisläheisesti ja psykologista turvallisuutta edistäen. Tutkimuksesta kävi ilmi yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia, jotka eivät ole suoraan yleistettävissä. Analyysimenetelmiä hyödyntäen oli kuitenkin mahdollista selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Päättökysymykseen löydettiin vastaus seuraavien alatutkimuskysymysten avulla.

Mitä ihmisläheinen johtaminen edellyttää esihenkilöltä?

Ihmisläheinen johtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka edellyttää esihenkilöltä syvällistä ymmärrystä niin itsestään kuin johdettavistaan. Se ei ole pelkästään joukko menetelmiä tai teknisiä taitoja, vaan pikemminkin asenne ja toimintatapa, joka näkyy päivittäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa sekä tukee työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja kehittymistä. Tämä johtamistyyli perustuu tunneälykkyyteen, ihmisläheiseen tapaan ajatella sekä hyvään itsetuntemukseen. Ihmisläheisessä johtamisessa korostuu arvostava vuorovaikutus, aito kuuntelu ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen samalla tukien organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Tunneäly ja hyvä itsetuntemus ovat keskeisiä tekijöitä ihmisläheisessä johtamisessa, sillä ne auttavat esihenkilöä tunnistamaan omat vahvuutensa, kehittämiskohteensa ja tapansa reagoida erilaisiin tilanteisiin. Ilman näitä ominaisuuksia esihenkilö saattaa toimia reaktiivisesti tai ennakoimattomasti, mikä voi heikentää työyhteisön psykologista turvallisuutta ja luottamusta.

Lisäksi ihmisläheinen johtaminen edellyttää esihenkilöltä kykyä tasapainottaa työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation strategiset tavoitteet. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että

esihenkilö tunnistaa, milloin työntekijät tarvitsevat tukea ja joustavuutta, ja milloin on tarpeen haastaa heitä kehittymään ja ottamaan enemmän vastuuta. Arvostava vuorovaikutus ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen eivät tarkoita miellyttämistä tai konfliktien välttämistä, vaan rakentavaa keskustelua, selkeitä odotuksia ja työntekijöiden potentiaalin tukemista. Tämä vaatii esihenkilöltä yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja niihin mukautumista.

Kokonaisuudessaan ihmisläheinen johtaminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Se vaatii esihenkilöltä kykyä reflektoida omaa toimintaansa ja tarvittaessa muuttaa sitä tilanteiden ja ihmisten mukaan. Ihmisläheinen johtaminen edellyttää siis pitkäaikaista sitoutumista ja johdonmukaista toimintaa, joka mahdollistaa ihmisläheisen johtamiskulttuurin kehittymisen työyhteisössä.

Miten psykologinen turvallisuus muodostuu työyhteisössä?

Psykologinen turvallisuus muodostuu työyhteisössä monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Se tarkoittaa ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista ajatuksiaan, tehdä virheitä ja olla oma itsensä ilman pelkoa rangaistuksista tai negatiivisista seurauksista. Psykologisesti turvallinen työympäristö tukee oppimista, innovointia ja yhteistyötä.

Esihenkilöllä on keskeisin rooli psykologisen turvallisuuden muodostamisessa. Hän on se, joka ensisijaisesti edistää tai heikentää psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä työyhteisössä. Esihenkilön tehtävänä on rohkaista työntekijöitä tuomaan esiin mielipiteitään, huomioida erilaiset näkökulmat ja varmistaa, että jokainen saa äänensä kuuluviin.

Psykologisen turvallisuuden tunne mahdollistaa virheiden normalisoinnin ja niiden käyttämisen oppimisen välineenä sen sijaan, että niitä pelättäisiin tai niistä rangaistaisiin. Esihenkilön tulisi siis luoda ilmapiiri, jossa virheitä ei peitellä tai vältellä, vaan niitä käsitellään rakentavasti. Tämä ei lisää ainoastaan luottamusta, vaan myös kannustaa innovointiin, sillä tällaisessa tilanteessa työntekijät uskaltavat rohkeasti tuoda esiin uusia ideoita ja erilaisia näkökulmia.

Työyhteisön jäsenilläkin on vastuu psykologisen turvallisuuden muodostumisesta. Kaikkien on sitouduttava arvostavaan vuorovaikutukseen, toistensa tukemiseen ja konfliktien rakentavaan käsittelyyn. Psykologinen turvallisuus muodostuu myös työyhteisön kulttuurista, jossa jokainen voi kokea olevansa arvostettu, kuultu ja tuettu.

Psykologinen turvallisuus muodostuu esihenkilön tietoisesta edistämisestä sekä tilanteiden ja työntekijöiden lukemisesta. Psykologinen turvallisuus ei ole pelkkä päämäärä, vaan jatkuva prosessi työyhteisössä, joka edellyttää esihenkilöltä korkeaa empatiakykyä ja herkkyyttä sekä kykyä tunnistaa ja huomioida erilaisten työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet. Työyhteisöt, jotka onnistuvat rakentamaan ja ylläpitämään psykologista turvallisuutta, luovat

kestävän pohjan innovaatiolle, hyvinvoinnille ja menestykselle muuttuvissakin toimintaympäristöissä.

Miten esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen?

Esihenkilön johtamistyyli on keskeinen tekijä työyhteisön psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Ihmisläheinen johtaminen, joka perustuu tunneälykkyyteen, arvostavaan vuorovaikutukseen, aitoon kuunteluun sekä työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen, luo perustan turvalliselle työilmapiirille. Kun esihenkilö toimii johdonmukaisesti ja arvojensa mukaisesti, on läsnä ja kuuntelee aktiivisesti, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja uskaltavat ilmaista näkemyksiään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tällainen ilmapiiri kannustaa avoimeen keskusteluun, tiedon jakamiseen ja ongelmanratkaisuun, mikä vahvistaa sekä yksilöiden että koko organisaation suorituskykyä.

Ihmisläheisessä johtamistyyllisessä työntekijöiden kuunteleminen ja heidän mielipiteidensä huomioon ottaminen lisäävät työyhteisön keskinäistä luottamusta. Kun esihenkilö rohkaisee keskusteluun, mahdollistaa avoimen palautteenannon ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon, työpaikalle syntyy avoin, motivoiva ja osallistava ilmapiiri. Selkeät tavoitteet ja odotukset luovat työyhteisöön rakenteita, jotka auttavat työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työpanostaan arvostetaan. Samalla on olennaista, että esihenkilö tarjoaa tukea tavoitteiden saavuttamisessa, jotta työntekijät voivat itsevarmasti kokea onnistuvansa työssään ilman jatkuvaa epävarmuutta ja pelkoa virheistä.

Jos esihenkilön johtamistyyli ei tue avoimuutta, luottamusta ja työntekijöiden osallisuutta, työyhteisössä vallitsee epävarmuuden ja kontrollin ilmapiiri, jossa työntekijät eivät koe voivansa ilmaista ajatuksiaan vapaasti. Tämä johtaa psykologisen turvallisuuden heikentymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa työmotivaation heikkenemiseen, innovatiivisuuden laskuun ja työntekijöiden passiivisuuteen. Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa suoraan työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen, minkä vuoksi johtamistyyliä on tärkeää arvioida jatkuvasti ja kehittää vastaamaan sekä organisaation tavoitteita että työntekijöiden tarpeita. Tämä pohjautuu siitä, miten turvalliseksi ja arvostetuksi työntekijät kokevat itsensä. Esihenkilön johtamistyyllillä on siis merkittävä vaikutus koettuun psykologiseen turvallisuuteen.

Millaisia haasteita esihenkilö kohtaa pyrkiessään edistämään psykologista turvallisuutta ja ihmisläheistä johtamista?

Esihenkilöiden kohtaamat haasteet ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi voivat vaihdella työyhteisö kohtaisesti. Yksi keskeinen haaste liittyy rakentavan palautteen antamiseen, joka edellyttää tasapainoa rehellisyyden ja kannustavuuden välillä. Palautteen tulee olla selkeää ja kehittävä, mutta samalla sen antamisessa on huomioitava työntekijän yksilölliset piirteet ja tapa vastaanottaa palautetta. Oikein annettu palaute tukee psykologista turvallisuutta, kun taas epäonnistunut palautekeskustelu voi heikentää luottamusta ja työmotivaatiota.

Muutostilanteet ja organisaatiomuutokset ovat toinen merkittävä haaste. Työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin vaihtelee, ja esihenkilön tehtävänä on tunnistaa, millaiset reaktiot ja tarpeet korostuvat eri henkilöiden kohdalla. Toisille muutos voi olla innostava mahdollisuus, kun taas toisille se voi aiheuttaa epävarmuutta ja vastarintaa. Esihenkilön on kyettävä kommunikoimaan muutoksen taustat, tavoitteet ja vaikutukset selkeästi sekä tarjottava työntekijöille tukea muutosprosessin aikana. Tämä edellyttää herkkyyttä työntekijöiden tuntemuksille sekä kykyä mukauttaa johtamistyyliä eri tilanteiden mukaan.

Irtisanomistilanteet tuovat mukanaan erityisen haastavan tasapainoilun empaattisuuden ja jämäkkyuden välillä. Esihenkilön on pystyttävä osoittamaan inhimillisyyttä ja tukea irtisanotaville työntekijöille, mutta samalla hänen on säilytettävä asianomainen toimintakyky ja päätösten johdonmukaisuus. Näissä tilanteissa vuorovaikutuksen laatu, selkeys ja asiapitoisuus ovat ratkaisevassa asemassa.

Tasapainoilu empaattisuuden ja jämäkkyuden välillä ei ole haaste ainoastaan irtisanomisissa vaan myös päivittäisessä työelämänarjessa. Liiallinen ymmärtäväisyys voi johtaa siihen, että työtehtävien tavoitteet ja organisaation odotukset jäävät saavuttamatta, kun taas liiallinen jämäkkyys voi heikentää työntekijöiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Tämä vaatii esihenkilöltä hyvää itsetuntemusta, tilannetajua ja kykyä sopeutua eri tilanteisiin joustavasti.

Myös ihmisten erilaisuus lisää esihenkilötyön haasteellisuutta ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden näkökulmista. Jokaisella työntekijällä on omat motivaatiotekijät ja kommunikaatiotavat, mikä vaatii esihenkilöltä kykyä tunnistaa nämä erot ja mukauttaa omaa johtamistyyliään sen mukaisesti. Esihenkilön on oltava jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa oppiakseen tunnistamaan erilaiset persoonat työyhteisössä, jotta hän voi tehokkaasti tukea työntekijöiden suorituskykyä ja hyvinvointia.

Näiden haasteiden hallitseminen edellyttää esihenkilöltä jatkuvaa itsereflektiota, valmiutta kehittää omia vuorovaikutustaitojaan sekä kykyä mukautua muuttuvaan työympäristöön. Ihmisläheinen johtaminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa esihenkilön on oltava valmis oppimaan ja mukauttamaan omaa toimintaansa tilanteiden ja yksilöllisten tarpeiden mukaan. Näin esihenkilöllä on myös mahdollista selvitä haasteista säilyttäen psykologinen turvallisuus työyhteisössä.

Millaisten keinojen ja työkalujen avulla esihenkilö voi edistää ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

Päätutkimuskysymykseen saatiin kattava vastaus tutkimuksesta, ja alatutkimuskysymykset auttoivat syventämään ymmärrystä siitä, millaisin eri keinoin ja työkaluin esihenkilöt voivat edistää ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Tulokset osoittivat, että esihenkilöillä on käytössään monia keinoja ja työkaluja, joiden avulla he voivat vahvistaa avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä. Näistä keskeisimpiä ovat aitous ja avoimuus, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen edistäminen, palautekulttuurin kehittäminen sekä empaattisuuden hyödyntäminen johtamisessa. Näiden periaatteiden toteuttaminen vaatii kuitenkin tietoisia, konkreettisia ja suunnitelmallisia toimintatapoja, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon.

Aitouden ja avoimuuden edistäminen vaatii esihenkilöltä rehellistä itsereflektiota ja kykyä myöntää omat virheensä sekä oppia niistä. Johtaminen omien arvojen mukaisesti luo johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden luottamusta esihenkilöön. Esihenkilön on tärkeää viestiä selkeästi ja avoimesti niin organisaation tavoitteista kuin arjen käytännöistäkin, sillä epäselvä viestintä voi synnyttää turvattomuutta ja epävarmuutta työyhteisössä.

Esihenkilön esimerkki on keskeinen tekijä luottamuksen rakentamisessa, sillä hänen toimintansa ja asenteensa heijastuvat koko työyhteisöön. Avoin keskustelutapa luo kulttuurin, jota työntekijät voivat seurata, mikä edistää vuorovaikutuksen avoimuutta ja rehellisyyttä. Kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat henkilökohtaisen huomioinnin ja yksilöllisen tuen, mikä vahvistaa työntekijän kokemusta arvostuksesta. Kuunteleva ja arvostava asenne puolestaan osoittaa, että työntekijöiden ajatukset ja tunteet ovat tärkeitä, mikä syventää luottamusta. Lisäksi läpinäkyvä ja rehellinen viestintä vähentää epävarmuutta ja epäluuloa luoden työyhteisöön turvallisen ilmapiirin.

Vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistaminen puolestaan edellyttää, että työntekijöitä kuullaan ja heidän näkemyksensä huomioidaan päätöksenteossa. Kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt tarjoavat arvokasta tietoa työntekijöiden tarpeista ja työyhteisön kehityskohteista. Pelkkä tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä. On tärkeää, että esihenkilö myös

reagoi saatuun palautteeseen ja tekee tarvittavia muutoksia. Näin työntekijät tuntevat olonsa kuulluksi ja arvostetuksi. Lisäksi epäviralliset ja matalan kynnyksen keskustelut voivat madaltaa hierarkioita ja lisätä psykologista turvallisuutta, jolloin työntekijät uskaltavat tuoda esiin ajatuksiaan ja huoliaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Palautekulttuurin kehittäminen on olennainen osa ihmisläheistä johtamista ja psykologisen turvallisuuden edistämistä. Säännöllinen ja tasapainoinen palaute, jossa yhdistyvät positiivinen ja rakentava palaute, auttaa työntekijöitä kehittymään ja lisää heidän motivaatiotaan. Empaattinen ja rakentava palaute antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia virheistään ilman, että se heikentää heidän itsetuntoaan tai turvallisuudentunnettaan. Tärkeää on myös se, että esihenkilö itse pyytää aktiivisesti palautetta ja on valmis kehittämään omaa toimintaansa sen pohjalta. Tämä viestii työntekijöille, että esihenkilö arvostaa heidän näkemyksiään ja on valmis kehittymään yhdessä työyhteisön kanssa.

Empaattisuus puolestaan toimii sekä keinona että työkaluna, joka vaikuttaa kaikkiin muihin johtamisen osa-alueisiin. Empatia ohjaa esihenkilön asenteita ja toimintaa sekä tukee vuorovaikutusta, palautteenantoa ja yhteistyötä. Lisäksi empaattinen esihenkilö ymmärtää työntekijöiden yksilölliset tarpeet, kuuntelee aktiivisesti ja osoittaa aitoa kiinnostusta heidän hyvinvointiaan kohtaan. Tämä ei tarkoita ainoastaan mukautumista työntekijöiden toiveisiin, vaan myös rohkeutta asettaa selkeitä rajoja ja vaatia vastuullisuutta. Esihenkilön täytyy osata tasapainottaa empaattisuus ja jämäkkyys siten, että työyhteisössä säilyy sekä inhimillisyyttä että selkeät tavoitteet.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ihmisläheinen johtaminen ja psykologisen turvallisuuden edistäminen eivät ole yksittäisiä tekoja. Ne muodostavat kokonaisvaltaisen lähestymistavan, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja mukautumista työyhteisön tarpeisiin. Esihenkilön rooli on keskeinen tässä prosessissa, sillä hänen toimintansa ja asenteensa määrittävät sen, kuinka turvalliseksi ja arvostetuksi työntekijät kokevat itsensä työyhteisössä.

Taulukosta 3 näkee tiivistetysti tutkimuskysymyksiin tulleet vastaukset. Taulukko auttaa hahmottamaan kokonaiskuvan siitä, miten alatutkimuskysymykset tukivat päätutkimuskysymyksen vastauksen selvittämistä.

Millaisten keinojen ja työkalujen avulla esihenkilö voi edistää ihmisläheistä johtamista ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä?	
<p>Keskeiset keinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aitous ja avoimuus, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistaminen, palautekulttuurin kehittäminen sekä empatia <p>Keinojen keskeisimmät työkalut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvoihin perustuva johtaminen, virheiden myöntäminen ja selkeä viestintä • Kuunteleva asenne ja läpinäkyvyys • Matalan kynnyksen kahdenkeskeiset vuorovaikutustilanteet • Säännöllinen, tasapainoinen ja kehittävä palaute • Empatia sekä keinona että käytännön työkaluna 	
Mitä ihmisläheinen johtaminen edellyttää esihenkilöltä?	<ul style="list-style-type: none"> • Tunneälykkyyttä ja ihmisläheistä tapaa ajatella • Arvostavaa vuorovaikutusta, kuuntelua ja työntekijöiden tarpeiden huomioimista • Organisaation tavoitteiden saavuttamista • Jatkuvaa oppimista, kehittämistä ja itsereflektointia
Miten psykologinen turvallisuus muodostuu työyhteisössä?	<ul style="list-style-type: none"> • Monen tekijän yhteisvaikutuksesta • Esihenkilöllä on keskeisin rooli edistää tietoisesti • Innovatiivisesta ilmapiiristä, jossa virheitä ei peitellä tai vältellä, vaan niitä käsitellään rakentavasti • Työyhteisön kulttuurista, jossa jokainen voi kokea olevansa arvostettu, kuultu ja tuettu
Miten esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen?	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamistyyllillä on ratkaiseva vaikutus • Ihmisläheinen johtaminen luo perustan turvalliseen työilmapiirille • Esihenkilön toiminta ja päätökset vaikuttavat suoraan työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen • Johtamistyyliä on tärkeää arvioida jatkuvasti ja kehittää vastaamaan sekä organisaation tavoitteita että työntekijöiden tarpeita
Millaisia haasteita esihenkilö kohtaa pyrkiessään edistämään psykologista turvallisuutta ja ihmisläheistä johtamista?	<ul style="list-style-type: none"> • Haasteet moninaisia ja vaihtelevia työyhteisökohtaisesti • Oikeanlainen palautteen anto • Muutostilanteet ja organisaatiomuutokset • Tasapainoilu empaattisuuden ja jämäkkyiden välillä • Ihmisten erilaisuus • Vaatii esihenkilöltä kykyä tunnistaa ja mukautua yksilöllisiin eroihin

Taulukko 3. Tiivistelmä tutkimuskysymyksiä vastauksista

6.3 Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys

Laadullista tutkimusta arvioitaessa pohditaan sen luotettavuutta ja eettisyyttä (Hakala 2024, Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä). Lisäksi tarkasteltiin tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä. Näiden avulla saatiin tutkimusta ja sen onnistumista arvioitua monista eri näkökulmista.

Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimuskohteen ja tulkitun materiaalin yhteensopivuuteen. Lisäksi tutkijan rooli ja hänen tekemät valinnat ja ratkaisut ovat merkittävässä roolissa luotettavuutta arvioidessa. Kaikkien tutkimuksessa tehtyjen valintojen ja ratkaisujen pitää olla perusteltuja koskien esimerkiksi teoriaa, analyysimenetelmiä, tuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi siis syytä arvioida jatkuvasti sen edetessä. Tutkijan täytyy pystyä perustelemaan ja kuvaamaan tutkimustekstissään, mitä on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten lopullisiin ratkaisuihin on päästy. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen luotettavuus.)

Lisäksi tutkimuksen toistettavuus kertoo sen luotettavuudesta. Vilkan (2021, Tutkimuksen luotettavuus) mukaan käytännössä laadullista tutkimusta ei voi täysin toistaa, koska sen tulokset pohjautuvat yksilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin sekä tutkijan tulkintoihin. Samankaltainen tulkinta ja johdonmukaisuus pitäisi kuitenkin olla toistettavissa, jos tutkimus tehdään samoilla määritteillä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka tuki tutkimusongelman ratkaisua. Tähän olisi voinut sopia myös kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote, jos olisi valittu esimerkiksi työntekijöiden näkökulma ja tehty kysely aiheen tiimoilta. Tutkimus olisi voinut olla myös määrällisen ja laadullisen tutkimusotteiden yhdistelmä, jolloin kysely työntekijöille olisi ollut puolistrukturoitujen haastatteluiden ohella, mutta silloin tutkimuksesta olisi tullut liian laaja, koska ei olisi pystytty yhtä hyvin keskittymään ja syventymään esihenkilöiden näkökulmaan. Kvalitatiivinen tutkimusote antoi mahdollisuuden käyttää sopivia aineistonkeruu ja -analyysimenetelmiä.

Tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin perehtymällä huolellisesti aiheeseen teoreettisten lähteiden avulla. Aiheesta kerättiin kattava tietopohja, jota voitiin hyödyntää luotettavasti sekä haastattelukysymysten laatimisessa että haastattelutilanteessa. Luotettavuuden näkökulmasta aineistonkeruussa pyrittiin objektiivisuuteen.

Hakalan (2024, Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä) mukaan aineistonkeruun luotettavuus perustuu esimerkiksi sille, miten ja millä perusteella haastattelukysymykset laadittiin. Haastattelukysymykset oli laadittu huolellisesti ja ne perustuvat teoriaan, mikä lisää niiden johdonmukaisuutta. Niissä pyrittiin neutraalisuuteen, etteivät ne johdattele haastateltavaa missään vaiheessa. Myös puolistrukturoidut haastattelut takaavat tietyn tasoisen yhtenäisyyden, vaikka keskustelut olisivatkin vaihdelleet haastateltavien välillä. Tutkimuksen luotettavuutta tuki myös oikean kohderyhmän valitseminen empiiriseen tutkimukseen.

Kohderyhmänä empiirisessä tutkimuksessa oli esihenkilöt pohjautuen tutkimusongelman rajaukseen. Haastateltavat esihenkilöt olivat useista eri organisaatioista ja riittävä määrä haastatteluja tukee tutkimuksen luotettavuutta. Myös esihenkilöiden oleminen eri organisaatioista lisää tässä tutkimuksessa luotettavuutta. Tämän vuoksi opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa. Jos opinnäytetyöllä olisi ollut toimeksiantaja, esihenkilöt olisivat olleet yhdestä asiantuntijaorganisaatiosta, eikä täten aineisto olisi ollut yhtä monipuolista mahdollisten yhtenäisien organisaatiokäytäntöjen vuoksi. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi kerättiin siis mahdollisimman luotettavaa aineistoa, joka käsitteli tutkittavia aiheita monipuolisesti erilaisin näkökulmin.

Myös mahdollinen tutkijan ennakoasenne ja subjektiivisuus pyrittiin minimoimaan esimerkiksi käyttämällä tarkkoja analyysimenetelmiä läpinäkyvästi. Aineisto litteroitiin tarkasti ja analysoitiin systemaattisesti sisällönanalyysin avulla, mikä varmistaa aineiston käsittelyn luotettavuuden. Koodaus, teemoittelu ja tyypittely tehtiin huolellisesti ja perustuen aineistoon eikä tutkijan ennako-oletuksiin. Nämä tukivat tutkimuksen luotettavuutta ja täten tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa tulee ottaa huomioon yleiset eettiset periaatteet, jotka koskevat tutkimuksen kohderyhmää ja heidän yksityisyyttään. Tutkimuksessa on kunnioitettava tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta sekä vältettävä merkittäviä riskejä ja haittoja. (Vuori 2021.) Lisäksi Hakalan (2024, Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä) laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on arvioitava tutkimuksessa ilmenevät valinnat ja keinot, että ovatko ne eettisten periaatteiden mukaisia.

Eettisyys korostui haastateltavan kohderyhmän anonymiteetin säilyttämisessä sekä avoimessa tiedottamisessa tutkimuksesta. Haastatteluun osallistuminen oli myös vapaaehtoista osallistujille. Haastateltaville kerrottiin läpinäkyvästi tutkimuksen tarkoitus ja haastattelutilanteen kulku. Lisäksi vielä haastattelutilanteessa kerrattiin, miten tietoja tullaan käyttämään, ja miten tilanne tulee etenemään. Lisäksi tutkimus tullaan jakamaan haastatteluihin osallistuneille esihenkilöille sen valmistuttua. Näin hekin pääsevät tutustumaan tutkimuksen tuloksiin.

Tulosten hyödynnettävyys

Vuoren (2021) mukaan eettisesti kestävä tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa. Tutkimuksen aihe on ajankohdainen ja tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, joten niitä voidaan soveltaa erilaisten tarpeiden kehittämisessä etenkin asiantuntijaorganisaatioissa.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöjen ja esihenkilötyön kehittämisessä monella tasolla. Organisaatiot, jotka haluavat vahvistaa suorituskyykyään ja työntekijöidensä hyvinvointia, voivat soveltaa tutkimuksessa esiin nousseita konkreettisia keinoja ja työkaluja ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Tämä voi tarkoittaa esihenkilöiden kouluttamista tunneälykkääseen ja osallistavaan johtamiseen, palautekulttuurin kehittämistä, luottamuksen vahvistamista ja avoimen viestinnän edistämistä. Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi säännöllisten kahdenkeskisten keskustelujen lisäämisinä, osallistavien päätöksentekotapojen hyödyntämisenä tai organisaatiokulttuurin kehittämisenä suuntaan, jossa työntekijät kokevat tulevansa aidosti kuulluiksi ja arvostetuiksi.

Tutkimusta voidaan hyödyntää myös esihenkilötyön kehittämisessä. Tulokset tarjoavat ajankohtaisia näkökulmia ja konkreettisia toimintatapoja siihen, miten esihenkilöt voivat tasapainotella johtamisessa empaattisuuden ja jäämäkyyden välillä, jotta sekä työhyvinvointi että organisaation tavoitteet toteutuvat. Tämä edellyttää esihenkilöiltä kykyä tunnistaa erilaisten työntekijöiden tarpeita, reagoida niihin joustavasti ja luoda ympäristö, jossa työntekijät uskaltavat ottaa riskejä sekä innovoida. Psykologinen turvallisuus ja ihmisläheinen johtaminen tukevat myös organisaatioiden muutosvalmiutta ja resilienssiä, koska ne mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen ja aktiivisen kuuntelun.

Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus eivät ole pelkästään esihenkilöiden vastuulla, vaan ne ovat koko työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Organisaatiot voivat käyttää tuloksia esimerkiksi kehittämällä työyhteisön sisäisiä käytäntöjä, jotka tukevat avointa keskustelukulttuuria, rakentavaa palautteenantoa ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon. Tämä ei ainoastaan paranna työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia, vaan se myös tukee organisaation kilpailukykyä, innovatiivisuutta sekä lisää kiinnostusta työnantajana.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, jotka syventäisivät ymmärrystä ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämisestä työyhteisöissä. Yksi keskeinen jatkotutkimusaihe voisi olla työntekijöiden näkökulmien ja kokemusten tarkastelu esihenkilöiden käyttämistä keinoista ja työkaluista. Tämä auttaisi arvioimaan, kuinka tehokkaita esihenkilöiden toimintatavat ovat käytännössä ja millaisia kehityskohtia niissä mahdollisesti ilmenee. Lisäksi tutkimuksessa voisi vertailla erilaisten organisaatioiden ja toimialojen käytäntöjä, sillä ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus voivat näyttäytyä eri tavoin eri työympäristöissä.

Etätyön vaikutus ihmisläheiseen johtamiseen ja psykologiseen turvallisuuteen on toinen ajankohtainen jatkotutkimusaihe. Koska etätyöskentely vähentää luonnollisia ja spontaaneja kohtaamisia, olisi mielenkiintoista selvittää, miten esihenkilöt voivat aktiivisesti rakentaa psykologista turvallisuutta ja säilyttää vuorovaikutuksen laadun etäyhteyksien välityksellä. Tämä tutkimus voisi tarjota käytännön suosituksia siitä, millaiset johtamiskäytännöt ja työkalut tukevat parhaiten työntekijöiden hyvinvointia etätyössä.

Tekoälyn ja digitaalisten työkalujen rooli ihmisläheisessä johtamisessa ja psykologisessa turvallisuudessa olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde. Voitaisiin tarkastella, miten tekoäly voisi auttaa esihenkilöitä ymmärtämään paremmin työntekijöiden tarpeita ja tukemaan psykologista turvallisuutta, esimerkiksi analysoimalla työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteita tai tarjoamalla esihenkilöille suosituksia vuorovaikutuksen parantamiseksi. Käytettäisiinkö tekoälyä apuna tuomaan työntekijöille psykologisen turvallisuuden tunnetta tai voisiko tekoäly auttaa haastavammissa tilanteissa ratkaisemaan ongelma ihmisläheisemmin? Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, kokevatko työntekijät tekoälyn tuottaman palautteen tai päätöksenteon tukena ihmisläheiseksi vai etäännyttäväksi.

Myös organisaatiokulttuurin vaikutusta ihmisläheiseen johtamiseen ja psykologiseen turvallisuuteen olisi hyvä tutkia lisää. Voitaisiin selvittää, miten organisaation arvot, rakenteet ja johtamiskulttuuri vaikuttavat esihenkilöiden mahdollisuuksiin edistää psykologista turvallisuutta ja millaisia rakenteellisia muutoksia voitaisiin tehdä ihmisläheisen johtamisen tukemiseksi. Näiden jatkotutkimusaiheiden avulla voitaisiin kehittää syvällisempää ymmärrystä siitä, miten ihmisläheinen johtaminen ja psykologinen turvallisuus rakentuvat eri konteksteissa ja miten niitä voidaan edistää entistä vaikuttavammin tulevaisuudessa.

Lähteet

- Albrecht, S., Furlong, S. & Leiter, M. 2023. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*. Vol. 14, 1–11. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Allam, S & Raj, KS. 2024. Mastering soft skills - Essential tools for success. Academic Guru Publishing house. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa https://books.google.fi/books/about/Mastering_Soft_Skills_Essential_Tools_fo.html?id=Y4skEQAAQBAJ&redir_esc=y
- Backman, E. 2024. Näin ihmislähtöinen johtaminen muuttaa työelämää – ”Emme johda koneita”. *Duunitori*. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/ihmislah-toinen-johtaminen>
- Calderón Westö, L. & Virsunen, V. 2024. Johtajuusbarometrin tulokset 2024. Valtakunnallisen johtajuusbarometrin julkistamistilaisuus. Viitattu 7.10.2024. Esitys 8.10.2024.
- Castrillon, C. 2024. How active listening can make you a better leader. *Forbes*. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2024/11/21/how-active-listening-can-make-you-a-better-leader/>
- Cherniss, C. & Goleman, D. 2024. Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*. Vol. 2024 (113), 7–12. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>
- Dennison, K. 2023. The Importance of empathy in leadership: How to lead with compassion and understanding in 2023. *Forbes*. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2023/02/24/the-importance-of-empathy-in-leadership-how-to-lead-with-compassion-and-understanding-in-2023/>
- Easton, C. & Steyn, R. 2023. Millennial leaders and leadership styles displayed in the workplace. *South African Journal of Business Management*. Vol. 54 (1), 1–10. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_963d4cb4811f47ec933cc40be7b2fece
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*; Thousand Oaks. Vol. 44 (2), 350–383. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa

<https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/psychological-safety-learning-behavior-work-teams/docview/203964176/se-2?accountid=202350>

Gallo, A. 2023. What Is Psychological Safety? Harvard Business Review. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://ourcomm-craft.s3.amazonaws.com/general/ICDA/Leading-for-Transformation/Session-4-Leading-through-strategy-and-culture/ICDA-What-Is-Psychological-Safety.pdf>

Gentry, B. 2024. The importance of empathy in the workplace. Center for Creative Leadership. 1–6. Viitattu 10.12.2024. Saatavissa <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/empathy-in-the-workplace-a-tool-for-effective-leadership/>

Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tyypittely. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/>

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992167817306254

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Viitattu 15.2.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hälsa. 2023. Ihmisläheinen johtaminen ja aito aikaan saaminen ovat tämän päivän organisaation pitovoiman ja hyvinvoinnin valttikortit. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://halsa.fi/blog/ihmisläheinen-johtaminen-ja-aito-aikaan-saaminen-ovat-taman-paivan-organisaation-pitovoiman/>

Ilmakangas, V., Takamäki, M. & Oja, S. 2024. Tunnetaitojen vaikutus työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen. Oamk Journal. Viitattu 28.2.2025. Saatavissa <https://oamkjournal.oamk.fi/2024/tunnetaitojen-vaikutus-tyoyhteison-psykologiseen-turvallisuuteen/>

Jeong, J., Kim, B-J. & Lee, J. 2023. The effect of job insecurity on knowledge hiding behavior: The mediation of psychological safety and the moderation of servant leadership. Frontiers in Public Health. Vol. 11. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1108881>

Juhila, K. 2021a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.2.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juhila, K. 2021b. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juhila, K. 2021c. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kajanto, M. 2022. Psykologinen turvallisuus on kaiken tekemisen pohja. Proliitto. Viitattu 6.2.2024. Saatavissa <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/psykologinen-turvallisuus-kaiken-tekemisen-pohja>

Kielo, T. 2025. Johtamisongelmien välttely voi ajaa yritykset tuhoon – asiantuntijalta suorasanaainen viesti: ”Ihmisen on oltava keskiössä”. Duunitori. Viitattu 6.2.2025. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/tomi-kielo-kolumni-ihmislahtoinen-johtaminen>

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. Printon: Kauppakamari. Viitattu 10.12.2024. Saatavissa [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniaalykasta-johtamista-2023#kohta:Kohti\(\(20\)moni\(\(e4\)lyk\(\(e4\)st\(\(e4\)\(\(20\)johtamista](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniaalykasta-johtamista-2023#kohta:Kohti((20)moni((e4)lyk((e4)st((e4)((20)johtamista)

Laakso, M. 2021. Virheet sallittu – psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ei tarvitse olla täydellinen. Tradenomi.fi. Viitattu 28.2.2025. Saatavissa <https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/virheet-sallittu-psykologisesti-turvallisessa-tyoyhteisossa-ei-tarvitse-olla-taydellinen/>

Laaksonen, H. Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>

Lockwood Primus, K. 2024. Why the most successful leaders create a psychologically safe workplace. Forbes. Viitattu 6.2.2025. Saatavissa <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/03/17/why-the-most-successful-leaders-create-a-psychologically-safe-workplace/>

Marone, M. 2024. The vicious cycle preventing your people from adapting to change – and how human-centered leadership can help. Harvard Business Publishing. Viitattu 6.2.2025. Saatavissa <https://www.harvardbusiness.org/how-human-centered-leadership-helps-people-adapt-to-change/>

Mayfield, M. 2021. Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feelings of psychological safety. Administrative Sciences. Vol 11 (2), 1–30. Viitattu 5.2.2025. Saatavissa <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/sound-safe-role-leader-motivating-language/docview/2544451909/se-2?accountid=202350>

Minnick, J. 2023. How psychological safety affects employee productivity. Ragan. Viitattu 12.12.2024. Saatavissa <https://www.ragan.com/how-psychological-safety-affects-employee-productivity/>

Moore, M. 2023. How transparent should you be with your team? Harvard Business Review. Viitattu 11.2.2025. Saatavissa <https://hbr.org/2023/01/how-transparent-should-you-be-with-your-team>

Myllyviita, K. 2024. Tunteet ja tunteiden säätely. Terveyskirjasto. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01398>

Ntalla, M. 2023. The art of giving and receiving feedback as a leader. The Engineering Manager Handbook. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://leaddev.com/management/art-giving-and-receiving-feedback-leader>

Pekonen, A-E. & Ruokonen, M. 2021. Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani? Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/miten-voin-edistaa-psykologista-turvallisuutta-organisaatiossani-anna-elina-pekonen-ja-maria-ruokonen/>

- Randhawa, M. 2023. How does leadership impact psychological safety? My HR future. Viitattu 6.2.2025. Saatavissa <https://www.myhrfuture.com/blog/how-does-leadership-impact-psychological-safety>
- Räty, T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin -Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Ristiriidoista-ratkaisuihin-tyokaluja-ristiriitojen-tunnistamiseen-ja-ratkaisemiseen.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.2.2025. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Salminen, J. 2021. Mikä on esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa? Brik. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/mika-on-esimiehen-rooli-asiantuntijaorganisaatiossa/?srsltid=AfmBOorpXfl0bx57MhUqjCVrJprVaQO8jtXalgTIT3BeXLYV9veY3X-C>
- Schindler, J. 2018. Why psychological safety is necessary for a competitive advantage. Forbes. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2018/12/18/why-psychological-safety-is-necessary-for-a-competitive-advantage/>
- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työterveyslaitos. Viitattu 12.12.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>
- Sarkkinen, M. 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työterveyslaitos. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>
- Sarkkinen, M. 2024. Hyvä hybridityö on yhdistelmä vapautta ja vastuuta yhteisöllisyydestä. Työterveyslaitos. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-hybridityo-on-yhdistelma-vapautta-ja-vastuuta-yhteisollisyydesta>
- Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>
- Toivanen, M. & Yli-Kaitala, K. 2021. Pelotta töissä -psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>
- Towler, A. 2019. Why the basic psychological needs autonomy, competence and relatedness matter in management and beyond. CQ Net. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa

<https://www.ckju.net/en/dossier/why-basic-psychological-needs-autonomy-competence-and-relatedness-matter-management-and-beyond>

Työterveyslaitos a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos b. Mitä on psykologinen turvallisuus? Viitattu 7.10.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisö. Viitattu 10.12.2024. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/>

Van Dierendonck, D. 2015. Building people-oriented organizations. Erasmus Research Institute of Management. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa <http://hdl.handle.net/1765/79288>

Vaulos, T. 2024. Kasvu syntyy vain ihmisistä – pelkillä numeroilla johtamisen aika on ohi. Alma Insights. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://www.almainights.fi/blogi/kasvu-syntyy-vain-ihmisista-pelkillä-numeroilla-johtamisen-aika-on-ohi/>

Viljanen, O. 2019. Voiko psykologista turvallisuutta johtaa? Työterveyslaitos. Viitattu 6.2.2025. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 6.3.2025. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991992773406254

Vinson, J. 2021. The fearless organization – Psychological safety in the workplace. News-tex. Viitattu 28.2.2025. Saatavissa <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/fearless-organization-psychological-safety/docview/2485569533/se-2?accountid=202350>

Vuori, J. 2021. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Wehling, J. 2017. Supervisor, manager, leader: What's the difference? People Matters, LLC. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://people-mattershr.com/supervisor-manager-leader-whats-difference/>

Liite 1. Haastattelulomake

Mikä on työnimikkeesi?

Ihmisläheinen johtaminen

- Millaisia ajatuksia tämä käsite (ihmisläheinen johtaminen) herättää esihenkilönä?
- Millaisin keinoin pyrit itse tuomaan näitä ihmisläheisiä piirteitä esiin esihenkilötyössäsi?
- Miten ylläpidät aitoutta ja avoimuutta vuorovaikutuksessasi?
- Miten varmistat, että työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi?
- Miten seuraat omaa kehittymistäsi johtajana, ja mitä keinoja käytät parantaaksesi ihmisläheistä johtamistyyliäsi?
- Millaista palautetta olet saanut esihenkilötyöstäsi?
- Millaisia haasteita kohtaat ihmisläheisessä johtamisessa, ja miten pyrit säilyttämään inhimillisyyden vaikeissakin tilanteissa?
- Mitkä asiat edistävät inhimillisempää ajattelumaailmaa organisaatiossa?

Psykologinen turvallisuus

- Millaisia ajatuksia tämä käsite (psykologinen turvallisuus) herättää esihenkilönä?
- Millainen merkitys psykologisella turvallisuudella on teidän työyhteisössänne?
- Oletko havainnut, ettei työntekijä ole jostain syystä saanut omaa ääntänsä kuuluviin? Jos kyllä, miten olet ratkaissut nämä tilanteet?
- Millaisin keinoin edistät työyhteisössä luottamusta ja avointa viestintää niin, että jokainen työntekijä kokee voivansa ilmaista mielipiteensä ja antaa palautetta ilman pelkoa kritiikistä tai negatiivisista seuraamuksista?
- Millainen rooli epäonnistumisilla ja virheillä on työyhteisössäsi?
- Mikä on roolisi esihenkilönä psykologisen turvallisuuden edistämisessä?
- Miten hankalammassakin tilanteissa olet saanut säilytettyä psykologisen turvallisuuden?
- Mikä on ollut merkittävin oivalluksesi tai oppisi psykologisesta turvallisuudesta esihenkilötyössäsi?

Lopetus

- Millaisia vinkkejä antaisit muille esihenkilöille, jotka haluavat vahvistaa psykologista turvallisuutta omissa tiimeissään ja kehittää omaa johtamistyyliään ihmisläheisemmäksi?
- Haluatko vielä lisätä tai kysyä jotain? (Vapaa sana)

Liite 2. Saatekirje

Hei,

Teen tradenomitutkinnon opinnäytetyötäni LAB-ammattikorkeakouluun liittyen ihmisläheisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten johtaa työntekijöitä ihmisläheisesti ja psykologista turvallisuutta edistäen, ja millaisia vaikutuksia näillä on työyhteisöön. Tutkimus on kvalitatiivinen ja käytän yhtenä tiedonkeruumenetelmänä johto-/esihenkilöasemassa olevien henkilöiden haastatteluita.

Haastattelukysymykset ovat tyypiltään avoimia ja ne pohjautuvat opinnäytetyöni aiheeseen. Haastattelun arvioitu kesto on 30–60 min ja se tapahtuu etänä, esimerkiksi Teamsin kautta pidettävässä kokouksessa. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei tuloksista pysty tunnistamaan osallistujaa eikä organisaatiota, jossa työskentelet. Haastattelu tallennetaan litterointia varten. Videotallenne hävitetään litteroinnin jälkeen, eikä sitä käytetä muualla.

Toivottu ajankohta haastattelulle olisi lähtökohtaisesti viikoilla 44 ja 45 riippuen teidän aikatauluistanne. Minulle kävisivät esimerkiksi seuraavat ajat: tiistai xx.xx, keskiviikko xx.xx, torstai xx.xx tai perjantai xx.xx klo 8–16 välillä. Voitte myös ehdottaa minulle voi sopivia aikoja muille arkipäiville.

Jos tulee jotain kysyttävää opinnäytteeseeni tai haastattelutilanteeseen liittyen, vastaan niihin mielelläni.

Kiitän teitä jo etukäteen ajastanne sekä kiinnostuksestanne opinnäytetyötäni kohtaan!

Ystävällisin terveisin,

Emmi Mäkinen

LAB University of Applied Sciences

emmi.s.makinen@xxxxxxx.xxx.xx

xxx xxxxxxx

Liite 3. Koodaamisen ja teemoittelun esimerkki aihealueesta ihmisläheinen johtaminen

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Empatia	Empatia	Jatkuva vuorovaikutus	Empatia	Empatia	Avoimuus	Inhimillinen johtaminen ja tavoitteellisuus	Inhimillisyys	Esihenkilön rooli
Tilannetaju	Arvostus	Osallistaminen	Rakentavan palautteen antaminen	Itsereflektio	Vuorovaikutus	Palautteen käsittely	Empatia	Kuuntelu
Pehmeiden ja kovien arvojen tasapaino	Luottamus	Arvostus	Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys	Osallistaminen	Yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja niiden hyödyntäminen tunteminen	Empatia	Rehellisyys	Selkeä viestintä ja roolit
One-to-one -keskustelut	Virheiden tunnistaminen ja käsittely	Ihmislähtöisyys	Kuuntelu	Kuuntelu	Säännölliset palaute- ja kehityskeskustelut	Yksilöllisten tarpeiden huomiointi	Avoimuus	Osallistaminen
Yksilöllisten tarpeiden huomiointi	Esihenkilön rooli	Helposti lähestyttävä esihenkilö	Säännölliset one-to-one-keskustelut	Työntekijän tukeminen	Osallistaminen	Rajat	Luottamus	Aitous
Systemaattisuus	Työntekijöiden tukeminen	Avoimuus	Läsnäolo ja joustavuus	Läsnäolon ja kiinnostuksen osoittaminen työntekijöille	Ilmapiirin luominen, jossa jokainen voi olla oma itsensä	Helposti lähestyttävä esihenkilö	Rohkeus ja tunteiden jakaminen	Avoimuus
Mahdollisuus itsenäiseen oivaltamiseen	Avoimuus	Yksilöllisyyden kunnioittaminen	Avoimuus	Avoimuus	Virheiden myöntäminen	Kuuntelu	Salassapito velvollisuus ja viestinnän haasteet	Läsnäolo ja kiinnostus työntekijöistä
Työntekijän tukeminen	Palautteen hyödyntäminen johtamisen kehittämisessä	Esimerkin merkitys	Aitous	Omien vajavaisuuksien myöntäminen	Tunteiden näyttäminen	Vaativuuden ja välittämisen yhdistelmä	Arvostus ja kiittäminen	Arvostus
Selkeys ja ihmisläheisyys vaikeissa tilanteissa	Inhimillisyys	Rentous ja aitous	Yksilöllisten tarpeiden huomiointi	Vuorovaikutuksen merkitys	Työntekijöiden potentiaalinsa saavuttaminen	Selkeä ja kohderyhmälähäinen viestintä	Tasapaino auktoriteetin ja lähestytävyyden välillä	Palaute
Joustava ja kannustava asenne	Aitous	Virheiden myöntäminen	Viestinnän kehittäminen	Palaute tasapainossa	Palautekulttuuri	Inhimillisyys	Kuuntelu	Itsereflektio
Ammatilliset arvioinnit ja valmennukset	Johdonmukaisuus	Tavoitekeskustelut	Itsenäinen ongelmanratkaisu tiimissä	Työntekijöiden tuntemukset arvostuksesta ja tuesta	Palautteen hyödyntäminen johtamisen kehittämisessä	Aitous	Läsnäolo	Joustavuus ja aikataulut
Avoimuus	Selkeät tavoitteet ja rajat	Viestintä ja läpinäkyvyys	Kiitos ja arvostus työssä	Tunteiden ilmaiseminen työpaikalla	Tasa-arvo	Esimerkin merkitys	Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus	Palaute esihenkilötyöstä
Aitous	Kiitoksen ja palautteen merkitys	Palaute ja palautekulttuuri	Joustavuus ja tiimihenki	Oppiminen virheiden kautta johtamisessa		Säännölliset tapaamiset	Työilmapiiri	Vuorovaikutus
Itsearviointi ja kokemus	Rehellisyys	Läsnäolo ja saavutettavuus	Esihenkilön rooli arvostuksen välittämisessä	Palautteen merkitys ja sen hyödyntäminen		Stressin vaikutus vuorovaikutukseen	Vuorovaikutustilanteiden merkitys	Työntekijän tukeminen

Henkilöstötutkimukset ja -kyselyt			Johtajana kehittyminen kokemuksen kautta	Itseohjautuvuuden tukeminen			Palaute	Rehellisyys
			Johtamiskoulutukset ja esihenkilötyöstä saatu palaute				Henkilöstötutkimukset ja -kyselyt	Empatia
							Tilannetaju	

Teemat	Toistuminen
Palaute ja sen merkitys	9
Avoimuus	8
Empatia	7
Jatkuva vuorovaikutus	7
Säännölliset keskustelut ja kyselyt	7
Aitous	6
Arvostus	6
Inhimillisuus	6
Yksilöllisten tarpeiden huomiointi	5
Kuuntelu	5
Esihenkilötyön kehittäminen	5
Viestintä	5
Työntekijöiden tukeminen	5
Virheiden myöntäminen ja hyödyntäminen	5
Läsnäolo	5
Osallistaminen	4
Esihenkilön itsereflektointi	4
Esihenkilön joustavuus	3
Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja itsenäisyyden tukeminen	3
Tunteiden ilmaiseminen työpaikalla	3
Esihenkilön rooli	3
Rehellisyys	3
Pehmeiden ja kovien arvojen tasapaino	3
Tilannetaju	2
Johdonmukaisuus	2
Luottamus	2
Tasa-arvo	2
Esimerkin merkitys	2
Helposti lähestyttävä	2
Rajat	2
Työilmapiiri	2

Teemojen kategorisointi Toistuvuus

Vuorovaikutus ja viestintä

Avoimuus	8
Jatkuva vuorovaikutus	7
Viestintä	5
Kuuntelu	5
Osallistaminen	4
Yhteensä	29

Inhimillisuus ja tunneäly

Empatia	7
Aitous	6
Arvostus	6
Inhimillisuus	6
Virheiden myöntäminen ja hyödyntäminen	5
Läsnäolo	5
Tunteiden ilmaiseminen työpaikalla	3
Pehmeiden ja kovien arvojen tasapaino	3
Esihenkilön joustavuus	3
Tilannetaju	2
Yhteensä	46

Esihenkilön piirteet

Rehellisyys	3
Johdonmukaisuus	2
Luottamus	2
Helposti lähestyttävä	2
Yhteensä	9

Esihenkilötyön rooli ja kehittäminen

Esihenkilötyön kehittäminen	5
Esihenkilön rooli	3
Esihenkilön itsereflektointi	2
Esimerkin merkitys	2
Rajat	2
Työilmapiiri	2
Tasa-arvo	2
Yhteensä	18

Työntekijöiden kuunteleminen ja tukeminen

Palaute ja sen merkitys	9
Säännölliset keskustelut ja kyselyt	7
Yksilöllisten tarpeiden huomiointi	5
Työntekijöiden tukeminen	5
Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja itsenäisyyden tukeminen	3
Yhteensä	29