



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tomi Kurvinen

Tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylin vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tomi Kurvinen		
Tutkielman nimi:	Tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylin vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Pekka Töytäri		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiimien vaihtuvuus ja johtamistyyli vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa käsitteenä tiimin jäsenten jaettua tunnetta siitä, että tiimissä voidaan tuoda esille vaikeita asioita ja ottaa riskejä. Psykologinen turvallisuus parantaa yksilöiden ja tiimien suoriutumista, oppimista ja kykyä innovoida. Nykypäivän jatkuvasti muuttuva työympäristö korostaa psykologisen turvallisuuden tärkeyttä organisaatioissa. Psykologista turvallisuutta tarkasteltiin tutkimuksessa ryhmätasoisena ilmiönä, joka erotellaan yksilötason luottamuksen käsitteestä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tiimin jaettua kokemusta siitä, että tiimissä on turvallista tuoda esille omia mielipiteitään ja vaikeitakin asioita ilman tuomitsemisen ja rangaistuksen pelkoa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan, miten tiimien vaihtuvuus ja johtajat vaikuttavat psykologisen turvallisuuden tunteeseen työntekijöillä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation 12 jäsentä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Ennen haastatteluja tiimit valikoitiin tutkimukseen organisaation henkilöstökyselyn psykologisen turvallisuuden osion vastausten perusteella. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimus tuki aiempaa teorian tietoa siitä, että johtamistyyli vaikuttavat psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimissä. Sen sijaan tiimien vaihtuvuuden vaikutuksista psykologiseen turvallisuuteen ei löytynyt tutkimusta tehdessäni aiempaa teorian tietoa. Tutkimuksen tutkimuskysymysten lisäksi, haastateltavien vastauksista tuli toistuvasti esille seitsemän psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttanutta tekijää. Nämä tekijät olivat tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet, yhteinen historia, aiemmat kokemukset, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen, avoimuus, yhdenvertaisuus ja viestintä. Tutkimus lisäsi ymmärrystä siitä, miten johtamistyyli ja tiimien vaihtuvuus vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Ne voivat vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Vertailtuani tiimien vastauksia, en löytänyt merkittäviä eroja tai syitä, miksi näiden tiimien välillä yhdellä tiimillä oli keskimääräistä huonommat vastaukset organisaation henkilöstökyselyssä psykologisen turvallisuuden osiossa ja toisella tiimillä oli keskimääräistä paremmat vastaukset. Tutkimusaineiston perusteella kuitenkin voidaan todeta, että tiimien vaihtuvuudella oli ainakin näiden tutkittavien tiimien osalta suurempi vaikutus psykologiseen turvallisuuteen negatiivisesti kuin johtamistyyliellä. Tutkimustulokset saattaisivat kuitenkin näyttää erilaisilta, jos esihenkilöt koettaisiin yleisellä tasolla huonoiksi. Tutkimuksen mukaan jopa yksikin vahvat ja tuomitsevat mielipiteet omaava henkilökin voi vaikuttaa merkittävästi koko tiimin psykologiseen turvallisuuteen negatiivisella tavalla. Tutkimuksen tuloksilla voi olla käytännön merkitystä, sillä tutkimus tarjoaa tietoa organisaatioille ja esihenkilöille, jotka haluavat ymmärtää ja edistää psykologista turvallisuutta tiimeissään.

AVAINSANAT: psykologinen turvallisuus, tiimien vaihtuvuus, johtaminen, johtamistyyli

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja aineisto	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Psykologinen turvallisuus	12
2.1	Psykologisen turvallisuuden käsitteen määrittely	12
2.2	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset yksilö- ja tiimitasolla	17
3	Tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylien vaikutus psykologiseen turvallisuuteen	22
3.1	Tiimien vaihtuvuus	22
3.2	Johtamistyyli- ja -teoriat	28
3.2.1	LMX-teoria	30
3.2.2	Valmentava johtaminen	31
3.2.3	Transformationaalinen johtajuus	33
3.2.4	Eettinen johtajuus	34
3.2.5	Palveleva johtaminen	36
4	Tutkimusmetodologia	38
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -prosessi	38
4.2	Kohdeorganisaatio ja haastateltavien esittelemine	39
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen	40
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	42
5	Tulokset	46
5.1	Tiimien vaihtuvuuden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen	47
5.2	Johtamistyylin vaikutus psykologiseen turvallisuuteen	53
5.3	Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen	60
5.3.1	Tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet	61
5.3.2	Yhteinen historia	62
5.3.3	Aiemmat kokemukset	65
5.3.4	Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen	66

5.3.5	Avoimuus	67
5.3.6	Yhdenvertaisuus	70
5.3.7	Viestintä	71
5.4	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset tiimin toimintaan	73
6	Johtopäätökset	76
6.1	Tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin	76
6.2	Yhteenveto tuloksista: Tiimien vaihtuvuus ja johtamistyyli vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen	79
6.3	Tutkimuksen arviointi	83
6.3.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	83
6.3.2	Tutkimuksen rajoitteet ja tulosten yleistettävyys	85
6.3.3	Jatkotutkimusaiheita	86
	Lähteet	88
	Liitteet	94
	Liite 1. Haastattelurunko	94
	Liite 2. Henkilöstökyselyn psykologiseen turvallisuuteen liittyvät kysymykset	96

Kuviot

Kuvio 1. Tiimin psykologisen turvallisuuden alkutekijöiden ja seurausten malli (Edmondson, 2004, s. 249–251).	13
Kuvio 2. Työtiimin oppimisen malli (Edmondson, 1999, s. 357).	21
Kuvio 3. Psykologisen turvallisuuden vaikutus haluun jäädä työpaikalle (Kruzich ja muut, 2014, s. 24).	23
Kuvio 4. Sosiaalisten kanssakäymisten vaikutukset haluun jäädä tai lähteä psykologisen turvallisuuden kautta (Abugre, 2017, s. 207).	24
Kuvio 5. Virallisen mentoroinnin ja psykologisen turvallisuuden vaikutukset lähtöaikeisiin töistä ja sitoutumiseen (Chen ja muut, 2014, s. 1114).	26
Kuvio 6. Eettisen johtajuuden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).	35
Kuvio 7. Transformationaalisen ja palvelevan johtajuuden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011, s. 866).	37
Kuvio 8. Tutkimuksen keskeiset tulokset.	46

Taulukot

Taulukko 1. COR-teorian kahdeksan avainperiaatetta (Kizrak ja muut, 2023, s. 2).	27
Taulukko 2. Tutkimuksen haastateltavat.	41
Taulukko 3. Sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 111).	45

1 Johdanto

1.1 Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena

Tämän tutkimuksen aihe on tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylien vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys liittyy teoriaan psykologisen turvallisuuden koetusta tunteesta, tiimien vaihtuvuudesta sekä johtamistyyleistä. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa käsitteenä tiimin jäsenten jaettua tunnetta siitä, että tiimissä voidaan tuoda esille vaikeita asioita ja ottaa riskejä. Tiimin jäsenet voivat tuoda vaikeita asioita esille ilman muiden tuomitsemista ja hylkäämistä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä voidaan myös pyytää apua muilta ja tehdä virheitä ilman rangaistuksen pelkoa (Edmondson, 1999, s. 354). Psykologisella turvallisuudella on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia niin tiimin toimintaan kuin yksittäisen työntekijän tasolla.

Työntekijätasolla psykologisella turvallisuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, työtehtävien suorittamiseen sekä työtyytyväisyyteen (Frazier ja muut, 2017, s. 140). Lisäksi psykologisen turvallisuuden tunne työntekijöillä lisää organisatorista sitoutumista (Frazier ja muut, 2017, s. 148). Kun työntekijä tuntee psykologista turvallisuutta organisaatiossa, hän tuntee todennäköisesti, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan ja siten työntekijä kokee positiivisia lopputulemia, kuten työtyytyväisyyttä. Positiiviset tuntemukset ja tulokset nostavat työntekijän positiivista asennetta organisaatiota kohtaan mukaan lukien organisaatioon sitoutumisen korkean tason, joka johtuu työntekijän vahvistuneesta sosiaalisesta identiteetistä. Psykologisen turvallisuuden ja organisaatioon sitoutumisen voi selittää sosiaalisen identiteetin teorian kautta. Teorian mukaan henkilön minäkäsitykseen vaikuttavat ryhmät, johon henkilö kuuluu. Positiivinen minäkäsitys voi aiheuttaa positiivisia asenteita organisaatiota kohtaan vahvempaan organisatorisen sitoutumisen muodossa (Kim, 2020, s. 3–4). Psykologisen turvallisuuden positiivisten yksilötason vaikutusten lisäksi se vaikuttaa tiimitason toimintaan.

Tiimitasolla psykologinen turvallisuus heijastuu positiiviseen työilmapiiriin (Kizrak ja muut, 2023, s. 3). Työilmapiiri, jossa työntekijät eivät epäröi olla omia itsejään, vaan ovat aitoja ja halukkaita ottamaan riskejä ihmissuhteissa keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen vuoksi. Lisäksi psykologinen turvallisuus tuottaa myönteisiä työasenteita ja tuloksia, kuten halukkuutta osallistua organisaation toimintaan, sitoutuneempia työntekijöitä sekä korkeaa työtyytyväisyyden tasoa (Kizrak ja muut, 2023, s. 3). Psykologinen turvallisuus on siis sekä resurssi että resurssin tarjoaja, jonka työntekijät haluavat säilyttää. Niin tiimi- kuin yksilötasolla, johtamisen on todettu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen.

Positiiviset suhteet johtajiin vaikuttavat vahvasti psykologisen turvallisuuden kokemuksiin (Frazier ja muut, 2017, s. 118). Esimerkiksi positiiviset suhteet johtajiin on yhdistetty tuen saannin kokemukseen, resilienssiin, suoriutumisen tasaisuuteen, luottamukseen ja kompetenssiin. Sosiaaliset kanssakäymiset johtajien ja työntekijöiden kanssa vaikuttavat myös siihen, mikä koetaan tiimeissä sopivana käytöksenä. Positiiviset johtamistyyliä ovat positiivisesti ja vahvasti yhteydessä sellaisiin tuloksiin kuin työntekijöiden äänenkäyttö, tiimin oppiminen ja yksilön oppiminen psykologisen turvallisuuden välittävän mekanismin kautta (Newman ja muut, 2017, s. 525). Näin ollen ei ole yllättävää, että johtamistyyliä vaikuttavat työn tuloksiin psykologisen turvallisuuden kautta. Näitä psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia johtamistyyliä ovat muun muassa transformationaalinen johtajuus, eettinen johtajuus sekä LMX-teoria (Frazier ja muut, 2017, s. 118). Koska johtamistyyliä vaikuttavat työn tuloksiin psykologisen turvallisuuden kautta, niin myös tiimin johtajien valmennuksella on vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen (Edmondson, 1999, s. 356).

Psykologista turvallisuutta on tutkittu maailmalla vuosikymmenien ajan (Edmondson & Lei, 2014, s. 24; Edmondson, 1999, s. 354). Aiheen merkitys on korostunut etenkin viime vuosina eri organisaatioissa ympäri maailmaa (Kizrak ja muut, 2023, s. 3). Suomessa psykologisen turvallisuuden tutkimusta on alettu tekemään enemmän vasta 2010-luvun

loppupuolelta lähtien. Psykologisen turvallisuuden merkitystä on käsitelty yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Myös psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä johtajan roolia sen muodostumisessa on tutkittu. Johtamistyylien vaikutuksista psykologiseen turvallisuuteen on tehty aiempaa tutkimusta ja niiden onkin todettu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen tiimeissä joko positiivisella tai negatiivisella tavalla riippuen täysin siitä, millainen johtamistyyli johtajilla on (Edmondson, 1999, s. 350–356). Tiimin sisäisen vaihtuvuuden vaikutuksia tiimin psykologiseen turvallisuuteen ei ole juurikaan tutkittu (esim. EBSCO-haku termeillä ”team turnover”, ”psychological safety” eivät tuota suoria artikkelilöydöksiä), vaikka psykologisen turvallisuuden vaikutuksia tiimin vaihtuvuuden määrään puolestaan on tutkittu (Abugre, 2017, s. 207, Chen ja muut, 2014, s. 1114). Psykologisen turvallisuuden tutkimuskentässä ei näin ollen tiedetä, miten tiimien vaihtuvuus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen.

Psykologisen turvallisuuden vaikutuksia on tutkittu useista eri näkökulmista. Esimerkiksi psykologinen turvallisuus mahdollistaa oppimista, innovointia ja suorituskyvyn parantumista (Newman ja muut, 2017, s. 526). Lisäksi psykologisella turvallisuudella on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. (Abugre, 2017, s. 207). Koska johtamistyyllillä on suuri vaikutus tiimin jäsenten psykologisen turvallisuuden kokemukseen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276; Detert & Burris, 2007, s. 870), näitä ilmiöitä on hedelmällistä tarkastella yhdessä. Psykologisen turvallisuuden ja johtamistyylien suhteen ymmärtäminen on organisaatioille olennaista etenkin nykytilanteessa, jossa muutos työelämässä korostuu.

Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää, kuinka suuri vaikutus psykologisella turvallisuudella voi olla tiimien suoriutumiseen. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja psykologisen turvallisuuden tärkeys korostuu muutoksen aiheuttamien haasteiden ratkaisemisessa ja mahdollisten esteiden poistamisessa. Jatkuvat muutokset aiheuttavat epävarmuutta yksilöille ja organisaatioille. Muutoksen aikana on tärkeätä, että ihmiset uskaltavat tuoda esille epäkohtia ja puhua vaikeista asioista. Luottamus johtajaan ja muihin tiimin jäseniin on erityisen tärkeätä muutoksen aikana.

Työntekijöiden on pystyttävä sopeutumaan näihin muutoksiin, joita työelämässä tapahtuu jatkuvalla syötöllä (Kizrak ja muut, 2023, s. 3; Edmondson, 2004, s. 242). Näihin muutoksiin sopeutumisessa psykologisella turvallisuudella ja sen johtamisella on keskeinen rooli.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja aineisto

Kuten edellä on kuvattu, tiimien vaihtuvuuden vaikutusta tiimin psykologiseen turvallisuuteen on tutkittu vähän. Tässä tutkimuksessa selvitetään kahden eri tiimin kokemuksia haastattelujen kautta siitä, miten tiimien vaihtuvuus on vaikuttanut tiimien psykologiseen turvallisuuteen. Tiimien kokemuksia on vertailtu keskenään ja vertailun kautta on pyritty löytämään syitä, miten merkittävä vaikutus tiimien vaihtuvuudella voi olla psykologisen turvallisuuden tunteen muodostumiseen.

Lisäksi tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylien vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tiimien vaihtuvuus ja johtamistyyli vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen käyttäen aihepiirin aiempaa tutkimustietoa ja empiiristä haastatteluaineistoa hyväksi. Ymmärtämällä johtamistyylien ja tiimien vaihtuvuuden vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen voidaan saada käsitys siitä, kuinka tärkeitä johtaminen on tiimeissä ja miten työntekijöitä voitaisiin sitouttaa organisaatioon pidemmäksi aikaa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation 12 jäsentä. Haastateltaviin kuului sekä tiimien työntekijöitä että esihenkilöitä. Sekä kohdeorganisaatio että haastateltavat ovat tutkimusraportissa anonyymejä. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa analysointia, jotta analysointia voi tehdä teorian sekä aineiston kautta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi edustaa induktiivista ja abduktiivista sisällönanalyysiä.

Ennen haastatteluja jokainen haastateltava oli vastannut organisaation henkilöstökyselyyn. Henkilöstökyselyssä oli osio, jossa oli kysymys liittyen psykologiseen turvallisuuteen. Henkilöstökyselyn avulla pyrittiin valikoimaan tutkimukseen soveltuvat tiimit siten, että työtehtävät olisivat samankaltaisia, mutta toisessa tiimissä olisi keskimääräisesti heikompiä vastaustuloksia kysymykseen ja toisessa tiimissä keskimääräisesti parempia.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. *Miten tiimien vaihtuvuus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen?*
2. *Miten johtamistyyli vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen?*

Tutkimuksen avulla saadaan tietoa tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylien vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen avulla saadaan myös tietoa siitä, millaiset asiat johtamisessa vaikuttavat työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Tutkimuksen tulosten perusteella tuodaan esille, millaisiin asioihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta psykologista turvallisuutta voitaisiin edistää sekä miten tiimien vaihtuvuus voi vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta tiimin toimintaan. Lisäksi tulosten perusteella annetaan ideoita jatkotutkimukselle. Tavoitteena on kehittää psykologisen turvallisuuden teoretietoa tuomalla esille mahdollisesti uusia asioita jo olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Seuraavissa kappaleissa 2 ja 3 esitellään tutkimuksen teoreettinen kirjallisuuskatsaus. Kappaleessa 2 esitellään psykologinen turvallisuus käsitteenä ja ilmiönä. Kappaleessa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden teoriaa ja sen vaikutuksia ihmisiin ja organisaatioon. Lisäksi kappaleessa tutkitaan, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimi- ja yksilötasolla sekä mitä edellytyksiä tiimin psykologinen turvallisuus vaatii ja mihin lopputulemiin se voi johtaa. Kappaleessa 3 tutkitaan tiimien vaihtuvuutta ilmiönä ja miten se kytkeytyy psykologiseen turvallisuuteen. Lisäksi kappaleessa käydään läpi eri johtamistyylien vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Johtamistyyleistä esille

tuodaan LMX-teoria, valmentava johtaminen, transformationaalinen johtajuus, eettinen johtajuus sekä palveleva johtaminen.

Kappaleessa 4 esitellään kohdeyritys, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteuttamistapa. Kappaleessa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Kappaleessa 6 esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Kappaleessa verrataan tuloksia aiempaan tutkimustietoon sekä arvioidaan niiden teoreettista merkitystä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen lopussa tuodaan esille jatkotutkimuksen aiheita.

2 Psykologinen turvallisuus

Tämän luvun aluksi määritellään psykologinen turvallisuus käsitteenä. Käsitteen määrittelyn jälkeen perehdytään psykologisen turvallisuuden vaikutuksiin yksilö- ja tiimitasolla. Sitten tutkitaan sitä, miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää. Luvun lopussa tarkastellaan, miten psykologinen turvallisuus näkyy eri rooleissa. Luvut 2 ja 3 muodostavat yhdessä työn kirjallisuuskatsauksen.

2.1 Psykologisen turvallisuuden käsitteen määrittely

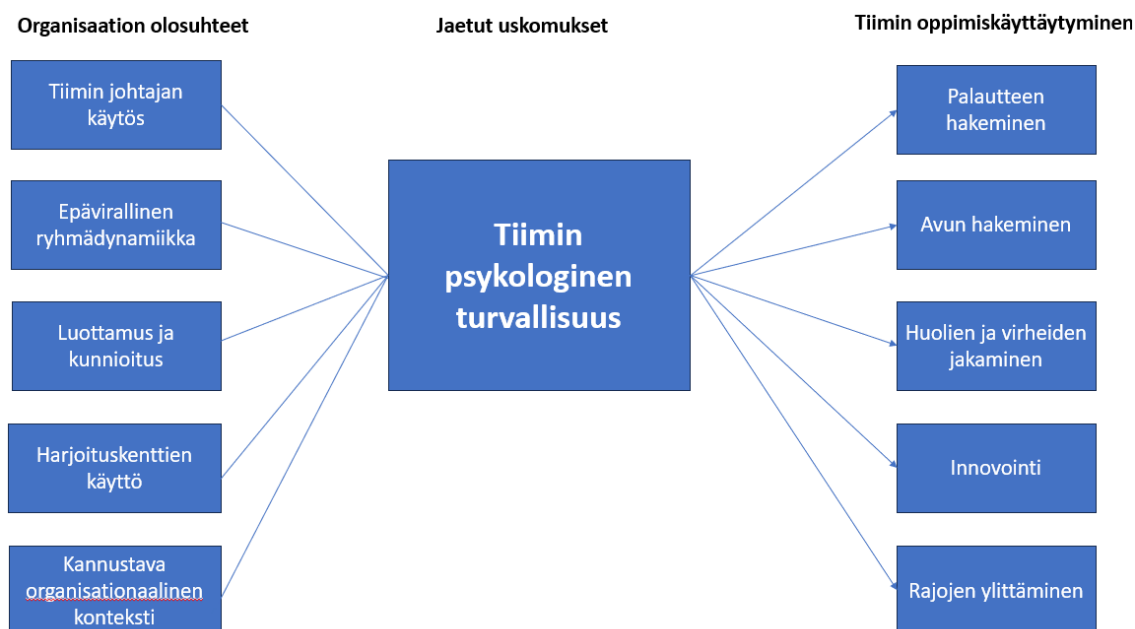
Psykologisen turvallisuuden käsite pohjautuu Scheinin ja Bennisin (1965) työhön organisatorisesta muutoksesta. He kuvailivat sitä alueena, jossa yksilöt tuntevat itsensä turvallisiksi ja varmoiksi heidän taidoistaan sopeutua muutokseen. Sen jälkeen muut tutkijat tutkivat psykologisen turvallisuuden käsitettä työympäristöissä (Newman ja muut, 2017, s. 523). Vasta 1990-luvulla Kahnin (1990, s. 708) työ johti psykologisen turvallisuuden käsitteen uudistamiseen. Kahn kuvaili psykologista turvallisuutta yksilön käsityksiksi siitä, onko työntekijän turvallista toteuttaa itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista omakuvaan, statukseen tai urakehitykseen. Hän väitti, että ihmiset tuntevat todennäköisemmin itsensä psykologisesti turvallisiksi, kun heillä on luottamusta ja tukea suhteissaan muiden työkollegojen kanssa. Edmondson (1999, s. 350) sekä Edmondson & Lei (2014, s. 37) väittivät myöhemmin, että psykologista turvallisuutta olisi parempi käsitellä tiimitasoisena ja kuvaili sitä tiimin jäsenten jaetuksi ymmärrykseksi siitä, että tiimi on turvallinen ihmisten väliselle riskin ottamiselle. Kahnin ja Edmondsonin näkemykset eroavat siinä, että Kahn tarkastelee psykologista turvallisuutta yksilön näkökulmasta ja Edmondson tiimin näkökulmasta (Frazier ja muut, 2017, s. 114; Newman ja muut, 2017, s. 522–523).

Käsittelen tässä luvussa asioita, jotka vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Näitä asioita ovat muun muassa ihmisten luoteenpiirteet, tunnetasoinen tasapainoisuus, avoimuus, luottamus ja kunnioitus. Lisäksi tässä luvussa käsittelen psykologisesta turvallisuudesta aiheutuvia vaikutuksia, kuten sitoutumista, työtyytyväisyyttä,

äänenkäyttöä, uusien asioiden kokeilemista ja konfliktitilanteiden ratkaisemista. Tässä kappaleessa erotellaan selvyden vuoksi luottamuksen käsite psykologisen turvallisuuden käsitteestä, vaikka nämä kaksi käsitettä ovatkin lähellä toisiaan. Luvun lopussa käsittelemme myös johtamisen vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen.

Edmondsonin (2004, s. 249–251) mallin mukaan tiimin psykologinen turvallisuus muodostuu tiimin jäsenten yhteisesti jaetuista uskomuksista, joka muodostuu organisaation olosuhteista. Malli on esitelty kuviossa 1. Tiimin psykologisen turvallisuuden edellytyksinä olevia organisaation olosuhteita ovat muun muassa tiimin johtajan käytös, epävirallinen ryhmädynamiikka, luottamus ja kunnioitus, harjoituskenttien käyttö sekä kannustava organisaation konteksti. Mallin mukaan tiimin psykologinen turvallisuus on edellytys tiimin oppimiselle, joka muodostuu palautteen hakemisesta, avun hakemisesta, huolien ja virheiden jakamisesta, innovoinnista sekä rajojen ylittämisestä.

Kuvio 1. Tiimin psykologisen turvallisuuden alkutekijöiden ja seurausten malli (Edmondson, 2004, s. 249–251).



Useat luonteenpiirteet liittyen oppimiseen, riskinottoon ja itseilmaisuun vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Esimerkiksi proaktiivinen luonteenpiirre vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen, koska proaktiiviset henkilöt ehdottavat muutoksia, löytävät ongelmakohtia ja joissain tapauksissa ratkaisevat ongelmia. Tästä syystä nämä proaktiiviset henkilöt kokevat muita vähemmän tilanteita, jotka ovat heidän mielestään turvattomia, vaikka kontekstitekijät ehdottaisivat jotain muuta. Myös tunnetasoinen tasapainoisuus ja avoimuus kokeilla uutta on linkitetty psykologiseen turvallisuuteen. Tunnetasoisesti tasapainoiset henkilöt tuntevat muita todennäköisemmin psykologisesti turvallisen ympäristön, koska he ovat usein rauhallisia, rentoutuneita ja vähemmän stressaantuneita. Henkilöt, jotka ovat avoimia kokemaan uutta ovat uteliaampia ja mielikuvituksellisempia kuin muut ja heillä on mieltymys uutuudenviehätyksiin. Myös oppimisorientoituneisuus vaikuttaa positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen yksilö- sekä tiimitasolla, koska he uskaltavat tehdä virheitä kehittyäkseen ja oppiakseen uusia taitoja (Frazier ja muut, 2017, s. 116–118).

Psykologinen turvallisuus on positiivinen työilmapiiri, jossa työntekijät eivät epäröi olla omia itsejään, vaan ovat aitoja ja halukkaita ottamaan riskejä ihmissuhteissa keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen vuoksi. Psykologinen turvallisuus tuottaa myönteisiä työasenteita ja tuloksia, kuten halukkuutta osallistua organisaation toimintaan, sitoutuneempia työntekijöitä sekä korkeaa työtyytyväisyyden tasoa. Psykologinen turvallisuus on sekä resurssi että resurssin tarjoaja, jonka työntekijät haluavat säilyttää (Kizrak ja muut, 2023, s. 3).

Psykologisesti turvallinen työympäristö on sellainen, jossa työntekijät tuntevat itsensä turvalliseksi ilmaista omia ideoitaan, ovat halukkaita saamaan palautetta, antavat rehellistä palautetta, tekevät yhteistyötä, ottavat riskejä sekä kokeilevat uusia asioita. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät tuntevat, etteivät heidän kollegansa hylkää ihmisiä, koska he toimivat itselle tyypilliseen tapaan tai sanovat, mitä he ajattelevat. Lisäksi psykologisesti turvallisessa ympäristössä kollegat arvostavat toistensa ammattitaitoa, ovat kiinnostuneita toisistaan ihmisinä, haluavat toisilleen hyvää,

pystyvät kanssakäymään toistensa kanssa konfliktitilanteissa ja tuntevat itsensä turvallisiksi ottamaan riskejä ja kokeilemaan uutta. Näin ollen psykologinen turvallisuus vaikuttaa muun muassa jatkuvaan kehittämiseen, suoriutumiseen sekä oppimiseen organisaatioissa. Vaikka uudet kokeilut ja ideat voivat mahdollisesti kehittää organisaatioiden toimintaa, niin se tuo mukanaan myös riskejä psykologisen turvallisuuden osalta. Jos uudenlaiset kokeilut päätyvätkin olemaan epäonnistumisia, niin se voi johtaa siihen, että kokeiluissa olleet työntekijät nähdään epäonnistujina ja heidät nähdään mahdollisesti negatiivisessa valossa. Aiemmat huonot kokemukset puolestaan johtavat siihen, etteivät työntekijät halua välttämättä osallistua uusiin oppimisprosesseihin (Newman ja muut, 2017, s. 521–522).

Psykologinen turvallisuus vähentää työntekijöiden virheitä, parantaa turvallisuutta sekä lisää tiimien ja yksilöiden henkilökohtaista oppimista. Käyttäytymisen osalta psykologinen turvallisuus johtaa työntekijöiden avoimeen kommunikointiin, huolien ilmaisuun ja palautteen antamiseen sekä saamiseen, jotka ovat kaikki riskisiä ihmisten välisiä käytöksiä. Vaikka psykologinen turvallisuus jakaa joitain samoja asioita luottamuksen kanssa, niin se on kuitenkin eri asia, sillä psykologinen turvallisuus keskittyy enemmän siihen, miten tiimin jäsenet kokevat tiimin normit ja luottamus puolestaan keskittyy siihen, miten yksi henkilö näkee toisen henkilön (Newman ja muut, 2017, s. 523; Frazier ja muut, 2017, s. 117). Luottamuksen lisäksi myös psykologinen voimaantuminen ja työosallisuus ovat psykologiseen turvallisuuteen liittyviä teemoja. Psykologinen voimaantuminen edustaa olennaista motivoivaa tilaa, jossa työntekijät tuntevat olevansa kontrollissa työstään. Se koostuu neljästä kognitiosta, jotka ovat tarkoitus, päättäväisyys, osaaminen ja vaikutus. Työosallisuudella viitataan tietoiseen tilaan, jossa yksilöt investoivat heidän henkilökohtaisia resurssejaan ja energioitaan heidän työrooleihinsa sekä -tehtäviinsä (Frazier ja muut, 2017, s. 116).

Työosallisuus ja psykologinen voimaantuminen eroavat kuitenkin psykologisesta turvallisuudesta siinä, että työosallisuus ja psykologinen voimaantuminen liittyvät henkilöiden kognitioihin tietyistä töistä tai työtehtävistä. Psykologinen turvallisuus

puolestaan viittaa puolestaan henkilöiden käsityksiin laajemmasta sosiaalisesta ympäristöstä ja työympäristöstä sekä siitä, miten ihmiset kokevat muiden reagoivan riskisiin valintoihin. Näin ollen psykologinen turvallisuus edustaa käsityksiä ympäristöistä, joissa työskennellään sen sijaan, että keskityttäisiin tiettyihin töihin tai työtehtäviin (Frazier ja muut, 2017, s. 116).

Työntekijöiden käsitykset psykologisesta turvallisuudesta muokkautuvat johtamisen ja tiimin erityispiirteiden mukaan, joten selvää yksimielisyyttä asioista organisaation työntekijöiden välillä on harvoin, sillä johtaminen ja tiimien normit eri tiimien välillä ovat erilaisia. Etenkin suurissa yrityksissä tiimien väliset erot voivat olla suuria psykologisen turvallisuuden osalta. Pienemmissä yrityksissä on käytännössä mahdollista olla suhteellisen yhtenäinen käsitys psykologisesta turvallisuudesta, koska työntekijät työskentelevät toistensa kanssa enemmän, mutta tämä tulisi kuitenkin varmistaa aina empiirisen tutkimuksen kautta. Tiimitasolla psykologinen turvallisuus on kuitenkin usein vahvempaa ja merkityksellisempää kuin organisaatiotasolla (Newman ja muut, 2017, s. 523).

Sekä Kahn (1990, s. 711) että Edmondson (1999, s. 356–357) ovat tunnustaneet, että esihenkilöillä on tärkeä vaikutus työntekijöiden käsityksiin psykologisesta turvallisuudesta. Suhteet esihenkilöiden kanssa näyttävät suuntaa työntekijöille tuen, kestävyuden, johdonmukaisuuden, luottamuksen ja päättävyyden osalta. Frazier ja muut (2017, s. 118) väittävät, että sosiaaliset kanssakäymiset työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä määrittävät soveltuvan ja epäsoveltuvan käyttäytymisen tiimissä. Näistä syistä ei olekaan yllätys, että erilaiset johtamistyyli, kuten transformationaalinen johtaminen, eettinen johtaminen, palveleva johtaminen sekä esimies-alaisuus suhteet vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Myös työn suunnittelun ominaisuudet, kuten autonomia, keskinäinen riippuvuus sekä roolien selkeys ovat yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen.

Psykologinen turvallisuus on hiljainen prosessi, jossa yksilö arvioi toimintansa vaikutuksia ja seurauksia muihin tiimin jäseniin ja yleiseen ilmapiiriin (Edmondson, 2004, s. 241). Saman organisaation sisällä psykologisen turvallisuuden tasot voivat vaihdella eri tiimien välillä (Edmondson, 2019, s. 8). Eroavaisuuksiin psykologisen turvallisuuden osalta saman organisaation sisällä vaikuttaa vahvasti tiimin esihenkilön toiminta (Edmondson, 2019, s. 11–13). Vaikka esihenkilöllä on vahva vaikutus psykologiseen turvallisuuteen tiimissä, niin psykologinen turvallisuus rakentuu kuitenkin koko tiimin kesken ja jokaisella tiimin jäsenellä on iso rooli sen muodostumisessa. Jokainen tiimin jäsen voi toiminnallaan joko lisätä tai vähentää tiimin psykologista turvallisuutta (Ristikangas ja muut, 2021, s. 68–69).

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri ei automaattisesti tarkoita sitä, että ihmiset olisivat kaikesta samaa mieltä. Psykologisen turvallisuuden tunne luo mahdollisuuden myös erimielisyyksille (Edmondson, 2019, s. 15–16). Psykologinen turvallisuus kuvaa sellaista ilmapiiriä, jossa voidaan keskittyä tuotteliaaseen keskusteluun, jolla mahdollistetaan muun muassa tavoitteiden saavuttaminen ja ongelmien ennaltaehkäiseminen, sillä tiimiläisten ei tarvitse keskittyä ainoastaan sosiaalisten riskien välttämiseen, pelkoon ja itsensä suojeluun (Edmondson, 2004, s. 242).

Työntekijöiden keskinäiset suhteet, esihenkilö-alaissuhteet sekä koko sosiaalisen kanssakäymisen verkosto vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Yleisesti kannustava työympäristö vaikuttaa positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen ja tämä kannustus voi tulla sekä työkavereilta että organisaatiolta. Vaikka esihenkilöt usein määrittävät, mitkä ovat hyväksyttäviä käytänteitä tiimissä, niin työntekijät katsovat usein työkavereiden toiminnasta mallia (Frazier ja muut, 2017, s. 119).

2.2 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset yksilö- ja tiimitasolla

Tiimien psykologinen turvallisuus määritellään yhteisenä käsityksenä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä tiimiläisten keskinäisissä suhteissa. Tiimien psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin ryhmän yhteenkuuluvuus, sillä

yhteenkuuluvuus voi vähentää halukkuutta olla eri mieltä ja haastaa muiden mielipiteitä. Myös luottamuksen termi on hyvä erotella psykologisesta turvallisuudesta. Luottamuksen merkitys ryhmissä ja organisaatiossa on merkittävä. Luottamus määritellään odotukseksi siitä, että muiden tulevat toimet ovat omien etujen kannalta suotuisia, niin että ihminen on valmis olemaan altis näille toimille. Luottamus on kahden henkilön välistä, kun taas psykologinen turvallisuus menee kahdenkeskisen luottamuksen yläpuolelle, sillä se kuvailee tiimin ilmapiiriä, jolle on ominaista ihmisten välinen luottamus ja keskinäinen kunnioitus ja jossa ihmiset voivat hyvin olla omia itsejään (Edmondson, 1999, s. 354).

Psykologisella turvallisuudella ja luottamuksella on paljon samaa ja ne molemmat kuvailevat psykologisia tiloja sisältäen käsitykset riskistä ja haavoittuvuudesta sekä valintojen tekemisestä minimoidakseen negatiiviset seuraamukset. Molemmilla on kuitenkin potentiaalia positiivisiin lopputulemiin työtiimeille ja organisaatioille (Edmondson, 2004, s. 7). Luottamus on osapuolen halukkuutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen tekemisille pohjautuen odotukseen, että toinen osapuoli tulee toimimaan samalla tavalla huolimatta kyvykkyydestä monitoroida tai hallita toista osapuolta (Mayer ja muut, 1995, 712). Jones & George (1998, s. 531–532) määrittelevät luottamuksen olevan luottamuksen osoitusta osapuolten välillä ja sitä, etteivät osapuolet haavoita tai aseta toista riskiseen asemaan. Lisäksi luottamus on sitä, ettei kumpikaan osapuoli hyväksikäytä toista. Luottamus johtaa käytöksellisiin odotuksiin ihmisten kesken, joka mahdollistaa heille riskin ja epävarmuuden käsittelyn liittyen osapuolten kanssakäymisiin, jotta molemmat voivat optimoida hyödyt, joita seuraa yhteistyöstä.

Luottamus on kaiken tiimityön pohjana, ja tiimin jäsenten välinen hyvä luottamus tukee tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista. Hyvä luottamus tiimin jäsenten välillä lisää muun muassa ideointia ja innovointia, uskallusta ilmaista itseään, kysymisen ja auttamisen ilmapiiriä, tiedon jakamista sekä kokeilukulttuuria (Ojala, 2018, s. 273). Luottamuksen rakentumista voidaan tukea selkeiden pelisääntöjen asettamisella,

yhteisiin tavoitteisiin sitoutumalla, yhdessä tekemisellä sekä jakamalla osaamista (Ojala, 2018, s. 154).

Luottamus käsitteellistetään usein valintojen kautta eli luottamuksen antajan päätöksentekoprosessin kautta. Luottamus voidaan jakaa rationaaliseen ja relationaaliseen valintamalliin. Vaikka psykologinen turvallisuus pitää yleensä sisällään valinnan elementin, sen kuvaus voidaan helposti erotella luottamuksesta rationaalisessa mallissa, jossa yksilöiden oletetaan tekevän tehokkaita valintoja perustuen riskianalyysiin maksimoiden odotetut hyödyt ja minimoiden odotetut haitat. Rationaalisessa mallissa ihmiset valitsevat luottaa, kun on rationaalista tehdä niin. Rationaaliset valinnat tehdään tietoisien hyötyjen laskemisen kautta. Tämä pitää myös sisällään kannustimien arvioinnin toisen osapuolen osalta, jotta hän kunnioittaisi tätä luottamusta. Relationaalisessa mallissa puolestaan otetaan huomioon sosiaaliset aspektit käsitteellistämällä luottamuksen siten, ettei se ole ainoastaan laskelmallista, vaan myös sosiaalista orientoitumista muita ihmisiä ja yhteiskuntaa kohtaan kokonaisuutena. Relationaalisessa mallissa valinnat ovat enemmän tunnepohjaisia ja intuitiivisia kuin laskelmoituja (Kramer, 1999, s. 570–573).

Psykologisen turvallisuuden tulisi fasilitoida oppimisen käytöstä tiimeissä, koska se lievittää huolta muiden reaktioista teoista, joilla on potentiaalia olla noloja tai uhkaavia. Monesti tiimin jäsenet eivät halua tuoda esille virheitä, jotka auttaisivat tiimiä tekemään muutoksia, koska he ovat huolissaan siitä, että heidät nähdään ammattitaidottomina. Näin ollen henkilöt ovat mieluummin hiljaa, vaikka hiljaisuus voi tuoda negatiivisia lopputulemia myös tiimille. Mikäli tiimin jäsenet tuntevat itsensä arvostetuiksi, niin he uskaltavat tuoda esille asioita pelkäämättä virheitä, koska silloin he eivät tunne huolta siitä, että heidän mahdollisia virheitään käytetään heitä vastaan (Edmondson, 1999, s. 355).

Psykologista turvallisuutta ei tulisi kohdella työprosessien sivutuotteena, vaan tärkeänä tavoitteena, johon organisaatiossa ja tiimeissä pyritään tähtäämään (Frazier ja muut,

2017, s. 149). Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisesta voi myös olla joissain tapauksissa haittoja. Mikäli esihenkilöt keskittyvät liikaa korostamaan psykologisen turvallisuuden merkitystä jatkuvan oppimisen osalta, he saattavat vahingossa poistaa muita rakenteellisia tukia, jotka nähdään turvallisuuden esteinä. Tämä voi johtaa tilanteeseen, joka ei tue tiimin toimintaa, sillä psykologinen turvallisuus ei yksinään takaa hyvää suoriutumista tiimissä. Psykologinen turvallisuus tulee olla yhdistettynä tarpeisiin, jotka edistävät tiimin tehokasta toimintaa (Edmondson, 2004, s. 263–266).

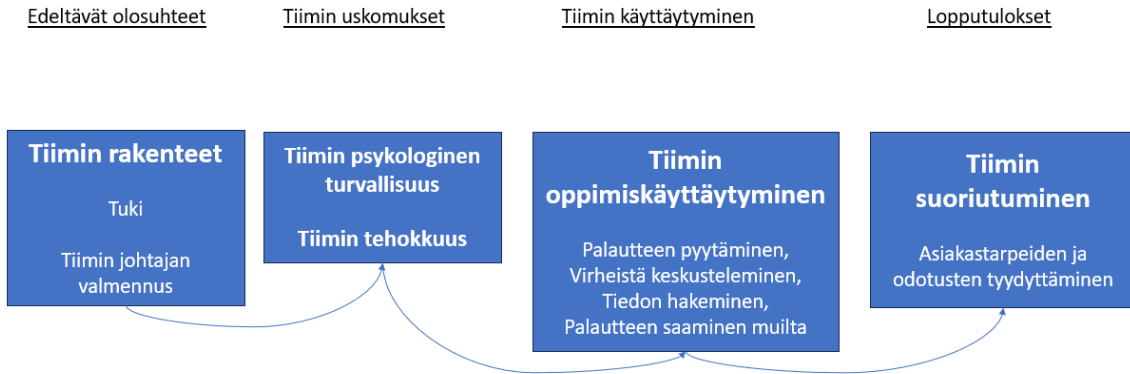
Vaikka psykologisen turvallisuuden uskotaan usein johtavan hyvään päätöksentekoon, sillä voi myös olla kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden päätöksentekoon. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä häpeän tunteen näyttäminen on yleisempää ja tällöin yksilö voi oikeuttaa huonon päätöksensä tai lisätä resursseja huonoksi osoittautuneeseen projektiin, koska sosiaalista riskiä tai häpeän näyttämistä ei tarvitse pelätä (O’Neill, 2009, s. 2416).

Psykologinen turvallisuus voi olla myös haitallista, jos työntekijät tuovat merkityksettömiä asioita esille todellisten työtehtävien kustannuksella. Psykologinen turvallisuus voi myös aiheuttaa haitallisia keskusteluja tiimin jäsenten kesken, jos heillä ei ole riittäviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja käsitellä asioita. Yksittäisen tiimin hyvä psykologinen turvallisuus voi myös aiheuttaa jännitteitä organisaation sisällä, jos se näkyy muille ylimielisyytenä tai omahyväisyytenä (Edmondson, 2004, s. 264–265).

Edmondsonin (1999, s. 357) työtiimin oppimisen mallin mukaan tiimin rakenteet, kuten tuki ja tiimin johtajan valmennus vaikuttavat tiimin tehokkuuteen. Edmondsonin malli on esitelty kuviossa 2. Itsetehokkuus parantaa henkilökohtaista suoriutumista, mutta tiimitasolla myös tiimitehokkuus parantaa tiimien suoriutumista. Tiimien tehokkuus parantaa tiimin jäsenten itseluottamusta, joka johtaa parempaan oppimiseen, joka puolestaan auttaa tiimiä pääsemään helpommin tavoitteisiinsa. Tiimin jäsenet uskaltavat tuoda vaikeita asioita esille, jos he uskovat, ettei heitä hylätä ja jos he uskovat, että tiimillä on kyvykkyyttä käyttää uutta informaatiota saavuttaakseen hyödyllisiä

tuloksia. Vaikeiden asioiden esiin tuominen ilman hylkäämisen pelkoa kuvastaa psykologista turvallisuutta ja informaation hyödyntäminen hyödyllisten tulosten saavuttamiseksi kuvastaa tiimin tehokkuutta (Edmondson, 1999, s. 356–357).

Kuvio 2. Työtiimin oppimisen malli (Edmondson, 1999, s. 357).



3 Tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylien vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

Tässä luvussa kuvataan tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylien vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. Koska tiimien vaihtuvuuden vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen ei löydy aiempaa tutkimustietoa, niin tiimien vaihtuvuuden osalta luvussa käsitellään enemmänkin psykologisen turvallisuuden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta tiimien vaihtuvuuteen. Koska johtamistyyleillä on todettu olevan yhteys psykologiseen turvallisuuteen, tässä luvussa käsitellään LMX-teorian, valmentavan johtamisen, transformationaalisen johtajuuden, eettisen johtajuuden ja palvelevan johtamisen vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Näillä johtamistyyleillä on keskeinen vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimeissä.

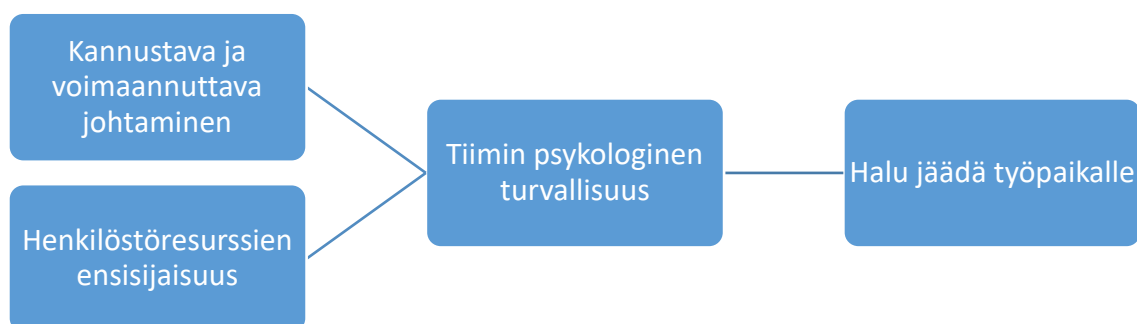
3.1 Tiimien vaihtuvuus

Tässä kappaleessa käsitellään tiimin vaihtuvuuden yhteyksiä useisiin tekijöihin. Alussa käsitellään affektiivisen ilmapiirin, kannustavan ja voimaannuttavan johtamisen, työpaikkasuhteiden, mentoroinnin, työpaikan vaihtoaikoiden ja organisatorisen sitoutumisen vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. Loppupuolella nostetaan esiin COR-teorian kautta resurssien tasapainon yhteyksiä psykologiseen turvallisuuteen.

Osaston affektiivisellä ilmapiirillä on vahva suora vaikutus aikomukseen lähteä ja vaihtaa työpaikkaa. Psykologinen turvallisuus on yksi affektiivisen ilmapiirin osa-alueista (Callister, 2006, s. 368). Työntekijöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta välittyy esihenkilön laadun ja henkilöstöresurssien ensisijaisuuden kautta (kuviokuva 3). Parempi psykologisen turvallisuuden tunne johtaa suuremmalla todennäköisyydellä haluihin jatkaa ja jäädä työpaikalle. Kannustava ja voimaannuttava johtaminen sekä henkilöstöresurssien ensisijaisuus vaikuttavat henkilöstön haluun jäädä työpaikalle psykologisen turvallisuuden kautta (Kruzich ja muut, 2014, s. 22–24). Koettu esihenkilön

tuki ja työn resurssit vaikuttavat myös psykologisen turvallisuuden kautta lähtöaikeisiin töistä (Halliday ja muut, 2022, s. 167; Kirk-Brown & Van Dijk, 2016, s. 1630).

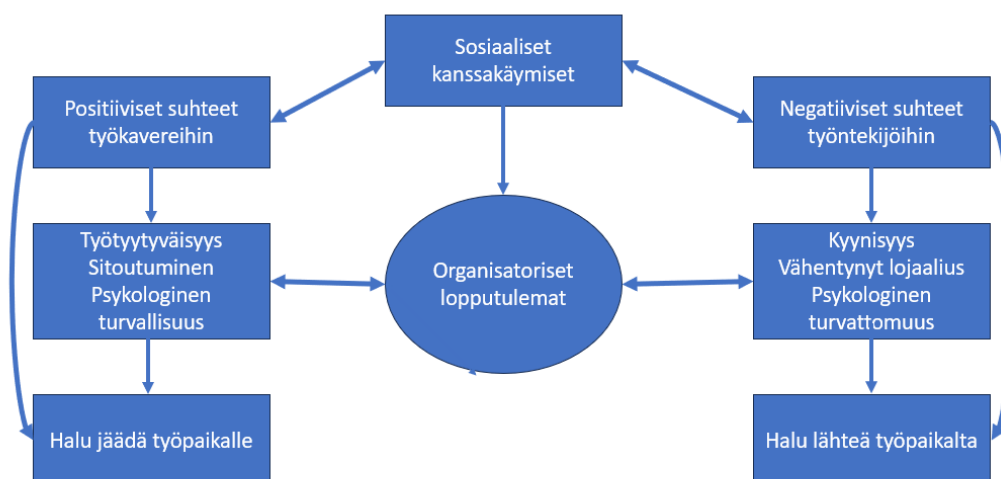
Kuvio 3. Psykologisen turvallisuuden vaikutus haluun jäädä työpaikalle (Kruzich ja muut, 2014, s. 24).



Myönteiset työpaikkasuhteet, joita psykologinen turvallisuus edistää ehkäisevät myös työntekijöiden aikomusta lähteä organisaatiosta, koska kannustava työpaikka syventää työntekijän linkkejä organisaatioon ja johtaa aikomukseen jäädä. (Kizrak ja muut, 2023, s. 4). Erilaiset shokkireaktiot aiheuttavat usein syyn jättää työpaikan. Shokki on tapahtuma, joka tuottaa informaatiota tai antaa merkityksen henkilön työstä, minkä jälkeen se tulkitaan ja integroidaan henkilön uskomusten ja mielikuvien järjestelmään. Shokki on riittävän järkyttävä, jotta sitä ei voi jättää huomioimatta. Shokit voivat olla henkilökohtaisia tapahtumia, jotka tapahtuvat työpaikan ulkopuolella tai sitten ne voivat liittyä työhön. Työpaikan ulkoisia tapahtumia ovat esimerkiksi lotossa voittaminen tai läheisen menettäminen. Työhön liittyviä tapahtumia ovat esimerkiksi ylennyksen saamattomuus, työtarjoituksen saaminen muualta tai johtajan kanssa riiteleminen (Holtom & Inderrieden, 2006, s. 439–440).

Kuviossa 4 on esitelty, että hyvät suhteet työkavereihin edistävät psykologisen turvallisuuden tunnetta, jolloin työntekijöillä on turvallisempi olo ja he näyttävät tällöin heidän todellisen luonteensa työpaikalla. Huonot suhteet työkavereihin puolestaan nostavat henkilön defensiivisyyttä, joka johtaa irrottautumiseen työpaikasta, joka puolestaan johtaa kyynisyyteen työtä ja työkavereita kohtaan. Positiiviset suhteet muihin työntekijöihin johtavat työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, joka johtuu psykologisesta turvallisuudesta. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen puolestaan johtavat haluun jäädä. Negatiiviset suhteet työntekijöihin johtavat työntekijöiden kyynisyyteen ja vähentyneeseen lojaaliuteen, joka johtuu psykologisesta turvattomuudesta. Kyynisyys ja vähentynyt lojaalius johtaa haluun lähteä (Abugre, 2017, s. 207).

Kuvio 4. Sosiaalisten kanssakäymisten vaikutukset haluun jäädä tai lähteä psykologisen turvallisuuden kautta (Abugre, 2017, s. 207).



Psykologisen turvallisuuden tunne työntekijöillä lisää organisatorista sitoutumista (Frazier ja muut, 2017, s. 148). Kun työntekijä tuntee psykologista turvallisuutta organisaatiossa, hän tuntee todennäköisesti, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan ja siten työntekijä kokee positiivisia lopputulemia, kuten työtyytyväisyyttä. Positiiviset tuntemukset ja tulokset nostavat työntekijän positiivista asennetta organisaatiota kohtaan mukaan lukien organisaatioon sitoutumisen korkean tason, joka

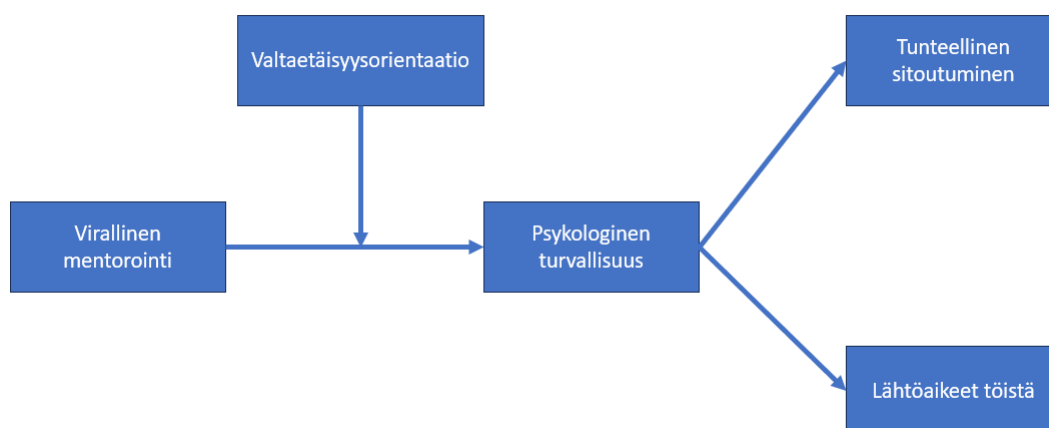
johtuu työntekijän vahvistuneesta sosiaalisesta identiteetistä. Psykologisen turvallisuuden ja organisaatioon sitoutumisen voi selittää sosiaalisen identiteetin teorian kautta. Teorian mukaan henkilön minäkäsitykseen vaikuttaa ryhmät, johon henkilö kuuluu. Positiivinen minäkäsitys voi aiheuttaa positiivisia asenteita organisaatiota kohtaan vahvempaan organisatorisen sitoutumisen muodossa (Kim, 2020, s. 3–4).

Yksi tapa vahvistaa organisatorista sitoutumista on mentorointi. Kuviossa 5 on esitelty, että mentorointi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kautta aikomuksiin lähteä työpaikalta. Organisatorisessa kontekstissa mentorointi on kehittävä suhde, jossa kokeneempi työntekijä eli mentori auttaa ja tukee nuorempaa uutta työntekijää. Mentorointisuhteet voivat olla järjestettyjä tai niitä voidaan toteuttaa virallisen ohjelman mukaisesti tai ne voivat tapahtua järjestelemättömän sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Mentoroinnin kautta uusi työntekijä voidaan saada tunteellisesti sitoutumaan kolmesta eri syystä. Ensimmäinen on se, että virallisen mentoroinnin kautta uusi työntekijä voi helpommin omaksua organisaation tavoitteet ja arvot ja siten se helpottaa heidän samaistumistaan omaan organisaatioon. Toiseksi mentorointitoiminnot tukevat tai parantavat uuden työntekijän kyvykkyyttä kestää painetta työssä, joka voi johtaa hyviin asenteisiin organisaatiota kohtaan. Kolmanneksi mentorointi voi vaikuttaa työntekijän näkemyksiin kunnioituksesta ja se johtaa tunteelliseen sitoutumiseen (Chen ja muut, 2014, s. 1114).

Myös valtaetäisyysorientaation käsite vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Sillä viitataan siihen, missä määrin yksilö hyväksyy vallan epätasa-arvoisen jakautumisen instituutioissa. Yksilö, joilla on korkea valtaetäisyysorientaatio säilyttävät suuremman sosiaalisen etäisyyden ja osoittavat enemmän kunnioitusta, lojaalisuutta ja velvollisuudentuntoa auktoriteetteja kohtaan. Nämä yksilöt odottavat johtajiensa antavan ohjeita tehtävien suorittamista varten ja he eivät pyri voimaannuttavampaan ja osallistavampaan tyyliin. Mentoroinnilla kuitenkin pyritään siihen, että uudet työntekijät analysoivat ja ratkaisevat ongelmia itsenäisesti sen sijaan, että kysyisivät johtajilta jatkuvasti vastauksia. Haastavien ongelmien itsenäiseen ratkaisuun kannustaminen ja

valmentava ote kannustavat työntekijöitä myös tekemään virheitä ja oppimaan niiden kautta, joka puolestaan lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Toisin sanoen suhde mentoroinnin ja koetun psykologisen turvallisuuden välillä vähenee, kun yksilöllä on korkea valtaetäisyysorientaatio (Chen ja muut, 2014, s. 1115–1117).

Kuvio 5. Virallisen mentoroinnin ja psykologisen turvallisuuden vaikutukset lähtöaikeisiin töistä ja sitoutumiseen (Chen ja muut, 2014, s. 1114).



Psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä aikomukseen lähteä voidaan tarkastella COR-teorian (Conversation of Resources) kautta. COR-teorian kehitti Hobfoll (1989, s. 516), jotta hän voisi selittää stressin reaktiona ympäristön tekijöihin. Teorian mukaan stressi johtuu arvokkaiden aineellisten tai aineettomien resurssien puuttumisesta tai niiden vähyydestä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteita. Tästä syystä yksilöt ovat motivoituneita hankkimaan ja säilyttämään näitä resursseja hyvinvointinsa takia. COR-teoria esittää kahdeksan avainperiaatetta.

Resurssien puuttuminen, vähyyys tai riski niiden menettämisestä on yhteydessä depressiiviseen mielentilaan ja vihaan, yrityksen politiikkaan, lähtöaikeisiin, työntekijöiden hiljaisuuteen ja tiedon piilottamiseen. COR-teorian termin psykologisesti turvallisempi työympäristö voi lisätä sosiaalista pääomaa, jota voivat edistää myös verkostoitumiskyky ja relationaalinen työn muotoilu (taulukko 1). COR-

teorian mukaan työntekijät eivät ota henkilökohtaista riskiä jättämällä työpaikkaansa, jos he luulevat menettävänsä resursseja. Toisaalta, jos he eivät tunne oloaan psykologisesti turvalliseksi organisaatiossa, he saattavat yrittää vähentää resurssien menetystä vähentämällä sitoutumistaan organisaatioon tai etsimällä toisen työpaikan (Kizrak ja muut, 2023, s. 3).

Taulukko 1. COR-teorian kahdeksan avainperiaatetta (Kizrak ja muut, 2023, s. 2).

COR-teorian avainperiaatteet
1. Resurssien ehtymisellä on suurempi vaikutus yksilöihin kuin resurssien saamisella.
2. Yksilöiden pitäisi investoida resursseihin turvatakseen itsensä resurssien menettämiseltä.
3. Resurssien ehtymisen yhteydessä yksilöt reagoivat defensiivisesti tai jopa aggressiivisesti.
4. Useammat resurssit johtavat pääsyn yhä useampiin resursseihin ja niiden suojelemiseen, mutta pienemmät resurssit johtavat resurssien vähenemiseen ja pienempään resurssien hankintaan.
5. Kun resurssien vähyyden riski on suuri, resurssien kasvu on arvokkaampaa.
6. Resurssien menettäminen vaikuttaa yksilöihin nopeammin ja intensiivisemmin kuin resurssien kasvu.
7. Resurssit eivät toimi erillään, vaan ne ovat olemassa yhdessä.
8. Tilannekontekstit vaikuttavat henkilökohtaisten resurssien menetyks- tai voittokierteisiin.

Transformationalisen johtajuuden käytösmallit tuovat mukanaan hyötyjä sekä työntekijöille että johtajille, mutta sillä on myös pimeämpi puoli, joka voi johtaa johtajan emotionaaliseen väsymiseen ja johtajan lähtöaikeisiin. COR-teorian keskeinen periaate on resurssien menettämisen ensisijaisuus, jonka mukaan yksilöille on psykologisesti haitallisempaa menettää resursseja kuin heille on hyödyllisempää saada resursseja, jotka he menettivät. Tämä psykologinen haitta näkyy emotionaalisena uupumuksena, joka saa

yksilöt ryhtymään toimiin jäljellä olevien resurssiensa suojelemiseksi, kuten poistumaan nykyisestä tilanteestaan. COR-teorian mukaan uupumuksen tunne on erityisen todennäköistä silloin, kun resursseja ei saada käyttöön merkittävien resurssien käytön jälkeen. Nämä COR-teorian periaatteet luovat pohjan seuraaville asioille, miksi johtaja, joka käyttää resurssejaan osallistumalla transformationaaliseen käyttäytymiseen, kokee todennäköisemmin emotionaalisen uupumuksen lisääntymistä sekä ajatuksia lopettamisesta puolustautumisena ja keinona suojella jäljellä olevia resursseja. Johtaja kokee haitallisia seurauksia etenkin silloin, kun transformationaalinen käyttäytyminen on suunnattu alaisiin, jotka eivät kykene kääntämään johtajien resurssien käyttöä hyödyiksi (Lin ja muut, 2019, s. 1559; Sobaih ja muut, 2022, s. 6).

3.2 Johtamistyyli- ja -teoriat

Johtamistyyleistä ja -teorioista luvussa käsitellään LMX-teorian, valmentavan johtamisen, transformationaalisen johtajuuden, eettisen johtajuuden ja palvelevan johtamisen vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen. Näillä johtamistyyliillä on keskeinen vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimeissä.

Sekä yksilö- että tiimitasolla on huomattu, että kannustavat johtamiskäyttäytymistavat vaikuttavat työn tuloksiin psykologisen turvallisuuden kautta. Yksilötasolla johtajan osallisuus, tuki, luotettavuus, avoimuus ja eheä käyttäytyminen vaikuttavat vahvasti työntekijöiden käsityksiin psykologisesta turvallisuudesta. Tiimitasolla työntekijöiden kollektiiviset käsitykset johtajan antamasta tuesta ja valmennuksesta, johtajan osallisuudesta, luotosta johtajaan ja johtajan käytöksestä vaikuttavat tiimin tuloksiin esimerkiksi suoriutumisen tason, laadun ja virheiden määrän myötä. Positiiviset johtamistyyli- ja -teoriat, kuten muutosjohtaminen, eettinen johtaminen ja jaettu johtajuus ovat positiivisesti ja vahvasti yhteydessä sellaisiin tuloksiin kuin työntekijöiden äänenkäyttö, tiimin oppiminen ja yksilön oppiminen psykologisen turvallisuuden välittävän mekanismin kautta (Newman ja muut, 2017, s. 525; Edmondson & Bransby, 2022, s. 67).

Positiiviset suhteet johtajiin vaikuttavat vahvasti työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemuksiin. Suhteet johtajiin näyttävät avaininformaatiota työntekijöille liittyen tukeen, resilienssiin, tasaisuuteen, luottamukseen ja kompetenssiin. Sosiaaliset kanssakäymiset johtajien ja työntekijöiden kanssa vaikuttavat myös siihen, mikä koetaan tiimeissä sopivana käytöksenä. Näin ollen ei ole yllättävää, että erilaiset johtajuuskonstruktiot vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Näitä johtajuuskonstruktioita ovat muun muassa transformationaalinen johtajuus, eettinen johtajuus sekä LMX-teoria (Frazier ja muut, 2017, s. 118). Myös tiimin johtajien valmennus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen (Edmondson, 1999, s. 356).

Luottamus johtajaan vaikuttaa tiimien suoriutumiseen. McAllister (1995, s. 25–26) kehitti käsitteellisen viitekehyksen, jotka erottavat luottamuksen tunnepohjaiseen ja kognitiopohjaiseen luottamukseen. Tunnepohjainen luottamus viittaa emotionaalisiin siteisiin yksilöiden välillä, joiden perustana on aidon välittämisen ja huolen osoitukset toisesta henkilöstä. Se korostaa empatiaa, yhteenkuuluvuutta ja suhdetta yhteisen kunnioituksen perusteella toista henkilöä kohtaan. Kognitiopohjainen luottamus viittaa luottamukseen, joka perustuu suorituskyvyn kannalta merkityksellisiin kognitioihin, kuten pätevyyteen, vastuullisuuteen, luotettavuuteen ja riippuvuuteen. Kun kognitioon perustuvan luottamuksen perustaso on saavutettu, ihmiset muodostavat helpommin sellaisia tunnesiteitä työkavereiden kanssa, joita tunnepohjainen luottamus edustaa. Tästä syystä McAllister ehdottikin, että kognitioon perustuva luottamus vaikuttaa myönteisesti tunnepohjaiseen luottamukseen.

Dirks ja Ferrin (2002, s. 623) päättelivät, että on tärkeää erottaa tunnepohjaisen ja kognitiopohjaisen luottamuksen tasot, kun tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteisiin johtajien käytöksen ja tiimien tulosten välillä, koska nämä luottamuksen tasot ovat yhteydessä erilaisiin psykologisiin prosesseihin.

Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen työntekijöille voi olla kaksiteräinen miekka johtajille. Vaikka toivottuja tuloksia voidaankin saada aikaiseksi, niin johtajien

täytyy ottaa huomioon palaute, joka ei ole välttämättä yhtenäinen tavoitteiden tai toiveiden kanssa. Johtajien täytyy sallia toisinajattelu, vaikka se tuokin mukanaan paineita ja komplikaatioita sekä johtajien täytyy vastustaa kiusausta käyttäen valtaa ja auktoriteettia, kun se voi haitata koettua psykologista turvallisuutta (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Tiimien työntekijät ovat erityisen tietoisia johtajan käytöksestä, joten siksi johtajan vastaukset ja reaktiot tapahtumiin vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin sopivasta ja turvallisesta käytöksestä. Johtajat voivat luoda psykologisesti turvallista ilmapiiriä olemalla avoimia ja valmennusorientoituneita. Johtajien ominaisuuksista avoimuus ja helposti lähestyttävyyden, työntekijöiden palautteen ja mielipiteiden pyytäminen sekä avoimuuden ja erehtyvyyden mallintaminen luovat psykologista turvallisuutta tiimissä (Edmondson, 2004, s. 14–16).

3.2.1 LMX-teoria

LMX-teorian eli esihenkilö-alais-vuorovaikutusteorian ensisijainen ajatus on se, että alaiset jakautuvat karkeasti sisäkehään ja ulkokehään. Johtajien on aika- ja resurssirajoitteiden vuoksi delegoitava tehtäviä ja siksi he tarvitsevat luotettavia avustajia auttamaan heitä tiimin johtamisessa. Johtaja luo muutamia vahvempia suhteita jäseniin, jotka saavat erityistä tukea, enemmän huomiota ja enemmän kanssakäymisiä johtajan kanssa. Nämä henkilöt ovat johtajan sisäkehää. Muut henkilöt, joilla on vähemmän kanssakäymisiä johtajan kanssa ja etäisempi suhde ovat johtajan ulkokehää. Erilaisten suhteiden taustalla voi olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, kulttuuritausta, arvot ja intressit. Vaikka johtajalla saattaa olla vahvemmat suhteet joihinkin jäseniin, niin myös ulkokehään kuuluvilla alaisilla voi silti olla myönteinen suhde johtajaan (Breukelen ja muut, 2006, s. 300–309).

LMX-teorian kehittyminen voidaan jaotella neljään vaiheeseen. Vaihe yksi on erilaisten parien ja kumppanuuksien löytäminen. Johtajat eivät käytä keskimääräistä johtamistyyliä, vaan kehittävät erilaisia suhteita suoriin alaisiinsa. Vaiheessa kaksi

tutkitaan LMX-suhteiden ominaispiirteitä ja niiden vaikutuksia organisaatioon. Vaiheessa kolme kuvaillaan kahdenvälisten kumppanuuksien rakentumista eli johtajuuden tekemisen mallia, joka tunnustaa laadukkaiden ihmissuhteiden hyödyllisyyden organisaatioissa. Vaiheessa neljä yhdistetään erilaisten kahdenväliset suhteet ryhmä- ja verkostotasolle. Tässä vaiheessa keskitytään siihen, miten näitä erilaisia kahdenvälisiä suhteita voidaan tehokkaasti koota suuremmiksi kokonaisuuksiksi (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225–226).

Vahva esihenkilö-alaissuhde on positiivinen suhde johtajan ja alaisten välillä, joka pitää sisällään suurta luottamusta, kunnioitusta ja tukea. Tämän tyyppinen suhde johtaa hyviin lopputuloksiin johtajan ja alaisten osalta. Huono esihenkilö-alaissuhde puolestaan johtaa negatiivisiin lopputuloksiin molempien osalta. Esihenkilö-alaisuuden laatu vaikuttaa muun muassa työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen, suoriutumiseen, työturvallisuuden kokemukseen ja mahdollisuuksiin edetä organisaatiossa. Suhteen laatuun puolestaan vaikuttavat muun muassa demografiset tekijät, odotukset, mielenkiinnon kohteet, koettu samanlaisuus, persoonien samankaltaisuus sekä henkilön miellyttävyys. (Liden ja muut, 1997, s. 74).

Esihenkilö-alaissuhde vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kautta henkilön äänenkäyttöön. Korkealaatuiset esihenkilö-alaisuudet johtavat työntekijöiden parempaan äänenkäyttöön ja motivoi heitä tuomaan esille uusia ideoita. Psykologinen turvallisuus on ennakkoehto äänenkäytölle. Hyvä esihenkilö-alaissuhde johtaa parempaan psykologisen turvallisuuden tunteeseen, joka puolestaan johtaa parempaan äänenkäyttöön (Hu ja muut, 2018, s. 8).

3.2.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen tapahtuu organisaatiossa esihenkilön ja alaisen välisessä tasa-arvoisessa ja vuorovaikutuksellisessa suhteessa (Viitala, 2007, s. 77). Valmentava esihenkilötyö sisältää yksilöiden ja ryhmien auttamista erilaisia metodeja hyödyntäen. Tarkoitus on auttaa yksilöitä ja ryhmiä pääsemään tavoitteisiinsa ja kehittymään.

Valmentavalla esihenkilötyöllä pyritään lisäämään parempaa ammatillista suoriutumista, henkilökohtaista hyvinvointia ja parantamaan organisaation tehokkuutta. Valmentaminen on työntekijään keskittyvä johtamistekniikka, joka vaatii esihenkilöiltä hyvää kahdenkeskisen suhteen luomista. Valmentaminen on aktiivista johtamista, jossa nojataan vahvasti kommunikaatioon. Valmentamisen avulla voidaan ratkaista ongelmia ja parantaa suoritusta sekä tuloksia (Segers & Inceoglu, 2012, s. 100).

Huomionarvoista on se, että myös coaching on osa valmentavaa johtajuutta ja on toiminnan taustalla valmentavan johtajan työkaluna. On kuitenkin tärkeää erottaa esihenkilön ja alaisen välinen valmennussuhde eli valmentava johtaminen sekä coachin toteuttama valmennus, jota tarjotaan useimmiten johdolle tai organisaation avainhenkilöille. Joissain organisaatioissa coachit pyrkivät edistämään strategian toteutumista ja auttamaan yksilöitä ja tiimejä kehittymään (Carlsson ja Forssell, 2008, s. 31). Coachit ovat keskeisessä roolissa, kun on tarkoitus rakentaa psykologisesti turvallista ympäristöä tiimissä. Coachit kannustavat yksilöitä ja tiimejä henkilökohtaiseen ja ryhmäkohtaiseen riskin ottamiseen. Etenkin projektiluonteisissa töissä on tärkeää, että coachit ovat mukana alusta saakka, jotta he voivat toimia keskustelujen fasilitoijana esihenkilön ja tiimin välillä (Graen, Canedo & Grace, 2020, s. 3–4).

Rakenteelliset ominaisuudet, kuten tiimin tavoite ja tiimin suunnittelu, joka sisältää muun muassa tarvittavat resurssit, tiedon ja palkkiot, sekä tiimin johtajan johtamistyyli, kuten valmentaminen ja suunnan näyttäminen on huomattu nostavan tiimin tehokkuutta. Pääsy resursseihin ja tietoon vähentää turvattomuuden ja defensiivisyyden tunnetta tiimissä. Tiimin johtajan valmennus vaikuttaa myös psykologiseen turvallisuuteen. Tiimin johtajan käytös on merkittävää, sillä työntekijät ovat erityisen tietoisia johtajan käytöksestä, teoista ja vastauksista. Jos johtaja on tukeva, valmennusorientoitunut ja vastaa avoimesti kysymyksiin sekä haasteisiin, työntekijät kokevat helpommin ympäristönsä turvalliseksi. Jos tiimin johtajat käyttäytyvät autoritäärisellä tai rankaisevalla tavalla, tiimin jäsenet eivät ole halukkaita ottamaan riskejä tai tuomaan esille virheitä. Tiimin johtajat voivat tuoda esille sen, että riskien

esille tuomisesta ei seuraa rangaistuksia. Tiimin johtajan valmennuksella ja tuella saavutetaan tiimien oppimista sekä se vaikuttaa myös tiimien tehokkuuteen. Tehokkaalla valmennuksella vaikutetaan tiimin jäsenten itseluottamukseen tiimin kyvystä suoriutua työtehtävistään (Edmondson, 1999, s. 356–357).

3.2.3 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaliset johtajat suhtautuvat positiivisesti muutokseen ja tekevät enemmän aloitteita muutoksille. He kannustavat työntekijöitään saavuttamaan muutoksen ja tulemaan innovatiivisiksi ongelmanratkaisijoiksi. Transformationalisessa johtajuudessa on neljä ulottuvuutta, jotka ovat innostava motivaatio, idealisoitu vaikutusvalta, yksilöllinen huomioiminen ja älyllinen stimulointi. Yksilöllinen huomioiminen ottaa huomioon jokaisen työntekijän vahvuudet, kiinnostuksen kohteet sekä tarpeet. Johtajat, jotka huomioivat työntekijöitä yksilöllisesti kannustaa kahdenväliseen kommunikointiin tehokkaasti. Innostava motivointi viestinnän avulla organisaation tulevaisuuden ja tavoitteiden osalta on tyypillistä transformationaliselle johtajalle. Tällaiset transformationalisen johtajan käytösmallit johtavat työntekijöiden kyvykkyyden ja sitoutumisen nousuun sekä lisää voimaantumisen sekä vaikuttamisen tarpeen tunnetta organisaation tulevaisuuden kannalta (Detert & Burris, 2007, s. 871; Brown ja muut, 2005, s. 118).

Psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttaa vahvasti siihen, miten työntekijä uskaltaa käyttää ääntään ja tuoda esille vaikeita asioita. Johtajat voivat lisätä työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuutta osoittamalla yksilöllistä huomiointia sekä kuuntelemalla työntekijöitä. Näillä tavoilla he voivat osoittaa työntekijöilleen, että vaikeiden asioiden esille nostamisesta ei aiheudu työntekijöille riskejä tai negatiivisia seuraamuksia. Koettu psykologinen turvallisuus välittää muutossuuntautuneen johtajan käyttäytymisen ja työntekijöiden parantuneen äänenkäytön välisiä suhteita (Detert & Burris, 2007, s. 872).

Bass (1985) kehitti transformationaalisen johtajuuden käsitteen viittaamaan johtajien käytösmalleihin ja viestintään, jotka nostavat työntekijöiden kiinnostusta edistämään ryhmien ja organisaatioiden tarkoituksia. Johtajat tekevät tätä kannustamalla ulkoisesti suuntautuneeseen päämäärätietoisuuteen inspiroimalla työntekijöitä tavoittelemaan innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin ja keskittymällä kollektiivisiin tavoitteisiin. Pillain ja muiden mukaan (1999, s. 900) transformationaalinen johtajuus rakentaa luottamusta ja luottamus johtajaan muodostaa linkin transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden asenteiden ja käytöksen välille. Schaubroeck ja muut (2011, s. 865) väittävät, että transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti tiimin kykyyn kognitiopohjaisen luottamuksen kautta.

3.2.4 Eettinen johtajuus

Eettinen johtajuus määritellään eettisen johtajuuden normatiivisesti asianmukaisen käyttäytymisen osoittamiseksi henkilökohtaisten toimien ja ihmissuhteiden kautta sekä tällaisen käytöksen edistämiseksi seuraajilleen kahdenkeskisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. Eettiset johtajat eivät vain informoi yksilöitä eettisen käytöksen hyödyistä ja epäeettisen käytöksen haitoista, vaan he myös asettavat selvät standardit, käyttävät palkitsemista sekä reiluja ja tasapainoisia rangaistuksia, jos käytös on epäeettistä. (Brown ja muut, 2005, s. 120).

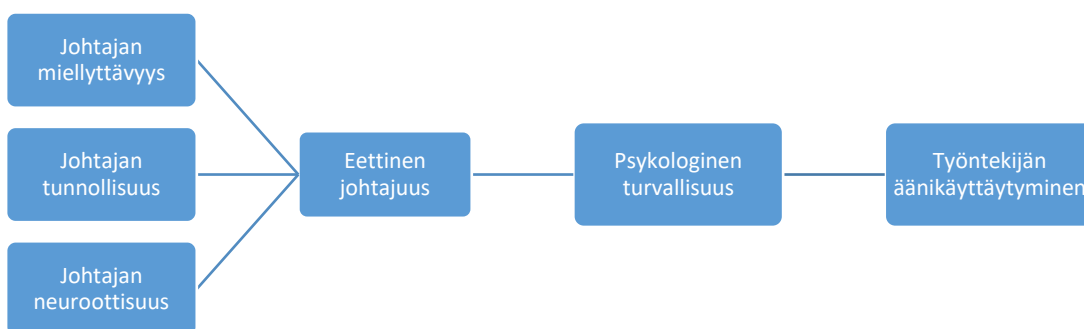
Eettinen johtajuus on yhteydessä sekä positiivisiin että negatiivisiin organisaatioiden prosesseihin sekä lopputulemiin. Erilaiset persoonallisuuspiirteet vaikuttavat eettiseen johtajuuteen. Näitä persoonallisuuspiirteitä ovat muun muassa tunnollisuus, miellyttävyyys ja neuroottisuus. Persoonallisuuspiirteitä voidaan hyödyntää eettisen johtajuuden ennustamiseen, koska eettinen käyttäytyminen heijastaa yksilöiden syvälle juurtuneita arvojaan. Näin ollen eettisen johtajuuden pitäisi olla käyttäytymismalli, joka on hyvin vakio eri tilanteissa ja ajan kuluessa (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1275).

Kuviossa 6 on esitelty, että eettinen johtajuus vaikuttaa myös yksilö- ja ryhmätason lopputulemiin, joilla on vaikutusta työtiimien toimintaan muun muassa ryhmän

psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden äänikäyttäytymisen kautta. Työntekijän äänikäyttäytymisen voi määritellä edistävänä käytöksenä, joka korostaa rakentavien haasteiden esiin tuomista, joiden olisi tarkoitus parantaa eikä kritisoida. Eettinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijän äänikäyttäytymiseen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä johtajat poistavat rajoitteita, jotka rajoittavat työntekijöitä ilmaisemaan huoliaan ja muita ideoitaan. Näissä ympäristöissä johtajat viestivät tämänkaltaisen käytöksen puolesta ja vakuuttavat työntekijöille, etteivät he kohtaa negatiivisia seuraamuksia huolien ja vaikeiden asioiden esiin tuomisesta. Tässä mielessä eettinen johtajuus on tärkeätä ja eettiset johtajat arvostavatkin rehellisyyttä ja totuudenmukaisuutta työntekijöiltään. Eettiset johtajat käyttäytyvät arvojensa ja uskomustensa mukaisesti eikä anna ulkoisten paineiden vaikuttaa käyttökseen. Kun johtajat ovat avoimia ja rehellisiä työntekijöilleen, niin silloin kahdenkeskinen luottamus ja yhteinen kunnioitus kasvaa. Kun työntekijät luottavat johtajalla olevan tarvittavaa kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä, heidän on turvallisempaa ottaa riskejä, sillä heillä ei ole pelkoa johtajan epäoikeudenmukaisesta käytöksestä tai rangaistuksesta, jos lopputulos ei ole toivottu riskinoton myötä. Tämä viittaa siihen, että eettisellä johtajuudella ja psykologisella turvallisuudella on vaikutus toisiinsa (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Kuvio 6. Eettisen johtajuuden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

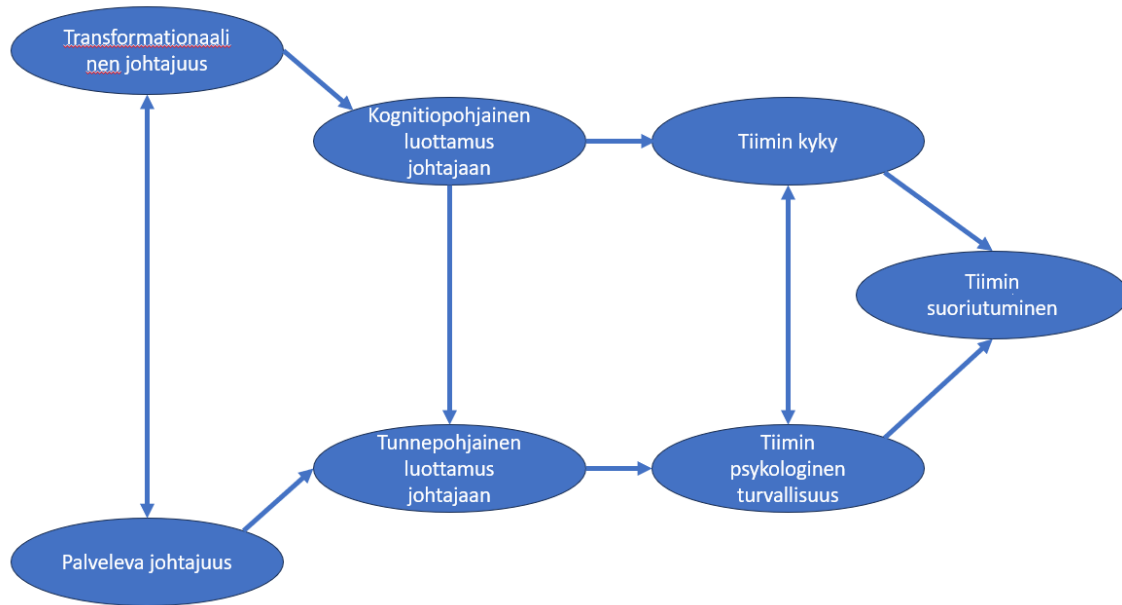


3.2.5 Palveleva johtaminen

Sosiaalisen kanssakäymisen prosessi kehittää psykologista turvallisuutta työtiimeissä. Tiimiläisen näyttämä luottamus johtajaan ei liity rationaalisiin odotuksiin, joka on kognitioihin perustuvaa luottamista, vaan luottamus ymmärretään tavalla, jossa valinnat ovat enemmän tunnepohjaisia ja intuitiivisia enemmän kuin laskelmoituja. Luottamusta tarvitaan, jotta psykologista turvallisuutta voidaan kehittää (Edmondson, 2004, s. 243). Kun tiimin jäsenillä on vahva ja suosiva emotionaalinen yhteys johtajaan, tämä vaikuttaa positiivisesti tiimin suoriutumiseen läpi välittävän vaikutuksen tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Tämänkaltainen luottamus liitetään odotukseen siitä, että johtaja tukee ja kunnioittaa tiimiään, joka puolestaan mahdollistaa tiimin jäsenten tuoda esille vaikeita asioita ilman tuomitsemista muilta tiimin jäseniltä tai johtajalta itseltään. Kun yksilöiden luottamus johtajaan nousee tasolle, jossa ollaan emotionaalisesti yhteydessä, niin silloin he voivat olla voimia jakamaan informaatiota muiden tiimin jäsenten kanssa tavalla, joka parantaa tiimin suoritusta (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011, s. 864–865).

Palveleva johtaminen ymmärretään ryhmäorientoituneena lähestymisenä johtamiseen, joka korostaa muiden palvelemista, yhteisöllisuuden rakentamista, tiimityön korostamista ja vallan jakamista. Palvelevan johtamisen käytös korostaa hyvinvoinnin parantamista osoittamalla tukea yksittäisille tiimin jäsenille, minimoimalla negatiivisia suhdekonflikteja ja kasvattamalla tiimin jäsenten potentiaalia ja yhteisöllisyyden tunnetta ryhmässä. Palveleva johtaminen vaikuttaa suoraan tunnepohjaiseen luottamukseen, joka puolestaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen (kuvio 7). Kuten Edmondson (2004, s. 243) totesi, tiimin johtaja on olennaisessa roolissa, kun kehitetään turvallista ympäristöä, joka kannustaa tiimin jäseniä kertomaan mielipiteensä ja huolensa. Jos johtaja osoittaa tukea ja on yhteisöorientoitunut sekä näyttää ei-defensiivisiä reaktioita haasteiden edessä, tiimin jäsenet pitävät usein tällöin ympäristöään psykologisesti turvallisena. Palveleva johtaminen sopii Edmondsonin kuvaukseen johtajan käytöksestä, joka parhaiten luo tunnepohjaista luottamusta ja sitä kautta psykologista turvallisuutta (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011, s. 865–866).

Kuvio 7. Transformationaalisen ja palvelevan johtajuuden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011, s. 866).



4 Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa esittelen tutkielman tutkimusmenetelmän ja -prosessin. Kappaleessa tutustutaan myös tutkimuksen kohdeorganisaatioon sekä haastateltuihin henkilöihin. Huomioitavaa on se, että sekä tutkimuksen kohdeorganisaatio että haastatellut henkilöt ovat anonyymejä. Esittelen tässä kappaleessa myös aineistonkeruumenetelmän ja aineiston analyysimenetelmän.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -prosessi

Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan. Tutkimusmetodeja pohtiessani päädyin siihen tulokseen, että tutkimusprosessi etenisi tehokkaimmin käyttämällä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä peilaten esimerkiksi tutkimukseen käytettävään aikaan ja tulosten analysointiin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että valitaan tutkimuksen kohdejoukko, jolta kerätään tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 35). Tässä tutkimuksessa kohdejoukko valittiin HR-yksikön avulla perustuen organisaation teettämän henkilöstökyselyn psykologisen turvallisuuden osion vastauksiin. Tarkoituksena oli löytää kaksi tiimiä, joista toisella psykologisen turvallisuuden osion vastaukset olisivat keskimääräistä parempia ja toisella keskimääräistä huonompia. Kaikille haastateltaville esitettiin haastattelurungon mukaiset kysymykset sekä mahdollisesti tarkentavat jatkokysymykset. Kun haastattelurungon kysymykset esitetään kaikille samalla tavalla, niin vastauksia kyetään vertailemaan keskenään.

Tutkimusotteeksi valitsin vertailevan ekstensiivisen tapaustutkimuksen, jotta pystyin selvittämään eroja ja yhtäläisyyksiä tiimien välillä psykologisen turvallisuuden kokemisessa. Tapaustutkimus on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, ja sen tarkoituksena on tuoda kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavista tapauksista (Koskinen ja muut, 2005, s. 156).

Tapaustutkimuksella pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta, joten sitä varten on käytettävä useita tietolähteitä (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 11). Tapaustutkimus on lähestymistavaltaan kontekstuaalista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä. Kontekstin muodostaa tutkittavan tapauksen ympäristö. Konteksti voi muodostua sekä tapauksen historiallisesta taustasta että muusta ympäristöstä, kuten esimerkiksi kulttuuriympäristöstä tai toimialasta, jonka piirissä tapaus on ja toimii (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 7). Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään löytämään ilmiöitä tai prosesseja koskevia yhteisiä ominaisuuksia ja yleisiä malleja sekä kehittämään uusia teoreettisia ideoita ja käsitteitä monen tapauksen järjestelmällisen vertailun eli replikoinnin avulla. Tavoitteena on joko selittää ilmiöitä tai kehittää uutta teoriaa käyttämällä empiirisenä materiaalina useita tapauksia ja niiden vertailua. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa voidaan esittää tapauksia hyvin rajatusti ja täsmennetyksi ilman laajemman toimintakontekstin erittelyä. Tämän vuoksi ekstensiivistä tapaustutkimusta voidaan kritisoida yksinkertaistavasta ja mekanistisesta analyysistä sekä kontekstin puutteesta (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 20).

Vertaileva ekstensiivinen tapaustutkimus on hyvä tapa pienen tapausmäärän laadulliseen analyysiin sekä vertailuun. Jos tapauksia on useampia, niin on todennäköisempää, että määrälliset menetelmät ovat laadullisia menetelmiä parempia. Laadullinen tutkimus sallii yhden tai muutamien tapausten tutkimisen, joka puolestaan sallii keskittymisen. Yksi tai muutama tapaus voidaan tutkia läpikotaisin, jonka myötä tutkija pystyy tuottamaan luotettavan kuvauksen (Koskinen ja muut, 2005, s. 46).

4.2 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien esitleminen

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on merkittävä finanssialan toimija Suomessa. Organisaatiossa on paljon erilaisia tiimejä, joilla on toisistaan hyvinkin poikkeavat työtehtävät. Myös tiimien koot vaihtelevat alle kymmenestä useisiin kymmeneen. Sain organisaation HR-yksiköltä taustatukea muun muassa tutkimukseen sopeutuvista tiimeistä. Valitsin tutkimusta varten kaksi tiimiä kohdeorganisaatiosta perustuen siihen,

millaisia vastauksia tiimeiltä oli saatu psykologiseen turvallisuuteen liittyen henkilöstökyselyistä. Pysin valitsemaan tiimit, joiden osalta tulokset olivat keskimääräistä parempia ja keskimääräistä huonompia. Tutkimuksen kohteena olivat tiimien jäsenet esihenkilöineen. Lisäksi keskustelin tiimien esihenkilöiden kanssa siitä, onko tiimeissä ollut suurta vaihtuvuutta viime vuosina ja onko esimerkiksi esihenkilöpositioissa tapahtunut muutoksia. Pysin tässäkin löytämään tiimejä, joissa on eroavaisuuksia tiimien vaihtuvuuden suhteen. Tutkimukseen osallistuminen oli tiimeissä vapaaehtoista.

4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa on tiedonkeruumenetelmänä haastattelut, koska niiden avulla saavutetaan tämän tutkimuksen osalta paras mahdollinen käsitys tutkittavista asioista. Haastatteluja käytetään yleensä sellaisissa tilanteissa, joissa tutkittavaa ilmiötä ei tunneta riittävän tarkasti. Haastatteluiden etuna on se, että se on joustava menetelmä. Tämän tutkimuksen osalta nähdään tärkeänä, että tutkijalla on mahdollisuus tarvittaessa opastaa haastateltavaa ja esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta tutkittavasta asiasta saadaan riittävä käsitys. Haastatteluiden tarkoitus on saada tutkittavasta ilmiöstä syvällistä tietoa vuorovaikutuksen avulla. Haastatteluiden tunnistettu ongelma on se, että niistä saadaan tutkimusaiheen kannalta paljon epärelevanttia materiaalia (Kananen, 2015, s. 143–144).

Keräsin tutkimusaineiston kahdesta eri tiimistä haastattelemalla tiimien työntekijöitä ja esihenkilöitä puolistrukturoiduilla eli teemahaastatteluilla sekä käyttämällä kohdeorganisaation valmiiksi keräämää henkilöstökyselydataa. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle enemmän vapauksia, sillä vaikka tutkija laatii haastattelua varten haastattelukysymysrunгон, niin haastateltava voi vastata näihin kysymyksiin omin sanoin. Myös tutkija voi halutessaan esittää jatkokysymyksiä poiketen luodusta haastattelurungosta (Koskinen ja muut, 2005, s. 104). Puolistrukturoituun haastatteluun liittyy erilaisia ominaispiirteitä. Se etenee valittujen teemojen parissa. Haastateltavaa ei ole sidottu vastaamaan tietyllä tavalla, vaan hän voi tuoda esiin omat

tulkintansa. Haastattelussa voidaan päästä tutkittavissa teemoissa syvemmälle kuin mitä tutkija on mahdollisesti ennen haastattelua ennakoanut (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 47–48). Kohdeorganisaation tietosuojatoiveen johdosta taulukossa 2 raportoidaan taustatiedot vain haastattelun keston ja sukupuolen osalta. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi muita taustatietoja ei ole haastateltavista raportoitu.

Taulukko 2. Tutkimuksen haastateltavat.

Tiimi 1, joista haastateltavista miehiä 3 ja naisia 3	
Haastateltava	Haastattelun kesto
Työntekijä 1	noin 27 minuuttia
Työntekijä 2	noin 32 minuuttia
Työntekijä 3	noin 28 minuuttia
Työntekijä 4	noin 30 minuuttia
Työntekijä 5	noin 17 minuuttia
Esihenkilö	noin 27 minuuttia
Tiimi 2, joista haastateltavista miehiä 3 ja naisia 3	
Haastateltava	Haastattelun kesto
Työntekijä 1	noin 17 minuuttia
Työntekijä 2	noin 28 minuuttia
Työntekijä 3	noin 29 minuuttia
Työntekijä 4	noin 24 minuuttia
Työntekijä 5	noin 27 minuuttia
Esihenkilö	noin 27 minuuttia

Tutkimuksessa oli mahdollista käyttää myös tutkimani yrityksen valmiiksi kerättyä henkilöstökyselydataa, jota käytin toissijaisena tutkimusaineistona haastattelujen tukena. Henkilöstökyselyitä ei ollut luotu tätä tutkimusta varten, joten siitä syystä tässä tutkimuksessa on lähinnä huomioitu vain kyselyissä ollut psykologisen turvallisuuden

osio. Myös kyselyiden tulosten analysoinnissa on keskitytty vain tiimeihin, joita oli haastateltu. Kyseisissä henkilöstökyselyissä oli käytetty lähinnä Likert-asteikkoa, jossa vastaajat arvioivat kysymyksiä viisiportaisella asteikolla (Vehkalahti, 2008, s. 35). Vastausvaihtoehdot olivat tyypilliset ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehtona oli myös ”en osaa sanoa”.

Rakensin haastattelurungon kirjallisuuden kautta löytyneiden tärkeimpien teemojen ympärille. Hyvän kysymysrunгон luomisessa on keskitytty kysymysten muotoon, määrään, järjestykseen ja reaktiivisuuden hallintaan (Koskinen ja muut, 2005, s. 108–110). Tästä syystä pyrin muotoilemaan teemahaastattelujen kysymykset avoimiksi, jotta haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Koska haastatteluihin oli käytettävissä yksi tunti/haastattelu, niin pääkysymysten määrä oli 10, jottei kysymyksiä olisi liikaa. Järjestyksen osalta ensimmäinen kysymys oli tietynlainen lämmittelykysymys, joita sitten seurasi sisältökysymykset. Haastattelu päätettiin lopetuskysymyksellä. Mahdolliset sensitiivisyyttä sisältävät kysymykset jätin haastattelun loppupuolelle. Pääkysymysten lisäksi olin miettinyt haastattelurunkoon tarvittaessa tarkentavat jatkokysymykset, jos haastateltavalla ei esimerkiksi olisi paljoa sanottavaa pääkysymyksiin.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysia, joka on objektiivinen ja systemaattinen menetelmä esimerkiksi litteroidun haastatteluaineiston analysointiin. Tämän menetelmän avulla voin järjestää hajanaisen aineiston selkeäksi tiedoksi luotettavia johtopäätöksiä varten. Sisällönanalyysi vaatii omaa reflektiota ja itsekriittisyyttä sekä hyviä analyysitaitoja. Luotettava tutkimustulos riippuu aika lailla aineiston laadusta ja monipuolisuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkimusvaiheiden yksityiskohtaisella kuvailulla, joka auttaa tutkimuksen lukijaa ymmärtämään tutkimusprosessin etenemistä (Elo ja muut, 2014, s.8).

Tutkimuksen validiteettia tukevat myös käyttämäni triangulaatiot. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteen tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatiossa on kyse siitä, että saadaan monia näkökulmia tai siitä, että yhdistetään monia lähestymistapoja ja menetelmiä. Kun tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan erilaisin menetelmin, niin tutkimuksen luotettavuus lisääntyy (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 168). Menetelmätriangulaatiota toteutetaan käyttämällä tutkimusaineiston hankinnassa useita eri tiedonhankintamenetelmiä, kuten kyselyä ja haastattelua. Menetelmien yhdistelmällä pyritään varmistamaan, ettei saatu tulos ole sattumanvarainen. Aineistotriangulaatio toteutuu, koska keräsin tutkimusaineistoa kahdelta eri kohderyhmältä eli tiimien esihenkilöiltä ja tiimin jäseniltä. Tällä tavalla sain samasta ilmiöstä aineistoa kahdesta eri näkökulmasta.

Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa. Tässä on tarkoitus nostaa esiin keskeisimpiä asioita riippumatta siitä, että miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. Tutkijan on oltava avoin aineistolle ja analysoida aineistoa ilman, että teoretieto vaikuttaa aineistosta esiin nouseviin asioihin. Analyysiyksikköjä ei sovita etukäteen, vaan ne nousevat aineistosta sen tutkimisen yhteydessä. Aikaisemmillä havainnoilla ei tulisi olla vaikutusta analyysin toteuttamisessa eikä sen lopputulosten kannalta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tosin ongelma, koska havainnotkaan eivät ole täysin objektiivisiä, koska menetelmät, käsitteet ja tutkimusasetelmat ovat kaikki tutkijan valitsemia ja vaikuttavat tuloksiin. Ongelmana siis on, voiko tutkija toteuttaa analyysin aidosti aineiston ehdoilla vai vaikuttavatko tutkijan omat ennakkoluulot tai -käsitykset tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 97–99).

Teorialähtöinen sisällönanalyysi ohjaa analyysin tekoa alusta lähtien. Aineistosta pyritään löytämään teorian perusteella tiettyjä asioita ja käsitteitä verrataan jo olemassa olevaan tietoon tai teoreettiseen malliin. Teorialähtöisyys valitaan lähestymistavaksi silloin, kun teorian paikkansapitävyyttä halutaan testata uuden asian kohdalla. Teoria-ohjaavassa sisällönanalyysissä tutkijan ajattelua ohjaavat omin vuoroin teoria ja aineisto.

Analysoitavat yksiköt saattavat nousta aineistosta, mutta niiden tulkintaa ohjaa teoria. Lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110–116).

Käytän tutkimuksessani teoriaohjaavaa analysointia, jotta voin tehdä analysointia teorian sekä aineiston kautta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi edustaa mielestäni induktiivista ja abduktiivista sisällönanalyysiä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä aineiston lukemista seuraa järjestelyvaihe, joka koostuu aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista, luokittelusta eli klusteroinnista ja käsitteellistämisestä. Lopputuloksena on yleiskäsitteiden tai yleisluokkien avulla luotu kuvaus tutkimuskohteesta. Abduktiivinen sisällönanalyysi ohjautuu suoraan teoriasta käsin, jolloin aineisto ja teoreettinen viitekehys ovat vuoropuhelussa. Aineiston analysoinnilla pyrin löytämään mielenkiintoisia ilmiöitä ja usein nousevia asioita. Teorian analysoinnissa pyrin käyttämään mahdollisesti kirjallisuudesta löytyviä johtamistyylien tai psykologisen turvallisuuden malleja, koska teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteistö tulee valmiina ilmiöstä jo tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110–116).

Sisällönanalyysin voi tiivistää kahdeksaan vaiheeseen (taulukko 3), jotka etenevät kronologisesti. Näitä vaiheita ovat haastattelujen kuuntelu ja litterointi, haastattelujen lukeminen, pelkistettyjen ilmauksien etsiminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen, ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen sekä yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 111).

Teoriaohjaavassa analyysissä on piirteitä, jotka eivät pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii kuitenkin apuvälineenä analyysin teossa. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa analyysiä. Analyysistä näkyy aiemman tiedon vaikutus, mutta tarkoitus ei ole testata teoriaa vaan avata uusia ajatuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98).

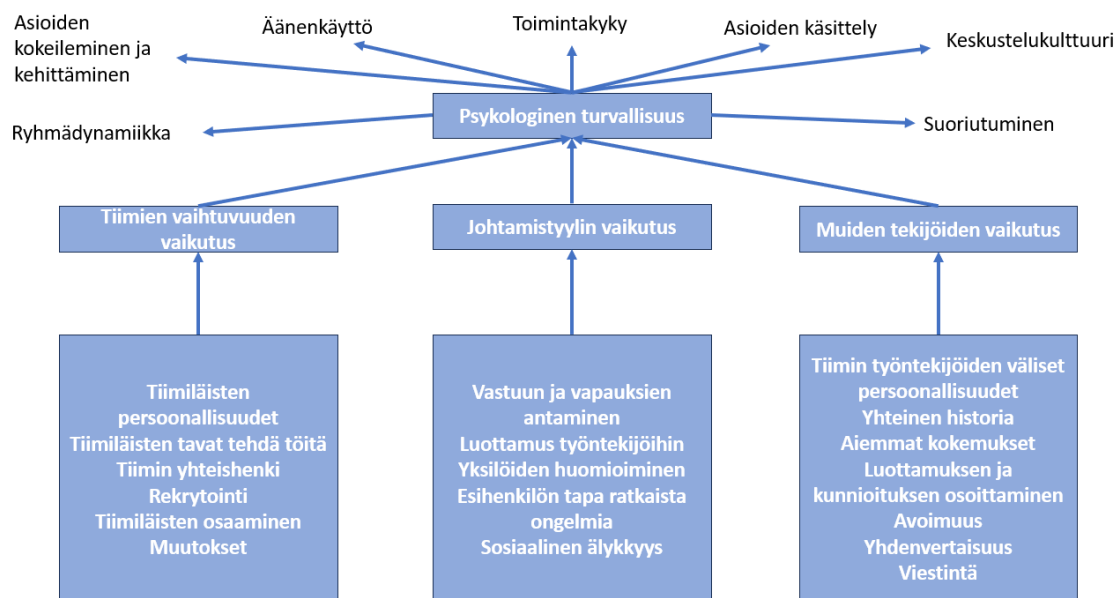
Taulukko 3. Sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 111).

1. Haastattelujen kuunteleminen ja litterointi
2. Haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen
3. Pelkistettyjen ilmauksien etsiminen
4. Pelkistettyjen ilmauksien listaaminen
5. Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
6. Pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
7. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
8. Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

5 Tulokset

Tässä kappaleessa käsittelen tämän tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tiimien vaihtuvuuden (kappale 5.1) ja johtamistyylien (kappale 5.2) lisäksi myös muut tekijät (kappale 5.3), kuten tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet, yhteinen historia, aiemmat kokemukset, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen, avoimuus, yhdenvertaisuus sekä viestintä. Tulosten mukaan psykologisella turvallisuudella on vaikutusta ryhmädynamiikkaan, asioiden kokeilemiseen ja kehittämiseen, äänenkäyttöön, toimintakykyyn, asioiden käsittelyyn, keskustelukulttuuriin sekä suoriutumiseen (kappale 5.4). Keskeiset löydökset on kuvattu kuviossa 8.

Kuvio 8. Tutkimuksen keskeiset tulokset.



Edmondsonin (2004, s. 3) mukaan psykologinen turvallisuus nähdään ryhmän ominaisuutena. Tutkimusaineiston mukaan ryhmän kokemus psykologisesta turvallisuudesta muodostuu ryhmässä ja sen näkyminen näkyy muun muassa siten, että ihmisiä kohdellaan ryhmässä ystävällisesti ja samalla tavalla ottaen kaikki yhtä lailla

huomioon. Psykologisen turvallisuuden nähdään tarkoittavan sitä, ettei tarvitse erikseen miettiä, mitä voi sanoa ääneen ja mitä ei voi sanoa ääneen. Tiimien jäsenten välinen ja tiimiläisen ja johtajan välinen luottamus ja kunnioitus lisäsivät psykologisen turvallisuuden tunnetta. Luottamuksen ja kunnioituksen koettiin myös vaikuttavat johtamistyyliin.

Johtajat voivat luoda psykologisesti turvallista ilmapiiriä olemalla avoimia ja valmennusorientoituneita (Edmondson, 2004, s. 14–16). Myös kohdettiimeissä johtajien valmentava ote sekä vastuun antaminen koettiin lisäävän psykologista turvallisuutta. Johtajan kannustaminen vaikeiden asioiden käsittelemiseen oli iso syy, miksi niistä uskallettiin tiimeissä keskustella.

Psykologinen turvallisuus vähentää työntekijöiden virheitä, parantaa turvallisuutta sekä lisää tiimien ja yksilöiden henkilökohtaista oppimista. Käyttäytymisen osalta psykologinen turvallisuus johtaa työntekijöiden avoimeen kommunikointiin, huolien ilmaisuun ja palautteen antamiseen sekä saamiseen, jotka ovat kaikki riskisiä ihmisten välisiä käytöksiä. (Newman ja muut, 2017, s. 523). Tiimeissä nähtiin psykologisen tehostavan kaikkea tekemistä sekä yksilö- että ryhmätasolla.

Tutkimuksessa käsitellään kahta tiimiä, jotka on valikoitu organisaation teettämän henkilöstökyselyn psykologisen turvallisuuden osion vastausten perusteella. Tutkimukseen on valittu kaksi tiimiä, joista Tiimillä 1 oli keskimääräistä huonommat vastaukset organisaation henkilöstökyselyn psykologisen turvallisuuden osiossa ja Tiimillä 2 oli keskimääräistä paremmat tulokset. Molemmista tiimeistä on haastateltu kuutta henkilöä, jotka sisältävät yhden esihenkilön ja viiden työntekijän haastattelut. Yhteensä haastatteluja oli 12 kappaletta.

5.1 Tiimien vaihtuvuuden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

Tiimi 1:n useat haastateltavat totesivat aluksi, ettei tiimien vaihtuvuus vaikuta merkittävästi psykologiseen turvallisuuteen. Lopulta haastatteluissa kuitenkin nousi

esille tiimien ja henkilöiden vaihtuvuuteen liittyen asioita, jotka vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Henkilöiden vaihtuvuus oli joissakin tapauksissa parantanut merkittävästi psykologisen turvallisuuden tunnetta, jos tiimistä oli lähtenyt pois henkilö, joka oli aiheuttanut tiimissä negatiivisia tunteita. Tiettyjen henkilöiden tiimiin tuleminen nähtiin myös parantaneen tiimin psykologista turvallisuutta. Haastateltavat puhuivat myös aiemmista kokemuksistaan työelämässä viitatessaan näihin henkilöihin, jotka aiheuttivat negatiivista ilmapiiriä. Myös esihenkilö nosti esille, että tiimien vaihtuvuus voi vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Hän nosti esille myös sen, että ennen yritysten keskustelukulttuuri oli erilainen ja ihmiset saattoivat kommentoida tavalla, joka ei enää nykypäivänä ole soveliaista:

Mutta sitten vanhassa tiimissä saman työnantajan alla, on vaikuttanut paljonkin, koska siellä on ollut myös tämmönen henkilö, joka on rikkonut ryhmädynamiikkaa ja sitä kautta sen ryhmän psykologinen turvallisuus on kärsinyt jonkin verran. Niin sitten, kun tää henkilö lähti tiimistä, niin se vapautti sitä kahtiajakoisuutta. Ja se paransi selkeästi sitä keskustelukulttuuria ja sitä kautta se psykologinen turvallisuus parantui siellä tiimissä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Yhdenkin ihmisen, jos hänellä on todella hyvä karisma ja hyvä huumorintaju, hyvä ihmistuntija, niin sillä voi olla tosi suuri vaikutus psykologiseen turvallisuuteen nimenomaan positiiviseen suuntaan. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tiimien vaihtuvuus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen positiivisesti sekä negatiivisesti. Kyllä tunnistan sen, että jossain ajassa, kun turvallisuus ei ole ollut sillä tasolla kuin nyt, tietynlaiset toimijat saattoivat aiheuttaa negatiivista vaikutusta siihen turvallisuuteen. Saattoivat olla kriittisiä, kun joku kysyi jotain. ”Sun pitäisi tietää kun olet asiantuntija”-tyyppisesti. Siinä on se vanha historia ja perinne, minkä kautta he kommentoivat noin. Jossain aikana oli ok kommentoida noin ja he kantoivat sitä perinnettä mukanaan. Kun nämä henkilöt

eläköityvät tai jäävät muuten pois eri tehtäviin, sillä on iso vaikutus siihen turvallisuuteen siinä keskustelussa. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 1:n vastauksissa myös se tuotiin esille, että tiettyjen henkilöiden vaihtuvuus vaikuttaa enemmän psykologisen turvallisuuden tunteeseen kuin toisten. Jos pois lähtenyt henkilö on ollut isossa roolissa esimerkiksi sosiaalisten tapahtumien järjestämisessä, niin sillä on nähty olevan vaikutus sosiaalisten tapahtumien järjestämisessä ja työn ulkopuolisen yhteisen ajan vieton osalta henkilön lähdön jälkeen. Yhteisellä ajanvietolla on nähty olevan ryhmädynamiikan parantumisen ja kasvaneen luottamuksen kautta vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Muun muassa esimerkiksi kesätyöntekijöiden lähtemisellä ei nähty olevan niin suurta vaikutusta tiimin psykologiseen turvallisuuteen:

Ja mä uskon, että kun kivijalasta irrottaa tiettyjä kiviä, niin se uhkaa sortua, mutta sitten taas, jos sen ylimmän kiven ottaa kulmasta, niin sille ei käy mitään. Niin se vähän riippuu, kuka yksilö sieltä lähtee tai kuka sinne tulee, niin miten paljon se vaikuttaa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Kesätyöntekijöiden poistuminen tai tulo tiimiin, niin ei se sillain vaikuttanut merkittävästi mihinkään suuntaan. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tiimi 1:ssä tiimien ja henkilöiden vaihtuvuudella nähtiin yhteys psykologiseen turvallisuuteen tiimissä. Vaikka yhteyttä ei aina koettu merkittäväksi, niin siitä useat haastateltavat olivat kuitenkin samaa mieltä, että vaikutus sillä kuitenkin on. Monet kokivat, että kyllä vaihtuvuus vaikuttaa **tiimin yhteishenkeen**. Tiimissä myös nostettiin esille se, että psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttaa myös tiimin vaihtuvuuteen:

Mutta totta kai, kun ryhmä muuttuu, niin sen ryhmädynamiikka muuttuu aina edes vähän ja sitä kautta se turvallisuuden tunne, joka ehkä kumpuaa siitä

luottamuksesta ja henkilökohtaisesta tuntemisesta. Kyllä se varmaan aina vähän muuttuu. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Näkisin myös, että psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttaa tiimin vaihtuvuuteen. Jos sinulla on hyvä olla jossain ja sinulla on fiilis, että haluat olla mukana sitä tiimiä, tekemistä ja sitä organisaatiota. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tiimi 1:n esihenkilö nosti esille myös sen, että jo **rekrytointivaiheessa** otetaan nykypäivänä yhä enemmän huomioon henkilön kyvykkyys ilmaista tunteitaan ja rohkeus tuoda esille omia näkemyksiään:

Kun tulee uusia ihmisiä tiimiin, niin varmasti ihan alussa se jarruttaakin sitä kuinka uskallamme puhua tai näyttää tunteita, tai miten uusia ihminen uskaltaa ilman pidäkkeitä. Jos miettii esimerkkejä mitä kuvasin historiasta, mikä oli aikaisemmin ok tai oliko silloinkaan vaikka niin tehtiinkin, nyt kun valitaan henkilöitä ja mietitään kuka tulisi työkaveriksi niin tähän kommunikaatioon ja sen kaltaiseen rohkeuteen kiinnitetään enemmän huomiota siinä rekrytointivaiheessa. Se on tärkeä asia, kun meidän toimintamalliin liittyy se, että jaetaan ja keskustellaan avoimesti. Rekrytointivaiheessa ne henkilöt, jotka meille haluaa tulla ovat lähtöprofiililtaan sen kaltaisia. Se vaikuttaa positiivisesti siihen psykologisen turvallisuuden tunteeseen. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 2:n haastateltavien vastauksissa tiimin vaihtuvuus nousi esille merkittävällä tavalla. Haastateltavien mielestä tiimin vaihtuvuudella on ollut suurikin merkitys etenkin viime vuosina tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Tiimi 2:n työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pientä jo useiden vuosien ajan ja viime vuosina on vaihtunut pitkäaikaisia työntekijöitä tuoreempiin työntekijöihin. Monet tiimin työntekijät ovat myös olleet jo useita vuosia samassa tiimissä, joten nämä pitkään talossa olleet työntekijät tuntevat toisensa erittäin hyvin ja tämän koettiin vaikuttavan myönteisenä asiana psykologiseen

turvallisuuteen. Koska vaihtuvuus on ollut vuosien ajan niin pientä, niin viime vuosien henkilöiden **muutokset** tiimissä on koettu heikentävän psykologista turvallisuutta tiimissä. Tiimin vaihtuvuuden joskus aiheuttama **tiimiläisten osaamisen** vähentyminen ja **tiimiläisten tavat tehdä töitä** nähtiin vaikuttavan psykologisen turvattomuuden tunteeseen:

Just se meidän tiimi on ollut tosi tiivis ja vaihtuvuutta on ollut tosi vähän, oikeestaan suurin vaihtuvuus on ollut kesätyöntekijät. Se on ollut meidän vahvuus ja samalla suurin heikkous. Sitten kun sitä vaihtuvuutta tulee, niin meidän käsittelykyky ei ehkä pääse siihen. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Kun vaihtuvuutta ei ihan hirveesti ole ollut, me odotetaan kun tulee uusi tiimiläinen niin se samantien sulautuu tiimiin ja toimii samalla tavalla kun kaikki muutkin ja tietää sanomattakin asioita. Tätä ei todellakaan saisi olettaa eikä saisi odottaakaan. Meidän tiimissä vaihtuvuus ei ole ollut hyvästä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Kyllä henkilöiden vaihtuvuus on vaikuttanut tiimin psykologiseen turvallisuuteen heikentävästi. Lähtötaso on ollut kuitenkin niin korkea, niin kun on tullut vuoden sisään erilaisia ihmisiä töihin, kyllä huomaa, että vanhemmat pidempään tiimissä olleet ovat hieman hädissään, kun joutuu siihen sopeutumaan. Että aha, tällainen ihminen ja pitää se käsitellä. Siellä on alkanut tulla sellaista kuppikuntaisuutta ja asioiden sisällä pitoa, eli on se heikentävästä vaikuttanut tuo vaihtuvuus. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Lähinnä mitkä ovat psykologisen turvallisuuden kulttuurin heikentymisen huolenaiheena, niin ne kohdistuvat ehkä juuri tiettyihin tiimiin tulleisiin henkilöihin. Niihin liittyviin asioihin olen huomannut, että ihmisillä on hankaluuksia ottaa kantaa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Yksi toinenkin kollega, joka oli meidän tiimin sellainen syvä osaaja, niin kyllä se psykologinen turvallisuus hetkellisesti, ainakin ennen sitä kun hän lähti ja tiesi että hän tulee lähtemään, niin pieni paniikki nousi, että pitää imeä kaikki se osaaminen sieltä. Varsinkin, kun on tavallaan sellainen tukipilari siellä tiimissä ennen lähtöä, niin kyllä se ainakin itselle sellaisen psykologisen turvattomuuden hetkellisesti sen aiheutti. Mutta toki sitten nopeasti huomattiin, että kyllä me muutkin osataan. Ehkä siinä oli sellainen, että siihen vaan tukeutu ja turvautu kun tiedettiin että hän on sellainen syvä osaaja. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Tiimin esihenkilö puolestaan nosti esille sen, että välillä henkilöiden vaihtuvuus on vaikuttanut tiimiin positiivisesti ja välillä negatiivisesti. Hän korosti sitä, että tiimin vaihtuvuuden merkitys psykologiseen turvallisuuteen on henkilösidonnaista **tiimiläisten persoonallisuuksien** vuoksi:

Mehän ollaan pyritty siihen, että se henkilöiden vaihtuvuuden vaikutus olisi mahdollisimman pieni. Ja sehän on jännä asia tavallaan, että on tullut näitä uusia henkilöitä ja se ei ole vaikuttanut negatiivisesti, vaan sillä on ollut positiivinen vaikutus. Mutta sitten on tullut toisia henkilöitä ja se on vaikuttanut negatiivisesti. Niin se on vähän sellainen henkilösidonnainen. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

No tiimin vaihtuvuus on vaikuttanut positiivisesti vaikka silloin, jos on pitkään sama kokoonpano, niin sehän tuo sellaista piristystä siihen, kun tulee uusia ihmisiä ja uusia näkökulmia. Se on positiivista silloin, kun ne on sellaisia positiivisia näkökulmia, eikä se lähde täysin vastaan sitä, mikä tiimin työmoraaali on. Silloin se on tosi hyvä ja antaa energiaakin siihen tiimin työhön. Silloin halutaan myöskin, että tämä henkilö on osa joukkoa. No sitten negatiivisessa mielessä, jos tulee henkilö, joka ajattelee eri tavalla työnteosta ja esittää ne mielipiteensäkin sillä tavalla. Niin silloin tulee tiimille sellainen, että mitä meidän pitäisi tehdä tai ajatella tästä ja miten meidän pitäisi nyt toimia, kun henkilö ei ole samanlainen. Kun

tiimillä on tosi korkeat tavoitteet, mitkä halutaan saavuttaa ja sitten jos tämä yksi henkilö ei olekaan sellainen, joka haluaisi vastata niihin samalla lailla tai haluaisi vastata niihin eri tavalla. Ne tuo tiimille sitten negatiivista fiilistä. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

5.2 Johtamistyylin vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

Tiimi 1:n haastateltavat kokivat yleisesti ottaen tiimin esihenkilön johtamistyylin hyväksi. Esihenkilön johtamistyyliä kuvailtiin muun muassa valmentavaksi. Esihenkilö kuvaili omaa johtamistyyliään muun muassa maanläheiseksi ja rehelliseksi. **Vastuun ja vapauksien antaminen** nostettiin erityisesti tekijänä, joka parantaa psykologista turvallisuutta. Esihenkilö nosti esille **luottamuksen työntekijöihin** ja siitä syystä vastuun antamisen. Vastuun ja vapauksien antaminen toi myös osalle haastateltavista tunnetta, ettei esihenkilö olisi niin vahvasti vaikuttamassa tiimin toimintaan. **Yksilöiden huomioiminen** koettiin haastateltavien mukaan tärkeäksi:

Koen esihenkilön johtamisen äärimmäisen hyväksi. Vapauksia annetaan paljon, mutta vastuu tulee mukana. Myös yksilöiden huomioon ottaminen on jopa ihailtava piirre hänessä, että miten jopa kaiken kiireen keskellä pystyy antamaan yksilöille aina aikaa. Nämä asiat luovat todella turvallisen ympäristön puhua asioista. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Mä näen hänet hyvin hyvänä johtajana johtamisen näkökulmasta, ja hän on antanut todellakin tiimille paljon vastuuta ja vapautta siinä asioiden järjestämisessä esim. miten päivittäiset asiat järjestetään. Hän on antanut paljon itsenäisyyttä ja valtaa, niin toki siinä jää vähän puuttumaan sitä ulottuvuutta, mitä lähempänä oleva henkilö olisi. Jos hän olisi enemmän läsnä siinä päivittäisessä ja lähiesimiestyössä, mutta nythän tässä mallissa, mikä täällä organisaatiossa on, sehän perustuu siihen, että myös vastualueiden vastuuhenkilöt hoitavat tätä johtamista. Siinä mielessä on toimittu oikein. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Kuvittelen, että johtamistyylini on aika maanläheinen ja helposti lähestyttävä. Ehkä siinä mielessä konstailematon, minulla ei ole mitään kikkailuja, vaan puhun rehellisesti ja aika suoraan asioista. Oli ne sitten hyviä tai haastavia. Siinä mielessä sekin on tietynlaista rohkeutta, että uskaltaa ottaa asioita esille. Varmaan myös tietynlaista riskinottoa uskallan tehdä siitä näkökulmasta, että annan ihmiselle vastuuta ja luotan ihmisiin ja mun tiimiin. Minulla on älyttömän hyvää porukkaa siinä ja luotan siihen, että me toimitaan niin kuin on luvattu. En mikromanageeraa ja uskallan henkilökohtaisia riskejä ottaa siinä mielessä, että teen sellaisia ratkaisuja, jotka on minun mielestä järkeviä, vaikka toisaalla tehtäisiin toisenlailla. Uskallan kuitenkin sitten omakohtaisesti päätöksiä. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 1:n esihenkilön rooli nostettiin esille, kun haastateltavat mainitsivat vaikeiden asioiden esille nostamisesta. Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä turvallisen ilmapiirin muodostamisessa, sillä rohkaiseva ja ratkaisupohjainen **esihenkilön tapa ratkaista ongelmia** kannustaa puhumaan vaikeista asioista. Esihenkilö nosti vaikeiden asioiden esiin nostamisessa rehellisyyden ja linjakkuuden olevan avainasemassa. Ratkaisupohjainen lähestymistapa puolestaan auttaa ratkaisemaan näitä esiin nousseita ongelmia. Esihenkilön rooli nähtiin myös tärkeänä konfliktitilanteissa:

Niin esimies rohkaisee käymään asioita läpi ja antaa myös palautetta, välillä kun hän seuraa meidän paltsuja ja antaa palautetta siitä, jos keskustelu on ollut vaikka vapaata tai on ollut tehokasta tai hyvää tai hyödyllistä tai sitten vähän niinkun ohjaa, jos keskustelu ei oo ollut hyödyllistä tai tuloksia tuottavaa, niin ohjaa sinne päin. Mutta muuten niin, ehkä myös sillain rohkaisee käymään keskusteluja asioista ja ratkaisupohjaisesti. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Eli psykologista turvallisuuttahan toki voi parantaa paljon, jos on olemassa esihenkilö, joka toimii oikealla tapaa, joka hieman neutralisoi niitä konfliktitilanteita omalla kommunikoinnilla ja käytöksellään. Nyt ollaan tilanteessa,

jossa tiimi päättää, silloin tiimissä itse asiassa aika vahvaan rooliin pääsevät sellaiset henkilöt, jotka eivät välttämättä ole niin hyviä kommunikointitaidoiltaan tai jos ovat vastuuhenkilöroolissa niin eivät välttämättä ole siihen tarpeeksi kypsiä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tavallaan se mitä esihenkilöroolissa tehdään, niin sinun täytyy olla älyttömän rehellinen ja linjakas asioiden suhteen. Silloin kun käydään asioita läpi, oli sitten hyviä tai hankalia asioita: ”miksi näin? miksi näin tehdään ja mistä se johtuu”. Tavallaan sen asian rationointia. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 1:n haastateltavat tunnustivat, että esihenkilöllä olevan LMX-teorian mukaiset sisäkehä ja ulkokehä. Sisäkehään kuuluneet henkilöt koettiin olevan siellä ensisijaisesti heidän työnkuvansa takia. Myös esihenkilön ja työntekijän yhteinen historia työpaikalla koettiin merkittäväksi tekijäksi sen suhteen, onko työntekijä esihenkilön sisäkehällä. Esihenkilö tunnisti myös sisäkehän ja ulkokehän olevan olemassa ja nosti tiimiläisten kanssa samoja asioita esille. Esihenkilö koki, että hän on enemmän tekemisissä henkilöiden kanssa, jotka ovat vastuualueiden vastuuhenkilöroolissa ja henkilöiden kanssa, jotka tekevät töitä enemmän toimistolla, koska esihenkilö itsekin työskentelee suurimmilta osin toimistolla:

Kyllä mä toisaalta kuvittelen näin, että kaikissa yhteisöissä, mitä pidempään ihmiset on siinä, niin sen paremmin tulee just tätä henkilökohtaista tuntemusta ja luottamusta. Olen varma, että meidänkin tiimissä on näin, että tietyt henkilöt, ketkä on tuntenut esimiehen pidempään, on henkilökohtaisimmissa väleissä esimiehen kanssa ja nauttii sitä kautta suurempaa luottamusta ja heillä on myös sitä kautta psykologisesti turvallisemmat välit. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Uskon, että se tekijä on se yhteinen kuljettu matka ja se ei leimaudu siihen henkilöön. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Varmasti näin on, että on ihmisiä, joiden kanssa keskustelee enemmän ja toisten kanssa vähemmän. Siinä on luonnolliset syytkin. Esimerkiksi toiset ovat konttorilla enemmän ja itse on konttorilla käytännössä koko ajan. Luontevasti näet heitä enemmän, kuin ihmisiä ketkä ovat toimistolla vähemmän. Siinä tulee luontaisesti enemmän sen kaltaista. Meillä on myös vastuuhenkilörooleja ja käydään heidän kanssansa säännöllisiä palavereja, kuin verrattain muiden kanssa. Tulee automaattisesti oltua enemmän kanssakäymisissä. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 1:n haastateltavat nostivat myös esille, että organisaation ketterän mallin myötä tietyt henkilöt voivat päästä tiimissä johtaviin rooleihin tiettyjen vastualueiden vastuuhenkilöroolien kautta. Näiden vastuuhenkilöroolien kautta myös nämä henkilöt ovat vastuussa yleisesti ottaen tiimin johtamisesta. Nämä vastuuhenkilöroolit ovat myös tiimissä kiertäviä rooleja ja niissä vaihtuvat henkilöt tietyn aikaperiodin jälkeen. Vaikka ketterä malli ja nämä kiertävät vastuuhenkilöroolit nähtiin yleisesti ottaen hyvänä asiana, niin joissakin tapauksissa se aiheutti psykologista turvattomuutta:

Ketterä organisaatio, vaikka se mahdollistaa lähijohtajuutta harjottavien ihmisten kierron ja pienellä kynnyksellä pääsemisen vaikuttaa, se mahdollistaa myös sellaisten henkilöiden, ketkä eivät ole johtamisessa kokeneita tai taitavia, pääsemisen näihin asemiin. Siitä saattaa tulla joissakin tapauksissa myös lisäturvattomuutta. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Kyllä näen vastualueiden vastuuhenkilöroolien vastuun johtamisessa enemmän hyvänä asiana. Mä itse sitoutuisin täällä käytettävään malliin, mutta haluan myös tiedostaa, että se ei ole täysin ongelmaton toimia näinkään. Sitten kun tehdään tällaisia uusia ratkaisuja, joilla korjataan vanhoja ongelmia, niin siitä aiheutuu uusia ongelmia. Ehkä vastuuhenkilöroolien asenne ja johtamisen taso voi olla hieman vaihtelevaa ihan luonnollisesti. Totta kai se on vaikea laji ja jokainen kasvaa

jatkuvasti. Siinä on omat ongelmansa, mutta näen että se on silti hyvä.
(Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tiimi 1:ssä nostettiin myös esille se, että esihenkilön toivotaan osaavan ottaa yksilöt huomioon yksilöllisesti. **Yksilöllinen huomioiminen** ja **sosiaalinen älykkyys** olivat esihenkilön kykyjä, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti psykologiseen turvallisuuteen:

Tiimeissä ja esihenkilöillä täytyisi olla jonkunlainen ymmärrys tai sosiaalinen äly, että ihmiset voivat olla hyvin erilaisia myöskin toimintatavoiltaan, kokemukseltaan, persoonaltaan ja iältään. On hieman eri asia, jos on ollut 35 vuotta töissä pankissa, kun jos on ollut 2 vuotta pankissa. Yksilöllinen huomioiminen vaikuttaa usein positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen, mutta sillä voi myös huonossa tapauksessa väärin tai välinpitämättömästi käsiteltynä olla huonoa vaikutusta.
(Haastateltava – Työntekijä - Tiimi 1)

Tiimi 2:ssa esihenkilön johtamistyyli koettiin yleisesti ottaen hyväksi. Työntekijät mainitsivat sen, että esihenkilö antaa tiimille vastuuta ja vapautta tehdä työtään, joka on koettu vaikuttavan myönteisesti psykologiseen turvallisuuteen. Vaikka esihenkilö ei olekaan niin vahvasti mukana tiimin päivittäisessä työssä, niin työntekijät eivät ole kokeneet tätä ongelmalliseksi. **Esihenkilön tapa ratkaista ongelmia** nähtiin vaikuttavan positiivisesti tiimin psykologiseen turvallisuuteen.

Esihenkilön roolin mukainen toiminta on vaikuttanut positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Ei olla siellä päivittäisessä toiminnassa vahvasti, eikä ole tarkoitustaan olla. Sitten taas sellaiset ison kuvan asiat, esim. sellaiset pitkäaikaiset resurssitilanteet, niin nyt tuntuu, että niihin on tartuttu ihan uudella tavalla ja niihin on löytynyt ratkaisu. Se on ollut todella iso asia tekemisen kannalta tiimissä. Tämä keskeisenä esimerkkinä. Mun mielestä, mitä ikinä epäkohtia, joita on huomattu, tuntuu että vuodesta toiseen on roikkunut ja ne ei ole edennyt, vaikka

niitä on viety eteenpäin, niin nyt tuntuu että niihinkin on nyt tartuttu uudella innolla ja on saatu niitä tuloksia. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Esihenkilö antaa meille tilaa ja luottaa siihen, että me osataan tehdä oikeita päätöksiä, ja luottaa myös meidän päätöksentekoon, että me osataan tehdä oikeita päätöksiä. On tosi avoin yleensä. Sitten kun me ollaan sellaisia, että me kokeillaan ja sitten, jos se ei toimikaan niin me palataan vanhaan. Me ollaan tosi nopeita liikkeissä ja esimies antaa sille tilaa meidän tiimissä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Tiimi 2:ssa esihenkilö ei tosiaan ollut tiimin päivittäisessä työssä vahvasti mukana, mutta tiimissä on kuitenkin vastualueen vastuuhenkilörooli, joka puolestaan toimii tiimissä päivittäisen työn fasilitoijana ja on sitä kautta johtavassa roolissa. Tiimissä nähtiin, että vastualueen vastuuhenkilöroolin johtamisella voisi potentiaalisesti olla merkittävämpi rooli ja siinä nähtiin myös parantamisen varaa. Tiimissä oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä sen suhteen, onko vastualueen vastuuhenkilörooli johtamisrooli:

Vastualueen vastuuhenkilörooli on vähän vaikea rooli. Sitä ei ole ehkä kunnolla omaksuttu tässä meillä. En tiedä onko missään tiimissä kunnolla. Kun se on tavallaan osa sitä päivittäistä työtä. Peilaisin tätä vastualueen vastuuhenkilöroolia niin, että ehkä ei ole onnistunut niin hyvin vielä se hänen johtaminen, miten olisi ajateltu. Mutta se on ehkä juuri se työn luonne ja siihen ei ole löydetty sitä aikaa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Olen itse sitä mieltä, että vastualueen vastuuhenkilörooli on se, kuka pitää langat käsissä ja tietyllä tavalla palaverissa varmistaa, että siellä puhutaan ne asiat mitkä puhutaan ja saadaan se hyöty siitä. Tiedänkin osittain, että ne ei ole saanut sitä koulutusta siihen rooliin. Ei ole ehkä osattu sitä fasilitointia, eikä osata eikä tiedetä miten tässä roolissa pitäisi toimia. Yksi on ehkä myös se, että ei ole sitä aikaa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Ehkä juuri se osaaminen siinä puuttuu, että ei tiedetä miten se vastuualueen vastuuhenkilörooli tulisi hoitaa ja mitä kaikkea pitäisi tehdä. Siihen pitäisi ehkä saada kunnolla sitä aikaa, jotta sä voisit miettiä ja kehittää sitä roolia, että saataisiin se paras mahdollinen hyöty tähän tiimiin siitä roolista. Se työaika siihen ja kun erilaisia tiimejä ja on eri lailla aikataulutettu se tiimien työ, niin jokaiseen se ei ehkä niin sovi. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Esihenkilö kuvailee johtamistyyliänsä jaetuksi johtajuudeksi. Hän korostaa sitä, että pyrkii antamaan tilaa työntekijöillä tuoda esille asioita avoimesti. Esihenkilö pyrkii olemaan työssään empaattinen ja järjestelmällinen. Esihenkilö koki myös, ettei ole mielestään pystynyt aina vaikuttamaan tiimin ongelmatilanteisiin riittävällä tavalla. Hän myös mainitsi, että muutokset ovat aiheuttaneet haasteita tiimin psykologiseen turvallisuuteen:

Minulla on sellainen tunne, että liian paljon muutoksia tapahtuu tiimissä yhtä aikaa. Ja sitten tuntuu myös siltä, että ei saada pidettyä sellaista tiimihenkeä, kun on aikasemmin ollut. Paljon muutoksia tapahtuu ja välillä tuntuu, että tietyt asiat levähtävät kasaan. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

Sparrauskeskustelujen kautta olen yrittänyt saada aikaan keskustelua tiimissä, että missä mennään, mikä on fiilis ja millaisia odotuksia ihmisillä on toisiaan kohtaa. Sillä mä yritin saada aikaiseksi sellaista keskustelua, että mitä me haluttaisiin, jotta meillä olisi parempi olla. Sellaista lähdin hakemaan, mutta se ei auttanut ihan hirveästi kuitenkaan. Ehkä se herätti ajatuksia, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei tullut. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

Tiimi 2:n haastateltavat tunnustivat, että esihenkilöllä olevan LMX-teorian mukaiset sisäkehä ja ulkokehä. Sisäkehään kuuluneet henkilöt koettiin olevan siellä ensisijaisesti heidän työnkuvansa takia. Esihenkilö tunnisti myös sisäkehän ja ulkokehän olevan

olemassa ja nosti tiimiläisten kanssa samoja asioita esille. Esihenkilö koki, että hän on enemmän tekemisissä henkilöiden kanssa, jotka ovat vastualueiden vastuuhenkilöroolissa. Lisäksi esihenkilö nosti luottamuksen ja henkilökemian vaikuttavan kanssakäymisten määrään työntekijöiden kanssa:

Kyllä koen, että minulla on tiimissäni sisäkehä ja ulkokehä. Enimmäkseen se johtuu ihan työntekijän työrooleista eli, jos toimii vastualueen vastuuhenkilöroolissa, niin silloin tulee käytyä asioita enemmän heidän kanssaan. Mutta kyllä koen myös, että luottamus vaikuttaa myös, joka on muodostunut yhteisen historian kautta ja miten töitä tehdään. Se, miten töitä tehdään, vaikuttaa tosi paljon siihen, miten asioista töissä puhuu ja kenen kanssa. Jos ottaa vakavasti työt, yhtä vakavasti kuin itse, niin se herättää luottamusta. Jos on erilainen asenne työntekoon, niin silloin ei ole niin paljon sitä yhteistä jaettavaa. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

Varmaan on esihenkilöllä sisäkehä ja ulkokehä ihan siitä käytännön syystä, että aika on rajallista. Vastualueiden vastuuhenkilöroolin kanssa esihenkilöllä on varmasti enemmän keskustelua ihan käytännön syistä, eikä ole siitä että toisiin luottaisi enemmän kun toisiin. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

5.3 Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen

Vaikka tutkimuksessa tutkitaan tiimien vaihtuvuuden ja johtamistyylin vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen, niin esille nousi toistuvasti muitakin tekijöitä, jotka tiimiläiset kokivat vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen aineiston perusteella voitiin muodostaa seitsemän eniten toistunutta tekijää, jotka nousivat haastateltavien vastauksissa esille. Nämä tekijät ovat tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet, yhteinen historia, aiemmat kokemukset, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen, avoimuus, yhdenvertaisuus ja viestintä.

5.3.1 Tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet

Tiimi 1:n haastateltavien mukaan tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet ja erityisesti niiden erot koettiin vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen. Vahvat mielipiteet omaavat ja paljon äänessä olevat persoonat koettiin usein hieman uhkaaviksi tiimin psykologiselle turvallisuudelle. Haastateltavat nostivat esille, että välillä psykologinen turvallisuus työpaikalla on tilannesidonnaista ja riippuu siitä, ketkä ovat paikalla. Henkilöiden negatiivinen suhtautuminen muiden asioihin ja mielipiteisiin koettiin vaikuttavan negatiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Negatiivisen lähestymistavan koettiin myös vaikuttavan työntekijöiden äänenkäyttöön, sillä psykologisen turvattomuuden takia omia mielipiteitä ei uskalleta tuoda aidosti esille, vaan niitä kaunistellaan, jottei se aiheuta konfliktitilanteita. Esihenkilö nosti myös tiimien työntekijöiden väliset persoonallisuuserot esille muun muassa sen suhteen, miten ihmiset uskaltavat tuoda mielipiteitään ilmi:

Tiettyjen henkilöiden kanssa on erilainen fiilis, koska ne on useasta asiasta eri mieltä mutta he myös tuo sen eri tavalla esille niin, että tavallaan se sun eriävä mielipide ei ole yhtä tervetullut tai oikeellinen. Niin semmosten kanssa ehkä filteröi omaa puhetta jonkin verran. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Kaikkien kanssa asiat ei toimi samalla tavalla kuin muiden kanssa. Psykologisen turvallisuuden fiilis riippuu vähän siitä, ketkä kaikki tiimistä on paikalla tyyppisesti. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Jos mennään tiimin sisälle ja eri yksilöitä, niin eroja on. Siihen vaikuttaa tietysti moni asia. Kyllähän meillä uskalletaan ilmaista asioita. Toisethan tuo asioita vahvemmin esille kuin toiset persoonat. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 2:n haastateltavien mukaan tiimin työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet nähtiin vaikuttavan pääosin negatiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Erilaisia persoonallisuuksia tarkasteltiin aika usein henkilöiden vaihtuvuuden aiheuttamien

psykologiseen turvallisuuteen aiheuttaneiden haasteiden kautta. Osa tiimistä kuitenkin koki, että erilaiset persoonallisuudet tuovat mukanaan myös hyötyjä. Mielipiteiden, ideoiden ja huolenaiheiden ilmaisemisessa nähtiin olevan yhteys henkilöiden persoonallisuuksien kanssa:

Persoonallisuuksien myötä syntyneet henkilökemiat ovat vaikuttaneet psykologiseen turvallisuuteen meidän tiimissä. Väitän myös, että sekä uusien henkilöiden tulon myötä että vanhempien henkilöiden henkilökohtaisessa elämässä aiheutuneiden muutosten myötä psykologinen turvallisuus on hieman heikentynyt meidän tiimissä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Pääsääntöisesti ihmiset uskaltavat tuoda tiimissämme asioita esille hyvin, mutta se näkyy, että on erilaisia persoonallisuuksia. Toiset on luonteeltaan huomattavasti hiljaisempia ja introvertimpia. Toki se sitten erilaista, miten he sitten tuo esiin omia näkemyksiä. Toi on varmaan sellainen yleinen haaste. Miten sitten saadaan sielä kaikki ns. hiljaisemmat aktiivisesti mukaan ja kertomaan omia näkemyksiä. Se on erinomainen lisä ja siellä on paljon sellaisia ajatuksia, mitä ei koskaan saada tietoon. Tässä nähdään se psykologisen turvallisuuden tärkeys, myös heillä on se tunne, että voivat jakaa näitä kenellä se kynnyks on paljon korkeampi. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

5.3.2 Yhteinen historia

Tiimi 1:ssä tiimiläiset kokivat, että yhteinen historia ja sen myötä rakentunut luottamus vaikuttivat usein positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen tiimissä. Yhteisen historian koettiin myös olevan olennaisena positiivisena tekijänä esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. Esihenkilö nosti myös esille sen, että tiimiläisten on psykologisesti turvallisempi olo, kun tiimiläiset ovat tunteneet pitkään:

Psykologista turvallisuutta luo erityisesti se, mitä paremmin tuntee yksilötasolla ryhmän jäseniä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Jos näkee työtiimin jäseniä vapaa-ajalla, niin se keskustelu on hyvin erilaista, jonka jälkeen, tai ylipäätensä, kun tutustuu niihin yksilöihin paremmin, niin pystyy puhumaan monista asioista jotenkin turvallisemmin heidän ympäristössään. Ja tulee jotenkin semmosta luottamusta myös siihen, että he ei kerro sun asioita eteenpäin. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tietysti, jos on tiimi, joka on pitkään tuntenut toisensa ja on läheisiä toisilleen, niin silloin ihmisten on turvallisempi olla keskenään. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 2:ssa koettiin, että yhteinen historia vaikuttaa merkittävästi tiimin tunteeseen psykologisesta turvallisuudesta. Pitkä yhteinen historia kasvatti luottamusta työntekijöiden välillä, sillä pitkään yhdessä työskennelleet henkilöt tiesivät ja tunsivat toistensa työskentelytavat. Pitkään työskennelleet henkilöt ovat myös viettäneet enemmän aikaa yhdessä sekä työpaikalla että työpaikan ulkopuolella. Yhteisen ajan viettäminen kasvokkain koettiin lisäävän psykologista turvallisuutta enemmän kuin esimerkiksi etänä työskentelyn:

Kun ollaan paikan päällä läsnä yhdessä, käydään yhdessä syömässä ja vietetään paljon aikaa, jopa vapaa-ajalla, yhdessä. Nämä tukevat psykologista turvallisuutta. Sitten asioita, jotka eivät tue sitä, ovat esimerkiksi se, että tehdään aika paljon etänä töitä. Ei välttämättä jaeta kaikkien kanssa asioita. Tai miten se nyt sanoisi. Sitä tietoa ei jaeta koko tiimille välttämättä. Etänä työskentely myös luo välillä kuppikuntaisuutta, koska sitten sä saatat soittaa vaan tietylle henkilölle ja jaat tietoa vain yhden ihmisen kanssa ja se ei ole yhteisöllistä se tiedon jakaminen ja keskustelu. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

Pitkältä ajalta, kun näkee, miten töitä tehdään, niin osaa ihmisiin luottaa. Siitä tulee sellainen vahva tunne, että on samanlainen työmoraali ja on siinä muitakin tekijöitä kyllä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Sekä Tiimi 1:ssä että Tiimi 2:ssa haastateltavat nostivat esille sen, että uutena henkilönä tiimiin tuleminen oli aikoinaan vaikeata, koska uutena henkilönä koettiin, ettet ollut ihan samalla viivalla muiden kanssa. Uutena henkilönä koettiin oma olo ajoittain psykologisesti turvattommaksi. Ajan myötä kuitenkin tilanne helpottui ja luottamus kasvoi muihin tiimiläisiin, jonka myötä myös psykologinen turvallisuus kohentui:

Sanoisin, että se on parantunut matkan varrella huomattavasti. Alkuun kun itse olen tullut tiimiin, olen ollut uusi ja ollut nuorin ja siellä on ollut osa pidempään, on ollut isompaa eroa siinä. Nyt taas näiden kanssa ketkä on pitkään ollut siellä, niin nyt ollaan tavallaan samassa asemassa ja suunnilleen samassa iässäkin vielä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Kun mä tulin, niin tunnelma oli ekana päivänä varsinkin aika jäätävää. Mä en tiedä mistä se johtui, mutta munkin perehdyttäjä oli sairaana ja mä istuin siellä koko päivän itsekseni. Aika nopeasti mä sitten kuitenkin pääsin sisään, mutta se alku oli tosi jähmeitä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Sekä Tiimi 1:ssä että Tiimi 2:ssa nähtiin yhteisen ajanvieton työpaikan ulkopuolella lisäävän psykologista turvallisuutta tiimissä. Yhteisen ajanvieton koettiin lisäävän luottamusta työntekijöiden välillä sitä kautta, että toisen oppii tuntemaan paremmin myös ihmisenä:

Yhteinen tekeminen, mikä ei suoranaisesti ole liitännäinen siihen työhön, vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimissä. Mun mielestä se on merkittävä tekijä, että on näitä vapaa-ajan, työajan ulkopuolisia kanssakäymisiä. Se on mun mielestä aika iso tekijä tavallaan, koska töissä kuitenkin tehdään niitä

töitä ja mennään töiden asettaman mallin ja on aikapaineita ja muita. Ei välttämättä ole uudella tiimiin tulijalla niin helppoa tutustua uusiin ihmisiin, siinä mennään parhaillaan laput silmillä ja tilanne painaa päälle. Mun mielestä noi on aika keskeisiä, että opitaan tuntemaan niitä ihmisiä työajan ulkopuolella. Ainakin se on sellainen minkä ite kokee tärkeimmäksi. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Jos näkee työtiimin jäseniä vapaa-ajalla, niin se keskustelu on hyvin erilaista, jonka jälkeen, tai ylipäätänsä. kun tutustuu niihin yksilöihin paremmin, niin pystyy puhumaan monista asioista jotenkin turvallisemmin heidän ympäristössään. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

5.3.3 Aiemmat kokemukset

Tiimi 1:ssä aiemmillä kokemuksilla oli tiimiläisille joskus lähentävä, mutta joskus myös traumaattinen vaikutus. Aiemmat kokemukset vaikuttivat monen mielestä joko positiivisesti tai negatiivisesti psykologiseen turvallisuuteen tiimissä. Ihmiset kokivat, että yhteiset tilanteet, joissa on ihmiset ovat avautuneet toisille ovat tuoneet tiimiläiset lähemmäksi toisiaan. Samoin myös tiimiläisten kokemat aiemmat traumaattiset kokemukset vaikuttivat toisinaan negatiivisesti psykologisen turvallisuuden kokemukseen muun muassa siten, ettei uskalleta tuoda esille asioita. Esihenkilö tiedosti myös aiempien traumaattisten kokemusten vaikuttavan tiimin psykologiseen turvallisuuteen:

Kun meillä oli sellainen psykologisen turvallisuuden koulutus, tällöinen parin tunnin setti, niin siellä avautu enemmän ja se lisäsi ymmärrystä heistä ihmisinä ja heidän toiminnasta. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Aiemmat traumat ovat lisänneet mun psykologisen turvaattomuuden kokemuksia. Niiden takia en pysty aina luottamaan ihmisiin. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Jotkut ihmiset meidän tiimissä on puhunu, että ne on kokeillu välillä tuoda asioita esille ja saanut vastarintaa tai ei oo saanu niin hyvää kaikua ryhmässä niin jättää sanomatta asioita. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Minun mielestäni tiimissämme uskalletaan ilmaista heikosti mielipiteitä, sillä siellä on niitä muutamat, jotka uskaltaa ilmaista ihan mitä vaan, mutta siellä on suurin osa jotka eivät koskaan ilmaise yhtään mitään ja uskoisin sen johtuvan siitä että he eivät kerta kaikkiaan uskalla pilata päiväänsä aiempien huonojen kokemusten myötä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Aiemmat huonot kokemukset vaikuttavat totta kai psykologiseen turvallisuuteen. Jos on aiemmin altistunut negatiivisille reaktioille tuodessa esille jotain omia mielipiteitään tai huolenaiheitaan, niin se johtaa siihen, ettei niitä jatkossa tuodakaan enää esille yhtä herkästi. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 2:ssa aiemmat hyvät kokemukset työskentelystä ja tiimiläisistä vaikuttivat psykologiseen turvallisuuteen siten, että kun uusien työntekijöiden myötä tulikin eteen haastavia tilanteita töissä, niin siihen ei oikein osattu reagoida ja se aiheutti tällä tavalla psykologista turvattomuutta:

Tuntuu, että meidän tiimiämme pidetään sellaisena malliesimerkkinä siitä, missä on hyvä keskustelukulttuuri. Ja varmasti tämä pitääkin paikkansa verrattuna moneen muuhun. Mutta helposti, jos siihen todella hyvään tulee pikkusärö, niin siitä tulee helpommin sanottavaa sen takia ja se näkyy vahvemmin. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

5.3.4 Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen

Sekä Tiimi 1:ssä että Tiimi 2:ssa tiimiläiset kokivat, että luottamus ja kunnioitus lisäsivät psykologista turvallisuutta tiimissä. Etenkin johtajan ja työntekijän välillä johtajan

luottamus ja kunnioitus työntekijään nostettiin esille psykologisen turvallisuuden lisääjänä. Luottamus työntekijään on näkynyt siten, että johtaja on antanut vastuuta ja vapauksia työntekijöille. Luottamuksen koettiin myös luovan tilan rehelliselle keskustelulle. Esihenkilö koki luottavansa tiimiläisiinsä ja siten koki myös, että heille on järkevää antaa vastuuta ja vapauksia:

Kun on luottamusta, niin tiimiläiset myös kertoo sulle hyvin henkilökohtaisia tai yksityiskohtaisia asioita. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Minulla on älyttömän hyvää porukkaa siinä ja luotan siihen, että me toimitaan niin kuin on luvattu. Tämän takia koen, että on helppo ottaa riskejä sen suhteen, että voin antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja vapauksia. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Kun on hyvä ilmapiiri tehdä töitä ja on myöskin luottamus siihen, että jos joku ei ehdi tehdä jotain, niin tarjoudutaan auttamaan. Voidaan myöskin sanoa, että hei tämä on vielä tekemättä, ilman että siitä tulee kauhea show ja ihmiset loukkaantuvat. Mun mielestä se tukee kauhean hyvin tällaista perustekemistä, sekä tavoitteellista tekemistä. Käänteisesti jos psykologinen turvallisuus olisi huono, mun mielestä se näkyisi ihan siellä tavoitteissa. Arjen tekeminen on jotenkin hankalampaa ja monimutkaisempaa, jos luottamusta ei ole. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Kun on luottamusta, niin silloin on myös helpompi antaa vastuuta ja vapautta tiimille. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

5.3.5 Avoimuus

Tiimi 1:ssä avoimuuden koettiin edistävän psykologista turvallisuutta, koska se kannusti tiimiläisiä ilmaisemaan itseään. Avoimuuden kautta pystytään tuomaan esille eriäviä mielipiteitä. Avoimuuden ja rehellisyyden puute nähtiin rajoittavana tekijänä tiimin

kehittymisen kannalta. Liiallinen avoimuus kärjekkään kommentoinnin ja käytöksen osalta tiettyjen henkilöiden kohdalla nähtiin aiheuttavan psykologista turvattomuutta tiimissä:

Jos jollain tulee niitä mielipiteitä tai kehitysehdotuksia, niitä ei ehkä aina haluta kuulla, koska halutaan ajatella, että tehdään jo kaikki tosi hyvin, vaikka niin ei olisi. Siitä tulee tavallaan hieman negatiivinen sävy, että mitä sä nyt tollasta ehdotat. Mä sanoisin, että se ei ole pelkästään tässä tiimissä, vaan tässä organisaatiossa se on sellaista juurtunutta käytäntöä. Ainakin minusta tuntuu, että tässä meidän pitäisi olla parempia tulevaisuudessa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Sanotaan näin, että 1–2 ihmistä tiimissä pystyy omalla kärjekkäällä kommentoinnillaan ja käytöksellään nakertamaan sitä psykologista turvallisuutta yllättävän paljon. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tiimi 1:en esihenkilö korosti avoimuutta tekijänä, joka vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Esihenkilö myös nosti esille erityisesti kokeneiden ja isolla vastuulla olevien henkilöiden vastuun avoimuuden osalta:

Yksi tärkeä asia on, sanotaan sellaiset, jotka ovat senior-tasolla tai asiantuntijatasolla eivät yritä olla mitään muuta ja uskaltavat heittäytyä siihen tilanteeseen. Silloin se rohkaisee myös muita sanomaan ja olemaan esillä. Esihenkilöroolissa on myös tärkeää olla rehellinen ja avoin asioiden suhteen. On myös tärkeää tuoda henkilökohtaisia fiiliksiä esille asiaan liittyen myös. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 2:ssa koettiin avoimuuden olevan yksi avaintekijöistä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Avoimuuden koettiin parantavan tiimin toimintaa yleisellä tasolla sekä parantavan myös yhteishenkeä. Asioiden sopiminen tiimin kesken koettiin myös olevan helpompaa, kun ihmiset ovat avoimia. Avoimuudella nähtiin kuitenkin olevan

myös kääntöpuoli ja joissain tapauksissa se voi olla negatiivinenkin asia. Haastateltavat kokivat, että liiallisella avoimuudella voidaan myös mahdollisesti loukata toisen tunteita. Avoimuuden puutteen koettiin näkyvän myös ihan asiakkaalle asti:

Sillon, kun meillä on ollut hyvä psykologinen turvallisuus ja ollaan pystytty puhumaan ja avaamaan asioita toisillemme, meidän tiimimme on toiminut tosi hyvin. Meille ei ole tullut oikeastaan sellaisia ongelmia, esim. jos on lomina ollut ja poissaoloja, tiimi on aina pyörinyt eikä mikään asia ole jäänyt kenenkään harteille. Kun homma ei toimi ja ollaan alettu vähän sulkeutumaan, niin siinä kohtaa kun tieto ei kulje, tiedon jakaminen on erittäin heikkoa, sitten on sellaista hiljaista tietoa yhdellä jos toisella, niin se näkyy ihan meidän asiakaspalautteessa ja asiakastyytyväisyydessä, kun ei saada hoidettua asioita sillä lailla kun ollaan joskus hoidettu. Vastaukset hidastuu, kun joku on poissa ja muut ei tiedä asioita, eli vastausajat siis hidastuu. Ei osata osata antaa asiakkaalle niitä oikeita vastauksia. Sillon kun meillä tiimi toimii niin meidän asiakkaat on tyytyväisiä ja myös toisinpäin, se näkyy ihan meidän palautteessa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Minun mielestä yksi turvallisimmista asioista on se, että tässä tiimissä uskaltaa sanoa asioita ilman, että tarvitsee pelätä sitä, että joku torppaisi sen tai joku arvostelisi sitä. Se on minun mielestä se yksi iso tärkein asia. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Tietysti jos ajattelee, jotain huonoa puolta niin, tietysti sellainen huono puoli on meidänkin tiimissä niin, ei meilläkään kaikki ole niin avoimia. Kokevatkohan he sitten sen ahdistavaksi, kun ollaan niin tiiviitä ja läheisiä. Joku voi kokea sen sitten vähän ei niin hyväksi asiaksi, jos luonteeltaan ei ole sellainen. Tämä voisi olla sellainen huono puoli. Toisaalta ollaan niin läheisiä, niin se voi jossakin vaiheessa jollakin tavalla kääntyä vastaan. Jos ei ole sen luontoinen ihminen, niin kokeeko

sen sitten liian ahdistavaksi sen, että ollaan läheisiä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Jos ongelmakohdista ei voida puhua avoimesti, niin tiimimme psykologinen turvallisuus ja toiminta ei voi kehittyä. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

Uusien tyyppien osalla, kun ei tiedä miten toiset reagoi, niin ei uskallakaan olla niin avoin puheessaan. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

5.3.6 Yhdenvertaisuus

Tiimi 1:ssä ja Tiimi 2:ssa ihmisten yhdenvertainen kohtelu lisäsi psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimeissä. Tiimiläiset mainitsivat, että kun kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja yhdenvertaisesti eikä ketään jätetä yksin, niin se parantaa psykologista turvallisuutta. Tiimi 1:n esihenkilö nosti myös esille, että ihmisten yhdenvertainen kohtelu lisää psykologista turvallisuutta. Myös asioiden ilmaisemisella nähtiin olevan merkitystä sen suhteen, miten ihmiset kokevat yhdenvertaisuuden koettavan. Vahvojen persoonallisuuksien koettiin vaikuttavan negatiivisella tavalla yhdenvertaisuuden kokemukseen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden tunteeseen:

Kyllä mulla on psykologisesti turvallinen olla, jos kaikki vaikka tietyssä ryhmässä kohtelee toisiaan samalla tavalla, eikä jätä ketään niinkun eri pöytään istumaan tyyppisesti. Kyllä sen näkee, jos vaikka tervehtii tai ilmehtii eri tavalla toisten kommenteille tai muuta. Kaikki tämmöset luo sitä ilmapiiriä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Ylipäättään se miten me puhutaan toisillemme, viestitään toisillemme, miten me otamme sen aseman ja kohdataan toisemme. Onko se niin, että tulen sinulle kertomaan miten nää hommat menee, vai onko se niin että katsotaan yhdessä näitä juttuja. Keskinäinen viestintä ja miten otetaan sitä tilaa ja otetaanko itse se

kaikki tila vai voimaannutetaanko muita omalla tekemisellä, vai miten se sitten tapahtuukaan. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Ihan sellaiset perusasiat, kuten ihmisten hyvin kohtelu ja yleiset käytöstavat parantavat psykologista turvallisuutta. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Tavallaan ne muutamat vahvat persoonat ovat sellaisia mielipidejohtajia ja jos et tavallaan koe olevasi hyväksytty persoona, niin sä et ole siinä tiimissä aidosti sisällä. Jolloin se aiheuttaa sen, että siitä vähän niinkun vetäytyy pois koska ei jatkuvasti halua saada ns. näpeilleen. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Menee ehkä tämän tiimitasonkin yli, mutta kun ihmiset kokee olevansa tasavertaisia, uskalletaan sitten ilmaista asioita. Psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttaisi olevan parempi siinä kohtaa. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 1:ssä nostettiin esille myös se, että henkilöiden ikä vaikuttaa usein siihen, miten tiimiläiset kommunikoivat toistensa kanssa. Henkilöiden ikäeron koettiin vaikuttavan negatiivisesti yhdenvertaisuuden kokemukseen:

Kyllähän siinä vähän tulee sellaista kuppikuntaisuutta, jos olet tietyn ikäinen, niin ehkä sinut vähän suljetaan pois jostain. Kyllähän vanhemmat ihmiset voi tehdä sitä käänteisesti myös toisaalta. Sekin pitää muistaa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

5.3.7 Viestintä

Tiimi 1:ssä tiimiläiset näkivät kommunikointitavan vaikuttavan vahvasti sekä positiivisesti että negatiivisesti tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Tiimiläiset nostivat esille sekä sanallisen että sanattoman viestinnän merkityksen. Myös esihenkilö nosti esille kommunikoinnin merkityksen psykologisen turvallisuuden suhteen:

Kommunikointitapa vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen tiimissämme. Eli se on hyvin lyhyesti siinä, että kyllähän ihminen pystyy osoittamaan hyvin pitkälle eleillään ja ilmeillään ja äänensävyllään, nykyään varsinkin, kun ollaan paljon Teamsissä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Tällainen vastavuoroinen ja tasapäinen kommunikointi lisäävät psykologista turvallisuutta, eikä semmoinen, että sinua katsotaan sellaisella ilmeellä, että hei haloo, vaikka tietäisit tasan tarkkaan olevan oikeassa. Tavallaan kyllä se kommunikaatio on siinä se avainsana. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Mä toivon, että olen pystynyt psykologista turvallisuutta tukemaan. Tietysti olen sitä pyrkinyt aktiivisesti tukemaan. Se tarkoittaa monia asioita, esim. sitä että kun puhutaan siitä että uskaltaa puhua ja kommunikoida. Mä olen sitten käynyt ihan kaikkien kanssa näitä asioita läpi ja miksi se on niin tärkeitä. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1)

Tiimi 2:ssa koettiin, että viestintä ja viestinnän tapa vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen tiimissä. Myös sillä nähtiin olevan merkitystä, tapahtuuko viestintä kasvokkain vai etänä esimerkiksi Microsoft Teams -puheluiden kautta. Viestinnän koettiin linkittyvän vahvasti siihen, minkälainen keskustelukulttuuri tiimissä koettiin olevan. Avoimesti viestiminen koettiin melko hankalaksi tiimissä kauttaaltaan:

Meidän tiimissä on, itsekin olen sellainen, että sitten puin omassa pienessä päässä asioita läpi ja sitten asiat ei olekaan ihan silleen, miten olen ne kuvitellut, kun tuon ne esille. Toivoisin, että enemmän olisi sellaista avointa puhumista. Ymmärrän senkin, että vaikka ollaankin pieni tiimi, niin kaikki ei tykkää siitä puhumisesta ja sen kautta asian vatomisesta. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Koen, että minun on vaikeaa välillä viestiä avoimesti läheiselle työkaverilleni, jos asia on sävyltään negatiivinen. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Psykologista turvallisuutta voidaan säilyttää siten, että nähdään myös kasvokkain ja jutellaan myös työn ulkopuolisista asioista myös. Ei tarvitse kertoa kaikkea itsestensä, mutta kuitenkin, että jaetaan itsestään muutakin tietoa kuin työhön liittyvää. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

5.4 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset tiimin toimintaan

Tiimi 1:ssä tiimiläiset kokivat hyvän psykologisen turvallisuuden parantavan ryhmädynamiikkaa ja tehostavan suoriutumista. Myös asioita koettiin käsiteltävän paremmin ja tehokkaammin psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Esihenkilö koki, että läpinäkyvä toiminta ja omien huolenaiheiden esiin tuominen hyvän psykologisen turvallisuuden seurauksena parantaa tiimin suoriutumista. Huonon psykologisen turvallisuuden koettiin heikentävän ja hidastavan työskentelyä. Tiimiläiset kokivat myös psykologisen turvattomuuden vaikuttavan myös työntekijöiden äänenkäyttöön. Äänenkäytöllä viitataan siihen, kuinka helposti asioista voidaan keskustella ja miten ihmiset uskaltavat tuoda asioita esille. Myös esihenkilö oli tiimiläisten kanssa samalla linjoilla, että huono psykologinen turvallisuus vaikuttaa negatiivisesti tiimin ja yksilön suoriutumiseen:

Totta kai hyvä psykologinen turvallisuus parantaa ryhmädynamiikkaa ja kyllä mä uskon, että se tehostaa kaikkea tekemistä, sekä yksilö-, että ryhmätyöskentelyä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Kyllä jos on sellanen psykologisesti turvallinen ympäristö, niin sitten asiat yleensä käsitellään paremmin tai tehokkaammin. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Huono psykologinen turvallisuus heikentää tai hidastaa kaikkia siellä ryhmän sisällä käyviä prosesseja, koska sä et kysy välttämättä kaikilta sen jäseniltä pyytämään apua tai se yhteistyö on mutkikkaampaa. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Semmonen ehkä yhteinen päätöksenteko tai yhteiset linjanvedot voi olla vaikeita psykologisesti turvattomassa ympäristössä. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Mun mielestä se on psykologista turvattomuutta, koska silloin se henkilö ei voi sitä ns. omaa ääntään tuoda tai ei voi tai ei halua, ei tuo sitä kaikkien kuuluviin, koska se vastaanotto on ehkä semmosta, mitä ei toivota. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 1)

Eli mihin vahva psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa positiivisesti? Sehän tarkoittaa sitä että, jos otan meidän tavan toimia esimerkiksi. Mehän toimitaan läpinäkyvästi ja kun toimimme niin, niin pystymme kehittämään omaa tekemistä ja pystymme puuttumaan tai korjaamaan kohtia joita tarvitsee tarkastella tai työloadia tasoittamaan. Kun me uskalletaan kertoa ja paljastamaan se oma työpöytä ja tekeminen ja ne tuntemukset läpinäkyvästi kommunikoida, sen pohjalta voidaan tehdä meidän hommaa paremmin ja tehokkaammin. Sitten ihmiset on tyytyväisempiä tottakai työntekijöinä kun on turvallinen ympäristö. Jos sitä toista puolta katsoo, esim. jos tulee joku virhe tai erhe ja sitä ei uskalleta tuoda esille tai ei tiedä jotain ja ei uskalla tuoda sitä esille, sehän vaikuttaa negatiivisesti siihen miten tiimi ja yksilö suoriutuu. Sen kautta nämä samat asiat, tiimin suoriutuminen ja tekemisen fiilis heikkenee. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 1).

Tiimi 2:ssa koettiin, että psykologinen turvallisuus helpottaa arjen pyörittämistä tiimissä. Haastateltavat totesivat, että psykologisen turvallisuuden kautta tiimi pääsee helpommin myös tavoitteisiinsa. Myös asioiden kokeileminen ja kehittäminen helpottuu psykologisen turvallisuuden kautta. Tiimiläiset kokivat myös, että psykologinen turvallisuus parantaa tiimin keskustelukulttuuria:

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa hyvässä mielessä, että ylipäätään se arki pyörii huomattavasti helpommin. Ja ei ole mitään esteitä normitehtävien pyörittämiseen. Ei tarvitse kauheasti jännittää, että miltä nyt vaikuttaa tai mitään sellaista. Siinä on

tavallaan turvallinen ilmapiiri tehdä työtä ja tietysti se vaikuttaa esim. tavoitteiden saavuttamiseen. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa uusien asioiden kokeilemiseen ja kehittämiseen ja niiden retroiluun siinä mielessä, että jos on hyvä, niin sen saa helposti ujutettua tiimin päivittäiseen työhön. Jos on huono asia, niin on helppo sanoa, että minusta tämä ei oikein toiminut ja ehkä ei kannata jatkaa. Tavallaan siis tiimin kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Silloin, kun se psykologinen turvallisuus on kunnossa, niin pysyy se keskustelukulttuuri avoimena. Pystytään nostamaan myös epäkohdat esille ja tavallaan kehittämään tiimin toimintaa. Kun psykologinen turvallisuus on huonoa, niin helposti pystytään painamaan asioita villaisella. Kun asioita ei oteta esille. Se alkaa vaikuttamaan pitkän päälle myös tiimin tehokkuuteen. (Haastateltava – Työntekijä – Tiimi 2)

Hyvä psykologinen turvallisuus vaikuttaa siihen, että uskaltaa kysyä apua ja uskaltaa puuttua asioihin ja neuvoa. Ei ajatella, että kun menen neuvomaan niin toinen pahoittaa mielensä, vaan uskaltaa tuoda omia mielipiteitä ja keskustella asioista. Se vaikuttaa myös siihen, että töitä jaetaan tasaisesti ja autetaan toisiamme. Ja huonosti on juuri päivänvastainen, eli pidetään omista asioista ja pidetään erilaisia tiimin sisällä olevia tiimejä. Ja ei jaeta sitä tietoa kaikille ja ei välttämättä tule sellaista avointa keskustelua. (Haastateltava – Esihenkilö – Tiimi 2)

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkimuksen tulokset liitetään aiheeseen liittyvään teoriaan ja niitä vertaillaan aikaisempaan tutkimukseen. Vertailussa pohditaan eroavaisuuksia muihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulosten yhteenveto. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, yleistettävyyttä sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin

Sekä yksilö- että tiimitasolla on huomattu, että kannustavat johtamiskäyttäytymistavat vaikuttavat työn tuloksiin psykologisen turvallisuuden kautta. Yksilötasolla johtajan osallisuus, tuki, luotettavuus, avoimuus ja eheä käyttäytyminen vaikuttavat vahvasti työntekijöiden käsityksiin psykologisesta turvallisuudesta. Tiimitasolla työntekijöiden kollektiiviset käsitykset johtajan antamasta tuesta ja valmennuksesta, johtajan osallisuudesta, luotosta johtajaan ja johtajan käytöksestä vaikuttavat tiimin tuloksiin esimerkiksi suoriutumisen tason, laadun ja virheiden määrän myötä (Newman ja muut, 2017, s. 525). Tämä tutkimus tuki käsitystä siitä, että kannustavat johtamistyyli, kuten valmentava johtaminen edistävät psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tämä tutkimus tuki aiempaa tutkimusta myös siten, että työntekijät arvostivat johtajien antamaa vastuuta ja vapautta työssään ja kokivat sen kohentavan tiimin psykologista turvallisuutta. Vastoin aiempaa tutkimustietoa, esihenkilöiden osallisuuden ei koettu olevan niin tärkeässä roolissa psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Työntekijät kokivat, ettei esihenkilön tarvitse olla vahvasti tiimien työssä läsnä, vaan häneltä odotetaan, että hän on läsnä silloin, kun häntä tarvitaan, kuten esimerkiksi konfliktitilanteissa.

Positiiviset johtamistyyli ovat positiivisesti ja vahvasti yhteydessä sellaisiin tuloksiin kuin työntekijöiden äänenkäyttö, tiimin oppiminen ja yksilön oppiminen psykologisen turvallisuuden välittävän mekanismin kautta (Edmondson & Bransby, 2022, s. 67). Tämä tutkimus tuki aiempaa tutkimusta siten, että useat haastateltavat nostivat esille sen, että

johtajalla on suuri merkitys siihen, miten henkilöt uskaltavat tuoda vaikeita asioita esille tiimin kesken. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat, että johtajien rooli on varmistaa, että tiimi pystyy toimimaan yhdessä mahdollisimman hyvin. Johtajien kannustava ote avoimeen keskustelukulttuuriin myös koettiin lisäävän avointa keskustelua tiimeissä, jonka puolestaan koettiin lisäävän psykologista turvallisuutta tiimeissä.

Aiemman tutkimustiedon mukaan tiimin jäsenten välinen tuttavallisuus ja läheiset ihmissuhteet ovat olennaisia osia psykologisen turvallisuuden muodostumisessa (Carmeli & Hoffer Gittel, 2009, s. 722). Tässä tutkimus tuki väitettä siitä, että tiimin jäsenten välinen suhde voi vaikuttaa sekä hyvässä että pahassa tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Hyvät välit tiimin jäsenten kesken auttavat tiimin jäseniä olemaan avoimia toisilleen ja puhumaan epäkohdista, jotta tiimi voi kehittää toimintaansa. Huonot välit tiimin jäsenten kesken puolestaan saattavat johtaa siihen, että jotkut henkilöt sulkeutuvat kuoreensa eivätkä uskalla tuoda mielipiteitään ilmi tuomitsemisen pelossa. Toisin kuin aiemmassa tutkimuksessa, tässä tutkimuksessa nousi esille erityisesti se, että psykologisen turvattomuuden tunnetta tiimeissä voi aiheuttaa yksikin negatiivista ilmapiiriä luova henkilö. Vastoin aiempaa tutkimusta, tämä tutkimus osoitti myös sen, että tiimin jäsenten välinen tuttavallisuus ja läheiset ihmissuhteet voivat myös aiheuttaa negatiivisiakin seuraamuksia psykologisen turvallisuuden osalta, jos henkilöiden persoonallisuuden myötä henkilö ei esimerkiksi halua avautua toiselle ja kokee läheiset välit työkaveriin ahdistavana.

Aiemmat huonot kokemukset puolestaan johtavat siihen, etteivät työntekijät halua välttämättä osallistua uusiin oppimisprosesseihin (Newman ja muut, 2017, s. 521–522). Tämä tutkimus tuki väitettä siitä, että aikaisemmat huonot kokemukset johtavat siihen, etteivät työntekijät halua osallistua aktiivisesti tiimin keskusteluun tai suhtautuvat joihinkin uusiin asioihin skeptisesti. Aikaisemmat traumaattiset kokemukset johtivat siihen, etteivät työntekijät uskaltaneet tai halunneet tuoda esille muun muassa kehitysehdotuksia tai ajatuksiaan. Vastoin aikaisempaa tutkimustietoa, tämä tutkimus

osoitti, että myös hyvät aikaisemmat kokemukset voivat johtaa siihen, että muutosten edessä tiimi ei ole kyvykäs käsittelemään muutoksia oikealla tavalla, joka puolestaan voi johtaa psykologiseen turvattomuuteen tiimeissä.

Aikaisempaa tutkimusta tiimien vaihtuvuuden vaikutuksesta tiimin psykologiseen turvallisuuteen ei löytynyt tutkimusta tehdessäni. Tässä tutkimuksessa nostettiin esille, että tiettyjen henkilöiden vaihtuvuus voi vaikuttaa tiimin psykologiseen turvallisuuteen joko hyvin tai huonosti. Hyvällä tavalla se vaikuttaa silloin, kun lähtevä henkilö on luonut toiminnallaan negatiivista ilmapiiriä ja hän siirtyy pois tiimistä. Huonolla tavalla se voi vaikuttaa silloin, jos lähtevä henkilö on puolestaan luonut positiivista ilmapiiriä tiimiin ja hän siirtyy pois tiimistä. Tutkimustulosten perusteella tiimin vaihtuvuus vaikuttaa enemmän psykologiseen turvallisuuteen silloin, jos tiimissä ei ole ollut isoa vaihtuvuutta vuosien varrella. Jos vaihtuvuus on ollut yleistä tiimissä, niin sen ei ole koettu vaikuttavan niin vahvasti tiimiläisiin.

Sen sijaan tutkimusta psykologisen turvallisuuden ja turvattomuuden vaikutuksista tiimien vaihtuvuuteen puolestaan on tehty. Positiiviset suhteet muihin työntekijöihin johtavat työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, joka johtuu psykologisesta turvallisuudesta. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen puolestaan johtavat haluun jäädä. Negatiiviset suhteet työntekijöihin johtavat työntekijöiden kyynisyyteen ja vähentyneeseen lojaaliuteen, joka johtuu psykologisesta turvattomuudesta. Kyynisyys ja vähentynyt lojaalius johtaa haluun lähteä (Abugre, 2017, s. 10). Tämä tutkimus tuki väitettä siitä, että positiiviset suhteet muihin työntekijöihin vaikuttavat positiivisesti myös työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen psykologisen turvallisuuden kautta. Lisäksi tämä tutkimus tuki väitettä siitä, että negatiiviset suhteet muihin tiimin työntekijöihin aiheuttavat kyynisyyttä psykologisen turvattomuuden kautta.

Psykologisella turvallisuudella ja luottamuksella on paljon samaa ja ne molemmat kuvailevat psykologisia tiloja sisältäen käsitykset riskistä ja haavoittuvuudesta sekä valintojen tekemisestä minimoidakseen negatiiviset seuraamukset. Molemmilla on

kuitenkin potentiaalia positiivisiin lopputulemiin työtiimeille ja organisaatioille (Edmondson, 2004, s. 7). Luottamus on osapuolen halukkuutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen tekemisille pohjautuen odotukseen, että toinen osapuoli tulee toimimaan samalla tavalla huolimatta kyvykkyydestä monitoroida tai hallita toista osapuolta (Mayer ja muut, 1995, 712). Tämä tutkimus tuki aiempaa tutkimusta siten, että se osoitti tiimiläisten välisen luottamuksen vaikuttavan positiivisesti tiimeihin ja sen kokemaan psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Luottamuksen kautta tiimiläiset pystyivät kommunikoimaan keskenään avoimemmin ja tehokkaammin.

6.2 Yhteenveto tuloksista: Tiimien vaihtuvuus ja johtamistyyli vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen

Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, miten tiimien vaihtuvuus ja johtamistyyli vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimus tuki aiempaa teoretietoa siitä, että johtamistyyli vaikuttavat psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimissä. Sen sijaan tiimien vaihtuvuuden vaikutuksista psykologiseen turvallisuuteen ei löytynyt tutkimusta tehdessäni aiempaa teoretietoa. Tutkimuksen tutkimuskysymysten lisäksi, haastateltavien vastauksista tuli toistuvasti esille seitsemän psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttanutta tekijää. Nämä tekijät olivat tiimin työntekijöiden väliset persoonallisuudet, yhteinen historia, aiemmat kokemukset, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen, avoimuus, yhdenvertaisuus ja viestintä.

Psykologista turvallisuuden edistämistä varten työntekijöiden ja esihenkilöiden olisi hyvä ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimissä. Laajempi ymmärrys näistä tekijöistä voisi johtaa siihen, että tiimiläiset voisivat yhdessä edistää psykologista turvallisuutta. Esihenkilöiden ymmärrys omasta toiminnastaan voisi vaikuttaa positiivisesti heidän johtamistyyliinsä ja käytökseensä tiimissä. Tämä puolestaan voisi johtaa parempaan psykologiseen turvallisuuteen. Tiimien vaihtuvuuden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen olisi myös hyvä pitää mielessä, sillä jos tiimissä tunnustetaan olevan joku henkilö, joka vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen positiivisesti, niin hänen roolinsa olisi tärkeätä tunnistaa ja sitä tulisi

myös arvostaa, koska psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimin suoriutumiseen. Myös jos joku henkilö vaikuttaa negatiivisesti tiimin psykologiseen turvallisuuteen, niin asialle olisi hyvä tehdä jotain, sillä yksikin henkilö voi riittää psykologisen turvattomuuden aiheuttamiseen.

Konkreettinen tapa, jolla psykologista turvallisuutta voitaisiin edistää olisi asettaa siitä tiedostettu tavoite tiimissä. Psykologisen turvallisuuden koulutukset voivat lisätä tiimiläisten ymmärrystä aiheesta sekä toisistaan henkilöinä, joka puolestaan edistää psykologista turvallisuutta. Toisella tutkimukseen osallistuneella tiimillä oli ollut haastatteluja ennen koulutus psykologisesta turvallisuudesta, ja se nähtiin hyödyllisenä asiana.

Esihenkilöiden olisi tärkeää varmistua siitä, että he kohtelevat tiimiläisiä yhdenvertaisesti. jotta tiimiin voisi muodostua ilmapiiri, jossa jokainen voi tuoda mielipiteitään esille ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Johdon ja esihenkilöiden luottamuksen osoittaminen tiimiläisiin on myös olennaisessa osassa psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Johto ja esihenkilöt toimivat myös monilta osin suunnannäyttäjinä, joten on tärkeää näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille. Työn ulkopuolisten virkistystapahtumien järjestäminen voi edistää psykologista turvallisuutta, sillä tällä tavalla tiimiläiset voivat oppia tuntemaan toisiaan paremmin, jonka myötä uskallus tuoda omaa ääntään esille lisääntyy.

Tiimin jäsenet voivat tutkimuksen mukaan edistää psykologista turvallisuutta kohtelemalla tiimiläisiä hyvin, kuuntelemalla ja arvostamalla muiden puheenvuoroja, osoittamalla kunnioitusta muita kohtaan sekä auttamalla muita. Tiimin jäsenten eriäviä mielipiteitä tulisi myös arvostaa, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa omien ajatusten kanssa. Hyvä psykologinen turvallisuus tiimissä mahdollistaa erimielisyyden tiimissä.

On tärkeää olla myös tietoinen liian suoran vuorovaikutuksen vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus tuottaa ihmisille turvallisen

tilan tuoda ajatuksiaan esille, mutta liiallinen mielipiteiden ja negatiivisten tunteiden ilmaiseminen voi jopa luoda epätoivottua ilmapiiriä. Myös työn kiire ja sen aiheuttama stressi voivat aiheuttaa huonoa ilmapiiriä ja kommunikointia tiimissä, joka vähentää psykologista turvallisuutta tiimissä.

Vertailtuani Tiimi 1:n ja Tiimi 2:n vastauksia, en löytänyt merkittäviä eroja tai syitä, miksi näiden tiimien välillä Tiimi 1:llä on keskimääräistä huonommat vastaukset organisaation henkilöstökyselyssä psykologisen turvallisuuden osiossa ja Tiimi 2:lla on keskimääräistä paremmat vastaukset. Molempien tiimien työntekijät kokivat tiimensä esihenkilöiden johtamisen hyväksi. Molempien tiimien osalta esihenkilöiden ja työntekijöiden vastaukset olivat yleisellä tasolla linjassa keskenään. Tämä viittaa siihen, että tiimien esihenkilöillä ja työntekijöillä on yhteneväinen näkemys tiimien psykologisen turvallisuuden osalta. Pieniä eroja kuitenkin löytyi henkilöiden vaihtuvuuden vaikutusten osalta psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimusaineiston perusteella Tiimi 1:llä on aiemmin ollut ja on vieläkin yksilöitä, joilla on vahvat mielipiteet ja persoonat, jotka vaikuttavat tiimin psykologiseen turvallisuuteen negatiivisella tavalla. Nämä vahvat mielipiteet omaavat persoonat hiljentävät omalla äänenkäytöllään muita tiimiläisiään. Muut tiimiläiset eivät uskalla tai halua tuoda mielipiteitään ilmi, koska he pelkäävät, että mielipiteet tuomitaan. Tiimi 1:ssä on vuosien varrella huomattu, että kun nämä vahvat ja tuomitsevat mielipiteet omaavat yksilöt ovat lähteneet tiimistä, niin se on vaikuttanut hyvin positiivisella tavalla tiimin psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimusaineiston perusteella Tiimi 2:ssa psykologinen turvallisuus on viime vuosien aikana hieman heikentynyt ja suurimpana tekijänä siinä on tiimin vaihtuvuus. Pitkään tiimissä olleet työntekijät vaikuttavat olevan läheisiä keskenään ja luottavat toisiinsa, mutta joidenkin uusien työntekijöiden kanssa henkilökemiat ja työskentelytavat eivät ole kohdanneet, joka on puolestaan johtanut heikentyneeseen psykologiseen turvallisuuteen tiimissä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan havaita, että psykologinen turvallisuus on selkeästi koettu olleen erittäin hyvällä tasolla vielä vuosia sitten, mutta uusimmat työntekijät ovat vaikuttaneet tiimin psykologiseen

turvallisuuteen negatiivisella tavalla. Vaikka yleisellä tasolla Tiimi 2:n psykologista turvallisuutta luonnehdittiinkin tiimiläisten toimesta hyväksi, niin käyrä tuntui olevan laskeva psykologisen turvallisuuden osalta. Kun Tiimi 1:n osalta yksilöiden vahvat mielipiteet ja tuomitseva viestintätyyli tuntuivat olevan perimmäinen syy psykologiselle turvattomuudelle, niin Tiimi 2:n osalta se tuntui olevan enemmänkin uusien työntekijöiden eriävä työskentelytapa.

Molempien tiimien haastateltavien vastauksista pystyi päättelemään, että työsuhteen alussa tiimiläiset eivät ole kokeneet olevansa aina tasavertaisia muiden pidempään olleiden työntekijöiden kanssa. Tämä viittaisi siihen, että tiimeissä on tietynlaista kuppikuntaisuutta ja uusien henkilöiden voi olla vaikeata tulla mukaan tiimiin. Tiimi 1:n vastauksista tuli ilmi aika vahvastikin se, että tilanne on kuitenkin tämän osalta mennyt parempaan suuntaan, sillä monet kokivat, että ennen tilanne oli pahempi. Tiimi 1:n esihenkilökin oli sitä mieltä, että tilanne oli ennen pahempi siksi, että vanhempien sukupolvien toimintakulttuurissa oli tyypillisempää viestiä kritisovalta tavalla tiimiläisten mielipiteille. Molempien tiimien vastausten osalta voidaan kuitenkin todeta, että mikäli uusi henkilö omaa hyvät sosiaaliset taidot ja on valmis sopeutumaan tiimin työskentelytapoihin, niin hänellä on paremmat mahdollisuudet olla vaikuttamatta tiimin psykologiseen turvallisuuteen negatiivisella tavalla.

Molemmissa tiimeissä oltiin myös sitä mieltä, että työn ulkopuoliset yhteiset tapahtumat lisäävät luottamusta tiimiläisten välillä ja tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tämä viittaa siihen, että kasvokkaisilla kohtaamisilla on isompi merkitys psykologisen turvallisuuden muodostamisessa kuin esimerkiksi Microsoft Teamsin kautta tapahtuvalla viestinnällä. Tätä tukee myös tiimiläisten näkemykset siitä, että yhteiset kahvitteluhetketkin toimistolla parantavat tiimin yleisilmapiiriä ja sitä kautta myös psykologista turvallisuutta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä johtamistyyli että tiimien vaihtuvuus vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Ne voivat vaikuttaa psykologiseen

turvallisuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tutkimusaineiston perusteella kuitenkin voidaan todeta, että tiimien vaihtuvuudella oli ainakin näiden tutkittavien tiimien osalta suurempi vaikutus psykologiseen turvallisuuteen negatiivisesti kuin johtamistyyliellä. Tutkimustulokset saattaisivat kuitenkin näyttää erilaisilta, jos esihenkilöt koettaisiin yleisellä tasolla huonoiksi. Mielenkiintoista oli huomata, että jopa yksikin vahvat ja tuomitsevat mielipiteet omaava henkilökinn voi vaikuttaa merkittävästi koko tiimin psykologiseen turvallisuuteen negatiivisella tavalla.

6.3 Tutkimuksen arviointi

6.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusprosessiin sisältyvät aina mahdollisuudet virheisiin, jotka voivat johtua erilaisista asioista. Virheet voivat muodostua tutkijasta itsestään tai tutkittavasta aineistosta johtuvista tekijöistä. Virheet voivat olla joko tietoisesti tehtyjä virheitä tai tiedostamattomia (Kananen, 2015, s. 338). Validius ja reliabelius käsitteinä eivät suoraan sovellu laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnin perusteeksi, mutta niitä on kuitenkin mahdollista soveltaa laadulliseen tutkimukseen, jos tutkija on sisäistänyt laadullisen tutkimuksen luoteen ja käsitteiden merkityssisällön (Puusa ja muut, 2020, s. 170).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kiteytyy kolmen käsitteen ympärille, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkielman voidaan todeta olevan uskottava, jos sen lukevat ihmiset ja tutkimuksen kohteena olleet henkilöt voivat hyväksyä esitettyjen tulosten olevan totta sekä pystyvät luottamaan, että aineisto on asianmukaisesti hankittu ja huolellisesti analysoitu. Tutkijan pitää pystyä vakuuttamaan lukija kyvystään valikoida oikeanlaiset lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkielman eettisyys toteutuu, kun tutkija noudattaa eettisiä periaatteita systemaattisesti prosessin alusta loppuun (Aaltio ja Puusa, 2020, s. 167).

Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Reliaabeliudella tarkoitetaan tiivistetysti sitä, saavutetaanko samanlainen tulos, jos tutkimus toistetaan vastaavissa tai samankaltaisissa olosuhteissa. Validiteettia puolestaan arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen pätevyyden kautta (Kananen, 2015, s. 343). Lähdeaineistoa on kerättävä riittävä määrä, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan esille teoreettinen dynamiikka. Riittäväällä tutkimusaineistolla mahdollistetaan löydösten vertailu keskenään, joka lisää tutkimuksen validiutta tulkintoja muodostettaessa. (Puusa ja muut, 2020, s. 175). Tutkimuksessa on myös arvioitava, onko haastattelija ollut luotettava tai onko hän jollain tavalla vaikuttanut haastateltavaan ja siten saadun tiedon luotettavuuteen (Alasuutari 2011, s. 111).

Tutkimuksen tekoon liittyy aina monia eettisiä kysymyksiä, joihin tutkijan on tutkimusprosessin aikana kiinnitettävä huomiota ja eettinen sitoutuneisuus on yksi hyvän tutkimuksen tekijöistä. Eettisyyden kannalta tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen lähtökohtana tulisi olla ihmisarvon kunnioittaminen ja se tulisi ottaa huomioon koko tutkimusprosessin ajan aina tutkimusaiheen valinnasta lähtien (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 23). Eettiset tekijät vaikuttavat tutkijan tutkimustyössä tekemiin ratkaisuihin, mutta myös tutkimustulosten nähdään vaikuttavan eettisiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 147–150). Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat saivat osallistua mukaan omasta halustaan ja kerroin ennen jokaista haastattelua, että tutkimuksessa haastateltavat ovat täysin anonyymejä. Mainitsin myös, että keskustelu nauhoitetaan ja että säilyttäisin nauhoituksia vain tutkimuksen ajan, jonka jälkeen tuhoaisin ne heti.

Tutkimuksen luotettavuus on huomioitu perehtymällä tutkittavaan ilmiöön huolellisesti ja valmistautumalla haastatteluihin hyvissä ajoin. Toimivan haastattelurungon laatiminen lisää puolistrukturoidun haastattelun laadukkuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184). Tämän tutkimuksen osalta haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, jotta haastateltavat pystyisivät tuomaan aidot ajatuksensa esille

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65). Litteroinnin tarkkuuden tulisi olla jokaisen haastattelun kohdalla saman tasoista tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185). Tässä tutkielmassa jokainen haastattelu litteroitiin samalla tarkkuudella, jolloin sisältö oli saman tasoista jokaisen haastattelun osalta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin siten, että haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -järjestelmän kautta, jotta haastattelut ja niiden sisältö eivät päässeet unohtumaan ja olemaan pelkästään tutkijan muistin varassa. Nauhoitteita pystyttiin tarkastelemaan haastattelujen jälkeen uudestaan ja niille pystyttiin suorittamaan litterointi riittävällä tarkkuudella. Tutkimuksen validiteettia tukevat myös käyttämäni triangulaatiot. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteen tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatiossa on kyse siitä, että saadaan monia näkökulmia tai siitä, että yhdistetään monia lähestymistapoja ja menetelmiä. Kun tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan erilaisin menetelmin, niin tutkimuksen luotettavuus lisääntyy (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 168). Menetelmätriangulaatiota on toteutettu käyttämällä tutkimusaineiston hankinnassa useita eri tiedonhankintamenetelmiä, kuten kyselyä ja haastattelua. Menetelmien yhdistelmällä on pyritty varmistamaan, ettei saatu tulos ole sattumanvarainen. Aineistotriangulaatio on toteutunut, koska keräsin tutkimusaineistoa kahdelta eri kohderyhmältä eli tiimien esihenkilöiltä ja tiimin jäseniltä. Tällä tavalla sain samasta ilmiöstä aineistoa kahdesta eri näkökulmasta.

6.3.2 Tutkimuksen rajoitteet ja tulosten yleistettävyys

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syvää tietoa, mutta laajempaan joukkoon se on huonosti yleistettävissä (Alasuutari, 2011, luku 12). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda suuresti yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tarkoitus oli tuottaa tarkentavaa tietoa tutkitusta aiheesta. Tutkimustulokset kuvastavat ensisijaisesti sitä, miten tiimien vaihtuvuus ja johtamistyylit ovat vaikuttaneet psykologiseen turvallisuuteen kohdettiimeissä. Tutkimustuloksia olisi kuitenkin hyvä tarkastella yksittäistapauksena. Yleistettävyyden ongelmaan on pyritty löytämään ratkaisu liittämällä tulokset osaksi

aiempaa tutkimustietoa, jolloin tulokset on pyritty liittämään osaksi laajempaa kontekstia.

Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voi tehdä laajoja johtopäätöksiä tulosten yleistettävyydestä. Tulokset kuvaavat tutkittavien tiimien jäsenten kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta ja tiimien vaihtuvuuden sekä johtamistyylien vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä oletuksia, että toisenlaisessa toimintaympäristössä tai toisen tiimin kanssa saataisiin samankaltaisia tuloksia. Johtaminen ja tiimien vaihtuvuus vaihtelee eri organisaatioissa ja tiimeissä hyvinkin paljon, joten erilaisia tuloksia voisi ilmetä erilaisissa konteksteissa.

Tulokset saattaisivat olla myös erilaiset, mikäli jotain negatiivista olisi juuri ennen haastatteluja tapahtunut tiimissä. Psykologisen turvallisuuden kokemus voi vaihdella varsinkin äskettäin tapahtuneiden tapahtumien myötä. Kohdeorganisaation ja tiimien työnkuva voivat myös vaikuttaa tuloksiin.

6.3.3 Jatkotutkimusaiheita

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on edelleen nykypäivänäkin keskittynyt erityisesti sosiaali- ja terveysalalle, joten tutkimustietoa tarvitaan myös muilta aloilta. Nykypäivänä hybridi- ja etätyöskentely on yleistynyt etenkin koronapandemian jälkeen. Etätiimien ja virtuaalityöskentelyn osalta tarvitaan myös lisää tutkimustietoa psykologisen turvallisuuden osalta. Lisäksi sitä voitaisiin tutkia, voiko psykologinen turvallisuus johtaa huonoihin lopputulemiin, ja mitä nämä huonot lopputulemat olisivat.

Mielestäni myös johtajien ja työntekijöiden välistä kokemusta tiimin psykologisesta turvallisuudesta olisi mielenkiintoista tehdä syvempää tutkimusta. Etenkin, jos johtajien ja tiimin jäsenten kokemukset poikkeavat, niin mistä se johtuu. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten organisaatiomuutokset, kuten toimintamallin muutos näkyy työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. Lisäksi olisi kiinnostavaa

vertailla, miten psykologinen turvallisuus näkyy itseohjautuvissa tiimeissä, joissa ei ole esihenkilöä ja sitten tyypillisimmissä tiimeissä, joissa on esihenkilö.

Lähteet

- Aaltio, I & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 167–180). Gaudeamus
- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: a proposed conceptual framework for organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2), 198–216. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press
- Breukelen, W., Schyns, B & Blanc, P. M. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*. 2 (3). 295–316. DOI: 10.1177/1742715006066023
- Brown, M. E, Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117–134. DOI:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Callister, R. R. (2006). The impact of gender and department climate on job satisfaction and intentions to quit for faculty in science and engineering fields. *The Journal of Technology Transfer*, 31 (3), 367–375. DOI: 10.1007/s10961-006-7208-y
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2008). *Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. WS Bookwell Oy.
- Carmeli, A. & Hoffer Gittel, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chen, C., Liao, J. & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1112–1130. DOI: 10.1080/09585192.2013.816861
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook (toim.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (s. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *Sage Open*, 4 (1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, 1–66. DOI:10.13140/RG.2.1.3944.6489
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Canedo, J. C. & Grace, M. (2019). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49 (2), 1-6. DOI:10.1016/j.orgdyn.2019.01.003.
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., Stride, C. & Zhang, H. (2022). Retaining women in male-dominated occupations across cultures: The role of supervisor support and psychological safety. *Human Performance*, 35 (3–4), 156–177. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2050234>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources, a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holtom, B. C. & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18 (4), 435–452.
- Hu, Y., Zhu, L., Mengmeng, Z., Jie, L., Maguire, P., Haichao, S. & Dawei, W. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–10. DOI:10.3389/fpsyg.2018.01718

- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531–546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kim, B. (2020). Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees. *SAGE Open*, 10 (2), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244020920617>
- Kirk-Brown, A. & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14), 1626–1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>
- Kizrak, M., Çinar, E., Aydın, E. & Kemikkiran, N. (2023). How psychological safety influences intention to leave? The mediation roles of networking ability and relational job crafting. *Current Psychology*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05028-8>.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kruzich, J. M., Mienko, J. A., Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review*. 42, 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.005>

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 15. 47–119. JAI Press.
- Lin, S. H., Scott, B. A. & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conversation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62 (5), 1556–1582. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24–59. DOI:10.5465/256727
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>
- O’Neill, O. A. (2009). Workplace Expression of Emotions and Escalation of Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (10), 2396–2424. DOI:10.1111/j.1559-1816.2009.00531.x
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Pillai, R., Schriesheim, C. & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897–933. DOI:10.1177/014920639902500606
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systemaattinen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.

- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 863–871. DOI:10.1037/a0022625
- Segers, J. & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51 (1), 99–120. DOI:10.1002/hrm.20432
- Sobaih, A. E., Gharbi, H. & Elnasr, A. E. A. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid covid-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15 (8), 340, 1–16. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, 77–93.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275–1286. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015848>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Psykologinen turvallisuus tiimissä (mahdollisesti tarkentavat lisäkysymykset/-huomiot suluissa)

1. Mitä sinulle psykologinen turvallisuus tarkoittaa?
(Jos haastateltavalla ei ole mitään käsitystä tästä termistä, niin silloin avataan, mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa. Psykologisesti turvallinen työympäristö on sellainen, jossa työntekijät tuntevat itsensä turvallisiksi ilmaista omia ideoitaan, ovat halukkaita saamaan palautetta, antavat rehellistä palautetta, tekevät yhteistyötä, ottavat riskejä, uskaltavat tuoda esille hankalia asioita sekä kokeilevat uusia asioita.)
2. Millaiseksi koet psykologisen turvallisuuden tiimissänne?
(Voisitko kuvailla tarkemmin, miksi vastasit näin?)
(Miten se on kehittynyt talossa olosi aikana?)
(Miten vertautuu muihin tiimeihin, joissa olet ollut?)
3. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi psykologiseen turvallisuuteen tiimissänne?
(Mitkä asiat luovat/tukevat psykologista turvallisuutta ja mitkä asiat heikentävät/estävät?)
(Millaisin konkreettisin keinoin tiimissänne on edistetty turvallisen ilmapiirin luomista?)
4. Miten ja mihin koet hyvän psykologisen turvallisuuden vaikuttavan tiiminne toimintaan? Entä huonon?
5. Miten koet tiimiläistesi uskaltavan ilmaista mielipiteitä, ideoita ja huolenaiheita tiimissänne?

Johtamistyylin vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen

6. Millaiseksi koet esihenkilösi johtamistyylin? / Millaiseksi koet oman johtamistyylisi?
(Tarvittaessa avataan, millaisia erilaisia johtamistyyliä on olemassa.)

7. Miten esihenkilösi toiminta / oma toimintasi on vaikuttanut psykologiseen turvallisuuteen tiimissänne?
8. Koetko, että esihenkilölläsi on tiimissäsi sisäkehä (henkilöitä, joiden kanssa kommunikoi muita enemmän ja luottaa heihin enemmän) ja ulkokehä (henkilöitä, joiden kanssa on vähemmän kanssakäymisiä ja etäisempi suhde)? Mistä koet sen johtuvan? / Koetko, että sinulla on tiimissäsi sisäkehä (henkilöitä, joiden kanssa kommunikoit muita enemmän ja luotat heihin enemmän) ja ulkokehä (henkilöitä, joiden kanssa on vähemmän kanssakäymisiä ja etäisempi suhde)? Mistä koet sen johtuvan?

Tiimien vaihtuvuuden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen

9. Miten henkilöiden vaihtuvuus on vaikuttanut psykologiseen turvallisuuteen tiimissänne?
(Voisitko kuvailla tarkemmin, miksi vastasit näin?)

Loppukysymys

10. Olisiko sinulla jotain lisättävää aiheeseen liittyen ja onko kysymyksistä unohtunut jotain olennaista?

Liite 2. Henkilöstökyselyn psykologiseen turvallisuuteen liittyvät kysymykset

Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan eri ryhmissä toimiessasi? Arvioi kysymystä suhteessa kolmeen ryhmään: omaan tiimiin, tiimien väliseen yhteistyöhön ja suhteessa ylempään johtoon. Jos et työskentele kuin oman tiimisi kanssa, voit vastata muissa vaihtoehtoissa ”en osaa sanoa”.

Minun on turvallista puhua suoraan haasteista ja epäkohdista (vastausvaihtoehdot asteikolla 1 = täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä sekä ”en osaa sanoa”)

- Oman tiimin kanssa toimiessani (lähimmät kollegat)
- Tiimien välillä (muut tiimit)
- ”Lähijohto” (esihenkilöt)
- Ylempi johto