



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Seena Jäntti

# **Tiimin psykologista turvallisuutta rakentava vuorovaikutus**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Seena Jäntti		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tiimin psykologista turvallisuutta rakentava vuorovaikutus		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	98

---

**TIIVISTELMÄ:**

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa tiimin hyvän suorituskyvyn, jatkuvan oppimisen ja kyvyn tuottaa innovatiivisia ratkaisuja. Nykypäivän nopeasti muuttuvissa työ- ja toimintaympäristöissä nämä ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden kilpailukyvyille. Psykologisen turvallisuuden tärkeydestä huolimatta sen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä on olemassa vähän tutkimustietoa. Aiempien tutkimusten mukaan tiimin vuorovaikutuksen laatu ja ihmissuhteet ovat kuitenkin keskeisiä tekijöitä sen muodostumisessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista ja millaiset vuorovaikutukselliset tekijät edistävät sen muodostumista työtiimeissä.

Tutkimuksessa psykologista turvallisuutta tarkasteltiin Edmondsonin (2003) mallin mukaisesti ryhmätason ilmiönä, joka kuvastaa koko tiimiä yksikkönä yksittäisten henkilöiden sijaan. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tällöin tiimin jaettua kokemusta siitä, että vuorovaikutuksessa on turvallista ilmaista omia mielipiteitään, ideoitaan ja huolenaiheitaan sekä pyytää apua ja keskustella virheistä ilman pelkoa häpeästä, nolatuksi tulemisesta tai muusta rangaistuksesta. Psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävien vuorovaikutuksellisten tekijöiden lisäksi tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan, millainen rooli tiimin esihenkilöllä ja muilla tiimin jäsenillä on psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation tiimin yhdeksää jäsentä puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Analyysin pohjalta aineistosta nousi esiin kahdeksan keskeistä vuorovaikutuksellista tekijää, jotka korostuivat tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja joiden koettiin vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Nämä tekijät olivat vuorovaikutuksen avoimuus, tiimin jäsenten tuttavallisuus, myötätunto, yhdenvertaisuuden osoittaminen, tunteiden hyväksyminen, vuorovaikutuksen aktiivisuus sekä luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen. Viimeisenä tekijänä nousi esiin vuorovaikutuksen kehittäminen. Aiemmistä haasteista oppimalla ja vuorovaikutusta kehittämällä tiimin psykologisen turvallisuuden oli ollut mahdollista muodostua. Jokaisella tiimin jäsenellä koettiin olevan vastuu ja rooli psykologisesti turvallisen ilmapiirin muodostumisessa. Psykologisen turvallisuuden koettiin kuitenkin lähtevän esihenkilöstä, joka toimi esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä laadukkaan vuorovaikutusilmapiirin luomisessa ja psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Tutkimus lisäsi ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tutkimuksen tuloksilla on myös käytännön merkitystä, sillä tutkimus tarjoaa tietoa organisaatioille ja esihenkilöille, jotka pyrkivät edistämään psykologista turvallisuutta työtiimeissään. Tiimin vuorovaikutusta kehittämällä voidaan edistää psykologisen turvallisuuden muodostumista ja parantaa sitä kautta tiimin oppimista, innovointia, suorituskykyä ja sitoutumista.

---

**AVAINSANAT:** työilmapiiri, vuorovaikutus, tiimit, tiimityö, johtaminen, esihenkilöt

## Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja -aineisto	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rakenne	10
2	Psykologinen turvallisuus	13
2.1	Käsitteen määrittely	13
2.2	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset	16
2.3	Psykologisen turvallisuuden edellytykset	20
3	Vuorovaikutus	25
3.1	Käsitteen määrittely	25
3.2	Vuorovaikutus organisaatioissa	27
3.3	Vuorovaikutus tiimeissä	30
3.4	Psykologinen turvallisuus tiimeissä	33
3.4.1	Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat vuorovaikutukselliset tekijät	34
3.4.2	Tiimin jäsenten roolit psykologisen turvallisuuden muodostumisessa	37
3.5	Teoreettinen viitekehys	39
4	Tutkimusmetodologia	43
4.1	Tutkimusmenetelmä	43
4.2	Kohdeorganisaatio ja haastateltavien esittely	44
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen	46
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	47
5	Tulosten esittely	51
5.1	Psykologista turvallisuutta edistävät vuorovaikutukselliset tekijät	51
5.1.1	Avoimuus	52
5.1.2	Tuttavuus	54
5.1.3	Myötätunto	56
5.1.4	Yhdenvertaisuuden osoittaminen	59
5.1.5	Tunteiden hyväksyminen	62

5.1.6	Vuorovaikutuksen aktiivisuus	63
5.1.7	Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen	65
5.1.8	Vuorovaikutuksen kehittäminen	66
5.2	Yhteenveto tuloksista	69
6	Johtopäätökset	77
6.1	Tutkimustulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen	77
6.2	Yhteenveto	81
6.3	Tutkimuksen arviointi	83
6.3.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	83
6.3.2	Tulosten merkitys	86
6.3.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	88
	Lähteet	91
	Liitteet	98
	Liite 1. Haastattelurunko	98

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tiimin psykologisen turvallisuuden edellytysten ja seurausten malli (Edmondson, 2003, kuvio 1). 21

Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3, kuvio 15). 48

## **Taulukot**

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat. 46

Taulukko 2. Psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävät vuorovaikutukselliset tekijät tiimissä. 71

## 1 Johdanto

Organisaatioiden tulee jatkuvasti löytää uusia tapoja tuottaa arvoa ja kukoistaa pitkäläkin aikavälillä. Nykypäivän nopeatempoisissa ja nopeasti muuttuvissa työ- ja toimintaympäristössä jatkuva oppiminen ja innovaatiot ovat tärkeitä tekijöitä organisaatioiden kilpailukyvyille. Oppiminen ja innovatiivisten ratkaisujen luominen tapahtuvat työelämässä usein tiiviissä vuorovaikutuksessa yhdessä muiden ihmisten kanssa – osana erilaisia ja erikokoisia tiimejä. Jotta tiimi voisi jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta, sekä luoda samalla uusia innovatiivisia ratkaisuja, tarvitsee se vahvan psykologisen turvallisuuden. Psykologinen turvallisuus toimiikin tiimien oppimisen ja hyvän suorituskyvyn tärkeänä tekijänä (Edmondson, 2003; Edmondson, 2019, s. 11). Organisaatioissa ei kuitenkaan ole vielä täysin ymmärretty psykologisen turvallisuuden tärkeyttä.

Psykologinen turvallisuus on ihmisten välinen ilmiö, joka syntyy työpaikalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Edmondson, 2002, s. 143–144; Frazier ja muut, 2017, s. 147). Maailmanlaajuinen pörssiyritys Google teetti laajan tutkimuksen siitä, miksi jotkin sen työtiimeistä menestyivät erinomaisesti, kun taas toiset tiimit kompastelivat jatkuvasti tehtävissään (Duhigg, 2016). Tutkimuksen tuloksena psykologinen turvallisuus todettiin ylivoimaisesti tärkeimmäksi tiimien suorituskykyyn vaikuttavaksi tekijäksi (Rozovsky, 2015). Googlen tutkimuksen perusteella sillä ei ollut merkitystä, keitä tiimeissä oli jäseninä, vaan keskeistä oli tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus (Rozovsky, 2015). Organisaatiot ovatkin riippuvaisia yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja työyhteisön jäsenten muodostamista verkostoista. Lähes jokaisella alalla on jo siirrytty tiimityöhön, koska maailman monimutkaistuessa myös työtehtävät vaativat monenlaista osaamista ja taitoa parhaiden ratkaisujen löytämiseksi (Ojala, 2018, s. 135). Tiimit auttavatkin organisaatioita saavuttamaan sellaisia asioita, joita sen olisi muutoin mahdotonta saavuttaa (West, 2012, s. 16).

## 1.1 Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on lisääntynyt vasta viimeisinä vuosikymmeninä. Psykologisen turvallisuuden vaikutuksia on tutkittu niin yksilö-, tiimi-, kuin organisaatio-tasollakin, ja tieteellisen tutkimuksen avulla on tuotu esiin lukuisia psykologiseen turvallisuuteen liittyviä positiivisia vaikutuksia työpaikoilla. Erityisesti työssä, jossa uuden luominen ja innovointi ovat keskeisessä roolissa, on psykologinen turvallisuus tärkeää (Ruutu, 2020, s. 42).

Edmondsonin (2003) malli psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja seurauksista, jossa psykologinen turvallisuus nähdään ryhmää kuvastavana jaettuna kokemuksena, ja jossa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa osana sen muodostumista, toimii tiimin psykologisen turvallisuuden tutkimuksen lähtökohtana. Edmondsonin (2003) teorian mukaan tiimin psykologinen turvallisuus on edellytys tiimin oppimiskäyttäytymiselle ja oppimiselle. Sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla psykologisella turvallisuudella onkin havaittu olevan positiivisia vaikutuksia erityisesti oppimiseen ja myös suorituskyykyyn (Newman ja muut, 2017, s. 528). Psykologista turvallisuutta tarvitaan mahdollistamaan tehokas ja jatkuva oppiminen organisaatioissa (Carmeli & Gittell, 2009, s. 723; Jarenko, 2017, s. 279).

Psykologisella turvallisuudella on havaittu olevan positiivinen vaikutus myös esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tehtävien suorittamiseen (Frazier ja muut, 2017, s. 140). Lisäksi sen on tutkittu edistävän kommunikaation tasoa, tiedon jakamista ja työntekijöiden positiivista asennetta (Newman ja muut, 2017, s. 526–527). Psykologinen turvallisuus heijastuu myös esimerkiksi henkilöstön oppimishalukkuuteen, kykyyn ottaa riskejä sekä yksilöiden työvireyteen (Ruutu, 2020, s. 42–43). Näiden psykologisen turvallisuuden tuomien hyötyjen valossa organisaatioiden olisikin tärkeää kiinnittää huomiota psykologisen turvallisuuden saavuttamiseen tiimeissä. Psykologista turvallisuutta ei tulisi kohdella muiden työprosessien sivutuotteena, vaan tärkeänä tavoitteena johon tiimeissä tietoisesti tähdätään (Frazier ja muut, 2017, s. 149).

Psykologinen turvallisuus on siis merkittävässä roolissa edistämässä organisaatioiden toimintaa. Psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja prosessia ei kuitenkaan ole tutkittu yhtä paljon, kuin sen positiivisia vaikutuksia. Koska psykologisen turvallisuuden merkitys yksilöille, tiimille ja organisaatiolle on merkittävä, olisi myös tärkeää ymmärtää paremmin millaiset tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen. Myös johtajien roolia psykologisen turvallisuuden muodostumisessa on tutkittu jo hieman enemmän, mutta tiimin muiden jäsenten roolista psykologisen turvallisuuden muodostumiseen on vielä vähän tietoa.

Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että kaikki tiimin jäsenet voivat vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen esimerkiksi olemalla hyviä kuuntelijoita, osoittamalla kunnioitusta toisiaan kohtaan, rohkaisemalla muita puhumaan ja puhumalla myös itse sekä osallistumalla tiimin toimintaan aktiivisesti (O'Leary, 2016, s. 33). Aiemman tutkimustiedon valossa sosiaalisilla suhteilla on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden tuomien hyötyjen saavuttamiselle. Nousevan tiedon mukaan työpaikalla vallitsevat ihmissuhteet ja työntekijöille tukea antavat käytännöt mahdollistavat psykologisen turvallisuuden ja sen tuomat positiiviset seuraukset (Newman ja muut, 2017, s. 528–529). Vuorovaikutuksella on siis merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden tuomien hyötyjen saavuttamiselle.

Psykologinen turvallisuus ja vuorovaikutus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa, ja psykologinen turvallisuus ilmenee vuorovaikutuksen tai sen puutteen kautta (Yanchus ja muut, 2014, s. 755). Psykologista turvallisuutta myös tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta (Yanchus ja muut, 2014, s. 755). Tiimitasolla on havaittu, että sosiaalisten suhteiden verkostot työpaikalla, sekä näiden verkostojen sisäinen sosiaalinen tuki ja sosiaaliset resurssit, edistävät psykologista turvallisuutta (Newman ja muut, 2017, s. 525). Psykologisen turvallisuuden tärkeimmät tekijät liittyvätkin vuorovaikutuksen laatuun, tiimin jäsenten väliseen tuttavallisuuteen ja sosiaalisten suhteiden laatuun sekä kollektiiviseen ajatteluun (Newman ja muut, 2017, s. 525). Koska psykologinen turvallisuus syntyy vuorovaikutuksen kautta, sitä voidaan vuorovaikutuksella myös

heikentää tai rikkoa (Frazier ja muut, 2017, s. 147). Ihmissuhteet ja ryhmädynamiikka ovatkin psykologisen turvallisuuden keskeisiä tekijöitä (Frazier ja muut, 2017, s. 140).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan psykologista turvallisuutta ja sen muodostumista tiimeissä vuorovaikutuksen kautta. Aihepiirin aiempaa tutkimustietoa sekä empiiristä haastatteluaineistoa keräämällä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset vuorovaikutukselliset tekijät edistävät tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tutkimuksessa pyritään myös tarkastelemaan millainen rooli tiimin johtajalla ja muilla tiimin jäsenillä on psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Ymmärrys siitä, kuinka tiimin jäsenet kokevat vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden yhteyden tiimissään, on tärkeä osa laajempaa kysymystä tiimityöskentelyn, oppimisen ja suorituskyvyn ymmärtämisestä organisaatioissa. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeorganisaation yhdeksää jäsentä. Sekä kohdeorganisaatio että haastateltavat ovat tutkimusraportissa anonyymejä. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tutkimuksen aineistolähtöisessä sisällönanalyyysissä käytettiin apuna Milesin ja Hubermanin (1994) kehittämää kolmivaiheista prosessia: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: *miten vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista?* Tutkimuksen avulla saadaan tietoa vuorovaikutuksen laadun merkityksestä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Tutkimuksen avulla saadaan myös tietoa siitä, millaisiin asioihin tiimin vuorovaikutuksessa tulisi kiinnittää huomiota psykologisen turvallisuuden muodostumisen edistämiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään keinoja psykologisen turvallisuuden kehittämiseen tiimeissä ja annetaan ideoita jatkotutkimukselle. Tavoitteena on siis kehittää psykologisen turvallisuuden teoretietoa luomalla uutta teoriaa jo olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen ja kokonaiskuvaa rakentaen.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rakenne

Tässä tutkimuksessa psykologista turvallisuutta tarkastellaan Edmondsonin (2003) mallin mukaisesti ryhmätason ilmiönä, joka kuvastaa koko tiimiä yksittäisten tiimin jäsenten sijaan. Psykologinen turvallisuus nähdään tällöin ryhmän jaettuna kokemuksena siitä, että vuorovaikutuksessa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä (Edmondson 1999, s. 354). Sosiaalisilla riskeillä puolestaan tarkoitetaan sitä, että yksilö uskaltaa ilmaista omia mielipiteitään, ideoitaan ja huolenaiheitaan ilman pelkoa häpeästä, nolatuksi tulemisesta, hylätyksi joutumisesta tai muusta rangaistuksesta (Edmondson, 1999, s. 354; Edmondson, 2019, s. 8). Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä yksilö uskaltaa myös esittää kysymyksiä, pyytää apua ja palautetta sekä käydä rehellisiä keskusteluja ja keskustella virheistään ilman pelkoa (Edmondson, 1999, s. 354; Edmondson, 2019, s. 8). Tiimin psykologinen turvallisuus kuvaakin ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan, ja jossa yksilö voi olla oma itsensä ja myös ilmaista itseään ilman pelkoa (O’Leary, 2016, s. 29).

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, joka sisältää aina jonkin viestin eli sanoman (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutus on siis viestien vaihtoa, jossa viestejä luodaan ja tulkitaan, ja niihin reagoidaan vastaamalla ja kuuntelemalla (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole pelkkää viestien vaihtoa, vaan siinä on aina kyse henkilöiden välisestä suhteesta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita sekä luodaan yhteisiä merkityksiä (Vilkman, 2016, s. 40). Organisaatioissa vuorovaikutus voi olla esimerkiksi kahden tai useamman henkilön välistä keskustelua, ajatusten vaihtoa, kokemusten jakamista, ideointia, oivalluksia, ohjausta tai palautteen antamista ja saamista (Ojala, 2018, s. 49).

Tiimi on sosiaalinen kokonaisuus, jonka jäsenet vuorovaikuttavat keskenään dynaamisesti ja adaptiivisesti ympäristöön sopeutuen (Zaccaro ja muut, 2001, s. 457). Työtiimi on organisaation sisäinen ihmisryhmä, joka suorittaa tehtäviä yhdessä organisaation tavoitetta edistääkseen (West, 2012, s. 27). Tiimissä on vähintään kaksi ja yleensä vähemmän kuin 10 henkilöä, ja heidät tunnistetaan myös muualla organisaatiossa tiimiksi

(West, 2012, s. 27). Yksilö voi myös kuulua moneen tiimiin samanaikaisesti (West, 2012, s. 16). Tiimin jäsenillä on erilaiset uniikit roolit ja tiimin jokaisen jäsenen panos on tärkeä yhteiselle toiminnalle ja yhteisen tavoitteen saavuttamiselle (Zaccaro ja muut, 2001, s. 457; West, 2012, s. 27).

Psykologista turvallisuutta tarkastellaan tutkimuksessa ryhmää kuvastavana, kohdeorganisaation sisäisenä ilmiönä, ja empiirinen tutkimus rajautuu tiimitasolle. Psykologista turvallisuutta ei tässä tutkimuksessa tarkastella tiimin jäsenten persoonallisuudesta riippuvaisena ilmiönä, koska psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihmiset voivat esittää ajatuksiaan ja mielipiteitään riippumatta persoonallisuudestaan (Edmondson, 2019, s. 16). Tutkimus on rajattu tiimin jäsenten väliseen kasvojen tapahtuvaan sanalliseen ja sanattomaan vuorovaikutukseen.

Seuraavissa kappaleissa 2 ja 3 esitellään tutkimuksen teoreettinen kirjallisuuskatsaus. Kappaleessa 2 perehdytään psykologiseen turvallisuuteen käsitteenä ja ilmiönä. Kappaleessa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden aiempaa tutkimustietoa ja psykologisen turvallisuuden tuomia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia organisaatioissa. Kappaleessa tarkastellaan myös edellytyksiä, joita aiemman tutkimustiedon valossa on löydetty psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Kappaleessa 3 syvennyttään vuorovaikutuksen käsitteeseen ja sen sisältämiin osatekijöihin, kuten vuorovaikutukseen organisaatioissa. Kappaleessa 3.3 tarkastellaan tiimityötä ja vuorovaikutusta tiimeissä. Kappaleessa 3.4 puolestaan sidotaan psykologinen turvallisuus ja vuorovaikutus yhteen tarkastellen psykologisen turvallisuuden vuorovaikutuksellisia edellytyksiä aiemman tutkimustiedon valossa. Kappaleessa perehdytään myös tiimin eri jäsenten rooliin psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Kappaleessa 3.5 esitellään teoreettinen viitekehys, jonka varassa empiirinen tutkimus toteutetaan.

Kappaleessa 4 esitellään kohdeyritys, tutkimuksen taustaolettamukset, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteuttamistapa ja aineistonkeruussa käytetty haastattelurunko. Kappaleessa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Kappaleessa 6 tehdään katsaus

tutkimusongelmaan ja -tuloksiin ja esitellään tulosten yhteenveto ja johtopäätökset. Kappaleessa myös verrataan tuloksia aiempaan tutkimustietoon ja arvioidaan tulosten teoreettista ja käytännöllistä merkitystä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan aihepiirin jatkotutkimuksen tarpeita sekä aiheita lisätutkimukselle.

## 2 Psykologinen turvallisuus

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä kappaleessa perehdytään psykologiseen turvallisuuteen käsitteenä ja ilmiönä. Psykologisen turvallisuuden käsitteen määrittelyn ja sen rajausten jälkeen tarkastellaan aiemman tutkimustiedon valossa psykologisen turvallisuuden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia organisaatioissa. Tämän jälkeen perehdytään psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja edellytyksiin niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin.

### 2.1 Käsitteen määrittely

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on lisääntynyt vasta viimeisinä vuosikymmeninä. Kahn (1990, s. 708) määritteli psykologisen turvallisuuden yksilön kokemukseksi siitä, että hän voi ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tässä tutkimuksessa psykologinen turvallisuus nähdään kuitenkin Edmondsonin (1999, s. 354) määritelmän mukaisesti ryhmää kuvastavana ilmiönä, jolla tarkoitetaan ryhmän jaettua kokemusta siitä, että vuorovaikutuksessa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Sosiaalisilla riskeillä tarkoitetaan sitä, että yksilö uskaltaa esimerkiksi ilmaista omia mielipiteitään, ideoitaan, huolenaiheitaan ja kysymyksiään, pyytää apua ja palautetta tai käydä rehellisiä keskusteluja ja keskustella virheistään ilman pelkoa häpeästä, nolatuksi tulemisesta, hylätyksi joutumisesta tai muusta rangaistuksesta (Edmondson, 1999, s. 354; Edmondson, 2019, s. 8). Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä yksilö uskoo, että mikäli hän esimerkiksi pyytää apua tai tekee virheen, muut eivät reagoi siihen huonosti (Edmondson, 2019, s. 15). Tiimin psykologinen turvallisuus ilmenee Edmondsonin (2003, s. 5) mukaan ryhmän ominaisuutena sen sijaan, että se kuvastaisi vain yksittäisiä tiimin jäseniä.

Ruudun (2020, s. 41–42) mukaan psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sellaista ilmapiiriä, jossa henkilö uskaltaa jakaa omia ajatuksiaan ilman pelkoa naurunalaiseksi joutumisesta, jossa virheet ymmärretään oppimismahdollisuuksiksi ja jossa tärkeää on toisten auttaminen, hyväntahtoisuus, luottamuksen rakentaminen sekä uskallus tuoda

ideoita ja asioita puheeksi. Tiimin psykologinen turvallisuus kuvaakin ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan, ja jossa yksilö voi olla oma itsensä ja ilmaista itseään ilman pelkoa (O'Leary, 2016, s. 29). Myös Edmondsonin (2019, s. 8) mukaan psykologinen turvallisuus vaatii, että tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan.

Psykologinen turvallisuus on usein hiljainen ja itsestäänselvyytenä pidetty kokemus, eikä sille ole annettu suoraa huomiota yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla (Edmondson 1999, s. 354). Psykologinen turvallisuus on hiljainen prosessi, jossa yksilö arvioi mahdollisen toimintansa vaikutusta ja seurauksia tiimin jäsenten välisessä ilmapiirissä (Edmondson, 2003, s. 241). Saman organisaationkin sisällä psykologisen turvallisuuden tasot voivat vaihdella eri tiimien välillä (Edmondson, 2019, s. 8). Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että tiimin esihenkilön toiminnalla on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Edmondson, 2019, s. 11–13). Psykologinen turvallisuus rakentuu kuitenkin tiimissä, ja jokainen tiimin jäsen on yhdessä vastuussa sen muodostumisesta (Ristikangas ja muut, 2021, s. 68–69). Jokainen tiimin jäsen voi siis lisätä tai vähentää toiminnallaan tiiminsä psykologista turvallisuutta.

Mitä psykologinen turvallisuus sitten ei ole? Psykologinen turvallisuus ei ole sama asia kuin ryhmän yhteenkuuluvuus, sillä yhteenkuuluvuus voi vähentää halukkuutta haastaa muiden näkemyksiä ja olla eri mieltä (Edmondson, 1999, s. 354). Tällöin sosiaalisten riskien ottaminen on siis puutteellista. Psykologinen turvallisuus ei myöskään välttämättä tarkoita sellaista viihtyisää ympäristöä, jossa kaikki ihmiset ovat läheisiä ystäviä keskenään, eikä se tarkoita ongelmien tai paineiden puuttumista (Edmondson, 2003, s. 241–242). Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole riippuvainen ihmisten sisään- tai ulospäinsuuntautuneisuudesta, sillä työilmapiiri vaikuttaa erilaisiin ihmisiin hyvin samoin tavoin ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat esittää ajatuksiaan ja ideoitaan riippumatta persoonallisuudestaan (Edmondson, 2019, s. 16).

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri ei myöskään tarkoita sitä, että ihmiset ovat aina keskenään samaa mieltä, sillä psykologinen turvallisuus tarjoaa mahdollisuuden tuotteliaalle erimielisyydelle (Edmondson, 2019, s. 15–16). Psykologinen turvallisuus kuvastaakin ilmapiiriä, jossa on mahdollista keskittyä sellaiseen tuottavaan keskusteluun, joka mahdollistaa yhteisten päämäärien saavuttamisen ja mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisyä, kun tiimin jäsenten ei tarvitse keskittyä sosiaalisten riskien välttämiseen, pelkoon ja itsensä suojeluun (Edmondson, 2003, s. 242). Ilman psykologista turvallisuutta tiimin jäsenet joutuvat jatkuvasti pelkäämään, johtaako uuden idean esiin tuominen esimerkiksi hyökkäyksen kohteeksi tai naurunalaiseksi joutumista (Pearsall & Ellis, 2011, s. 403).

Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole sama asia kuin luottamus, vaikkakin niillä on ilmiöinä paljon myös yhteistä. Molemmat käsitteet kuvaavat sellaista psykologista tilaa, johon liittyy valintojen tekemistä negatiivisten seurausten minimoimiseksi sekä riskien ja oman haavoittuvuuden arviointia (Edmondson, 2003, s. 243). Molemmilla on lisäksi paljon myönteisiä vaikutuksia yksilöille, tiimeille ja organisaatioille (Edmondson, 2003, s. 243). Psykologinen turvallisuus muodostuu kuitenkin luottamuksen pohjalta (Ojala, 2018, s. 153–154). Tiimin psykologinen turvallisuus sisältää siis yksilöiden välisen luottamuksen, mutta kuvastaa laajempaa ilmiötä (Edmondson, 1999, s. 354).

Psykologinen turvallisuus jakaa siis joitakin osia luottamuksen kanssa, mutta on käsitteellisesti erilainen, koska psykologinen turvallisuus on ryhmää ja sen normeja kuvastava ilmiö (Newman ja muut, 2017, s. 522). Luottamuksella puolestaan tarkoitetaan ihmisen halukkuutta olla haavoittuvainen toisen ihmisen edessä (Frazier ja muut, 2017, s. 117). Luottamus kuvastaa kahden henkilön välistä ilmiötä ja sitä, kuinka yksilö näkee toisen henkilön (Newman ja muut, 2017, s. 522). Luottamus on aina yksilölle henkilökohtainen ja yksilökeskeinen, ja se perustuu enemmän tunteeseen kuin järkiajatteluun (Ojala, 2018, s. 273). Luottamus kuvastaa siis kahden henkilön välistä ilmiötä, kun taas psykologinen turvallisuus on ryhmää kuvastava ilmiö (Edmondson, 2019,

s. 16–17). Kahdenväliset luottamuskokemukset luovat kuitenkin perustan psykologiselle turvallisuudelle (Ristikangas ja muut, 2021, s. 220).

Tiimityössä luottamus on kaiken pohjana, ja tiimin jäsenten välinen hyvä luottamus tukee tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista (Ojala, 2018, s. 273). Hyvä luottamus lisääkin ideointia ja innovointia, uskallusta itsensä ilmaisemiseen, kysymisen ja auttamisen ilmapiiriä, tiedon jakamista sekä kokeilua ja virheistä oppimista (Ojala, 2018, s. 273). Käytännössä luottamuksen rakentumista voidaan tukea esimerkiksi selkeiden pelisääntöjen asettamisella, yhteiseen tehtävään ja tavoitteeseen sitoutumisella, yhdessä tekemisellä sekä osaamista jakamalla (Ojala, 2018, s. 154).

## **2.2 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset**

Psykologisen turvallisuuden vaikutuksia on tutkittu niin yksilö-, tiimi-, kuin organisaatiosollakin. Tieteellisen tutkimuksen avulla on tuotu esiin lukuisia psykologiseen turvallisuuteen liittyviä positiivisia vaikutuksia työpaikoilla. Erityisesti työssä, jossa uuden luominen ja innovointi ovat keskeisessä roolissa, on psykologinen turvallisuus tärkeää (Ruutu, 2020, s. 42). Psykologisen turvallisuuden on nimittäin havaittu liittyvän merkittävästi tiimien luovuuteen (Hu ja muut, 2018, s. 313; Newman ja muut, 2017, s. 526). Psykologisen turvallisuuden on myös havaittu vaikuttavan positiivisesti organisaation innovatiivisuuteen ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn (Baer & Frese, 2003, s. 57).

Psykologisella turvallisuudella on havaittu olevan positiivinen vaikutus myös työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tehtävien suorittamiseen (Frazier ja muut, 2017, s. 140). Lisäksi sen on tutkittu edistävän kommunikaation tasoa ja tiedon jakamista, oppimiskäyttäytymistä sekä työntekijöiden positiivista asennetta (Newman ja muut, 2017, s. 526–527). Psykologinen turvallisuus heijastuu myös esimerkiksi yksilöiden oppimishalukkuuteen ja kykyyn ottaa riskejä, sekä yksilöiden työvireyteen (Ruutu, 2020, s. 42–43).

Sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla psykologisella turvallisuudella on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia erityisesti oppimiseen ja suorituskyykyyn (Newman ja muut, 2017, s. 528). Psykologisella turvallisuudella on vahva yhteys yksilöiden tiedon jakamiseen ja oppimiskäyttäytymiseen työyhteisöissä (Frazier ja muut, 2017, s. 140–141). Psykologista turvallisuutta tarvitaankin mahdollistamaan tehokas ja jatkuva oppiminen organisaatioissa (Carmeli & Gittell, 2009, s. 723; Jarenko, 2017, s. 279).

Edmondsonin (2003) mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys tiimin oppimiskäyttäytymiselle, eli avun ja palautteen pyytämiselle, huolista ja virheistä puhumiselle, innovaatioille ja rajojen ylittämiselle ja sitä kautta tiimioppimiselle. Tiimeissä, joissa on vahvempi psykologinen turvallisuus, osataan paremmin oppia epäonnistumisista, mikä puolestaan vaikuttaa tiimin myöhempään suorituskyykyyn positiivisesti (Hirak ja muut, 2012, s. 114). Edmondsonin (1999, s. 376) tutkimus tukee käsitystä siitä, että tiimin psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimin oppimiskäyttäytymiseen ja oppimiseen, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskyykyyn. Psykologisen turvallisuuden on havaittu vaikuttavan tiimin tehokkuuteen ja suorituskyykyyn erityisesti silloin, kun tehtävä vaatii luovuutta tai yhteistyötä (Edmondson & Lei, 2014, s. 36). Tiimeissä, joissa jäseniä ei rankaista virheiden tekemisestä ja esiintuomisesta, menestyään paremmin, koska jäsenet voivat hyödyntää osaamistaan laajasti, he uskaltavat kokeilla uusia ideoita ja myös ottaa riskejä pelkäämättä epäonnistumista (Ojala, 2018, s. 153).

Myös organisaatiotasolla oppiminen on tärkeä tekijä suorituskyyvyn edistämiseksi (Carmeli ja muut, 2009, s. 81). Organisaatiotasolla kyky oppia aiemmista virheistä on oppimisprosessin tärkeä tekijä, ja psykologisella turvallisuudella on havaittu olevan siihen merkittävä vaikutus (Carmeli & Gittell, 2009, s. 722). Kun jäsenet kokevat olonsa psykologisesti turvalliseksi, on epäonnistumisista ja virheistä oppiminen mahdollista (Carmeli, 2007, s. 38). Tällöin organisaatiossa voidaan välttyä samojen virheiden toistumiselta. Vaikeneminen työpaikan haasteista ja ongelmista on kuitenkin hyvin yleistä organisaatioiden sisällä (Milliken ja muut, 2003, s. 1459). Pelko negatiivisesta

leimasta, ihmissuhteiden vahingoittumisesta, kostosta tai rangaistuksesta ovat yleisiä syitä työntekijöiden hiljaisuudelle työpaikan ongelmiin ja haasteisiin liittyen (Milliken ja muut, 2003, s. 1463). Työntekijöiden puhumattomuus ja se, että huolenaiheita ei uskalleta ilmaista, voi johtaa organisaation todellisiin ongelmiin (Milliken ja muut, 2003, s. 1454). Koska psykologisen turvallisuuden vaikutus organisaation oppimisprosessiin on siis hyvin merkittävä, on organisaatioiden tärkeää kilpailukykyyn ylläpitämiseksi edistää psykologista turvallisuutta (Frazier ja muut, 2017, s. 141). Psykologinen turvallisuus onkin ainutlaatuisen tärkeää nykypäivän dynaamisille työympäristölle, joissa jatkuva oppiminen on välttämätöntä.

Esitettyjen tutkimustulosten valossa organisaatioissa olisi tärkeää kiinnittää huomiota psykologisen turvallisuuden saavuttamiseen. Psykologista turvallisuutta ei tulisi kohdella vaikuttavien työprosessien sivutuotteena, vaan tärkeänä tavoitteena, johon organisaatiossa pyritään tähtäämään (Frazier ja muut, 2017, s. 149). Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisesta voi kuitenkin olla tietyissä tilanteissa myös haittoja. Mikäli esihenkilöt esimerkiksi uskovat, että psykologinen turvallisuus on ainoa asia jota tiimi tarvitsee jatkuvaan oppimiseen, saattavat he poistaa vahingossa muut rakenteelliset tuet, jotka nähdään turvallisuuden esteinä (Edmondson, 2003, s. 263–266). Tästä voi seurata tilanne, joka ei tue tiimin toimintaa ja systemaattista ajattelua (Edmondson, 2003, s. 263–266), sillä psykologinen turvallisuus yksinään ei riitä takaamaan hyvää suorituskykyä tiimissä (Edmondson, 2019, s. 21). Psykologinen turvallisuus tulee aina olla yhdistettynä tarpeeseen ja kykyyn tehdä harkittuja toimia, jotka edistävät tiimin tehokasta toimintaa (Edmondson, 2003, s. 264).

Psykologisen turvallisuuden uskotaan usein johtavan parempaan päätöksentekoon (O'Neill, 2009, s. 2416). Psykologisella turvallisuudella voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia tehokkaaseen päätöksentekoon, mikäli työntekijä on henkilökohtaisesti vastuussa jonkin päätöksen tekemisestä (O'Neill, 2009, s. 2416). Tämä on seurausta siitä, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä häpeän tunteen näyttäminen on yleisempää (O'Neill, 2009, s. 2400). Tällöin psykologisesti turvallisessa ympäristössä

yksilö voi olla motivoituneempi oikeuttamaan huononkin päätöksensä ja myös valmiimpi lisäämään resursseja jo huonoksi osoittautuneeseen projektiin, kun sosiaalista riskiä ja häpeän näyttämistä ei tarvitse pelätä. Kun taas tiimin jäsenet ovat kollektiivisesti vastuussa huonon päätöksen tekemisestä, psykologinen turvallisuus antaa heille rohkeutta myöntää epäonnistumisensa ja päättää huonoksi osoittautuneen projektin (O'Neill, 2009, s. 2416).

Myös liiallinen psykologinen turvallisuus voi olla haitallista, mikäli madaltunut kynnyks tuoda asioita esiin johtaa merkityksettömien asioiden käsittelyyn todellisen tehtävän kustannuksella (Edmondson, 2003, s. 264). Tällöin arvokasta työaika kuluu tarpeettomaan keskusteluun. Psykologinen turvallisuus voi myös avata ovet haitallisille keskusteluille, joiden ratkaisemiseen tiimin jäsenillä ei ole riittäviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja (Edmondson, 2003, s. 264–265). Yksittäisen tiimin psykologinen turvallisuus voi myös johtaa epätoivottuihin jännitteisiin organisaation sisällä. Tiimit, jotka osallistuvat aktiivisesti jännittäviin projekteihin ja nauttivat tiimin sisäisestä turvallisuuden tunteesta, voivat tahtomattaan välittää muille tiimeille vaikutelmaa ylimielisyydestä tai omahyväisyydestä (Edmondson, 2003, s. 265).

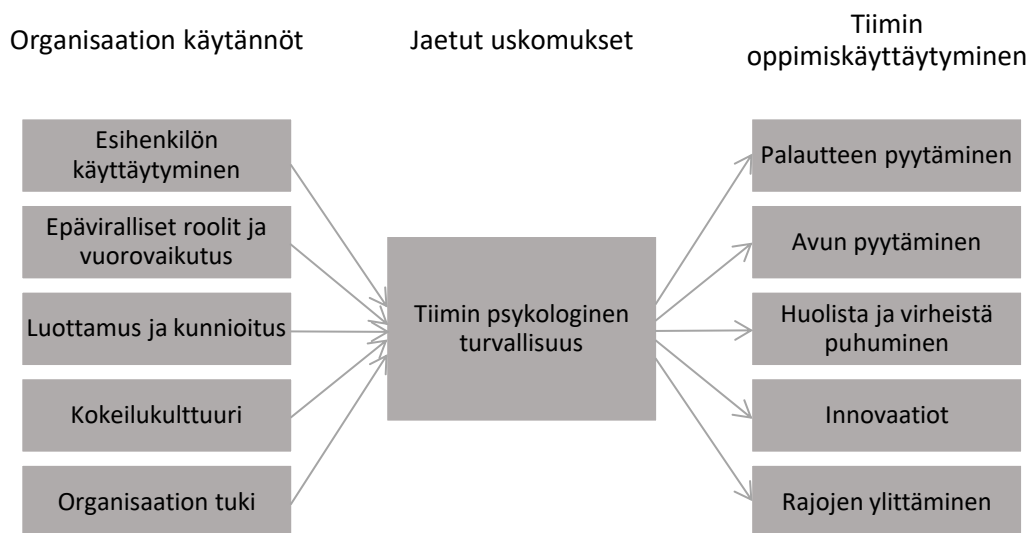
Psykologisesti turvallisessa ympäristössä johtavassa asemassa olevien henkilöiden on myös hyväksyttävä esiin nousseet erimielisyydet huolimatta niiden aiheuttamista paineista tai hankaluuksista (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Johtajien on myös vältettävä kiusausta käyttäen omaa auktoriteettiaan ja valta-asemaansa, mikäli se voi haitata psykologista turvallisuutta (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä johtajien onkin otettava vastaan myös sellainen palaute, joka ei vastaa heidän suunnitelmiaan ja toiveitaan (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Psykologinen turvallisuus voi myös lisätä tiimin taipumusta epäeettiseen käytökseen, koska se tarjoaa ilmapiirin, jossa vaikeiden ja riskialttiiden kysymysten esiin tuominen on mahdollista (Pearsall & Ellis, 2011, s. 407).

### 2.3 Psykologisen turvallisuuden edellytykset

Psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ei ole tutkittu yhtä paljon kuin sen vaikutuksia. Koska psykologisen turvallisuuden merkitys yksilölle, tiimille ja organisaatiolle on merkittävä, olisi myös tärkeää ymmärtää paremmin millaisessa prosessissa psykologinen turvallisuus kehittyy ja mitkä ovat sen muodostumisen edellytykset. Aiemman tutkimustiedon valossa vuorovaikutuksella on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden tuomien hyötyjen saavuttamiselle.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana toimii Edmondsonin (2003) malli psykologisen turvallisuuden edellytyksistä ja seurauksista. Malli on esitelty jäljempänä kuviossa 1. Mallin mukaan tiimin psykologinen turvallisuus on yhteinen jaettu uskomus, joka syntyy organisaation käytäntöjen muodostamien yhteisten kokemusten kautta. Psykologisen turvallisuuden edellytyksinä olevia organisaation käytäntöjä ovat esihenkilön käyttäytyminen, tiimin jäsenten keskinäinen luottamus ja kunnioitus, kokeilukulttuuri, epäviralliset roolit ja vuorovaikutus sekä organisaation tuki. Edmondsonin (2003, s. 249–251) mukaan erityisesti esihenkilön tavoitettavuus ja lähestyttävyyys, palautteen pyytäminen ja avoimuuden ja erehtyväisyyden vaaliminen edistävät tiimin psykologista turvallisuutta. Tiimin jäsenten välinen luottamus ja kunnioitus, epävirallinen dynamiikka ja tiimin sisäinen vuorovaikutus, mahdollisuus kokeilla ja yrittää sekä tiimin rakenteelliset piirteet, kuten resurssien jakautuminen tasaisesti ja tiedon jakaminen edistävät psykologisen turvallisuuden muodostumista (Edmondson, 2003, s. 249–251).

**Kuvio 1.** Tiimin psykologisen turvallisuuden edellytysten ja seurausten malli (Edmondson, 2003, kuvio 1).



Lähes kaikkien Edmondsonin (2003) esittämien edellytysten voidaan nähdä ilmenevän tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus on siis tärkeässä roolissa vaikuttamassa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Kun esitettyjen edellytysten kautta päästään jaettuun kokemukseen ja uskomukseen tiimin psykologisesta turvallisuudesta, voidaan saavuttaa tehokas tiimioppiminen (Edmondson, 2003). Mallin mukaan tiimin psykologinen turvallisuus on siis edellytys tiimioppimiselle, joka muodostuu tiimin oppimiskäyttäytymisestä, eli avun ja palautteen pyytämisestä, huolista ja virheistä puhumisesta, innovaatioista ja rajojen ylittämisestä.

Lisääntynyt psykologisen turvallisuuden tutkimus on tarkastellut sosiaalista tukea ja sosiaalista pääomaa psykologisen turvallisuuden määrittäjinä (Newman ja muut, 2017, s. 525). Nousevan tiedon mukaan työntekijöille tukea antavat käytännöt ja työpaikalla vallitsevat ihmissuhteet mahdollistavat psykologisen turvallisuuden ja vaikuttavat näin sen tuomiin positiivisiin seurauksiin (Newman ja muut, 2017, s. 528–529). Suurin osa psykologisen turvallisuuden edellytyksistä voidaankin Newmanin ja muiden (2017, s. 528) mukaan jakaa erilaisten tukea antavien ympäristöjen alle: tukea antava johtaminen, tukea antavat ihmissuhteet kollegoiden kanssa sekä tukea antavat organisaatiokäytännöt.

Psykologinen turvallisuus on tärkeä mekanismi, jonka kautta tukea antavien ympäristöjen vaikutukset johtavat psykologisen turvallisuuden tuomiin toivottuihin vaikutuksiin, kuten tiedon jakamisen lisääntymiseen, sitoutumiseen, luovuuteen, innovaatioihin ja suorituskykyyn (Newman ja muut, 2017, s. 528).

Myös Carmeli (2007) huomasi tutkimuksessaan, että sosiaalinen pääoma on psykologisen turvallisuuden keskeinen mahdollistaja. Väitettä tukivat sekä kyselylomakkeella saatu kvantitatiivinen data, että kvalitatiivinen syvähaastatteluilla kerätty aineisto. Sosiaalisen pääoman Carmeli (2007, s. 38) jakoi sisäiseen sosiaaliseen pääomaan ja ulkoiseen sosiaaliseen pääomaan. Ensimmäisellä tarkoitetaan laadukkaita suhteita ja vuorovaikutusta yksilöiden ja ryhmien välillä organisaation sisällä, ja jälkimmäisellä laadukkaita suhteita ja vuorovaikutusta muiden verkoston sidosryhmien välillä (Carmeli, 2007, s. 38–40). Sosiaalisen pääoman tavoitteena on hankkia ja luoda hyödyllistä tietoa organisaatiossa (Carmeli, 2007, s. 38). Vahva ja positiivinen sosiaalinen pääoma auttoi tutkimuksen mukaan yksilöitä kokemaan olonsa turvalliseksi avoimelle keskustelulle ja virheistä puhumiselle ilman pelkoa rangaistuksesta tai häpeästä, ja toimi näin tärkeänä tekijänä psykologiselle turvallisuudelle.

Yksilötasolla on havaittu, että työyhteisön jäsenten välisten korkealaatuisten suhteiden vaaliminen ja vuorovaikutuksen lisääminen vaikuttaa psykologisen turvallisuuden välityksellä yksilöiden kykyyn oppia virheistään ja tätä kautta organisaation oppimiseen (Carmeli & Gittell, 2009, s. 723). Yksilötasolla on myös tutkittu, että tukea antavat organisaatiokäytännöt vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi työntekijän suorituskykyyn ja organisaatioon sitoutumiseen, koska ne lisäävät psykologista turvallisuutta (Newman ja muut, 2017, s. 525).

Myös myötätunnolla, ja erityisesti positiivisiin tunteisiin vastaamisella, on esitetty olevan tärkeä rooli luottamuksen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden muodostumisessa (Pessi ja muut, 2022). Erityisesti johtajien myötätuntoisen käyttäytymisen on esitetty edistävän psykologisen turvallisuuden muodostumista tiimeissä (Edmondson, 2003, s.

249–251). Newmanin ja muiden (2017, s. 524) mukaan sekä johtamisella että tiimien jäsenten ominaisuuksilla on vaikutusta kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta. Myös Frazierin ja muiden (2017, s. 140) mukaan psykologinen turvallisuus liittyy merkittävästi positiiviseen johtajasuhteeseen ja myös esimerkiksi työsuunnittelulla ja työntekijöiden keskinäisellä riippuvuudella on havaittu olevan positiivinen yhteys sen muodostumiseen. Keskinäistä riippuvuutta vaativan työn suunnittelu ja tilanne, jossa työntekijöiden on luotettava toisiinsa saadakseen työnsä tehtyä, kehittää psykologista turvallisuutta (Frazier ja muut, 2017, s. 149).

Tiimitasolla on myös havaittu, että sosiaalisten suhteiden verkostot työpaikalla, ja näiden verkostojen sisäinen sosiaalinen tuki ja sosiaaliset resurssit, edistävät psykologista turvallisuutta (Newman ja muut, 2017, s. 525). Tiimitasolla psykologista turvallisuutta tutkittaessa onkin todettu, että psykologisen turvallisuuden tärkeimmät edellytykset liittyvät vuorovaikutuksen tasoon, tiimin jäsenten väliseen tuttavallisuuteen, luottamukseen, kollektiiviseen ajatteluun, sekä korkealaatuisiin ihmissuhteisiin (Newman ja muut, 2017, s. 525). Psykologisen turvallisuuden kehittäminen tulee aloittaa heti tiimin muodostamisen alusta asti (Ojala, 2018, s. 154).

O'Donovanin ja McAuliffen (2020, s. 240–247) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettiin viisi laajempaa teemaa, jotka mahdollistivat psykologisen turvallisuuden muodostumista terveydenhuollon tiimeissä. Nämä teemat olivat potilasturvallisuuden asettaminen etusijalle, kehitys- ja oppimissuuntautuneisuus, työntekijöiden saama tuki, tuttavallisuus organisaatiossa, status, hierarkia ja osallisuus sekä yksilölliset erot. Näiden teemojen sisältä tunnistettiin yhteensä 13 psykologisen turvallisuuden mahdollistajaa: turvallisuuskulttuuri, johtajan suoralinjainen toiminta turvallisuuden takaamiseksi, ammatillinen vastuunotto, kehityssuuntautunut organisaatiokulttuuri, muutossuuntautunut johtajuus, organisaatiolta saatu tuki, johtajilta saatu tuki, kollegoilta saatu vertaistuki, tuttavallisuus tiimin jäsenten kesken, tuttavallisuus eri tiimien välillä, tuttavallisuus tiimien johtajien kanssa, työntekijän status

ja asema organisaatiossa sekä työntekijöiden yksilölliset erot, kuten sukupuoli ja persoonallisuus.

Organisaatiotasolla on havaittu, että sosiaalisten verkostojen vahvuus organisaatiossa vaikuttaa psykologisen turvallisuuden välityksellä organisaation kykyyn oppia virheistä ja epäonnistumisista (Carmeli, 2007). Kun organisaation jäsenet kokevat olonsa psykologisesti turvalliseksi, on epäonnistumisista ja virheistä keskusteleminen ja oppiminen mahdollista (Carmeli, 2007, s. 38). Tällöin organisaatiossa voidaan välttyä samojen virheiden toistumiselta.

Newmanin ja muiden (2017, s. 524) mukaan on todennäköistä, että organisaatioiden sisällä yksilöiden käsitykset psykologisen turvallisuuden tasosta vaihtelevat. Psykologinen turvallisuus onkin todennäköisesti tehokkaampaa ja merkityksellisempää tiimi- kuin organisaatiotasolla (Newman ja muut, 2017, s. 524). Jaettu käsitys organisaation psykologisen turvallisuuden tilasta vaatisi hyvin vahvaa yrityskulttuuria ja sitä, että kaikki organisaation jäsenet työskentelisivät säännöllisesti yhdessä (Newman ja muut, 2017, s. 524). Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaation kilpailukyvyllä on kuitenkin merkittävä.

Psykologinen turvallisuus on siis ihmisten välinen ilmiö, joka syntyy työpaikalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Edmondson, 2002, s. 143–144; Frazier ja muut, 2017, s. 147). Luottamus, joka luo pohjan psykologiselle turvallisuudelle, on myös vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista riippuvaista (Ojala, 2018, s. 154). Koska psykologinen turvallisuus syntyy vuorovaikutuksen kautta, sitä voidaan myös heikentää ja se voidaan menettää (Frazier ja muut, 2017, s. 147). Psykologiselle turvallisuudelle aiheutuneet vahingot edellyttävätkin korjausta, jotta sen tuomat hyödyt voitaisiin yhä saavuttaa (Frazier ja muut, 2017, s. 147).

### 3 Vuorovaikutus

Organisaatiot ovat riippuvaisia yksilöiden vuorovaikutuksesta ja työyhteisön jäsenten muodostamista verkostoista. Ihmisten välinen vuorovaikutus onkin organisaatioissa ratkaisevassa asemassa. Oli sitten kyseessä pitkäaikainen ihmissuhde työpaikalla tai vain satunnainen lyhyt kohtaaminen taukotilassa, jokainen vuorovaikutustilanne jättää pysyviä jälkiä (Dutton & Heaphy, 2003, s. 263). Tässä kappaleessa syvennytään vuorovaikutuksen käsitteeseen ja sen merkitykseen organisaatioille ja tiimityölle, sekä tiimien jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja psykologisen turvallisuuden ja vuorovaikutuksen väliseen yhteyteen.

#### 3.1 Käsitteen määrittely

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, joka sisältää aina jonkin viestin eli sanoman (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutus on viestien vaihtoa, jossa viestejä luodaan ja tulkitaan, ja niihin reagoidaan vuoroin puhumalla ja kuuntelemalla (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole pelkkää viestien vaihtoa, vaan siinä on kyse myös henkilöiden välisestä suhteesta ja ajatusten, tiedon, kokemusten ja tunteiden jakamisesta sekä erilaisten merkitysten luomisesta yhdessä (Vilkman, 2016, s. 40).

Tiedon välittämisen lisäksi vuorovaikutuksessa siis rakennetaan ihmissuhdetta, ja vuorovaikutuksen aikana ihminen asemoi itseään suhteessa toiseen osapuoleen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutuksessa viestitään sisällön lisäksi myös aina jonkinlaista suhtautumista, kuten ystävällisyyttä, asiallisuutta tai auktoriteettia toista tai toisia osapuolia kohtaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Viestien vastaanottaminen puolestaan vaatii kuuntelemista, reagointia ja sanattoman vuorovaikutuksen havaitsemista ja tulkintaa, sillä vasta vastaanottajan reagointi mahdollistaa vuorovaikutuksen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutus on sanoja ja puhetta, mutta myös ilmeitä, eleitä, asentoja, äänensävyjä ja hiljaisuutta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1).

Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole ainoastaan puhetta, vaan se voi olla myös kirjoitettujen viestien ja kuvien vaihtoa esimerkiksi kännyköiden ja tietokoneiden välityksellä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutus voi tapahtua esimerkiksi ihmisen, ympäristön tai tietokoneen kanssa ja siinä ihminen tuottaa tietoa aisteilleen ja sitä kautta aivoilleen (Ojala, 2018, s. 69). Vuorovaikutuksen voidaan sanoa olevan yksi elämisen ehdoista, sillä sosiaalisten kontaktien tarve on ihmiselle yhtä tärkeä kuin fyysistenkin tarpeiden täyttyminen (Ojala, 2018, s. 69). Ihmisen kehittyminen myös vaatii avukseen toisia ihmisiä, joiden kanssa kokea vastavuoroisia reaktioita (Ojala, 2018, s. 69).

Vuorovaikutukseen sisältyy aina sanatonta, eli nonverbaalista viestintää, jonka keskeinen tehtävä on viestiä suhtautumisesta toiseen osapuoleen sekä ilmaista tunteita (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Sanaton viestintä onkin merkittävässä roolissa vaikuttamassa siihen, millainen viestintäsuhde ihmisten välille rakentuu (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutuksessa on siis tärkeää osata kuunnella sanojen lisäksi myös taukoja, eleitä, äänensävyjä, ilmeitä ja katseita (Ojala, 2018, s. 120). Nämä ovat kaikki tärkeä osa ihmisten sanatonta viestintää. Ihmiset päättelevät paljon toisen ihmisen suhtautumisesta äänensävyn, ilmeiden ja kehonkielen avulla (LaPlante & Ambady, 2003, s. 438–439). Äänensävyllä tarkoitetaan kommunikoinnin positiivista tai negatiivista laatua (Yanchus ja muut, 2014, s. 765). Äänensävyllä on vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka kohteliaiksi koemme toisen ihmisen lauseet (LaPlante & Ambady, 2003). Myös psykologisen turvallisuuden rakentuminen edellyttää ilmeiden ja eleiden havainnointia (Ristikangas ja muut, 2021, s. 224). Mikäli ilmeistä tai eleistä on tulkittavissa esimerkiksi syrjimistä tai halveksuntaa, on tärkeää, että tilanteeseen osataan työyhteisössä puuttua (Ristikangas ja muut, 2021, s. 225). Havainnoinnin lisäksi on siis tärkeää, että organisaatiossa osataan myös puuttua epätoivottuun ja ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavaan äänettömään vuorovaikutukseen.

Tunteet ovat yksilöiden reaktioita erilaisiin tapahtumiin, kohteisiin tai ihmisiin, jotka tämä kokee arvoihinsa, motiiveihinsa ja tunneherkkyyksiinsä nähden tärkeiksi (Frijda & Mesquita, 1998, s. 273–274). Tunteiden avulla yksilö säätelee omaa toimintaansa ja

ajatuksiaan (Frijda & Mesquita, 1998, s. 273–274). Tunteet ja niiden ilmaiseminen ovatkin olennainen osa ihmisten välistä sanatonta viestintää. Ihmiset ilmaisevat tunteitaan hyvin eri tavoin, ja yksilön on helpompaa ymmärtää itselleen tuttujen henkilöiden tapaa ilmaista tunteitaan (Elfenbein, 2013, s. 179).

Työpaikalla tunteet osoittavat yksilöiden tarpeita ja auttavat tulkitsemaan työpaikan ihmissuhteita ja mahdollisia ongelmia (Lee, 2021, s. 101). Tunneäly, eli kyky havaita, tunnistaa, ymmärtää ja hallita tunteita itsessään ja muissa, sekä kyky käyttää tunteiden tarjoamaa tietoa, on erityisen tärkeää silloin, kun työn suorittaminen vaatii tiivistä vuorovaikutusta muiden kanssa (Rode ja muut, 2007, s. 400–401). Tiimin jäsenten kyvyllä ymmärtää toistensa tunneilmaisuja onkin todettu olevan selkeä yhteys tiimin suorituskyykyyn (Elfenbein, 2013, s. 179–180). Tunteilla on siis merkittävä rooli osana tiimien vuorovaikutusta. Myös psykologinen turvallisuus on sidottu tunteisiin ja käyttäytymiseen ihmissuhteissa (Carmeli ja muut, 2009, s. 92). Suurempi kyky kommunikoida koko tunteiden kirjolla edistää psykologisen turvallisuuden muodostumista, sillä tällöin yksilöt näkevät, että tunteiden ilmaiseminen on sallittua ilman pelkoa sosiaalisesta rangaistuksesta, kuten häpeästä (Carmeli ja muut, 2009, s. 84).

### **3.2 Vuorovaikutus organisaatioissa**

Työpaikan ihmissuhteilla ja vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus ihmisiin (Giri & Kumar, 2009, s. 137; Kahn, 1990, s. 708–709). Organisaatioissa vuorovaikutus voi olla kahden tai useamman henkilön välistä keskustelua, ajatusten vaihtoa, kokemusten jakamista, ideointia, oivalluksia, ohjausta tai palautteen antamista ja saamista (Ojala, 2018, s. 49). Organisaatioissa tapahtuva vuorovaikutus sisältää sekä virallista, että epävirallista vuorovaikutusta. Epävirallinen vuorovaikutus koostuu työntekijöiden välisistä työpaikalla tapahtuvista vapaamuotoisista keskusteluista ja kohtaamisista (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 92). Ammatilliselle vuorovaikutukselle on ominaista, että se on tavoitteellista, alakohtaista ja sidoksissa alan erityisvaatimuksiin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2). Se sisältää myös erilaisia jännitteitä, on ihmisten yksityisyyden säätelemää ja organisaation hierarkian vuoksi epäsymmetristä (Isotalus & Rajalahti,

2017, luku 2). Organisaatioissa vuorovaikutus on tärkeä vaikuttamisen keino (Kamensky, 2015, luku 5.4.1). Se on myös organisaatioiden keskeinen voimavara, joka lisää resursseja, kehittää työntekijöitä ja organisaatiota ja edistää ja jalostaa toimintaa organisaatiossa (Kamensky, 2015, luku 5.4.1).

Nykypäivän organisaatiot eivät voi toimia tai menestyä ilman vuorovaikutusta. Organisaation toiminta on riippuvaista työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan vuorovaikutusta erilaisten sidosryhmien kanssa. Organisaatioiden sisällä viestinnällä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen (Giri & Kumar, 2009, s. 137). Avoin vuorovaikutus, luottamus ja halu jakaa tietoa ovat tärkeässä osassa organisaatioiden sisäistä vuorovaikutusta, ja niissä kehittyminen on avaintekijä organisaatioille työtyytyväisyyden ja hyvien työsuoritusten takaamiseksi (Giri & Kumar, 2009, s. 142).

Vuorovaikutus toimii myös organisaatioiden oppimisen perustana. Uuden tiedon luominen ja jatkuva oppiminen ovat organisaatioiden keskeisiä kilpailutekijöitä (Nonaka, 2007, s. 162) ja organisaatioiden oppiminen on tärkeä tekijä suorituskyvyn edistämiseksi (Carmeli ja muut, 2009, s. 81). Oppiminen on prosessi, joka on riippuvainen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Carmeli ja muut, 2009, s. 81). Tietoa luodaan ja jaetaan organisaatioissa ihmisten vuorovaikutuksen kautta, ja organisaation oppiminen on näin vuorovaikutuksen ansiota (Nonaka, 2007, s. 165–166). Monet ideat, innovaatiot ja oivallukset syntyvätkin työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Ojala, 2018, s. 48–49). Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen avulla kaikista nopeimmin ja tehokkaimmin (Ojala, 2018, s. 48). Vuorovaikutuksen kautta myös määritellään ne asiat, jotka vaativat kehittämistä, sekä toimintatavat niiden kehittämiseksi (Carmeli ja muut, 2009, s. 81). Myös yksilöiden hallussa olevan hiljaisen tiedon siirtäminen julkiseksi tiedoksi vaatii vuorovaikutusta (Nonaka, 2007, s. 165–166).

Vuorovaikutustaidot ovat työelämän perustaitoja, joiden kolme keskeistä piirrettä ovat hyvä läsnäolo vuorovaikutustilanteissa, hyvä ihmistuntemus ja erilaisuuden

ymmärtäminen, sekä kyky kuunnella (Ojala, 2018, s. 119–120). Näihin voidaan lisätä myös hyvä itsetuntemus, hyvä tilannetaju sekä ilmaisutaidot (Kamensky, 2015, luku 5.4.2). Hyvän vuorovaikutuksen takana on lisäksi paljon vuorovaikutukseen liittyvää tietoa sekä oikeanlaista motivaatiota (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutusta ja vuorovaikutustaitoja ei niiden moninaisuuden vuoksi voidakaan pitää itsestäänselvyytenä, vaikka niille olisi luoto organisaatiossa erinomaiset puitteet (Ojala, 2018, s. 49).

Nykypäivän työelämässä vuorovaikutus ei aina tapahdu vain kasvotusten, vaan myös virtuaalisesti teknologian välityksellä. Vuorovaikutusta voi tapahtua esimerkiksi puhelimen ja tietokoneen välityksellä puheluissa, videopuheluissa, viesteissä, ääniviesteissä, sähköposteissa tai esimerkiksi erilaisten chattien ja sovellusten kautta. Usein organisaation jäsenet vuorovaikuttavat keskenään sekä kasvotusten että virtuaalisesti, ja nämä kaksi vuorovaikutustapaa ovat kietoutuneet yhteen (Baralou & Tsoukas 2015, s. 594). Etätyön määrä on lisääntynyt viime vuosina suuresti, jolloin myös vuorovaikutus tapahtuu organisaatioiden sisällä yhä useammin teknologian välityksellä. Tällöin haasteena on se, että luontainen vuorovaikutus vähenee herkästi, kun työtä tehdään erillään muista (Vilkman, 2016, s. 41–42).

Etätyössä päivittäisten prosessien suorittaminen vie enemmän aikaa, koska avun pyytäminen virtuaalisesti on vaikeampaa, ja avun saaminen kestää pidempään kuin kasvotusten (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, s. 2). Virtuaalisesti myös hyvän luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentamisen on todettu olevan hitaampaa, ja keskustelujen käymisen, tunteiden lukemisen ja kulttuurierojen ymmärtämisen vaikeampaa (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, s. 2). Virtuaalitiimeissä on myös todettu muodostuvan epävirallisia alaryhmiä, joiden jäsenten kanssa kommunikoidaan huomattavasti enemmän, kuin muiden tiimin jäsenten kanssa (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, s. 2). Tällöin vuorovaikutus tiimissä on epätasapainossa ja vaarantaa psykologisen turvallisuuden, kun osa jäsenistä jää alaryhmien ulkopuolelle (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, s. 2). Etätyössä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa

onkin omanlaisensa haasteet, ja sen muodostuminen vaatii enemmän huomiota ja vaivaa (Lechner & Tobias Mortlock, 2022). Kuitenkin myös etätyössä ja virtuaalitiimeissä psykologisesti turvallisen ilmapiirin on tutkittu olevan esimerkiksi tärkeä innovoinnin edistäjä (Gibson & Gibbs, 2006, s. 484).

### **3.3 Vuorovaikutus tiimeissä**

Lähes jokaisella alalla on siirrytty tiimityöhön, koska maailman monimutkaistuessa asiat ja ongelmat vaativat monenlaista osaamista ja taitoa ratkaisun löytämiseksi (Ojala, 2018, s. 135). Ihminen saa toisten kanssa yhteistyössä toimiessaan huomattavasti enemmän aikaan, kuin yksin toimiessaan (West, 2012, s. 15). Tutkimusten mukaan tiimit ovatkin yksittäisiin ihmisiin verrattuna huomattavasti tehokkaampia oppimaan ja ratkaisemaan ongelmia, kehittämään uutta sekä saavuttamaan haluttuja tuloksia (Ojala, 2018, s. 136). Laadukkaalla viestinnällä on havaittu olevan vahva suhde tiimin suorituskyykyyn (Marlow ja muut, 2018).

Tiimit auttavat organisaatioita saavuttamaan sellaisia asioita, joita sen olisi muutoin mahdoton saavuttaa (West, 2012, s. 16). Tiimeille on erityistä tarvetta esimerkiksi silloin, kun tehtävän monimutkaisuus ylittää yksilön osaamisen, kun virheet voisivat johtaa vakaviin seurauksiin, kun tarvitaan useita nopeita päätöksiä tai kun tehtävä on moniselitteinen ja huonosti määritelty (Salas ja muut, 2008, s. 540). Tiimit ovat monimutkaisia ja jatkuvasti muuttuvia, dynaamisia järjestelmiä (Ilgen ja muut, 2005, s. 519). Tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja vuorovaikutuksen, ajan ja kontekstien myötä tiimit ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti (Ilgen ja muut, 2005, s. 519). Yhteistyö sekä aktiivinen ja avoin vuorovaikutus määrittävätkin tiimiä ja sen toimintaa, ja erottavat sen ryhmästä (Vilkman, 2016, s. 75).

Työtiimi on organisaation sisäinen ihmisryhmä, joka suorittaa tehtäviä organisaation tavoitetta edistääkseen (West, 2012, s. 27). Tiimissä on vähintään kaksi ja yleensä vähemmän kuin 10 henkilöä, ja heidät tunnistetaan myös muualla organisaatiossa tiimiksi (West, 2012, s. 27). Yksilö voi myös kuulua moneen tiimiin samanaikaisesti (West,

2012, s. 16). Tiimillä on yhteiset työtavoitteet sekä tarvittavat resurssit, valtuudet ja autonomia niiden suorittamiseksi (West, 2012, s. 27). Tiimi on sosiaalinen kokonaisuus, jonka jäsenet vuorovaikuttavat keskenään dynaamisesti ja adaptiivisesti ympäristöön sopeutuen (Zaccaro ja muut, 2001, s. 457). Tiimin jäsenillä on erilaiset uniikit roolit, ja tiimin jokaisen jäsenen panos on tärkeä yhteiselle toiminnalle ja yhteisen tavoitteen saavuttamiselle (Zaccaro ja muut, 2001, s. 457; West, 2012, s. 27). Tiimin jäsenet ovat siis merkittävästi riippuvaisia toisistaan tehtävän suorittamisessa (Zaccaro ja muut, 2001, s. 457; West, 2012, s. 27).

Tiimit on yleensä järjestetty hierarkkisesti (Salas ja muut, 2008, s. 541). Toisaalta globaalien markkinoiden paineisiin vastatakseen organisaatiot ovat siirtymässä pois jäykistä ja hierarkkisista rakenteista kohti joustavamman tiimityön muotoja (West, 2012, s. 16). Tiimien on osattava tehdä yhteistyötä ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan, mikäli tehtävän suorittaminen vaatii muutosta (Salas ja muut, 2008, s. 541). Jokaisella tiimillä onkin omia normeja ja yhteisiä toimintatapoja, jotka edistävät esimerkiksi yksilöllistä ja kollektiivista joustavuutta sekä sopeutumiskykyä muuttuvassa työympäristössä (Zaccaro ja muut, 2001, s. 457). Tiimien jäsenet voivat nykypäivänä olla myös maantieteellisestä hajallaan, jolloin tiimillä on oltava erityistä taitoa integroida, jakaa ja sitoa tietoa (Salas ja muut, 2008, s. 541).

Tiimin olemassaolon aikana tiimin jäsenet osallistuvat myös yksilöllisiin tehtäväprosesseihin, joiden suorittaminen ei ole riippuvainen vuorovaikutuksesta muiden jäsenten kanssa (Salas ja muut, 2008, s. 541). Tiimityö sen sijaan on toisista tiimin jäsenistä riippuvaista toimintaa, jota tarvitaan näiden yksilöllisten suoritusten tehokkaaseen koordinointiin (Salas ja muut, 2008, s. 541). Tiimityö on toimintaa, joka perustuu yhteiseen tiimi-identiteettiin, keskinäiseen riippuvuussuhteeseen, sitoutumiseen, roolien, velvollisuuksien ja tavoitteiden selkeyteen sekä yhteisiin käytäntöihin (Reeves ja muut, 2010, s. 3–4).

Tiimeillä on merkittävä rooli organisaatioiden oppimisessa. Tiimeissä yksilöt ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään yhdistäen, reflektoiden ja tarkastellen tietoa eri näkökulmista (Nonaka, 2007, s. 171). Yksilöiden tietoa yhdistämällä tiimeissä luodaan jatkuvasti uutta tietoa ja opitaan uutta (Nonaka, 2007, s. 171). Tiimin jäsenten oppimiskäyttäytyminen muodostuu tiimin suorittamista toiminnoista, joiden avulla tiimi hankkii ja käsittelee sellaista tietoa, joka auttaa sitä mukautumaan ja kehittymään (Edmondson, 1999, s. 353). Tällaista oppimiskäyttäytymistä ovat esimerkiksi palautteen pyytäminen, avun pyytäminen, tiedon jakaminen, virheistä puhuminen ja kokeileminen. Näiden toimintojen avulla tiimit voivat havaita muutoksia toimintaympäristössään, parantaa yhteisymmärrystä ja huomata aiempien tekojensa odottamattomat seuraukset, jolloin oppimista voi tapahtua tiimitasolla (Edmondson, 1999, s. 351). Vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken on siis välttämätöntä, sillä sen avulla tiimin jäsenet voivat yhdistää erilaisia näkemyksiä, oppia uutta ja saattaa aiemmin vain yhden yksilön varassa ollutta tietoa julkiseen muotoon (Nonaka, 2007, s. 165–166). Yksilöiden näkemykset ja ponnistukset voivatkin olla hyödyttömiä ilman ryhmän sisäistä suotuisaa vuorovaikutusta, eivätkä ne tällöin tuota etua organisaatiolle (Gibson & Gibbs, 2006, s. 452).

Tiimin vuorovaikutusta ja psykologisen turvallisuuden muodostumista tutkittaessa on tärkeää myös tarkastella tiimin muodostumisen kehitysvaiheita. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen tulisi nimittäin aloittaa heti tiimin muodostamisen alusta saakka (Ojala, 2018, s. 154). Tiimien muodostumisessa on tunnistettu viisi kehitysvaihetta: muodostusvaihe, kuohuntavaihe, toiminnan vakiintumisvaihe, toimintavaihe sekä irrottautumisvaihe (Tuckman, 2001, s. 78; Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Kutakin vaihetta voidaan tarkastella sekä ihmissuhteiden kehittymisen että tehtäväsuuntautuneisuuden valossa (Tuckman, 2001, taulukko 1). Ensimmäisessä vaiheessa tiimi muodostuu, ja jäsenet testaavat ja tunnustelevat, millainen käytös on hyväksyttävää tiimissä (Tuckman, 2001, s. 78). Tällöin tiimin jäsenet ovat usein hieman varautuneita, mutta kohteliaita toisilleen (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Samalla tiimi perehtyy ja orientoituu varsinaiseen tehtäväänsä (Tuckman, 2001, s. 78). Toisessa

kehitysvaiheessa tiimin jäsenet uskaltavat jo ilmaista mielipiteitään ja ristiriidassa olevat näkemykset tulevat esiin (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Tällöin tiimi saattaa kohdata erilaisia sisäisiä konflikteja ja ristiriitoja, ja tehtävän vaatimukset herättävät jännitteitä (Tuckman, 2001, s. 78). Tiimin jäsenet hakevat omia roolejaan ryhmässä, ja tiiminvetäjän rooli korostuu ristiriitojen selvittämisessä (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4).

Kun myrskyisästä vaiheesta päästään eteenpäin, on vuorossa vakiintumisvaihe, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne alkaa muodostua ja tiimille muodostuu omat säännöt ja normit (Tuckman, 2001, s. 78). Tässä vaiheessa jäsenet omaksuvat omat roolinsa tiimissä ja avoimen vuorovaikutuksen tärkeys kasvaa tiimin tehtävän suorittamisessa (Tuckman, 2001, s. 78). Tiimin muodostumisen neljännessä vaiheessa keskitytään toimintaan ja tehtävän suorittamiseen, jota tukevat tiimin jäsenten joustavat ja tarkoituksenmukaiset roolit (Tuckman, 2001, s. 78). Viidennessä vaiheessa, eli irrottautumisvaiheessa, tiimin toiminta päättyy. Toiminta on saattanut olla projektiluontoista, tai tiimin tavoite on onnistuttu saavuttamaan (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Toiminnan päättyminen herättää jäsenissä erilaisia tunteita helpotuksesta ahdistukseen (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Tällöin myös toteutetaan itsearviointia tiimin tehtävään liittyen (Tuckman, 2001, taulukko 1). Näistä viidestä kehitysvaiheesta voidaan päätellä, että tiimin jäsenten välisellä vuorovaikutuksella ja rooleilla on merkittävä vaikutus tiimin toimintaan.

### **3.4 Psykologinen turvallisuus tiimeissä**

Tiimin psykologisen turvallisuuden ansiosta tiimin jäsenet uskaltavat kertoa mielipiteitään, esittää kysymyksiä ja osallistua tiimin yhteiseen päätöksentekoon (O'Leary, 2016, s. 33). Tällaisessa ilmapiirissä tiimin jäsenet voivat ottaa riskin ja myöntää esimerkiksi oman tietämättömyytensä tai epävarmuutensa pelkäämättä moittimista tai pilkkaa (O'Leary, 2016, s. 29). Kun tiimillä on aiempia kokemuksia siitä, että virheiden tekemisestä ei rangaista vaan niihin suhtaudutaan mielenkiinnolla ja arvostaen, uskaltavat he jatkossakin keskustella omista ja toistensa virheistä (Edmondson, 1999, s. 355).

Psykologisen turvallisuuden omaavassa tiimissä ihmiset myös kunnioittavat toisiaan ja luottavat toisiinsa, jolloin tiimissä on mahdollista olla oma itsensä (O'Leary, 2016, s. 29). Tällöin tiimin on myös mahdollista oppia yhdessä, tuottaa uutta tietoa ja jakaa valtaa, mikä puolestaan ohjaa tiimiä jaetun tiimi-identiteetin löytymiseen sekä ymmärrykseen tiimin jäsenten rooleista, yhteisistä ja henkilökohtaisista vastuista ja yhteisistä tavoitteista (O'Leary, 2016, s. 33). Psykologisen turvallisuuden muodostuminen tiimiin vaatii aikaa, ja mikäli tiimiin liittyy jatkuvasti uusia jäseniä, on tiimin psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentuminen ja ylläpitäminen vaikeaa jatkuvien sopeutumisjaksojen vuoksi (O'Leary, 2016, s. 33). Pysyvä ydintiimi edistää luottamuksellisten ihmissuhteiden ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden muodostumista tiimissä (O'Leary, 2016, s. 33).

### **3.4.1 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat vuorovaikutukselliset tekijät**

Kuten aiemmin on tuotu esiin, vuorovaikutuksen on havaittu olevan yksi psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä (Edmondson, 2003). Myös korkealaatuisilla ihmissuhteilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Lee ja muut, 2020). Korkealaatuiset ihmissuhteet ovat tutkimusten mukaan työpaikalla avainasemassa psykologisen turvallisuuden kokemuksen muodostumisessa ja sitä kautta myös esimerkiksi oppimiskäyttäytymisen lisääntymisessä (Carmeli ja muut, 2009, s. 91; Carmeli & Gittel, 2009, s. 722).

Korkealaatuisten ihmissuhteiden avulla työyhteisön jäsenet voivat jakaa vaihtelevampaa tietoa ja ideoita, jotka ovat tärkeitä ongelmien ratkaisemiseksi sekä työprosessien ja työn tulosten kehittämiseksi (Carmeli ja muut, 2009, s. 83). Korkealaatuisten ihmissuhteiden ansiosta työntekijät voivat myös kokea olonsa arvostetuiksi, ja hyvä yhteys muihin työyhteisön jäseniin auttaa selviytymään työhön liittyvistä ongelmista ja niiden aiheuttamasta epävarmuudesta (Carmeli ja muut, 2009, s. 83). Korkealaatuisten ihmissuhteiden voidaan nähdä ilmenevän yhteisinä tavoitteina, jaettuna tietona ja keskinäisenä kunnioituksena ryhmän jäsenten välillä (Gittel, 2003). Näiden

korkealaatuisten ihmissuhteiden muotojen on todettu edistävän psykologisen turvallisuuden kehittymistä, sillä ne lisäävät käsitystä siitä, että virheistä ja ongelmista on turvallista puhua ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Carmeli & Gittel, 2009, s. 722). Jaettujen tavoitteiden, jaetun tiedon ja keskinäisen kunnioituksen kautta työntekijät voivat myös koordinoida työtään paremmin, oppia paremmin epäonnistumisistaan ja hankkia tietoa, joka parantaa työn tuloksia ja kehittää näin organisaatiota (Carmeli & Gittel, 2009, s. 723).

Yanchusin ja muiden (2014) empiirinen tutkimus vahvistaa esitettyä yhteyttä psykologisen turvallisuuden ja tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen välillä. He tunnistivat keräämästään haastatteluaineistosta 12 teemaa, jotka luonnehtivat vuorovaikutusta psykologisesti turvallisissa ja turvattomissa ympäristöissä. Nämä teemat olivat: kommunikaation määrä, kommunikoinnin vaikutus työntekijöihin, kommunikaation kehittyminen, eri yksikköjen välinen kommunikointi, työntekijöiden välisen kommunikoinnin laatu, johtajien kyky ottaa palautetta vastaan, kommunikointi virallisissa kokousympäristöissä, työntekijöiden kokemus siitä, kuinka turvallista on puhua, kommunikointi eri hierarkiatasojen välillä, kommunikoinnin äänensävyt, luottamuksellinen viestintä potilaisiin ja heidän hoitoonsa liittyen sekä arvostus työntekijöiden mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita kohtaan.

Psykologisesti turvallisissa ja turvattomissa ympäristöissä havaittiin merkittäviä eroja näiden vuorovaikutuksen eri teemojen sisällä (Yanchus ja muut, 2014, s. 764). Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä kommunikointi koettiin usein toimivampana (Yanchus, 2014). Esimerkiksi viestinnän liian vähäinen määrä nousi Yanchusin ja muiden (2014, s. 764) tutkimuksessa huomattavasti useammin esiin psykologisesti turvattomia ympäristöjä kuvaavana piirteenä. Tiheän kommunikoinnin on puolestaan havaittu lisäävän kokemusta psykologisesti turvallisesta ympäristöstä (Siemsen ja muut, 2009, s. 443; Yanchus ja muut, 2014, s. 764).

Huomattavia eroja psykologisesti turvallisten ja turvattomien ympäristöjen välillä syntyi myös esimerkiksi seuraavien teemojen sisällä: vuorovaikutuksessa käytetty äänensävy, johtajien kyky ottaa palautetta vastaan, kommunikointi eri hierarkiatasojen välillä ja työntekijöiden välisen kommunikoinnin laatu. Psykologisesti turvattomissa ympäristöissä äänensävyn todettiin jo itsessään olevan esteenä hyvälle vuorovaikutukselle (Yanchus ja muut, 2014, s. 765). Siksi organisaatioissa, joissa negatiivinen sävy on kommunikoinnissa yleistä, on avoin viestintä ja sitä kautta psykologinen turvallisuus todennäköisesti heikompi (Yanchus ja muut, 2014, s. 765).

Johtajien heikko kyky ottaa palautetta vastaan nähtiin Yanchusin ja muiden (2014, s. 764) tutkimuksessa huomattavasti useammin psykologisesti turvattomaa ympäristöä kuvaavana piirteenä. Sen sijaan psykologisesti turvallisissa ympäristöissä koettiin useammin kommunikoinnin eri hierarkiatasojen välillä olevan tiimin heikkous (Yanchus ja muut, 2014, s. 765). Tätä tulosta saattaa selittää se, että psykologisesti turvallisissa tiimeissä oltiin avoimempia ilmaisemaan huolenaiheita, ja niiden esiin tuominen koettiin tärkeämmäksi kuin hierarkian säilyttäminen (Yanchus ja muut, 2014, s. 765).

Työntekijöiden välisen kommunikoinnin laadulla Yanchus ja muut (2014, s. 763–764) viittaavat luottamuksen, avoimuuden ja rehellisyyden tasoon kommunikoinnissa. Psykologisesti turvalliset ja turvattomat ympäristöt erosivat toisistaan kriittisesti erityisesti luottamuksen ja kunnioituksen osalta. Psykologisen turvallisuuden jo omaavat ympäristöt kuvasivat aineistoissa avointa ilmapiiriä ja työntekijöitään kuuntelevia johtajia, joiden ovi on aina auki. Johtajat ovatkin avainasemassa poistamassa sellaisia rajoituksia työyhteisöistä, jotka estävät työntekijöitä ilmaisemasta ajatuksiaan ja huoliaan (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Myös kollegoiden tuttavallisuus ja luottamus toisiaan kohtaan sekä kasvotusten tapahtuva kommunikointi lisäävät psykologista turvallisuutta työyhteisössä (Reese ja muut, 2016). Psykologisesti turvattomista ympäristöistä puolestaan nousi esiin työntekijöiden välisiä konflikteja, kollegoihin liittyvää stressiä sekä työntekijöiden välisiä jännitteitä (Yanchus ja muut, 2014, s. 763–764).

Psykologinen turvallisuus ja vuorovaikutus ovat siis tiiviisti sidoksissa toisiinsa, sillä psykologinen turvallisuus ilmenee vuorovaikutuksen tai sen puutteen kautta, ja psykologista turvallisuutta tarkkaillaan vuorovaikutuksen kautta (Yanchus ja muut, 2014, s. 755). Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä työntekijät ovat motivoituneempia jakamaan tietoa ja puhumaan työpaikan ongelmista, sillä he eivät pelkää altistuvansa tuomitsemiselle (Siemsen ja muut, 2009, s. 433; Yanchus ja muut, 2014, s. 764). Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työntekijät ovat myös halukkaampia kommunikoidaan ja puhumaan virheistään (Yanchus ja muut, 2014, s. 755). Yanchus ja muut (2014, s. 769) myös esittävät, että psykologisesti turvattomat organisaatiot kärsivät heikosta vuorovaikutuksen tasosta enemmän, kuin psykologisesti turvalliset organisaatiot.

#### **3.4.2 Tiimin jäsenten roolit psykologisen turvallisuuden muodostumisessa**

Psykologisen turvallisuuden edellytysten listaan voidaan lisätä myös tiimin jäsenten eri roolien selkeiden odotusten ja tavoitteiden asettaminen (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, s. 2). Johtajilla on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja työkontekstin muovaamisessa (Frazier ja muut, 2017, s. 140). Tiimin johtajan onkin tärkeää tunnistaa tiimin psykologisen turvallisuuden tärkeys, sillä johtajilla on merkittävä rooli psykologisesti turvallisen ilmapiirin mahdollistamisessa (O'Leary, 2016, s. 33). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä johtajat viestivät aktiivisesti ajatusten ja huolien ilmaisemisen tärkeydestä ja takaavat, ettei puhumisella ole negatiivisia vaikutuksia yksilölle tai tiimille (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Johtamisen eettisyydellä on havaittu olevan merkittävä vaikutus psykologiseen turvallisuuteen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1283). Eettisesti toimivat johtajat jakavat avoimesti tietoa, noudattavat korkeita moraalinormeja, puhuvat julkisesti sopimatonta käyttäytymistä ja toimintaa vastaan ja korostavat oikein toimimista (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Johtajat näyttävät tällöin omalla käytöksellään mallia siitä, kuinka tiimissä tulisi käyttäytyä (Edmondson, 2003, s. 249).

Edmondsonin (2003, s. 249–251) mukaan johtajat voivat edistää psykologista turvallisuutta olemalla läsnä ja lähestyttäviä, pyytämällä tiimin jäsenten osallistumista ja palautetta ja vaalimalla avoimuutta ja erehtyväisyyttä. Kun johtajat vuorovaikuttavat työntekijöiden kanssa avoimesti, rehellisesti ja sopimatonta käyttäytymistä vastaan puhuen, luovat he ympärilleen ihmisten välistä luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Johtajien kehittäessä positiivista suhdetta työntekijöihin, psykologinen turvallisuus todennäköisesti kasvaa (Frazier ja muut, 2017, s. 147). Myös uskomus siitä, kuinka johtaja käyttää valta-asemaansa, vaikuttaa todennäköisesti tiimin psykologiseen turvallisuuteen (Edmondson, 2003, s. 249).

Johtajien osallisuudella, jolla tarkoitetaan johtajan avoimuutta, saavutettavuutta ja läsnäoloa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, on tutkittu olevan positiivinen vaikutus psykologisen turvallisuuteen (Hirak ja muut, 2012, s. 112–113). Erityisesti tiimissä, jossa on matalampi suorituskyky, on johtajan osallisuudella merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa (Hirak ja muut, 2012, s. 113). Tiimin jäseniä kannustamalla, molemminpuolista kunnioitusta korostamalla, voimaannuttamalla myös matalamman statuksen jäseniä ja rohkaisemalla keskustelua tiimin jäsenten rooleista, johtajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (O’Leary, 2016, s. 33). Kunnioittamalla työntekijöiden työpanosta, osallistavat johtajat antavat työntekijöille kokemuksen siitä, että heidän työnsä on merkittävää ja heidän kehitysideoitaan arvostetaan, vaikka tiimin suorituskyky ei olisikaan vielä toivotulla tasolla (Hirak ja muut, 2012, s. 113).

Johtajien vuorovaikutuksen roolia psykologisen turvallisuuden muodostumisessa on tutkittu jo enemmän, mutta tiimin muiden jäsenten vuorovaikutuksen roolista psykologisen turvallisuuden muodostumisessa ei ole vielä yhtä paljon tutkimustietoa. Kuitenkin myös tiimin muut jäsenet voivat vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen esimerkiksi olemalla hyviä kuuntelijoita, osoittamalla kunnioitusta toisiaan kohtaan, rohkaisemalla muita puhumaan ja puhumalla myös itse sekä osallistamalla tiimin toimintaan aktiivisesti (O’Leary, 2016, s. 33). Koska yksilöiden

välinen luottamus luo pohjaa tiimin psykologiselle turvallisuudelle, ja luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, voidaan olettaa tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen roolin olevan merkittävä psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Ihmissuhteet ja ryhmädynamiikka ovat psykologisen turvallisuuden keskeisiä tekijöitä (Frazier ja muut, 2017, s. 140).

Kannustavalla työympäristöllä ja organisaation sisäisellä vertaistuella on tutkittu olevan merkittävä vaikutus psykologiseen turvallisuuteen (Frazier ja muut, 2017, s. 140). Organisaatiolta ja esihenkilöiltä, mutta myös kollegoilta saatu sosiaalinen tuki, joka ilmenee avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja voimaannuttamisen kautta, luo kokemusta psykologisesta turvallisuudesta (Lee, 2021, s. 98). Sen sijaan kollegoilta saadun sosiaalisen tuen, luottamuksen ja autonomian puute johtavat negatiivisiin tunteisiin ja psykologisen turvallisuuden alenemiseen (Lee, 2021, s. 98). Organisaatioissa tulisikin keskittyä tiimityön ja toimivien ihmissuhteiden kehittämiseen (Frazier ja muut, 2017, s. 149).

### **3.5 Teorettinen viitekehys**

Edmondsonin (2003) psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden ja seurauksien malli, jossa psykologinen turvallisuus nähdään koko ryhmää kuvastavana ilmiönä ja jaettuna kokemuksena, ja jossa vuorovaikutuksen nähdään olevan tärkeässä roolissa osana sen muodostumista, toimii tutkimuksen perustana. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista pyrkimällä pääsemään vielä syvemmälle tasolle siinä, millaista tiimin vuorovaikutuksen tulisi olla, jotta psykologisen turvallisuuden on mahdollista muodostua.

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan siis tiimin jaettua kokemusta siitä, että vuorovaikutuksessa on turvallista ilmaista omia mielipiteitään, ideoitaan, huolenaiheitaan ja kysymyksiään, pyytää apua ja palautetta tai käydä rehellisiä keskusteluja ja keskustella virheistä ilman pelkoa häpeästä, nolatuksi tulemisesta, hylätyksi joutumisesta tai muusta rangaistuksesta (Edmondson, 1999, s. 354;

Edmondson, 2019, s. 8). Psykologisesti turvallisessa tiimissä työntekijät pystyvät myös ilmaisemaan itseään ilman pelkoa esimerkiksi maineensa tai asemansa vahingoittumisesta (Yanchus ja muut, 2014, s. 758). Jotta psykologinen turvallisuus olisi koko tiimiä kuvastava ilmiö, on sen kuvastettava jokaista tiimin jäsentä yksittäisten jäsenten sijaan (Edmondson, 1999, s. 354–355). Kaikilla tiimin jäsenillä tulisi siis olla sama käsitys psykologisen turvallisuuden tilasta.

Psykologisella turvallisuudella ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta sellaista viihtyisää ympäristöä, jossa kaikki ihmiset ovat läheisiä ystäviä, eikä se tarkoita ongelmien ja paineiden puuttumista tai sitä, että tiimin jäsenet olisivat aina keskenään samaa mieltä kaikesta (Edmondson, 2003, s. 241–242). Psykologista turvallisuutta ei myöskään tarkastella tutkimuksessa tiimin jäsenten persoonallisuuksista riippuvaisena ilmiönä, sillä psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat esittää ajatuksiaan ja ideoitaan riippumatta persoonallisuudestaan (Edmondson, 2019, s. 16).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimin vuorovaikutuksen merkitystä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Vuorovaikutus on useiden tutkimusten mukaan merkittävässä roolissa vaikuttamassa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen työtiimeissä (Edmondson, 2003; Carmeli ja muut; Carmeli & Gittell, 2009; Lee ja muut, 2020; Yanchus ja muut, 2014). Tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaation jäsenten väliseen kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusta tarkastellaan tässä tutkimuksessa tiimin jäsenten välisenä sanallisten ja sanattomien viestien vaihtona, jossa viestejä luodaan ja tulkitaan, sekä reagoidaan niihin vastaamalla ja kuuntelemalla (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Vuorovaikutusta ei kuitenkaan nähdä pelkkänä viestien vaihtona, vaan kyse on henkilöiden välisestä ihmissuhteesta, ajatusten, tiedon, kokemusten ja tunteiden jakamisesta sekä yhteisten merkitysten luomisesta (Vilkman, 2016, s. 40).

Vuorovaikutus on sanoja ja puhetta, mutta myös ilmeitä, eleitä, asentoja, äänensävyjä ja hiljaisuutta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Nämä ovat kaikki tärkeässä osassa

ihmisten välistä sanatonta viestintää, jota tutkimuksessa tarkastellaan. Ihmiset päättelevät paljon toisen henkilön suhtautumisesta äänensävyyn, ilmeiden ja kehonkielen avulla (LaPlante & Ambady, 2003, s. 438–439). Vuorovaikutukseen sisältyykin aina sanatonta viestintää, jonka keskeinen tehtävä on viestiä suhtautumisesta toiseen osapuoleen sekä ilmaista tunteita (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1).

Johtajilla ja heidän vuorovaikutuksellaan on tutkittu olevan keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa tiimiin (Edmondson, 2019, s. 11–13; Frazier ja muut, 2017, s. 140). Johtajat ovat avainasemassa esimerkiksi poistamassa työyhteisöstä sellaisia rajoituksia, jotka estävät työntekijöitä ilmaisemasta ajatuksiaan ja huoliaan (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276). Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä myös ilmapiirin on tutkittu olevan avoin ja johtajien kuuntelevan työntekijöitään (Yanchus ja muut, 2014, s. 763–764). Koska psykologinen turvallisuus rakentuu tiimissä, on jokainen tiimin jäsen kuitenkin yhdessä vastuussa sen muodostumisesta (Ristikangas ja muut, 2021, s. 68–69). Jokainen tiimin jäsen siis lisää tai vähentää toiminnallaan tiiminsä psykologista turvallisuutta.

Korkealaatuisilla ihmissuhteilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Lee ja muut, 2020). Korkealaatuisten ihmissuhteiden voidaan nähdä ilmenevän yhteisinä tavoitteina, jaettuna tietona ja keskinäisenä kunnioituksena ryhmän jäsenten välillä (Gittell, 2003). Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä luottamuksen ja kunnioituksen on kuvattu olevan tärkeässä roolissa osana vuorovaikutusta (Yanchus ja muut, 2014, s. 763–764). Kollegoiden tuttavallisuus ja luottamus toisiaan kohtaan, sekä kasvotusten tapahtuva kommunikointi lisäävät psykologista turvallisuutta työyhteisössä (Reese ja muut, 2016). Myös tiiviin vuorovaikutuksen on havaittu lisäävän kokemusta psykologisesti turvallisesta ympäristöstä (Siemsen ja muut, 2009, s. 443).

Myös työyhteisön suurempi kyky kommunikoida koko tunteiden kirjolla on yhdistetty psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Carmeli ja muut, 2009, s. 84). Tällöin

yksilöt näkevät, että tunteiden ilmaiseminen on sallittua ilman pelkoa rangaistuksesta, kuten häpeästä tai nolatuksi tulemisesta (Carmeli ja muut, 2009, s. 84). Myös myötätunnolla ja erityisesti positiivisten tunteiden myötäelämisellä on havaittu olevan merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa (Pessi ja muut, 2022). Erityisesti johtajien myötätuntoisen käyttäytymisen on esitetty edistävän psykologisen turvallisuuden muodostumista (Edmondson, 2003, s. 249–251). Tutkimuksessa kerättyä haastatteluaineistoa ja siitä johdettuja tuloksia verrataan näihin aiemmissä tutkimuksissa löydettyihin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistäviin vuorovaikutuksellisiin tekijöihin.

## 4 Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen toteutustapa ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi kappaleessa tutustutaan tutkimuksen kohdeorganisaatioon ja haastateltuihin henkilöihin. Sekä kohdeorganisaatio että haastateltavat henkilöt ovat tutkimusraportissa anonyymejä. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen aineistonkeruutapa ja aineiston analysointiin käytetty menetelmä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma ohjaavat tutkimuksen menetelmän valintaa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 27). Niiden pohjalta tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4) ja rakentaa erilaisille ilmiöille luokitteluja ja selityksiä sekä käsitteellisiä välineitä (Alasuutari, 2011, luku 12). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä hyvin syväluotaavaa tietoa (Alasuutari, 2011, luku 12). Se sopiikin tutkimuksen menetelmäksi, koska tavoitteena on kerätä syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta, kuvata ilmiötä ja rakentaa sille selityksiä.

Organisaatioita tutkittaessa ilmiöt ovat usein sellaisia, että ne ovat olemassa vain ihmisten kautta, ja ne rakentuvat ja välittyvät vuorovaikutuksen kautta (Juuti & Puusa, 2020, luku 1). Tällaisia ilmiöitä voidaan ymmärtää ainoastaan selvittämällä, millaisia merkityksiä organisaation yksilöt antavat ilmiölle. Sosiaalisen konstruktionismin käsityksen mukaisesti ihmiset ajattelevat, että asiat ovat sitä miltä ne näyttävät (Juuti & Puusa, 2020, luku 1). Tällöin ulkoisista havainnoista ja vuorovaikutuksesta, sekä sisäisestä ajattelusta ja reflektoinnista muodostuu yhteen kietoutunut kuva todellisuudesta. Tämän tieteenfilosofisen ajattelun mukaisesti tässä tutkimuksessa oli tärkeää hyödyntää menetelmää, jonka avulla päästään lähelle ihmisiä ja heidän kokemuksiaan. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation henkilöstöä.

Haastattelu sopii hyvin monenlaisiin tutkimustarkoituksiin, sillä se on menetelmänä hyvin joustava (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 34). Haastattelu luo mahdollisuuden etsiä vastausten taustalla olevia motiiveja ja suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 34). Haastattelutilanteen sanaton viestintä voi myös auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 34). Haastattelu valikoituikin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi monista syistä. Psykologinen turvallisuus kuvastaa ilmiönä yksilöiden sisäisiä kokemuksia, joten sen tutkiminen haastatteleamalla on luontevaa. Tutkittavaa aihetta ei myöskään ole vielä juurikaan kartoitettu, joten vastausten suuntia on haastavaa etukäteen kartoittaa. Toisaalta tutkimuksen aiheen arvioitiin tuottavan hyvin monitahoisia vastauksia, jolloin haastattelumenetelmän joustavuudesta on hyötyä, kun vastauksia voidaan selventää ja syventää. Haastattelun avulla tutkittavien vastaukset pystytään myös sijoittamaan laajempaan kontekstiin, ja haastattelun avulla on suurempi mahdollisuus motivoida yksilöitä, kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 34–36).

## **4.2 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien esittely**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Helsingissä sijaitseva valokuvaustoimisto, joka on perustettu 1970-luvulla. Kohdeorganisaatio on yritysmuodoltaan osakeyhtiö. Kohdeorganisaation pääasiallinen toimiala on mainosvalokuvaus. Organisaatio toimii Suomen alueella. Organisaation palveluihin kuuluu erilaisten valokuvien suunnittelu, luominen ja toimittaminen asiakasorganisaatioille esimerkiksi mainonnan, muodin, henkilökuvien, tuotekuvien ja yrityskuvausten alueilla. Kohdeorganisaation palveluihin kuuluvat myös esimerkiksi mainonnan suunnittelu ja videokuvan tuotanto. Organisaation henkilöstön koko on noin 10 henkeä. Lisäksi organisaatiossa toimii freelance-kuvaajia. Vaihtuvuutta on ollut hieman viimeisten vuosien aikana, mutta organisaation ydintiimi on säilynyt samana. Organisaation henkilöstö muodostaa jo itsessään yhden suuremman tiimin, mutta lisäksi työntekijät toimivat erilaisissa vaihtuvissa 2–5 hengen projektitiimeissä, joiden kesto vaihtelee muutamista viikoista useampiin kuukausiin. Työskentely tapahtuu pääsääntöisesti lähityöskentelyinä, minkä

vuoksi kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on paljon. Lisäksi työntekijät ovat yhteydessä Teams-sovelluksen välityksellä ja tarvittaessa viestein ja puhelimitse.

Haastattelun etuna on, että tutkimukseen voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1). Haastateltavien valinnan tulee myös olla harkittua ja tarkoituksenmukaista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4). Tässä tutkimuksessa oleellista oli, että työntekijät työskentelevät tavallisesti osana tiimiä. Toivottavaa myös oli, että haastateltavilla olisi kokemusta tiimistä, jossa vallitsi psykologinen turvallisuus. Näin haastateltavien olisi mahdollista kuvata kokemuksiaan psykologisesta turvallisuudesta ja sen muodostumisesta. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö oli tutkijalle entuudestaan tuttu, ja hänen kanssaan oli keskusteltu useaan otteeseen tiimin psykologisen turvallisuuden tilanteesta. Keskustelujen perusteella voitiin arvioida, että tiimissä vallitsi hyvä psykologinen turvallisuus. Tutkimuksen kohdeorganisaatio valikoitui siis tutkimuskohteeksi siellä vallitsevan psykologisen turvallisuuden vuoksi. Psykologisen turvallisuuden tilannetta tiimissä selvitettiin haastattelun aikana.

On suositeltavaa, että haastateltavat saavat tutustua haastattelun teemoihin ja aiheisiin jo etukäteen, jotta haastatteluissa voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Siksi oli tärkeää, että kohdeorganisaatio ja haastateltavat saivat jo tutkimukseen osallistumisesta sovittaessa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet käytiin läpi myös jokaisen haastattelun alussa. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää kohdeorganisaation jäsentä. Haastateltavat on esitelty alla olevassa taulukossa 1. Haastateltavat on esitelty taulukossa satunnaisessa järjestyksessä. Taulukosta ilmenee haastateltavien tehtävänimike, ikä ja työvuodet kohdeorganisaatiossa. Haastattelujen kesto vaihteli ollen lyhyimmillään 15 minuuttia ja pisimmillään 52 minuuttia. Haastattelujen kesto oli keskimääräisesti 30 minuuttia.

**Taulukko 1.** Tutkimuksen haastateltavat.

Haastateltava	Tehtävänimike	Ikä	Vuodet organisaatiossa
A	stylisti/tuottaja	55	4
B	videokuvaaja	29	5
C	valokuvaaja	44	14
D	assistentti	27	2
E	toimitusjohtaja	50	25
F	valokuvaaja	29	6
G	valokuvaaja, hallituksen puheenjohtaja	58	33
H	tuottaja	46	20
I	valokuvaaja	44	10

### 4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation vakituisia työntekijöitä. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Menetelmän lähtökohta on se, että kaikkia yksilön tunteita, ajatuksia ja kokemuksia voidaan tutkia haastattelun avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 48). Haastattelun avulla pyrittiin keräämään aineistoa, joka mahdollistaa luotettavasti päätelmien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoidussa yksilöhaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta kysymysten järjestystä ja sanamuotoa voidaan vaihdella, eikä vastauksia ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1; Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47–48). Puolistrukturoidun haastattelun avulla varmistetaan, että kaikilta haastateltavilta saadaan vastaukset haluttuihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47). Se myös mahdollistaa syventävien ja tarkentavien kysymysten esittämisen haastattelutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1). Kvalitatiiviselle aineistolle on olennaista sen monitasoisuus ja kompleksisuus sekä ilmaisullinen rikkaus (Alasuutari, 2011, luku 4). Aineiston riittävyttä voidaan

kuitenkin tarkastella saturaation, eli kylläntymisen avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4). Tällöin aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastateltavat tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa tutkimukseen.

Haastattelurunko rakennettiin kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden tärkeimpien teemojen ympärille. Haastattelun teemat perustuvat siis tutkimuksen viitekehukseen ja siihen tutkimustietoon, jota tutkittavasta ilmiöstä jo on olemassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1). Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelurunko (liite 1.) sisälsi 23 kysymystä, ja näiden lisäksi esitettiin täydentäviä ja syventäviä kysymyksiä. Haastattelun aluksi kysyttiin taustakysymyksiä haastateltavien ikää, työtehtävää ja työkokemusta organisaatiossa. Tämän jälkeen esitettiin kysymyksiä työtiimiin ja sen vuorovaikutukseen liittyen. Osio sisälsi myös kysymyksiä, joilla kartoitettiin psykologisen turvallisuuden tilannetta tiimissä. Viimeisessä osiossa esitettiin kysymyksiä psykologisen turvallisuuden muodostumisesta.

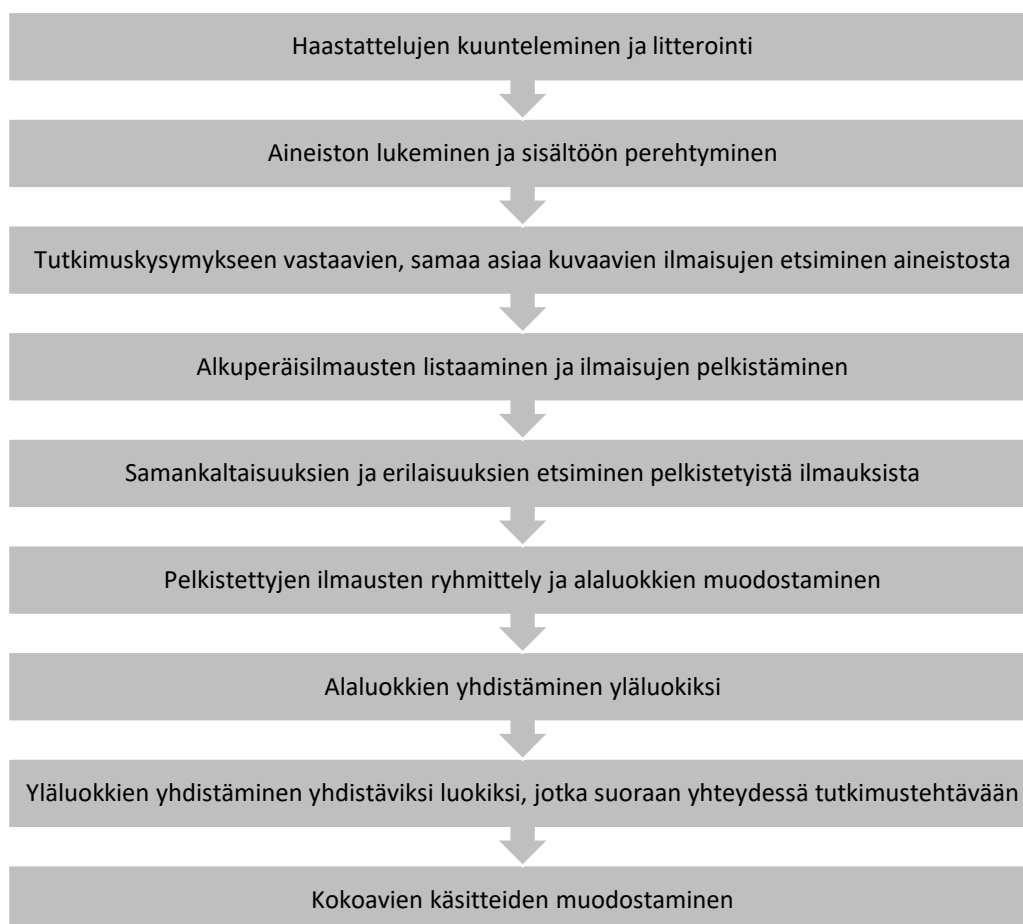
#### **4.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Laadullisen analyysin voidaan nähdä muodostuvan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 2011, luku 2). Havaintojen pelkistämisessä voidaan erottaa kaksi eri osaa, jotka ovat aineiston tarkastelu tutkimuskysymyksen kannalta olennaisesta näkökulmasta sekä havaintomäärien karsiminen havaintoja yhdistämällä (Alasuutari, 2011, luku 2). Tällöin siis irralliset havainnot ja niiden piirteet aineistossa yhdistetään koko aineistoa kuvaavaksi säännöksi. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari (2011, luku 2) tarkoittaa tulosten tulkintaa, jolloin saatujen johtolankojen pohjalta tehdään tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston analyysiä lähestyttiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Tällöin analyysiyksiköt valittiin aineistosta tutkimusongelman perusteella, ja tutkimusaineistosta pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Aihepiirin aikaisempi tutkimustieto ei siis suoraan ohjannut analyysin tekoa tai sen lopputulosta, sillä sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa

empiirisestä aineistosta edetään kohti tutkittavan ilmiön käsitteellistä näkemystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2–4.4). Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jonka avulla selvitetään, millaisia asioita ja merkityksiä ilmiöön on liitetty (Viitala, 2021), ja jossa kommunikaatiota tarkastellaan kuvana todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.3.5). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.4). Tutkimuksen sisällönanalyysissä käytetään Milesin ja Hubermanin (1994) esittämää kolmivaiheista prosessia: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen.

**Kuvio 2.** Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukailten Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3, kuvio 15).



Yllä olevassa kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen analyysin vaiheet. Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla äänitetyt haastattelut heti haastatteluja seuraavina päivinä. Koska kiinnostus kohdistui haastatteluissa esiin nouseviin asiasisältöihin, ei yksityiskohtainen litterointi, joka huomioisi esimerkiksi puheen tauot, itsekorjaukset, tavan ja sävyn, ollut tarpeen (Ruusuvuori, 2010). Sekä haastattelijan että haastateltavien puheenvuorot litteroitiin. Samalla aineistosta poistettiin tunnistetiedot, eli aineisto anonymisoitiin (Kuula & Tiitinen, 2010). Litteroinnissa käytettiin apuna Microsoft Word -ohjelman litterointityökalua. Tutkimuksen aineisto koostui 73 sivusta litteroitua haastatteluaineistoa. Koko aineisto huomioitiin tutkimuksen analyysivaiheessa. Litteroinnin jälkeen kuitenkin rajattiin tutkimuksen kannalta olennaiset ja kiinnostavat aiheet, jotka oli määritelty tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimuskysymyksessä. Tämän jälkeen haastattelujen sisältöön perehdyttiin lukemalla aineisto läpi moneen kertaan.

Aukikirjoitetut haastattelut toimivat analysoitavana datana aineiston pelkistämisessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Pelkistämisessä aineistosta karsitaan sellainen tieto, joka on tutkimuksen kannalta epäolennaista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Aukikirjoitetusta aineistosta etsittiin eri väreillä maalaamalla tutkimuskysymykseen vastaavia samaa asiaa kuvaavia ilmaisuja. Nämä alkuperäisilmaisut listattiin allekkain erilliseen dokumenttiin, ja pelkistettiin yksinkertaisempaan ilmiötä kuvaavaan muotoon.

Aineiston pelkistämistä seurasi klusterointi eli ryhmittely, jolloin merkityt alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia etsien (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tällöin samaa ilmiötä kuvanneet pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin 34 alaluokaksi, jotka kuvasivat erilaisia vuorovaikutuksellisia ilmiöitä. Luokat nimettiin aineiston sisällön mukaisesti, ja näitä luokkia olivat esimerkiksi kehittyminen, mielipiteiden ilmaiseminen, erilaisuus, tiedon jakaminen, vuorovaikutuksen sävy ja tunteet.

Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi ja lopulta näitä yhdistämällä yhdistäviksi luokiksi. Alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin 18 yläluokkaa,

jotka kuvasivat vuorovaikutuksen merkitystä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Yläluokat voitiin yhdistää kahdeksaksi yhdistäväksi luokaksi. Yhdistävät luokat ovat suoraan yhteydessä tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Ryhmittelyn jälkeen analyysiä seuraa käsitteellistäminen eli abstrahointi, jolloin tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja luodaan teoreettisia kokoavia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Muodostettujen käsitteiden avulla luotiin kuvaus tutkimuskohteesta. Teoriaa ja johtopäätöksiä peilattiin alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa, ja koko analyysin ajan varmistettiin, että polku alkuperäisdataan säilyisi aineistossa. Kappaleessa 5 esitellään abstrahoinnissa luodut empiiristä aineistoa kuvaavat tekijät. Tuloksissa esitellään myös luokittelujen perusteella rakennetut kategoriat ja niiden sisällöt.

## 5 Tulosten esittely

Psykologinen turvallisuus ilmenee Edmondsonin (2003) mukaan ryhmän ominaisuutena. Tutkimusaineiston perusteella tiimin psykologinen turvallisuus oli kohdettiimin ilmapiiriä kuvastava ilmiö. Tiimin jäsenillä oli jaettu kokemus siitä, että vuorovaikutuksessa oli sallittua ja turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Tiimin jäsenet siis kokivat, että tiimissä sai ja uskalsi ilmaista omia mielipiteitä, ideoita, huolenaiheita ja kysymyksiä ilman pelkoa häpeästä, nolatuksi tulemisesta tai muusta sosiaalisesta rangaistuksesta. Tiimin jäsenet myös kuvasivat, että avun pyytäminen, rehellinen keskustelu ja virheistä kertominen oli helppoa. Tiimin jäsenillä oli myös jaettu kokemus siitä, että tiimissä oli sallittua olla oma itsensä. Psykologinen turvallisuus tarjoaa tilan myös tuotteliaalle erimielisyydelle, eikä psykologinen turvallisuus tarkoita, että tiimissä kaikkien jäsenten tulisi olla läheisiä ystäviä tai ettei ongelmia ja painetta olisi (Edmondson, 2003, s. 241–242; Edmondson, 2019, s. 15–16). Myös kohdettiimissä psykologinen turvallisuus tarjosi mahdollisuuden tuotteliaalle erimielisyydelle, ja eriävien mielipiteiden ilmaiseminen ja tiimin jäsenten haastaminen oli vahvasti sallittua. Tiimissä vallitsi myös vahva luottamus ja kunnioitus toisia tiimin jäseniä kohtaan.

### 5.1 Psykologista turvallisuutta edistävät vuorovaikutukselliset tekijät

Haastatteluissa vuorovaikutus ja sen laatu nousivat vahvasti esiin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttaneena tekijänä. Tutkimuksen aineiston analyysissä voitiin muodostaa kahdeksan tekijää, jotka korostuivat tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, ja joiden koettiin vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Nämä tekijät ovat: avoimuus, tuttavallisuus, myötätunto, yhdenvertaisuuden osoittaminen, tunteiden hyväksyminen, vuorovaikutuksen aktiivisuus, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen sekä vuorovaikutuksen kehittäminen.

### 5.1.1 Avoimuus

Avoin ilmapiiri nousi vahvasti esiin tiimin yhtenä vuorovaikutuksen vahvuutena. Tiimin avoimuuden koettiin edistäneen tiimin psykologista turvallisuutta, sillä se loi ilmapiirin, jossa tiimiläisiä kannustettiin ilmaisemaan itseään ja jossa tiimin jäsenet pystyivät tuomaan esiin epäkohtia ja eriäviä mielipiteitä, jakamaan tietoa ja pyytämään apua ilman pelkoa. Avoimuudella luotiin tila, jossa eriävät mielipiteet, epäkohdat ja epävarmuudet voitiin tuoda esiin, kuunnella ja käsitellä yhdessä. Tiimin avointa vuorovaikutusta kuvaavat ilmaukset voitiin jakaa kolmeen kategoriaan: esihenkilön avoimuuteen, tiimin avoimeen keskustelukulttuuriin sekä avoimeen tiedon jakamiseen.

Eryteisesti esihenkilön avoimuuden koettiin lisänneen psykologista turvallisuutta tiimissä. Esihenkilön nähtiin luovan avointa ja turvallista ilmapiiriä omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään. Hänen koettiin myös jatkuvasti kannustavan tiimiä avoimeen ja suoraan vuorovaikutukseen. Esihenkilö itse kokikin avoimen vuorovaikutuksen tärkeäksi asiaksi, johon pyrki omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Psykologisen turvallisuuden muodostumista oli edistänyt myös erityisesti se, että esihenkilöltä pystyi matalalla kynnyksellä pyytämään apua epäselvissä tilanteissa, ja että esihenkilö oli ollut avoin organisaation tilanteesta ja tavoitteista. Tiimin jäsenet kokivat, että esihenkilö kuunteli tiimiläisten huolia ja ilmenneitä epäkohtia, ja että hänelle pystyi puhua suoraan ja rehellisesti.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että esihenkilön kanssa kahden kesken käydyt keskustelutilanteet, kuten kehityskeskustelut ja niin kutsutut vartit, koettiin turvallisiksi tilanteiksi, joissa jakaa omia mielipiteitä ja kuulumisia. Esihenkilön kanssa käydyt kahdenkeskiset keskustelut koettiin myös hyvinä tilaisuuksina ongelmien käsittelyyn ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vaikka esihenkilön koettiin olevan välillä hyvin kiireinen, oli tiimin jäsenillä kokemus siitä, että hänen kanssaan pääsi aina tarvittaessa keskustelemaan, ja että esihenkilö oli aina hyvin tavoitettavissa:

Toki esihenkilö on välillä todella kiireinen, että sitten. Sitten tota. Riippuu vähän siitä, että mimmonen tilanne siellä on, mutta kyllä se sitten niinku järjestyisi

jotenkin, että kyllä mä pystyn niinku tekemään aloitteen jos mulla on semmoinen olo. Että aina niinku tavallaan on ovi auki. (Haastateltava)

Koko tiimin avoin keskustelukulttuuri nousi selkeästi esiin yhtenä psykologisen turvallisuuden muodostumista edistäneenä vuorovaikutuksellisenä tekijänä. Tiimin vuorovaikutusta kuvattiin avoimen lisäksi suoraksi, välittömäksi, selkeäksi, sujuvaksi, kannustavaksi, lämminhenkiseksi ja vapaaksi. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvan kuuntelemisen koettiin olevan tärkeä osa avointa vuorovaikutusta ja lisäävän psykologista turvallisuutta. Tiimissä koettiin, että ei ollut asioita, joista tiimiläisille ei saisi puhua. Oman avoimuuden koettiin heijastuvan myös muihin tiimin jäseniin. Tiimin koettiin olevan avarakatseinen, ja eriävien mielipiteiden esittämisen koettiin olevan sallittua. Tiimissä kaikki kokivat uskaltavansa ilmaista omia mielipiteitään. Myös esihenkilö antoi kaikille tiimin jäsenille mahdollisuuden puhua ja ilmaista eriäviä mielipiteitä. Eriävistä mielipiteistä tiimin jäsenet kokivat pääsevänsä keskustelemalla yhteisymmärrykseen ja löytävänsä yhdessä ratkaisuja ja kompromisseja. Avoimuuden koettiin auttavan ratkaisemaan ongelmat nopeammin. Alla kaksi aineistosta nousutta esimerkkiä tiimin jäsenten avoimuudesta eriäviä mielipiteitä kohtaan:

No ne on aina tervetulleita, koska niistä sitten niin kun tavallaan... niiden avulla löydetään sitten se parempi keino. Niistä eriävistä mielipiteistä. Että joo mun mielestä ne on ihan niinku aina tervetulleita. (Haastateltava)

Sehän on vaan viisautta, että se ihminen, joka sen asian parhaiten tietää ymmärtää ja on jostain asiasta kartalla, että se sen eriävän mielipiteensä sanoo. (Haastateltava)

Tiimin ilmapiirin koettiin palavereissa olevan mukava, ja palavereissa keskusteltiin myös epävirallisista työn ulkopuolisista asioista. Yhdessä tekemisen tärkeyttä ja kommunikointia oli harjoiteltu myös erilaisissa koulutuksissa. Avoin vuorovaikutus koettiin organisaatiossa siis hyvin tärkeäksi. Esihenkilö myös tiedosti, että avointa ja rehellistä vuorovaikutusta ei ollut aina helppoa luoda ja että avoimen ilmapiirin saavuttaminen vaati kannustusta ja huomiota. Tiimin viikkopalavereiden koettiin olevan tärkeä tilaisuus avoimelle keskustelulle ja huolenaiheiden läpikäymiselle:

Että mä en halua että se (palaveri) on semmoinen että mä käyn listasta läpi mitä tehdään, vaan se on semmoinen missä kaikki voi avoimesti suoraan puhua epäkohdista ja näistä, että jos on jotain mitä pitää muuttaa. (Haastateltava)

Tiimissä jaettiin tietoa hyvin avoimesti. Kilpailun uupuminen tiimin jäsenten väliltä mahdollisti avoimen tiedon jakamisen, ja sen koettiin edistäneen psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tiimin jäsenet kokivat, ettei asioita tarvinnut ratkaista yksin, sillä neuvoja pystyi aina kysymään muilta tiimin jäseniltä. Tiimin jäsenten erilainen osaaminen ja erilainen työkokemus koettiin rikkautena. Erityisesti kokeneempien työntekijöiden avoin tiedon jakaminen nuoremmille työntekijöille koettiin tärkeänä tekijänä turvallisen ilmapiirin luomisessa. Tiedon jakamisen koettiin olevan avointa myös johtoportaan ja esihenkilön toimesta, ja työntekijät pidettiin hyvin kartalla organisaation tilanteesta. Tämän koettiin lisäävän yhteishenkeä ja yhteistyötä tiimin jäsenten välillä. Toisaalta tiimissä koettiin, että tieto ei ajoittain liikkunut tarpeeksi. Tämä haaste kuitenkin tiedostettiin ja siinä pyrittiin myös kehittymään esimerkiksi säännöllisiä viikkopalavereita pitämällä.

Sen sijaan kiireen aiheuttaman kireän ilmapiirin koettiin aiheuttavan turhaa muiden tiimin jäsenten vuorovaikutuksen tulkitsemista virheellisesti. Siksi avoimuus kaikissa tilanteissa erityisesti esihenkilön toimesta koettiin hyvin tärkeäksi. Kiireen ja stressin koettiin aiheuttavan kommunikaatiopuutetta, vähentävän ja heikentävän vuorovaikutusta ja vähentävän sitä kautta myös psykologista turvallisuutta:

Että missä niinku, missä voi olla niinku hankaluuksia asiassa on se, että kun kaikki on kiireellisiä. Ja sitten jos joku tulee sulta kysymään silloin kun sä oot kiireellinen, jostain asiasta mikä on hänelle keneltä kysytään niin on aika niinku yksinkertainen ja tämmöinen näin, niin sitten siinä saattaa tokaista, että älä nyt tuommoista typerää kysy. Ja totta kai se saattaa olla sitten sille toiselle tosi... että se ei ole typerä (kysymys). (Haastateltava)

### **5.1.2 Tuttavallisuus**

Tiimiä kuvattiin läheiseksi, ja toiset tiimin jäsenet ja heidän toimintatapansa tunnettiin hyvin. Tuttavallisuus tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävänä tekijänä muodostui kahdesta kategoriasta: ihmissuhteista ja epävirallisesta

vuorovaikutuksesta. Tiimissä vallitsivat läheiset ihmissuhteet. Tiimin kuvattiin olevan jopa perheenomainen, ja tiimissä kuvattiin olevan turvallinen olo. Toisten tiimin jäsenten tuntemisen ja vahvojen ihmissuhteiden koettiin vaikuttavan tiimin vuorovaikutukseen positiivisesti luomalla hyvän luottamussuhteen ja yhteenkuuluvuutta, ja edistäneen sitä kautta uskallusta itsensä ilmaisemiseen. Uuden työntekijän aloittaessa tiimissä toisiin tutustuminen ja turvallisen olon muodostuminen vei kuitenkin aluksi aikaa:

Ja niin kuin jotenkin, että pikkaisen (työsuhteen alussa) jännitti se, että koska oli tuntemattomampia ihmisiä ja vähän sillee pelottavaa tai ei pelottavaa. Ehkä väärä sana, mutta jännitti vähäsen. Mutta nyt on (turvallinen olo). Ihan pystyy kyllä kommunikoimaan ihan kaikessa. (Haastateltava)

Tiimin jäsenten läheisten ihmissuhteiden koettiin lisäävän turvallisuutta keskustella asioista, ja lisäävän sitä kautta avoimuutta ja tiimihenkeä ja auttavan ymmärtämään toisten erilaisia toimintatapoja. Erityisesti toisten erilaisten toimintatapojen tuntemisen ja sitä kautta ristiriitojen vähenemisen koettiin auttavan psykologisen turvallisuuden säilymisessä. Kun tiimin jäsenet tunnettiin hyvin, toisten reagointia tai mielipiteitä omiin ajatuksiin ei tarvinnut pelätä:

No just se että mun ei tarvitsisi pelätä jonkun reaktiota johonkin asiaan silleen et se ei. Mitenhän se nyt ottaa tän asian? Vaan kun mä tunnen sen aika hyvin, niin en mä välttämättä tiedä sen niinku varsinaista mielipidettä, mut mä tiedän, että jos mä esitän sille tämmöisen asian niin se ei suutu siitä asiasta tai mitään sellaista. (Haastateltava)

Sanaton vuorovaikutus nousi vahvasti esiin tiimin jäsenten tuttavallisuuteen ja ihmissuhteisiin liittyen. Kun tiimin jäsenet tunnettiin hyvin, pystyttiin heitä lukemaan myös ilman sanallista vuorovaikutusta. Sanattoman vuorovaikutuksen ansiosta kaikkea ei tarvinnut sanoa tiimissä ääneen, kun jäsenet tunsivat toisensa ja toisten mielipiteet hyvin:

Että musta tuntuu että niinku aina sitten jotenkin tunnistaa sen, että... Niinku siitäkin niinku ihmisen olemuksesta, että mikä meininki. Että ei tarvitse sanottaa kaikkea myöskään. (Haastateltava)

Tiimin jäsenet kuvasivat tuntevansa toisensa erityisesti työn sisällä todella hyvin, mutta työn ulkopuolella kaikkia tiimin jäseniä ei välttämättä tunnettu läheisesti. Kuitenkin myös

henkilökohtaisia asioita jaettiin tiimin jäsenten kanssa. Tiimin jäsenten kanssa koettiin olevan helppoa ja turvallista keskustella myös epävirallisesti ja puhua myös työn ulkopuolisista henkilökohtaisista asioista. Tiimissä puhuttiin myös muusta kuin työstä, ja toisten kanssa vuorovaikuttaminen epävirallisesti koettiin tärkeäksi tutustumisen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden kannalta. Tiimin pieni koko sekä ydintiimin vakiintuneisuus olivat edesauttanut sitä, että kaikki olivat oppineet tuntemaan toisensa ja toisten roolit hyvin:

No se et me tunnetaan toisemme aika hyvin (lisää psykologista turvallisuutta). Meillä on tarpeeksi pieni tiimi, jotta kaikki tuntee toisensa niinku oikeasti aika hyvin. (Haastateltava)

Toisaalta tuttavallisuuden ja sitä kautta syntyvän vuorovaikutuksen turvallisuuden koettiin kuitenkin myös toisinaan aiheuttavan liiankin suoraa kommunikointia. Kun tiimin jäsenet tunnettiin todella hyvin, oli myös vuorovaikutus hyvin suoraa ja rohkeaa, ja saattoi haastateltavien mukaan toisinaan ylittää ammatillisen käyttäytymisen rajan:

No varmaan heikkoudet on tietyllä lailla että että ollaan vähän välillä jopa liiankin läheisiä, että sitten niinku että välillä ehkä kun ollaan aika taiteellisia ja rönsyviä ihmisiä, niin välillä ehkä unohtuu se, että antaa ikään kuin liikaakin sen oman persoonan kuplia ja rönsytä, jos se on kupliakseen. Että välillä menee yli sen rajan mikä on niinku semmoista ammatillista käyttäytymistä työyhteisössä. (Haastateltava)

### **5.1.3 Myötätunto**

Yhtenä psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävänä tekijänä esiin nousi tiimin jäsenten välinen myötätunto. Myötätunnon kuvattiin auttavan tiimiä luomaan arvostuksen ilmapiiriä, toimimaan paremmin ja lisäävän ymmärrystä muita kohtaan. Myötätunto tiimin jäseniä kohtaan koettiin erityisen tärkeäksi, koska luovassa työssä työn tuotos oli tekijälleen hyvin henkilökohtainen. Myötätunto koettiin tärkeäksi sekä tiimin jäsenten työasioita että henkilökohtaisia asioita käsiteltäessä:

Ja tietysti kun ollaan pieni (tiimi), että kyllä me niinku että mä sanon että harvassa työpaikassa tiedetään perheiden asiat niin hyvin kuin täällä. Mutta että se on myös niinku että onhan sekin kans semmosta myötätuntoa, että sä koet niin paljon turvaa että sä voit kertoa sun perheen hyvät ja huonot asiat. (Haastateltava)

Myötätuntoa osoitettiin kuuntelemalla tiimin jäseniä, arvostamalla heitä ja heidän mielipiteitään, osoittamalla kiinnostusta, auttamalla muita ja tarjoamalla tukea. Myötätunnon koettiin myös vähentävän kilpailua ja tiimin jäsenten välistä negatiivista vertailua. Näiden koettiin edistäneen psykologista turvallisuutta luomalla ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet kokivat, että heitä arvostetaan, kuunnellaan ja heidän tunteitaan ymmärretään. Tiimin myötätunnon ilmeneminen jakautuikin kolmeen kategoriaan: kuunteleminen, auttaminen ja virheisiin reagointi.

Kuuntelemisen koettiin olevan tärkeä osa myötätunnon osoittamista. Eriävät mielipiteet kuunneltiin hyvin ja asiat ratkaistiin yhdessä. Muiden koettiin myös kuuntelevan ja myötäelävän tiimin jäsenten erilaisissa tilanteissa ja tunteissa. Kuuntelemisen kulttuuri koettiin kuitenkin välillä myös kuluttavaksi, mikäli asioita jäätettiin käsittelemään liian pitkäksi aikaa. Tiimissä pystyttiin kuitenkin puhumaan myötätunnon rohkaisemana sekä ikävistä, että hienoista asioista:

No ainakin sillä tavalla jos joku juttu harmittaa, niin sitten se, että siitä voi sitten kertoa että nyt kävi tälleen ja eipä ole kivaa, niin sitten sitä vaan niinku myötäelää siinä mukana. Ja sitten toki jos joku on kivaa ja joku onnistuminen oli tai joku hieno juttu tuli niin sama juttu. Niistä puhutaan niistä asioista. (Haastateltava)

Myötätunnon koettiin vähentävän itsekeskeisyyttä ja lisäävän ilmapiiriä, jossa muiden auttaminen oli tärkeää. Tiimin myötätunto tulikin esiin erityisesti auttamisen ja toisten tukemisen kautta. Tiimin jäsenet kokivat, että apua sai aina pyytäessään, ja että tiimissä pystyi kysymään mitä vain hyvin rohkeasti. Toiset tiimin jäsenet koettiin hyvin avuliaisiksi, ja jokaista tiimin jäsentä autettiin hyvässä hengessä. Tiimissä tarjottiin apua toisille tiimin jäsenille myös pyytämättä, ja joskus apua annettiin jopa oman työajan kustannuksella. Tiimin jäsenillä oli vahva tuntemus siitä, että koskaan ei tarvinnut jäädä yksin, sillä muut auttaisivat pois mahdollisista umpikujista:

Kyllä mä pyydän apua jos tarvii sitä. Tai sitten jos mulla on semmoinen tilanne että joku muu huomaa että vois auttaa niin saattaa tulla kysymään ihan niinku pyytämättäkin, että että ei ole minkään sortin ongelmaa sen kanssa. (Haastateltava)

Tiimin jäsenet kokivatkin psykologisen turvallisuuden edellytyksenä olevan, että tukea ja apua sai aina, jos sitä tarvitsi. Psykologista turvallisuutta oli siis lisännyt, että kaikki tiimin jäsenet olivat aina valmiita auttamaan ja että apua sai helposti. Auttamisen koettiin olevan myös yksi tiimin vahvuuksista. Myös tiimin jäsenten erilainen osaaminen koettiin vahvuutena, ja muita autettiin oman osaamisen ja omien vahvuuksien mukaan. Toisten vahvuudet ja vastuut tunnettiin hyvin, ja tiimiläiset tiesivät keneltä apua kannattaisi milloinkin kysyä. Tiimin jäsenet kokivat, että matalan hierarkian ansiosta neuvoa sai kysyä keneltä vain – myös esihenkilöltä.

Tiimissä olikin esihenkilön toimesta tuotu vahvasti esiin, että apua saa ja kuuluukin pyytää aina tarvittaessa. Esihenkilö mainitsi tämän tiimille usein, ja avun pyytäminen oli osa tiimin toimintatapaa. Tiimissä myös arvostettiin esihenkilön toimesta rehellisyyttä siinä, että apua pyydetäisiin, mikäli esimerkiksi oma osaaminen tai aika ei riittäisi jonkin tehtävän suorittamiseen. Esihenkilö koki rehellisyyden avun tarpeen ilmaisemisessa olevan yksi tiimin vahvuus. Haastateltavilla oli kokemus, että esihenkilö kannusti tiimin jäseniä pyytämään aina apua sitä tarvitessaan:

Meillä on niinku kaikille tehty hyvin selväksi se, että saa pyytää apua ja kuuluu pyytää apua. Että se on semmoinen asia mikä usein mainitaan ja niinku sitä toistellaan, että se on niinku osa sitä meidän toimintatapaa. (Haastateltava)

Tiimissä reagoitiin virheisiin hyvin myötätuntoisesti ja lempeästi. Myötätunto nousikin esiin kuuntelemisen ja auttamisen lisäksi silloin, kun tapahtui virheitä. Myötätuntoisen virheisiin reagoinnin vuoksi tiimin jäsenet kokivat, että virheistä uskallettiin kertoa toisille. Virheisiin suhtauduttiin tiimissä kannustavasti, eikä ketään tuomittu virheiden vuoksi. Tiimissä koettiin, että psykologista turvallisuutta luotiin näyttämällä omalla käytöksellä esimerkkiä siitä, että virheiden tekeminen on sallittua, ja että virheistä uskaltaa kertoa.

Virheitä oli käsitelty sekä yhteisesti esimerkiksi tiimin palaverissa tai epävirallisesti kahvipöydässä, että tarvittaessa myös kahden kesken esihenkilön kanssa. Virheistä keskusteltaessa ei menty henkilökohtaisuuksiin, eikä epäonnistumisista tuomittu.

Kaikenlaisista virheistä pystyi siksi tiimissä puhua vapaasti. Epäonnistumista ei myöskään tarvinnut pelätä, kun tiimin jäsenten tiedettiin reagoivan niihin myötätuntoisesti. Tarvittaessa tiimissä mietittiin yhdessä parempia ratkaisuja ongelmiin. Tiimin jäsenet kokivat, että virheistä keskusteleminen vähensi henkilökohtaista kuormaa, eikä virheistä tehty suurta numeroa:

Miten keskustellaan? No silleen että voi mennä sanoo että nyt mulle kävi tiedätkö tällainen moka. Ja sitten yleensä se vastaus on sitten semmoinen että no eihän tuo nyt mitään haittaa. Kyllä se on silleen hyvä, koska itellä kyllä kasvaa sitten niinku mittasuhteilta ihan tosi isoksi niin sitten siinä kohtaa kun sä pystyt sitä purkamaan jonkun kanssa niin se ehkä vähän niinku menettää sitä painoarvoa. Ja totta kai jos moka on sitten sen sorttinen, että sitä pitää jotenkin korjata johonkin suuntaan, niin sitten yhdessä voidaan niinku pohtia sitä, että no mitäs tälle nyt on tarvis tehdä, onko tarvis tehdä yhtään mitään? (Haastateltava)

Virheisiin ei jääty vellomaan, mutta toistuvien virheiden ilmetessä tiimissä pohdittiin yhdessä, kuinka vastaavat virheet voitaisiin jatkossa välttää. Saatu palaute virheistä nähtiin arvokkaana kehittymisen kannalta. Virheet ja niiden läpikäyminen nähtiin oppimiskokemuksena, minkä vuoksi virheitä ei tarvinnut piilotella. Psykologinen turvallisuus oli siis edistänyt tiimin jatkuvaa oppimista. Esihenkilön mukaan tiimissä ei juurikaan tehty virheitä, sillä erilaisiin muuttujiin ja muuttuviin tilanteisiin osattiin varautua, ja työssä oli tavallista, että monien muuttujien vuoksi asiat eivät aina menneet kuten oli suunniteltu. Kiireen nähtiin kuitenkin olevan yksi virheitä aiheuttava tekijä. Kiireessäkin toiset tiimin jäsenet olivat kuitenkin apuna ja tukena virheiden sattuessa. Tiimin jäsenet toivoivat, että virheistä keskusteltaisiin vielä entistäkin syväluotaavammin ja avoimemmin. Osa tiimin jäsenistä koki, että kaikista parannettavista asioista ei keskusteltu vielä riittävästi. He toivoivat, että esimerkiksi jokaisen projektin päättyessä pidettäisiin palautekeskustelu, joka mahdollistaisi vielä paremman oppimisen virheistä.

#### **5.1.4 Yhdenvertaisuuden osoittaminen**

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että tiimin jäsenten yhdenvertaisuutta ja sen osoittamista pidettiin hyvin tärkeänä. Yhdenvertaisuus, kaikkien osallistaminen ja se, ettei ketään jätetty ulkopuolelle, olivat edistäneet psykologisen turvallisuuden

muodostumista luomalla ilmapiiriä, jossa jokainen sai äänensä kuuluviin ja jokaisen ajatuksia ja panosta arvostettiin. Psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavana tekijänä yhdenvertaisuuden osoittaminen muodostuikin kahdesta kategoriasta: erilaisuuden hyväksymisestä ja tasa-arvoisuudesta vuorovaikutuksessa.

Erilaisuuden hyväksyminen tuotiin esiin esimerkiksi kannustamalla tiimin jäseniä olemaan eri mieltä ja ilmaisemaan itseään sellaisena kuin on. Eriävät mielipiteet nähtiin arvokkaina. Tiimissä koettiin, että luova työ vaatii, että jokainen saisi olla oma itsensä. Erilaiset persoonat tiimissä koettiin tärkeiksi. Tiimiläisiä olikin kannustettu olemaan rohkeasti oma itsensä. Tiimin jäsenet kokivat, että tiimin ilmapiiri oli suvaitsevainen ja turvallinen, ja että jokainen sai olla oma itsensä:

Joo no musta tosi ihana siis mä koen vuorovaikutuksen erittäin avoimena ja sujuvana ja semmoisena niinku ihmisiä vahvistavana jotenkin. Ja sitten semmoisena, että mä koen. Ja mä toivon että mä oon oikeassa, että mä koen että täällä niinku jokainen persoona saa myös olla se oma itsensä, että me tehdään sitä meidän työtä kuitenkin kaikki sillä meidän omalla persoonalla ja se on niinku semmoinen, mitä mä myös niinku tosi paljon terotan aina. (Haastateltava)

Tiimissä koettiin olevan hyvin erilaisia persoonia, ja tiimistä tunnistettiin erilaisia vuorovaikutusrooleja. Myös oma rooli tiimissä tiedostettiin ja hyväksyttiin. Kaikkien tiimin jäsenten erilaisuus ja erilaiset roolit hyväksyttiin. Erilaiset toimintatavat, erilaiset mielipiteet ja erilaiset kokemukset tiedostettiin ja toisten ammattitaitoa arvostettiin. Tiimin jäsenten erilaisuutta huomioitiin myös esimerkiksi työnjaossa. Tiimissä oli pidetty koulutuksia, jotka olivat auttaneet ymmärtämään toisten erilaisuutta. Myös uudet työntekijät otettiin mukaan tiimiin, ja heitä rohkaistiin tiimin tuella osallistumaan vuorovaikutukseen:

Mä oon ite ehkä vähän semmoinen varautunut ihminen, että mulla on niinku kyllä kestänyt silleen useampi vuosi että mä oon niinku uskaltanut olla oma itseni, mutta se on ihan silleen niinku... Tai tavallaan niinku mä koen, että tää on ollut niin hyvä ympäristö, että mä oon ylipäänsä uskaltanut olla oma itseni, että nyt niinku tässä kohtaa niin musta tuntuu että pystyy silleen tosi avoimesti kommunikoimaan kaikesta. (Haastateltava)

Tiimin jäsenten luonteet, vahvuudet ja kehityskohteet tunnettiin, eikä keneltäkään vaadittu vuorovaikutuksessa liikoja. Tämän koettiin lisäävän tasa-arvoisuutta vuorovaikutuksessa. Pidättäytyvämpiä tiimin jäseniä kannustettiin ilmaisemaan mielipiteensä ja myös heitä kuunneltiin, mutta ketään ei pakotettu osallistumaan vuorovaikutukseen, eikä osallistumista vaadittu. Tiimin hiljaisemmat jäsenet kokivatkin myös saavansa äänensä kuuluviin ja saavansa osallistua vuorovaikutukseen haluamallaan tavalla. Tiimin jäsenet kokivat siis olonsa hyväksytyksi. Kaikki saivat osallistua vuorovaikutukseen sen verran kuin halusivat ja tiimin jäsenet kokivat, että silloin kun halusi puhua, myös sai puhua:

Mulla on semmoinen olo, että niinku kaikki on tavallaan niinku sen verran läsnä kun ne haluaa, että mä ehkä esim itse oon semmoinen, että musta on ihan kiva olla vaan niinku tai niinku mä oon vähän enemmänkin niinku semmoinen kuuntelija ja tarkkailija ja musta se on niinku hyvä niin. Mua ei haittaa ollenkaan, että mä en niinku osallistu ehkä yhtä paljon kuin muut. Kaikki on niinku omalla tavallaan. (Haastateltava)

Asemasta riippumatta kaikki tiimin jäsenet kokivat saavansa ilmaista mielipiteitään ja haastaa muita, ja vuorovaikutuksessa vallitsi tasa-arvo. Esihenkilöillä koettiin olevan saman verran sananvaltaa kuin muillakin tiimin jäsenillä, ja kaikki tiimin jäsenet olivat samalla viivalla. Kaikille myös annettiin tilaa mielipiteiden esittämiseen, ja kaikilla oli yhtäläinen mahdollisuus puhua. Vuorovaikutuksen koettiin olevan hedelmällistä, eikä kukaan jäänyt syrjään. Yhtäläiset mahdollisuudet mielipiteiden ilmaisemiseen ja tasapuolinen kohtelu lisäsivät uskallusta jakaa omia ajatuksia ja ideoita ilman pelkoa.

Psykologisen turvallisuuden muodostumista oli edistänyt myös esihenkilön kannustava toimintatapa, tasa-arvoinen kohtelu ja kyky huomioida jokainen tiimin jäsen. Myös esihenkilö itse koki tasa-arvon tärkeäksi asiaksi, johon halusi vaikuttaa. Esihenkilön koettiin myös näyttävän toiminnallaan esimerkkiä tasa-arvoisuudesta:

Mä luulen niinku että pomo vaikuttaa myös tosi paljon. Että tota, se minkälaisen ilmapiirin sen luo työntekijöille, että se on ehkä yksi semmoinen. Kannustava pomo, joka niin kun huomioi kaikkia. Ja poimii niin kun jokaiselta sen kyseisen henkilöön niin kuin ne vahvuudet, että. Että tota kun pomo toimii näin, niin mun mielestä yhteisökin toimii siten. Mutta jos pomo olisi niinku toisenlainen, että arvottaisi jotenkin. Niin silloin helposti niinku varmaan se heijastuisi kyllä niinku...

että sitten sitä kautta tulisi jonkun näköistä semmoista, että joku poimisi semmoisen käyttäytymisen ja... Helposti tulee sitä sitten kiusaamista. (Haastateltava)

### 5.1.5 Tunteiden hyväksyminen

Erilaisten tunteiden hyväksyminen oli olennainen osa tiimin välistä vuorovaikutusta. Tunteiden hyväksymisen tekijä muodostui kahdesta kategoriasta: tunteiden ilmaisemisesta ja sanattoman vuorovaikutuksen tiedostamisesta. Tiimin jäsenet kokivat, ettei omia tunteita tarvinnut peitellä tai piilotella. Mahdollisuus kommunikoida koko tunteiden kirjolla edisti psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tunteiden nähtiin kuuluvan työpaikalle, eikä tiimissä tarvinnut aina olla iloinen, vaan tunteita sai ilmaista vapaasti ja erilaiset tunteet hyväksyttiin:

Ja mä oon sitä mieltä ehdottomasti, että kyllä niinku tunteet kuuluu ja mahtuu työpaikalle, että se jos aina pitäisi olla vaan tosi niinku iloinen ja hyvällä tuulella, niin ei se ole oikein niinku inhimillistä. (Haastateltava)

Tiimin jäsenten läheisyys auttoi ilmaisemaan tunteita avoimesti, ja tunteista uskallettiin puhua. Tunteiden hyväksyminen ja tunteista keskusteleminen loi ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet hyväksyttiin omana itsenään. Tiimin erilaiset tunteet myös huomioitiin vuorovaikutuksessa, ja jäsenten tunteita ja mielialoja osattiin tunnistaa ja ymmärtää:

Kai mä sanoisin että aika positiivista. Ja siis jos... kyllä niistä niinku huomaa sitten että jos on niinku vähän pinna kireellä. Että sekin on niinku huomattavissa, että ei mitenkään niinku piilotella sitä tai mitään semmoista. (Haastateltava)

Tiimissä kuitenkin koettiin, että työasioihin suhtauduttiin järjellä, eikä asioita turhaan paisuteltu vuorovaikutuksessa. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin, että kun tunteiden ilmaisemista ei tarvinnut pelätä, saattoivat erityisesti negatiiviset tunteet välillä kuormittaa tiimiä liikaa:

Se että sulla on ikään kuin se turva tuntee kaikki ne tunteet mitä sä tunnet, eikä sun tarvitse peitellä tässä, niin se on myös vahvuus, ja valtava vahvuus. Mutta että sitten se on myös semmoinen, että sitten se jossain kohtaa saattaa myös sitten niinku kuormittaa ihmisiä liikaa, kun ne tunteet tulee niinku asioiden päälle liikaa. (Haastateltava)

Sanaton vuorovaikutus auttoi tiimin jäseniä tulkitsemaan toistensa tunteita, mikä vahvisti keskinäistä ymmärrystä. Sanatonta vuorovaikutusta siis tunnistettiin ja tiedostettiin tiimissä. Tiimin jäsenet olivat oppineet lukemaan toistensa sanattomia viestejä, mikä lisäsi itsensä ilmaisemisen keinoja, toisten tuntemista ja ymmärtämistä. Sanattoman vuorovaikutuksen koettiin pääasiassa olevan positiivista tai neutraalia, vaikka myös negatiivisia tunteita ilmaistiin sanattomasti. Negatiivissävytteisen vuorovaikutuksen koettiin tulevan enemmän esiin juurikin sanattoman vuorovaikutuksen, kuin sanallisen vuorovaikutuksen kautta. Osa haastateltavista kokikin sanattoman ja sanallisen vuorovaikutuksen olevan toisinaan ristiriidassa keskenään, vaikka puhe oli kohteliasta:

No varmaan aika monenlaisia, että pääsääntöisesti se (sanaton vuorovaikutus) on varmaan aika semmoista niinku kohteliasta ja positiivista, mutta sitten kyllähän sen yleensä huomaa että okei nyt vähän taitaa väsyttää tota tyyppiä. (Haastateltava)

Ristiriidat sanallisen ja sanattoman vuorovaikutuksen välillä haastoivat hieman tiimin välistä vuorovaikutusta. Ajoittaisen negatiivisen sanattoman vuorovaikutuksen koettiin olevan näkyvämpää, kuin positiivisen sanattoman vuorovaikutuksen. Sanattomasta vuorovaikutuksesta ja sen vaikutuksista haluttiinkin lisätä tietoisuutta tiimissä. Sanattoman vuorovaikutuksen koettiin siis kaiken kaikkiaan olevan tärkeä osa tiimin vuorovaikutusta, ja sen avulla ilmaistiin itseään vapaasti ja omana itsenään.

#### **5.1.6 Vuorovaikutuksen aktiivisuus**

Vuorovaikutuksen aktiivisuus oli vahvasti tiimin vuorovaikutusta kuvaava tekijä, joka muodostui kahdesta kategoriasta: kasvotusten tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja tiiviistä yhteydenpidosta. Vuorovaikutuksen aktiivisuus loi tiimiin ilmapiiriä, jossa huolenaiheita oli helppoa ja vaivatonta nostaa esiin ja ongelmat käsiteltiin keskustelemalla. Tiimin vuorovaikutus tapahtui pääasiassa kasvotusten, vaikkakin tärkeitä asioita jaettiin muistin helpottamiseksi myös viestein. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus mahdollisti jatkuvan keskustelun asioista, nopean tiedon saamisen ja tiimin jäsenten nopean tavoitettavuuden, jolloin tiimiläisten oli mahdollista saada

äänensä kuuluville ja ilmaista itseään vaivattomasti. Tiimissä työtä tehtiin pääasiassa yhdessä toimistolla, mikä madalsi kynnyksiä olla vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa. Jatkuvaan kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen auttoivatkin esimerkiksi yhteiset työtilat toimistolla:

Koko ajan (ollaani yhteydessä). Me istutaan kaikki suurin osa me istutaan samassa työhuoneessa niin. Keskustellaan keskenämme koko ajan. Me tehdään yhteisiä projekteja ja me keskustellaan niistä päivittäin ja niinku. Kyllä niinku ihan koko aika. (Haastateltava)

Tiivis yhteydenpito mahdollisti tehokkaan vuorovaikutuksen ja kehityskohteiden pohtimisen yhdessä, ja se piti sisällään myös tiiviin yhteydenpidon esihenkilöön. Tämä madalsi kynnyksiä ilmaista ajatuksia ja huolia sekä aloittaa keskusteluja. Esihenkilöön oltiin jatkuvasti tiiviisti yhteydessä ja esihenkilön koettiin olevan todella hyvin tavoitettavissa. Tämän koettiin edistäneen psykologisen turvallisuuden muodostumista:

Sitten ylipäätään se, että se (esihenkilö) ei ole tuolla jossain tavoittamattomissa, vaan me voidaan keskustella aamukahvilla ja voidaan keskustella lounaalla ja siltä voi käydä kysyy tuolla milloin vaan melkein. Ellei sillä nyt oo joku palaveri kesken tai muuta. Mut semmonen niinku perustavoitettavuus, niin sen aika iso tekijä siinä. Koska jos mä pystyisin keskustelemaan sen kanssa esimerkiksi vaan kerran viikossa, niin asioita olis aika paljon vaikeampi tuoda esiin, versus et mä voin keskustella sille viisi kertaa päivässä. (Haastateltava)

Tiivis yhteydenpito sisälsi työpäivän aikana myös epävirallista vuorovaikutusta, vaikkakin vuorovaikutuksen koettiin painottuvan työasioihin. Osa tiimin jäsenistä piti yhteyttä myös vapaa-aikanaan, ja tiimin jäseniä nähtiin myös esimerkiksi yhteisissä työhyvinvointipäivissä. Tiimin jäsenet kokivat, että toisinaan vuorovaikutusta oli työpäivän aikana jopa liiankin tiiviisti, jolloin työnteko keskeytyi herkästi:

Välillä vähän liikaakin ehkä (ollaani yhteydessä) että. Lähinnä tarkoitan sitä, että kun ihmiset kumminkin joutuu... Pitää saada antaa rauha keskittyä asioihin. Ja sitten tavallaan, kun on asia mihin pitää keskittyä, niin sitten mä haluaisin, että silloin ei mennä keskeyttämään. Pitäisi oppia semmoinen hierarkia niihin asioihin, että mikä oli semmoinen, milloin mä saan mennä keskeyttämään, mikä on semmoinen, milloin mä en mene keskeyttämään. (Haastateltava)

### 5.1.7 Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen

Luottamuksen ja kunnioituksen osoittamisen koettiin olevan olennainen osa psykologista turvallisuutta ja luovan sitä tiimiin. Tekijää kuvaavat kategoriat olivat: luottamus ja kunnioitus. Luottamuksen koko tiimiä ja heidän tekemistään kohtaan koettiin luovan perustaa rehelliselle vuorovaikutukselle, ja siten pohjaa psykologiselle turvallisuudelle. Myös erityisesti johdon työntekijöitä kohtaan osoittama luottamus lisäsi psykologista turvallisuutta. Esihenkilö antoi tiimin jäsenille vapautta, mutta vastapainona myös vastuuta, ja koki tällaisen luottamuksen osoittamisen edistävän turvallisen ilmapiirin muodostumista.

Luottamusta osoitettiin vuorovaikutuksessa pitäytymällä tehdyissä sopimuksissa ja luottamalla siihen, että tiimiläiset hoitavat omat työtehtävänsä. Toisia ei epäilty heidän kyvystään hoitaa ja suorittaa työtehtäviä. Tiimissä myös luotettiin siihen, että mikäli henkilö ei pystyisikään hoitamaan tehtävää, hän kertoisi siitä, jolloin toiset voisivat auttaa. Toisten tiimiläisten koettiin olevan hyvin omistautuneita työlle, ja siihen luotettiin, että kaikki tekisivät aina parhaansa:

Mä en mene epäilemään mun assistenttia että hoidatkohan sä nyt tän ja mitenkähän tässä nyt, vaan mä luotan siihen. Mä en oo aina kaikkiin assistentteihin voinut luottaa, mutta ne jotka on tässä talossa tällä hetkellä niin mulla on 100 prosenttisesti luotto niihin. (Haastateltava)

Toisten tiimin jäsenten epäilemisen ja epäilevän asenteen koettiin vähentävän psykologista turvallisuutta. Tällaista käyttäytymistä nykyisessä tiimissä ei kuitenkaan ollut ollut. Toisten osaamiseen ja ammattitaitoon myös luotettiin, ja tiimiläisillä oli olo, ettei omaa osaamista tarvinnut vakuutella muille. Luottoa toisten osaamiseen osoitettiin pyytämällä apua ja myös luottamalla saatuun apuun. Luottamuksen koettiin olevan yksi tiimin tärkeistä vahvuuksista ja se mahdollisti uskalluksen itsensä ilmaisemiseen.

Kunnioituksen koettiin olevan tärkeä tekijä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa vahvistamalla arvostusta ja hyväksyntää ja luomalla perustaa kaikelle tiimin toiminnassa:

Kun se kunnioitus on niin se on niin laaja, että kun se on niinku se lähtee siitä että sä kunnioitat itseäsi, sä kunnioitat sitä yhteisöä, sä kunnioitat ideoita, sä kunnioitat niinku, niinku kaikkea. Se on niinku niin valtavan laaja ja jos et sä sitä kaikkea ikään kuin kunnioita. Anna sille kaikelle tilaa. Niin sulta vähän niinku puuttuu perusta kaikesta että. (Haastateltava)

Kunnioitusta osoittamalla tiimissä luotiin kannustavaa ja arvostavaa ilmapiiriä. Myös kunnioitus näkyi tiimin jäsenten mukaan luottamuksen osoittamisen kautta, ja esimerkiksi siinä, että omista tehtävistä huolehdittiin. Kunnioitusta osoitettiin kaikkien tasa-arvoisen kohtelun kautta, yhteisistä tiloista huolehtimisen kautta ja kunnioittamalla toisten työtä, osaamista ja ammattitaitoa. Kunnioitusta osoitettiin myös sillä, että kaikki saivat vuorovaikutuksessa äänensä kuuluviin ja kaikkien ideoita kuunneltiin ja kunnioitettiin. Kunnioitus näkyi myös työrauhan ja tilan antamisena, sekä ristiriitojen ratkaisemisessa. Kunnioituksen ja luottamuksen osoittamisen koettiin kaiken kaikkiaan olevan tärkeä perusta psykologisen turvallisuuden muodostumiselle, ja mahdollistavan osaltaan myös onnistumisia tiimissä:

Ja mun mielestä just se semmoinen, että voidaan niinku turvallisesti luottaa siihen, että sun ideoita, sun ajatuksia, sun presenceä ja sun tapoja tehdä, että kaikkea kunnioitetaan, niin se on se tie siihen niinku menestykseen ja semmoseen onnistumiseen ja hyvään. (Haastateltava)

### **5.1.8 Vuorovaikutuksen kehittäminen**

Viimeisenä tiimin vuorovaikutusta kuvaavana ja psykologisen turvallisuuden muodostumisen mahdollistaneena tekijänä aineistosta nousi esiin tiimin vahva halu ja kyky kehittää vuorovaikutustaan. Vuorovaikutusta kehittämällä myös psykologisen turvallisuuden oli ollut mahdollista rakentua. Tiimin vuorovaikutusta kehittämällä oltiin voitu edistää psykologisen turvallisuuden muodostumista, ja sitä kautta saavuttaa psykologisen turvallisuuden mukanaan tuomia positiivisia vaikutuksia, kuten jatkuvaa oppimista. Vuorovaikutuksen kehittämistä pidettiin tiimissä tärkeänä. Vuorovaikutuksen kehittäminen muodostui kahdesta kategoriasta: haasteista oppiminen ja jokaisen ymmärrys vastuustaan ilmapiirin muodostumisessa

Pitkään organisaatiossa työskennelleiden haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että organisaation ja tiimin ilmapiiri ei ollut edellisen johdon aikana ollut yhtä hyvä, eikä psykologinen turvallisuus ollut aina ollut vallitsevana tilana. Tiimissä oli aiemmin esimerkiksi vallinnut syyllistämisen ilmapiiri, joka oli estänyt psykologista turvallisuutta muodostumasta. Johto ja esihenkilö tiedostivat aiemmat ongelmat, ja vuorovaikutuksessa oli haluttu ja pystytty näin kehittyä. Työilmapiiri olikin kehittynyt ja psykologinen turvallisuus muodostunut, kun aiemmista haasteista ja huonosta vuorovaikutuksesta oltiin organisaatiossa otettu oppia. Aiemmat huonot kokemukset ja turvaton ilmapiiri siis synnyttivät halun oppia ja kehittyä. Tiimissä vallitsi yhä halu jatkuvasti kehittää vuorovaikutustaan, esimerkiksi kehittämällä tiimin jäsenten huomiointia, kuulemista ja kunnioittamista.

Tiimin toimintatavat olivat myös kehittyneet, ja aiemmista haasteista keskusteltiin tiimissä. Hyvä kommunikointi mahdollistikin kehittymisen, sillä se mahdollisti myös sen, että haasteet ja ongelmat nousivat esiin. Esiin nousseet epäkohdat keskusteltiin tiimissä läpi. Myös eriävät mielipiteet nähtiin arvokkaina mahdollisuuksina kehittää toimintaa ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Tiimissä ei ollut ollut esimerkiksi ylenkatsomista tai toisten kustannuksella nauramista, joiden koettiin olevan mahdollisia psykologisen turvallisuuden madaltajia. Kiireen koettiin kuitenkin ajoittain heikentävän tiimin vuorovaikutusta. Esihenkilö toivoi tiimin jäseniltä yhä suurempaa vuorovaikutusta, ja toivoi myös, että hänelle uskallettaisiin sanoa asiat suoraan. Tiimin jäsenille haluttiin tarjota henkisiä työkaluja, ja vuorovaikutuksen kehittämisen näkemisestä tärkeänä asiana kertoi myös se, että vuorovaikutustaidoista ja ihmisten kanssa toimimisesta oli järjestetty koulutuksia organisaatiossa. Tiimin jäsenet kokivat, että työntekijöiden hyvinvoinnista ja työn sujuvuudesta välitettiin:

Vaikka jos on jotain viikkopalavereita tai jotain vuosittaisia sellaisia, että katsotaan yhdessä että miten asiat on mennyt, niin just se että me puhutaan niistä asioista ja sitten että aina on niinku tavoitteena se, että tavallaan kehitettäisiin meidän toimintoja silleen, että me voidaan niinku tehdä kaikki mahdollisimman hyvin ja silleen, että olisi niinku mahdollisimman helppoa ja hyvä olla ja näin. Et kyl siit (turvallisesta ilmapiiristä) välitetään. (Haastateltava)

Toisena tärkeänä tekijänä vuorovaikutuksen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden kehittämisessä nousi se, että jokainen tiimin jäsen ymmärsi vastuunsa turvallisen ilmapiirin luomisessa. Tiimissä tiedostettiin, että muiden hyvä olo vaikutti myös omaan hyvään oloon, ja siksi ilmapiiristä huolehtiminen oli tärkeää. Tiimin jäsenet kokivat vahvasti, että psykologisen turvallisuuden luominen on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla, ja kaikilla oli tärkeä rooli sen muodostumisessa:

Tasa-arvoinen rooli. Kyllä se on kaikkien vastuulla. Ja kaikkien velvollisuus ja myös kaikkien niinku semmoinen etuoikeus. Että on on sitä turvaa. (Haastateltava)

Matala hierarkia ja kaikkien yhtäläiset mahdollisuudet ilmaista itseään vaikuttivat vastuun jakautumiseen tasaisesti. Toisten huomioiminen ja kaikkien mukaan ottaminen paransivat tiimin ilmapiiriä ja tiimissä välitettiin toisista. Sen lisäksi, että psykologisen turvallisuuden muodostumisen koettiin olevan kaikkien vastuulla, koettiin sen olevan myös jokaisen tiimin jäsenen velvollisuus. Jokaisen tuli siis osallistua psykologisen turvallisuuden luomiseen ja jokainen tiimin jäsen toimi rakennusaineena psykologiselle turvallisuudelle:

Kyllähän kaikilla on niinku tärkeä rooli. Jokainen on siinä tavallaan tärkeänä rakennusaineena siinä niinku, tai antamassa sitä hyvää niinku rakennusainetta, että on sitä turvallisuutta. Ja niin, että se ilmapiiri olisi hyvä. (Haastateltava)

Esihenkilön koettiin pystyvän vaikuttamaan muita tiimin jäseniä paremmin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen olemalla itse esimerkkinä toivotusta käyttäytymisestä. Esihenkilöllä koettiin siten olevan myös suurempi kyky vaikuttaa tiimin ilmapiirin laatuun. Aloite tiimin psykologisen turvallisuuden parantamiseen lähti aineiston perusteella esihenkilöstä, vaikka vastuu sen muodostumisesta oli kaikilla tiimin jäsenillä. Tiimin kaikilla jäsenillä oli vastuu ilmaista mielipiteensä ja tuoda epäkohdat esiin, tai keskustella tarvittaessa esihenkilön kanssa. Esihenkilö puolestaan teki aloitteen asioiden parantamiseksi. Esihenkilön ja johtoportaan koettiin olevan eräänlaisia suunnannäyttäjiä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Vaikka psykologisen turvallisuuden muodostumisen koettiin siis olevan kaikkien vastuulla, koettiin sen huomioimisen lähtevän esihenkilöstä:

Kyllä mun mielestä esimiehellä on niinku isompi rooli. Että sil on hippasen isompi. Että se mun mielestä se lähtee siitä. Ja sitten meillä kaikilla muilla on myös totta kai siinä roolia. Niinku joko vedetään sinne alaspäin tai ylöspäin. (Haastateltava)

## 5.2 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen aineiston perusteella tiimin vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin vuorovaikutuksen laatu edistää psykologisen turvallisuuden muodostumista tiimissä. Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävät tekijät on esitelty jäljempänä taulukossa 2. Tiimissä vallitsi psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa uskallettiin pyytää apua, ilmaista omia ideoita ja mielipiteitä, tehdä virheitä ja keskustella niistä, tuoda ilmi huolenaiheita ja ongelmia ja keskustella rehellisesti. Jokainen tiimin jäsen sai olla oma itsensä ja ilmaista itseään, ja myös erimielisyys oli sallittua. Tiimin jäsenillä oli jaettu kokemus tiimin psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä.

Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista olivat edistäneet tiimin avoimuus, tiimin jäsenten keskinäinen tuttavallisuus ja myötätunto, yhdenvertaisuuden osoittaminen, erilaisten tunteiden hyväksyminen, aktiivinen ja tiivis vuorovaikutus, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen toisia tiimin jäseniä kohtaan sekä halu ja kyky kehittää tiimin vuorovaikutusta.

Tiimin vuorovaikutusta kuvattiin hyvin avoimeksi. **Avoimuuden** koettiin edistäneen tiimin psykologista turvallisuutta luomalla ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet pystyivät keskustelemaan kaikesta, jakamaan tietoa, tuomaan esiin epäkohtia ja pyytämään apua ilman pelkoa. Eriäviä mielipiteitä arvostettiin ja tiimiläisiä kannustettiin ilmaisemaan itseään. Avoimuudella luotiin tila, jossa eriävät mielipiteet, epäkohdat ja epävarmuudet voitiinkin tuoda esiin, ne kuunneltiin ja yhteisymmärrykseen päästiin keskustelemalla. Esihenkilön koettiin luovan avointa vuorovaikutusta omalla esimerkillään ja kannustuksellaan, ja se oli edistänyt psykologisen turvallisuuden muodostumista tiimiin.

Myös esihenkilö kuunteli tiimin jäseniä ja esiin nousevia epäkohtia, ja häneltä pystyi helposti pyytämään apua.

**Tuttavuuden** koettiin vaikuttaneen tiimin vuorovaikutukseen positiivisesti luomalla hyvän luottamussuhteen ja yhteenkuuluvuutta, ja edistäneen sitä kautta uskallusta itsensä ilmaisemiseen. Läheisten ihmissuhteiden koettiin lisäävän turvallisuutta keskustella asioista, lisäävän avoimuutta ja tiimihenkeä, auttavan ymmärtämään toisten erilaisia toimintatapoja ja edistävän sanatonta vuorovaikutusta. Tiimissä keskusteltiin myös muusta kuin työstä, ja toisten kanssa vuorovaikuttaminen myös epävirallisesti koettiin tärkeäksi ilmapiirin kannalta. Epävirallinen vuorovaikuttaminen oli edistänyt toisiin tutustumista, ja sen koettiin edistäneen psykologisen turvallisuuden muodostumista. Kun tiimin jäsenet tunnettiin hyvin, myöskään toisten reagoitua tai mielipiteitä omiin ajatuksiin ei tarvinnut pelätä.

**Taulukko 2.** Psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävät vuorovaikutukselliset tekijät tiimissä.

Tekijä	Kategoriat	Kuvaus	Suora lainaus
Avoimuus	Esihenkilön avoimuus, tiimin avoin keskustelukulttuuri ja avoin tiedon jakaminen	Tiimin avoimuuden koettiin edistäneen tiimin psykologista turvallisuutta luomalla ilmapiirin, jossa tiimiläisiä kannustettiin ilmaisemaan itseään ja jossa tiimin jäsenet pystyivät keskustelemaan, tuomaan esiin epäkohtia ja eriäviä mielipiteitä ja jakamaan tietoa ilman pelkoa. Psykologisen turvallisuuden muodostumista edistivät esihenkilön avoimuus ja esimerkin näyttäminen.	<i>"Että mä en halua että se (palaveri) on semmoinen että mä käyn listasta läpi mitä tehdään, vaan se on semmoinen missä kaikki voi avoimesti suoraan puhuu epäkohdista ja näistä, että jos on jotain mitä pitää muuttaa."</i>
Tuttavallisuus	Läheiset ihmissuhteet ja epävirallinen vuorovaikutus	Tuttavallisuuden koettiin lisäävän turvallisuutta keskustella asioista, lisäävän avoimuutta ja tiimihenkeä, auttavan ymmärtämään toisia ja edistävän sanatonta vuorovaikutusta. Tiimissä keskusteltiin myös muusta kuin työstä, mikä oli edistänyt tuttavallisuutta, ja toisten kanssa vuorovaikuttaminen myös epävirallisesti koettiin tärkeäksi ilmapiirin kannalta.	<i>"No just se että mun ei tarvitsisi pelätä jonkun reaktiota johonkin asiaan silleen et se ei. Mitenhän se nyt ottaa tän asian? Vaa kun mä tunnen sen aika hyvin, niin en mä välttämättä tiedä sen niinku varsinaista mielipidettä, mut mä tiedän, että jos mä esitän sille tällöisen asian niin se ei suutu siitä asiasta tai mitään sellaista."</i>
Myötätunto	Kuunteleminen, auttaminen ja virheisiin reagointi	Myötätuntoa osoittamalla edistettiin psykologisen turvallisuuden muodostumista kuuntelemalla tiimin jäseniä, arvostamalla toisten mielipiteitä, osoittamalla kiinnostusta, auttamalla muita ja tarjoamalla tukea. Virheisiin reagoitiin lempeästi ja myötätuntoisesti.	<i>"Meillä on niinku kaikille tehty hyvin selväksi se, että saa pyytää apua ja kuuluu pyytää apua. Että se on semmoinen asia mikä usein mainitaan ja niinku sitä toistellaan, että se on niinku osa sitä meidän toimintatapaa."</i>

Tekijä	Kategoriat	Kuvaus	Suora lainaus
Yhdenvertaisuuden osoittaminen	Erilaisuuden hyväksyminen ja tasa-arvoisuus vuorovaikutuksessa	Erilaisuuden hyväksyminen tuotiin esiin esimerkiksi kannustamalla tiimin jäseniä olemaan oma itsensä ja ilmaisemaan itseään. Asemasta riippumatta kaikilla oli mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen ja ilmaista itseään.	<i>"Niin se on kanssa mulle semmoinen niinku äärimmäisen tärkeä mihin mä haluan vaikuttaa, että kaikki kokee olevansa niinku tasa-arvoisia tässä yrityksessä."</i>
Tunteiden hyväksyminen	Tunteiden ilmaiseminen ja sanattoman vuorovaikutuksen tiedostaminen	Erilaisten tunteiden hyväksyminen oli olennainen osa tiimin välistä vuorovaikutusta. Mahdollisuus kommunikoida koko tunteiden kirjolla edisti psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tiimin jäsenet olivat oppineet lukemaan toisten sanattomia viestejä, mikä lisäsi itsensä ilmaisemisen keinoja ja toisten tuntemista ja ymmärtämistä.	<i>"Ja mä oon sitä mieltä ehdottomasti, että kyllä niinku tunteet kuuluu ja mahtuu työpaikalle, että se jos aina pitäisi olla vaan tosi niinku iloinen ja hyvällä tuulella, niin ei se ole oikein niinku inhimillistä."</i>
Vuorovaikutuksen aktiivisuus	Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus ja tiivis yhteydenpito	Tiimin jäseniin oltiin jatkuvasti hyvin tiiviisti yhteydessä ja aktiivisuus kuvasi tiimin vuorovaikutusta. Kasvotusten tapahtuva keskustelu sekä tiivis yhteydenpito edistivät psykologisen turvallisuuden muodostumista luomalla tiimiin ilmapiiriä, jossa huolenaiheita oli helppoa ja vaivatonta nostaa esiin ja ongelmat käsiteltiin keskustelemalla. Erityisesti esihenkilön tavoitettavuus koettiin tärkeäksi.	<i>"Koko ajan (ollaan yhteydessä). Me istutaan kaikki suurin osa me istutaan samassa työhuoneessa niin. Keskustellaan keskenämme koko ajan. Me tehdään yhteisiä projekteja ja me keskustellaan niistä päivittäin ja niinku. Kyllä niinku ihan koko aika."</i>

Tekijä	Kategoriat	Kuvaus	Suora lainaus
Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen	Luottamus ja kunnioitus	Luottamus ja kunnioitus muodostivat perustan psykologiselle turvallisuudelle. Luottamusta osoitettiin vuorovaikutuksessa pitäytymällä yhteisissä sopimuksissa sekä luottamalla siihen, että tiimiläiset hoitavat omat työtehtävänsä. Kunnioitusta osoitettiin kuuntelemalla kaikkia ja arvostamalla toisten työtä, osaamista ja ammattitaitoa.	<i>"Ja mun mielestä just se semmoinen, että voidaan niinku turvallisesti luottaa siihen, että sun ideoita, sun ajatuksia, sun presenceä ja sun tapoja tehdä, että kaikkea kunnioitetaan, niin se on se tie siihen niinku menestykseen ja semmoseen onnistumiseen ja hyvään."</i>
Vuorovaikutuksen kehittäminen	Haasteista oppiminen ja jokaisen ymmärrys vastuustaan ilmapiirin muodostumisessa	Vuorovaikutusta kehittämällä myös psykologisen turvallisuuden oli mahdollista muodostua. Aiemmistä haasteista oli opittu ja vuorovaikutusta ja sitä kautta psykologista turvallisuutta oli onnistuttu kehittämään. Jokainen koki olevansa osaltaan vastuussa sen muodostumisesta.	<i>"Kyllähän kaikilla on niinku tärkeä rooli. Jokainen on siinä tavallaan tärkeänä rakennusaineena siinä niinku, tai antamassa sitä hyvää niinku rakennusainetta, että on sitä turvallisuutta. Ja niin, että se ilmapiiri olisi hyvä."</i>

**Myötätunnon ja sen osoittamisen** koettiin auttavan tiimiä toimimaan paremmin ja lisäävän ymmärrystä muita kohtaan. Kuuntelemisen koettiin olevan tärkeä osa myötätunnon osoittamista, ja psykologista turvallisuutta edistävä tekijä. Myötätunnon koettiin myös lisäävän ilmapiiriä, jossa muiden auttaminen on tärkeää. Tiimin myötätunnon koettiin tulevan esiin erityisesti auttamisen ja toisten tukemisen kautta. Tiimin jäsenet kokivat psykologisen turvallisuuden edellytyksenä olevan, että tukea ja apua sai aina, jos sitä tarvitsi. Tiimissä reagoitiin myös virheisiin hyvin myötätuntoisesti ja lempeästi, ja psykologista turvallisuutta luotiin näyttämällä omalla käytöksellä esimerkkiä siitä, että virheiden tekeminen on sallittua.

Aineistosta nousi esiin, että tiimin jäsenten **yhdenvertaisuutta ja sen osoittamista** pidettiin yhtenä psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävänä tekijänä.

Erilaisuuden hyväksyminen, tasa-arvoisuus vuorovaikutuksessa ja sitä kautta yhdenvertaisuus olivat edistäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista luomalla ilmapiiriä, jossa jokainen sai äänensä kuuluviin ja jokaisen ajatuksia ja panosta arvostettiin. Tiimin jäsenten erilaisuus hyväksyttiin ja jokainen sai olla oma itsensä. Asemasta riippumatta kaikki tiimin jäsenet kokivat saavansa ilmaista ajatuksiaan ja vuorovaikutuksessa vallitsi tasa-arvo. Myös esihenkilön kannustava toimintatapa, muiden tasa-arvoinen kohtelu ja kyky huomioida jokainen tiimin jäsen oli edistänyt psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tunteiden ilmaiseminen puolestaan oli olennainen osa tiimin sanatonta vuorovaikutusta. Tiimissä tunteita sai ilmaista vapaasti ja erilaiset **tunteet hyväksyttiin**. Mahdollisuus kommunikoida koko tunteiden kirjolla oli edistänyt psykologisen turvallisuuden muodostumista.

Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus mahdollisti jatkuvan keskustelun asioista, nopean tiedon saamisen ja tiimin jäsenten tavoitettavuuden. Tiivis yhteydenpito mahdollisti tehokkaan vuorovaikutuksen, kehityskohteiden pohtimisen yhdessä ja myös esihenkilön tavoitettavuuden. Tämä tiimin **aktiivinen vuorovaikutus** edisti psykologisen turvallisuuden muodostumista luomalla tiimiin ilmapiiriä, jossa huolenaiheita oli helppoa ja vaivatonta nostaa esiin ja ongelmat käsiteltiin keskustelemalla. Myös esihenkilöön oltiin tiiviisti yhteydessä ja esihenkilön koettiin olevan helposti tavoitettavissa.

**Luottamuksen ja kunnioituksen osoittamisen** puolestaan koettiin olevan tärkeä perusta psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Luottamus koko tiimiä kohtaan loi pohjaa rehelliselle vuorovaikutukselle, ja siten pohjaa psykologiselle turvallisuudelle. Kunnioitus puolestaan vahvisti arvostavaa, kannustavaa ja hyväksyvää ilmapiiriä. Luottamusta ja kunnioitusta osoitettiin pitäytymällä tehdyissä sopimuksissa, luottamalla toisten osaamiseen ja kykyyn suorittaa työtehtävänsä, pyytämällä apua ja myös luottamalla saatuun apuun, huolehtimalla omista työtehtävistä, kohtelemalla kaikkia tasa-arvoisesti, kuuntelemalla kaikkia ja arvostamalla toisten työtä.

Aineistosta nousi esiin myös tiimin vahva **halu ja kyky kehittää vuorovaikutustaan**. Vuorovaikutusta kehittämällä psykologisen turvallisuuden oli ollut mahdollista muodostua. Aiemmat huonot kokemukset ja turvaton ilmapiiri olivat synnyttäneet halun kehittää tiimin vuorovaikutusta ja toimintatapoja. Tiimin ilmapiiri olikin kehittynyt ja psykologinen turvallisuus muodostunut, kun aiemmista haasteista ja huonosta vuorovaikutuksesta oltiin otettu oppia. Tiimin jäsenet kokivat vahvasti, että psykologisen turvallisuuden luominen on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla, ja kaikilla oli tärkeä rooli sen muodostumisessa. Esihenkilön nähtiin kuitenkin toimivan psykologisen turvallisuuden suunnannäyttäjänä.

Kiire nousi aineistosta monesti esiin vuorovaikutusta heikentävänä tekijänä tiimissä. Kiireen ja sen tuoman stressin koettiin aiheuttavan kireää ilmapiiriä ja kommunikaatiopuutetta, heikentävän vuorovaikutusta ja vähentävän sitä kautta psykologista turvallisuutta. Vaikka tuttavallisuus, tunteiden hyväksyminen ja vuorovaikutuksen aktiivisuus nousivat esiin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävinä tekijöinä, koettiin niiden aiheuttavan ajoittain myös haasteita vuorovaikutukseen. Tiimin jäsenten läheisyys aiheutti toisinaan liiankin suoraa kommunikointia ja ammatillisen käytöksen raja unohtui. Psykologinen turvallisuus siis mahdollisti myös erimielisyyksiä ja konflikteja tiimin sisällä.

Kun tunteita puolestaan ilmaistiin vapaasti ja erilaiset tunteet hyväksyttiin, saattoivat erityisesti negatiiviset tunteet kuormittaa tiimiä ajoittain liikaa. Tiimin jäsenet myös kokivat, että toisinaan vuorovaikutusta oli työpäivän aikana jopa liiankin tiiviisti, jolloin työnteko keskeytyi herkästi. Näiden voidaan nähdä olevan psykologisen turvallisuuden tuomia negatiivisia vaikutuksia tiimissä.

Vaikka tiimin vuorovaikutusta kuvattiin avoimeksi ja myötätuntoiseksi, tiimin jäsenet toivoivat, että virheistä keskusteltaisiin vielä entistä perusteellisemmin. Osa tiimin jäsenistä koki, että kaikista parannettavista asioista ei keskusteltu vielä riittävästi. He toivoivat, että esimerkiksi jokaisen projektin päättyessä pidettäisiin palautekeskustelu,

joka mahdollistaisi paremman oppimisen virheistä. Esihenkilö puolestaan toivoi tiimin jäseniltä yhä suurempaa vuorovaikutusta ja ajatusten rohkeaa ilmaisemista. Psykologisen turvallisuuden olisi siis mahdollista yhä kehittyä tiimissä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen päätelmiin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen tulokset liitetään teoreettiseen näkökulmaan ja tuodaan osaksi laajempaa kontekstia vertailemalla niitä aikaisempaan tutkimukseen. Vertailussa pohditaan, kuinka tutkimus rinnastuu tai poikkeaa muista tutkimuksista. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulosten yhteenveto. Viimeisessä kappaleessa keskitytään tutkimuksen arviointiin, eli luotettavuuden, eettisyyden, tulosten merkityksen ja arvon, rajoitusten ja jatkotutkimusehdotusten pohdintaan. Ilmiö ja tulokset asettuvat uuteen valoon, joka kutsuu tutkijoita avaamaan ilmiötä lisää.

### 6.1 Tutkimustulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen

Myös aiemman tutkimustiedon valossa psykologinen turvallisuus on ihmisten välinen ilmiö, joka syntyy työpaikalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Edmondson, 2002, s. 143–144; Frazier ja muut, 2017, s. 147). Laadukkaat ihmissuhteet ja laadukas vuorovaikutus tiimin sisällä ovat psykologisen turvallisuuden keskeisiä mahdollistajia (Carmeli, 2007, s. 38–40). Tämä tutkimus tuki käsitystä siitä, että psykologinen turvallisuus rakentuu vuorovaikutuksen avulla ja että laadukas vuorovaikutus ja ihmissuhteet edistävät psykologisen turvallisuuden muodostumista. Aineistosta nousi esiin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistäviä vuorovaikutuksellisia tekijöitä, joita yhdistää juurikin vuorovaikutuksen korkea laatu ja laadukkaat ihmissuhteet.

Tutkimuksessa löydetyt psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävät vuorovaikutukselliset tekijät olivat pääasiassa samanlaisia, joita myös muissa tutkimuksissa on noussut esiin. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä vuorovaikutuksen **avoimuuden**, ja avoimuuteen kannustamisen johtajien toimesta, on tutkittu olevan tärkeä osa psykologisesti turvallisen tiimin vuorovaikutusilmapiiriä (Yanchus ja muut, 2014, s. 763–764; Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276), mutta myös psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävä tekijä (Lee, 2021, s. 98). Myös

Edmondsonin (2003, s. 249–251) mukaan esihenkilön lähestyttävyyden ja avoimuuden vaaliminen edistävät tiimin psykologista turvallisuutta. Kohdeorganisaatiossa avoimuuteen oli kannustettu vahvasti. Johtajien onkin tutkittu olevan tärkeässä asemassa poistamassa sellaisia esteitä, jotka rajoittavat työntekijöitä ilmaisemasta ajatuksiaan avoimesti (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Aiemman tutkimustiedon perusteella myös tässä tutkimuksessa esiin nousseet tiimin jäsenten välinen **tuttavallisuus** ja korkealaatuiset ihmissuhteet ovat tärkeässä roolissa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumisessa ja edistämässä (Newman ja muut, 2017, s. 525; Lee ja muut, 2020; Carmeli ja muut, 2009, s. 91; Carmeli & Gittell, 2009, s. 722). Korkealaatuisten ihmissuhteiden voidaan nähdä ilmenevän yhteisinä tavoitteina, jaettuna tietona ja keskinäisenä kunnioituksena ryhmän jäsenten välillä (Gittell, 2003). Aiemmasta tutkimuksesta poiketen yhteiset tavoitteet eivät tämän tutkimuksen aineistosta nousseet esiin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistäneinä tekijöinä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö yhteiset tavoitteet voisi olla merkittävä tekijä korkealaatuisten ihmissuhteiden ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden muodostumisessa.

Myös **myötätunnolla** on havaittu olevan merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa (Pessi ja muut, 2022). Aiemmassa tutkimuksessa erityisesti johtajien myötätuntoisen käyttäytymisen on esitetty edistävän psykologisen turvallisuuden muodostumista (Edmondson, 2003, s. 249–251). Tässä tutkimuksessa tiimin jäsenten rooli myötätuntoisessa vuorovaikutuksessa oli kuitenkin korostunut. **Yhdenvertaisuuden osoittaminen** puolestaan ei ole aiemmassa tutkimuksessa noussut esiin suoraan psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavana tekijänä, vaikkakin esimerkiksi erilaisuuden hyväksymisen on esitetty olevan yksi psykologisesti turvallista ilmapiiriä kuvastava tekijä (O’Leary, 2016, s. 29). Johtajat voivat myös aiemman tutkimustiedon valossa edistää psykologista turvallisuutta pyytämällä tiimin jäsenten osallistumista (Edmondson, 2003, s. 249–251), kannustamalla tiimin jäseniä, korostamalla molemminpuolista kunnioitusta, voimaannuttamalla matalamman

statuksen jäseniä ja rohkaisemalla keskustelua tiimin jäsenten rooleista (O’Leary, 2016, s. 33). Näiden voidaan nähdä omalta osaltaan lisäävän vuorovaikutuksen tasa-arvoisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä tiimissä. Kun johtajat vuorovaikuttavat työntekijöiden kanssa sopimatonta käyttäytymistä vastaan puhuen, edistävät he toiminnallaan psykologisen turvallisuuden muodostumista (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Psykologinen turvallisuus on sidottu erilaisiin tunteisiin ihmissuhteissa (Carmeli ja muut, 2009, s. 92) ja psykologisen turvallisuuden rakentuminen edellyttää myös sanattoman vuorovaikutuksen havainnointia (Ristikangas ja muut, 2021, s. 224). Aiemman tutkimustiedon valossa mahdollisuus kommunikoida koko tunteiden kirjolla edistääkin psykologisen turvallisuuden muodostumista työyhteisössä (Carmeli ja muut, 2009, s. 84). **Tunteiden hyväksyminen**, mahdollisuus ilmaista omia tunteitaan ja sanattoman vuorovaikutuksen tiedostaminen työpaikalla nousivat myös tässä tutkimuksessa esiin yhtenä psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavana tekijänä.

Kasvotusten tapahtuva kommunikointi lisää psykologista turvallisuutta työyhteisössä (Reese ja muut, 2016). Etätyössä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa onkin tutkittu olevan omanlaisensa haasteet, ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin muodostuminen vaatii etätyössä enemmän huomiota ja vaivaa (Lechner & Tobias Mortlock, 2022). Myös tiiviin yhteydenpidon (Hirak ja muut, 2012, s. 112–113; O’Leary, 2016, s. 33) ja esihenkilön tavoitettavuuden (Hirak ja muut, 2012, s. 112–113) on tutkittu vaikuttavan positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Nämä tekijät muodostivat myös tässä tutkimuksessa esiin nousseen **vuorovaikutuksen aktiivisuuden** psykologisen turvallisuuden muodostumista edistävänä tekijänä.

Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä luottamuksen ja kunnioituksen on kuvattu olevan tärkeässä roolissa osana vuorovaikutusta (Yanchus ja muut, 2014, s. 763–764) ja edellytyksenä psykologisen turvallisuuden muodostumiselle (Edmondson, 2003, s. 249–251; Ojala, 2018, s. 153–154). Tämä tutkimus tuki käsitystä **luottamuksen ja**

**kunnioituksen osoittamisen** roolista psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Erityisesti johdon ja esihenkilöiden luottamus työntekijöitä kohtaan edisti tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden muodostumista. Esihenkilöiden osoittama luottamus luokin myös aiemman tutkimustiedon valossa kokemusta psykologisesta turvallisuudesta (Lee, 2021, s. 98).

O'Donovanin ja Mcauliffen (2020, s. 240–247) mukaan organisaation kehitys- ja oppimissuuntautuneisuus on yksi psykologista turvallisuutta mahdollistava tekijä. Myös tässä tutkimuksessa **vuorovaikutuksen kehittämisen** ja organisaation ja tiimin aiemmista haasteista oppimisen tärkeys nousivat esiin psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Aiempien tutkimusten valossa johtajien rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa on kuitenkin ollut hallitseva. Johtajat näyttävätkin omalla käytöksellään mallia siitä, kuinka tiimissä tulisi käyttäytyä, ja edistävät tai vähentävät näin psykologista turvallisuutta (Edmondson, 2003, s. 249–251). Tämän tutkimuksen perusteella tärkeää kuitenkin olisi, että jokainen tiimin jäsen ymmärtäisi vastuunsa ja roolinsa tiimin psykologisen turvallisuuden luomisessa, vaikkakin johto ja esihenkilöt toimivat suunnannäyttäjinä.

Tutkimuksen perusteella jokaisella tiimin jäsenellä on rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa, ja kaikki voivat omalla vuorovaikutuksellaan vaikuttaa sen rakentumiseen. Vaikka jokaisen tiimin jäsenen vastuu ei aiemmassa tutkimustiedossa ole korostunut, on todettu, että kaikki tiimin jäsenet voivat vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen esimerkiksi osoittamalla kunnioitusta toisiaan kohtaan (O'Leary, 2016, s. 33). Myös kollegoilta saadun vertaistuen on esitetty edistävän psykologisen turvallisuuden muodostumista (O'Donovan ja Mcauliffe, 2020, s. 240–247). Kohdeorganisaatiossa kaikkien tiimin jäsenten rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa saattoi olla korostunut tiimin matalan hierarkian vuoksi, ja korkeahierarkkisemmissa organisaatioissa johdon rooli olisi saattanut olla korostetumpi aiempaa tutkimustietoa mukailien.

## 6.2 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, millaisiin asioihin tiimin vuorovaikutuksessa tulisi kiinnittää huomiota psykologisen turvallisuuden muodostumisen edistämiseksi. Tutkimuksessa pyrittiin myös tarkastelemaan, millainen rooli tiimin johtajalla ja muilla tiimin jäsenillä on psykologisen turvallisuuden muodostumisessa.

Tutkimus tuki aiempaa teoretietoa siitä, että vuorovaikutus on tärkeässä roolissa vaikuttamassa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimissä. Kohdetiimissä, jossa vallitsi hyvä psykologinen turvallisuus, nousi esiin kahdeksan psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttanutta vuorovaikutuksellista tekijää. Nämä tekijät olivat tiimin vuorovaikutuksen avoimuus, tiimin jäsenten välinen tuttavallisuus ja myötätunto, yhdenvertaisuuden osoittaminen, tunteiden hyväksyminen, vuorovaikutuksen aktiivisuus, luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen sekä vuorovaikutuksen kehittäminen.

Jotta psykologista turvallisuutta on mahdollista edistää, tulee esihenkilöiden ymmärtää tiimin vuorovaikutuksen kehittämisen tärkeys. Vain vuorovaikutusta kehittämällä on mahdollista saavuttaa tiimin psykologinen turvallisuus ja sen mukanaan tuomat hyödyt, kuten hyvä suorituskyky, tiimin jatkuva oppiminen ja innovointi. Vuorovaikutuksen kehittäminen tutkimuksessa löydettyjä tekijöitä hyödyntämällä tulisikin olla tiimin tärkeänä tavoitteena tilanteessa, jossa psykologista turvallisuutta halutaan edistää. Esihenkilö voi toiminnallaan tuoda esiin vuorovaikutuksen laadun tärkeyden, toimia esimerkkinä ja vaalia avointa keskustelukulttuuria tiimissä. Vastuu psykologisen turvallisuuden muodostumisesta on kuitenkin tutkimuksen mukaan tiimin jokaisella jäsenellä, ja kukin tiimin jäsen voi omalla toiminnallaan edistää tai vähentää tiimin psykologista turvallisuutta. Psykologisen turvallisuuden tulisikin olla tiimissä tiedostettu tavoite, jota pyritään yhdessä edistämään.

Esihenkilöiden tulisi huolehtia tiimin vuorovaikutuksen tasa-arvoisuudesta ja jäsenten yhdenvertaisuudesta, jotta tiimin muodostuisi ilmapiiri, jossa jokainen sai äänensä kuuluviin ja jokaisen ajatuksia ja panosta arvostetaan. Myös esihenkilön tavoitettavuus oli tärkeässä asemassa avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden muodostumista. Johdon ja esihenkilöiden on myös tärkeää osoittaa luottamuksensa tiimiä kohtaan. Työpaikalla tulisi tutkimuksen mukaan tarjota tiloja ja mahdollisuuksia myös epäviralliselle vuorovaikuttamiselle tuttavallisuuden edistämiseksi. Kun tiimin jäsenet tunnetaan hyvin, ei itsensä ilmaisemista tarvitse pelätä. Tutkimuksen perusteella organisaatioissa tulisikin suosia kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka on tärkeässä roolissa aktiivisen keskustelun ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden saavuttamisessa.

Johdon ja esihenkilöiden koettiin olevan tärkeitä suunnannäyttäjiä, joiden vastuulla oli laadukkaaseen vuorovaikutukseen kannustaminen ja tiimille esimerkkinä toimiminen. Tiimin jäsenet voivat tutkimuksen mukaan edistää psykologisen turvallisuuden muodostumista jakamalla tietoa avoimesti, kuuntelemalla muita, arvostamalla toisten eriäviäkin mielipiteitä, auttamalla kaikkia ja tarjoamalla tukea, hyväksymällä erilaiset tunteet työpaikalla, osoittamalla luottamusta ja kunnioitusta muita kohtaan sekä reagoimalla myötätuntoisesti toisten virheisiin. Jokaisen tiimin jäsenen erilaisuus on tärkeää hyväksyä, ja erilaiset mielipiteet tärkeää kuunnella.

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa myös erimielisyydet tiimin sisällä. Avointa keskustelukulttuuria vaalimalla eriävistä mielipiteistä on kuitenkin mahdollista päästä yhteisymmärrykseen. Tiimin aktiivinen ja avoin vuorovaikutus luo yhteistä ilmapiiriä ja kokemusta siitä, että ideoita ja huolenaiheita on vaivatonta nostaa esiin ja ongelmat käsitellään yhdessä keskustelemalla.

Tutkimuksessa havaittiin myös psykologisen turvallisuuden tuomia negatiivisia vaikutuksia tiimissä. Tiimin jäsenten tuttavallisuus ja läheisyys aiheutti ajoittain liiankin suoraa vuorovaikutusta, mikä loi epätoivottua ilmapiiriä tiimiin. Myös negatiivisten

tunteiden ilmaiseminen avoimesti koettiin ajoittain kuormittavaksi. Aktiivisen vuorovaikutuksen kääntöpuolena puolestaan työnteko saattaa keskeytyä usein, kun kynnys ideoiden ja kysymysten esittämiseen ja keskustelun aloittamiseen oli matala.

Kiire puolestaan nousi tutkimuksessa esiin vuorovaikutusta ja sitä kautta psykologista turvallisuutta heikentäneenä tekijänä tiimissä. Kiire ja sen mukanaan tuoma stressi voivat aiheuttaa huonoa ilmapiiriä ja heikkoa kommunikointia, mikä vähentää psykologista turvallisuutta tiimissä. Tiimin vuorovaikutusta kuvattiin avoimeksi ja myötätuntoiseksi, mutta tiimin jäsenet toivoivat, että virheistä keskusteltaisiin vieläkin syväluotaavammin. Esihenkilö puolestaan toivoi tiimin jäseniltä yhä suurempaa ja rohkeampaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta ja sitä kautta psykologista turvallisuutta kehittämällä voitaisiin siis saavuttaa mahdollisesti vielä lisääkin psykologisesti turvallisen ilmapiirin mukanaan tuomia positiivisia vaikutuksia.

## **6.3 Tutkimuksen arviointi**

### **6.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu tutkimusprosessin kuvauksessa, sen perusteluissa sekä aineiston analyysissä (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Validiteetti ja reliabiliteetti ovat keskeisiä käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia arvioidaan analyysin systemaattisuuden ja tulkintojen luotettavuuden kautta (Ruusuvuori ja muut, 2010). Analyysin kaikissa vaiheissa tehdyt valinnat ja rajaukset sekä analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet tulisivat olla esitettyinä (Ruusuvuori ja muut, 2010). Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa koskee myös sitä, että koko käytettävissä oleva aineisto on huomioitu ja että tulokset kuvaavat tutkittavien ajatusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 189). Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin analyysin vaiheet, polku alkuperäisdataan säilytettiin koko analyysin ajan ja tulkintoja pyrittiin tuomaan näkyväksi esittämällä suoria lainauksia aineistosta.

Aineiston luotettavuuteen vaikuttaa myös sen laatu (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 185). Litterointi nopeasti haastattelujen jälkeen parantaa tutkimuksen laatua (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 185). Kaikki haastattelut litteroitiin heti haastatteluja seuraavina päivinä. Laadun parantamiseksi haastattelutilanteessa varmistettiin äänitteiden hyvä kuuluvuus, ja litteroinnissa noudatettiin samoja sääntöjä jokaisen haastattelun kohdalla. Tutkimuksen laadun parantamiseksi varmistettiin myös luokittelun johdonmukaisuus analyysissä. Tärkeää on myös pohtia, olisivatko tutkimustulokset mahdollisia toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko tutkimus toteuttaa siellä uudestaan (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tulosten reliabiliuttu voidaan lisätä myös kahden eri mittauksen tuomalla samanlaisella tuloksella (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tutkimuksen reliabiliteettia voitaisiinkin parantaa esimerkiksi toteuttamalla se uudestaan toisessa organisaatiossa tai rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 186) mukaan yksilön käyttäytyminen riippuu kuitenkin kontekstista, joten on epätodennäköistä, että toisella tutkimusmenetelmällä päädyttäisiin tismalleen samaan tulokseen.

Validiteettia puolestaan arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen pätevyyden kautta (Ruusuvuori ja muut, 2010). Validiteetin lisäämiseksi aineisto on pyritty valitsemaan siten, että sen avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen. Hyvän validiteetin omaavassa tutkimuksessa myös aineiston analyysi ja päättelyketju on tehty ja esitelty laadukkaasti ja järjestelmällisesti (Ruusuvuori ja muut, 2010; Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Validiteettia voidaan vahvistaa myös koettelemalla omia tulkintoja aiempien tutkimusten avulla (Ruusuvuori ja muut, 2010) ja vertailemalla saatuja tietoja muista lähteistä saatuihin tietoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 189). Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset saatettiin myös osaksi laajempaa teorian tietoa vertaamalla niitä aiempiin tutkimuksiin.

Faktanäkökulmaa sovellettaessa tulee aina myös arvioida sitä, kuinka totuudenmukaista kerätty aineisto on ja kuinka luotettavia tutkittavien antamat tiedot ovat (Alasuutari, 2011, luku 5). Missä määrin voidaan siis olettaa, että tutkittavien kuvaukset ovat olleet

totuudenmukaisia? Ei ole kuitenkaan syytä olettaa, että tämän tutkimuksen haastateltavat olisivat valehdelleet vastauksissaan. Haastattelun luotettavuutta voi kuitenkin heikentää haastateltavien mahdollinen taipumus sosiaalisesti hyväksytyjen vastausten antamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 35).

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syväluotaavaa, mutta laajempaan joukkoon huonosti yleistettävää tietoa (Alasuutari, 2011, luku 12). Tämän tutkimuksen tuloksista ei odotettu suurta yleistettävyyttä, vaan tarkoitus oli tuottaa tarkentavaa tietoa tutkitusta ilmiöstä. Tutkimustulokset kuvastavat, millaiset vuorovaikutukselliset tekijät ovat kohditiimissä edistäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tutkimustuloksia tarkastellaan kuitenkin yksittäistapausta laajemmin yhtenä esimerkkinä ilmiöstä. Yleistettävyyden ongelmaan on pyritty saamaan ratkaisua myös liittämällä tulokset osaksi aiempaa tutkimustietoa, jolloin ilmiö on pyritty liittämään osaksi laajempaa kontekstia.

Ihmisoikeudet muodostavat tutkimuksen eettisen perustan, kun on kyse ihmisiin kohdistuvasta tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5.4.4). Informointiin perustuva suostumus, kerättyjen tietojen luottamuksellisuus, tutkimuksen seuraukset ja anonymiteetti ovat ihmisiin kohdistuvien tutkimusten tärkeimpiä eettisiä periaatteita (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 20). Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 5.4.4) lisäävät tutkimusetiikkaan kuuluvan myös muita tutkittavien suojaan liittyviä seikkoja: tutkijan on esimerkiksi selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja riskit, ja osallistuminen tutkimukseen tulee olla aina vapaaehtoista. Yksilöllä on oltava oikeus kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää mukanaolonsa tutkimuksessa. Osallistujien oikeudet ja hyvinvointi tulee myös olla turvattu ja tutkijan tulee kantaa vastuunsa luvattujen sopimusten noudattamisesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5.4.4).

Haastavaa Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 20) mukaan on päättää, kuinka paljon tutkittaville tulisi kertoa tutkimuksen tavoitteista. Koska tässä tutkimuksessa haluttiin saada tutkittavien luonnollinen toiminta kuvatuksi ja tarkkoja vastauksia

haastattelukysymyksiin, annettiin haastateltaville jo etukäteen tieto tutkimuksen tarkoituksesta. Osallistujilla oli tiedossaan tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät, ja myös psykologisen turvallisuuden käsite avattiin tutkittaville. Haastateltavat antoivat siis suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen asianmukaisen informaation pohjalta. Haastattelukysymyksetkin olisi kuitenkin ollut hyvä lähettää tutkittaville jo ennakoon. Jokaisen haastattelun aluksi kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää missä tahansa vaiheessa tutkimusta. Riskit osallistumiseen liittyen liittyivät haastateltavien tunnistettavuuteen tutkimusraportissa. Tästä huolehdittiin kerättyjen tietojen luottamuksellisuuden ja osallistujien anonymiteetin takaamisen myötä. Tutkimuksen aikana varmistettiin, etteivät raportissa esitetyt tiedot aiheuta vahinkoa osallistujille, ja että luvatuissa sopimuksissa pysyttiin.

### **6.3.2 Tulosten merkitys**

Tämä tutkimus edistää ymmärrystä vuorovaikutuksen laadun merkityksestä työtiimien psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Tutkimuksen avulla saatiin teoreettista tietoa siitä, miten vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista, ja millaiset vuorovaikutukselliset tekijät voivat vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tutkimuksen avulla saatiin myös tietoa siitä, millainen vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä edistää psykologisen turvallisuuden rakentumista tiimissä. Tutkimus myös valotti lisää esihenkilöiden ja muiden tiimin jäsenten rooleja psykologisen turvallisuuden muodostumisessa matalahierarkkisessa tiimissä. Yhdessä aiemman teorian kanssa, tutkimus myös nostaa esiin psykologisen turvallisuuden tärkeyden työtiimeissä, sekä sen tuomat vaikutukset yksilöille, tiimeille ja organisaatioille. Tutkimus siis kehitti psykologisen turvallisuuden teorian tietoa luomalla uutta teoriaa jo olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen ja kokonaiskuvaa rakentaen.

Tämän tutkimuksen tuloksilla on myös käytännön merkitystä, ja tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden pyrkiessä rakentamaan tiimiensä psykologista turvallisuutta. Tutkimuksen avulla saatiin käytännöllistä tietoa siitä, millaisiin asioihin tiimin

vuorovaikutuksessa tulisi kiinnittää huomiota psykologisen turvallisuuden muodostumisen edistämiseksi. Tiimeissä tulisi esimerkiksi vaalia avointa vuorovaikutusta sekä tiimin sisäisen kilpailuasetelman poistamista ja sitä kautta avointa tiedon jakamista. Esihenkilöiden tulee omalla toiminnallaan toimia esimerkkinä avoimuudessa ja jakaa tietoa tiimin jäsenille. Tiimin jäsenille tulisi tarjota tiloja ja mahdollisuuksia avoimelle vuorovaikutukselle ja toisiin tiimin jäseniin tutustumiselle erityisesti uusien työntekijöiden aloittaessa tiimissä. Työpäivän aikana tulisi tarjota mahdollisuuksia myös epäviralliseen vuorovaikuttamiseen. Virheisiin lempeästi reagoimalla, kuuntelemalla muita ja vaalimalla avunpyytämisen ja auttamisen ilmapiiriä, voidaan osoittaa myötätuntoa ja sitä kautta edistää psykologista turvallisuutta tiimissä. Esihenkilöiden tulisikin kannustaa tiimin jäseniä pyytämään apua aina tarvittaessa ja näyttää omalla esimerkillään, että virheiden tekeminen on sallittua.

Myös esihenkilölähtöinen erilaisuuden hyväksyminen, osallistumiseen kannustaminen ja vuorovaikutuksen tasa-arvoisuudesta huolehtiminen on tärkeää. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus kommunikointiin koko tunteiden kirjolla, ja sanattoman vuorovaikutuksen merkitys on tärkeää tiedostaa. Tiedostamisen ja havainnoinnin lisäksi on tärkeää, että tiimissä osataan myös puuttua epätoivottuun sanattomaan vuorovaikutukseen. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen ja tiiviin yhteydenpidon mahdollistaminen, sekä esihenkilön hyvä tavoitettavuus lisäävät omalta osaltaan psykologista turvaa. Tiimissä on myös tärkeää huomioida luottamuksen ja kunnioituksen tärkeys, ja erityisesti esihenkilöiden tulisi osoittaa näitä tiimin jäseniä kohtaan. Tiimin vuorovaikutusta näin kehittämällä ja aiemmista haasteista oppimalla psykologisen turvallisuuden on mahdollista muodostua.

Psykologisen turvallisuuden ei kuitenkaan tarvitse ole tiedostamaton ilmiö, vaan siitä voidaan myös puhua avoimesti tiimissä. Näin voidaan tuoda esiin jokaisen tiimin jäsenen vastuu psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa suunnannäyttäjinä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Psykologista turvallisuutta tulisikin kohdella tärkeänä tavoitteena,

johon tiimissä tähdätään tietoisesti. Psykologisen turvallisuuden muodostumista edistämällä voidaan saavuttaa kirjallisuuskatsauksessa esiin nostettuja psykologisen turvallisuuden positiivisia vaikutuksia, kuten tiimin tehokasta ja jatkuvaa oppimista, luovuutta ja innovointia, hyvää suorituskykyä ja työntekijöiden sitoutumista. Toisaalta tutkimus tuo esiin myös mahdollisia psykologisen turvallisuuden tuomia haasteita.

### **6.3.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä laajoja johtopäätöksiä tulosten yleistettävyydestä. Tulokset kuvaavat kohdettiimin jäsenten kokemuksia vuorovaikutuksen vaikutuksesta psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tutkimuksen perusteella ei voida olettaa, että toisessa toimintaympäristössä tai toisessa kohdettiimissä saataisiin tismalleen samat tulokset. Kohdettiimi työskenteli pääsääntöisesti yhdessä toimistolla, minkä vuoksi myös vuorovaikutus tapahtui pääasiassa kasvotusten. Vuorovaikutusta tarkasteltiinkin tässä tutkimuksessa kasvotusten tapahtuvana.

Tulokset saattaisivatkin olla erilaiset, mikäli tiimi esimerkiksi tekisi jatkuvasti myös etätöitä, mikäli vuorovaikutus painottuisi tavallisesti teknologian välityksellä tapahtuvaksi tai mikäli kyseessä olisi esimerkiksi maantieteellisesti hajautunut virtuaalitiimi. Etätöissä psykologisen turvallisuuden muodostumiseen liittyvien omanlaisensa haasteet ja sen muodostuminen vaatii esihenkilöltä ja muilta tiimin jäseniltä enemmän työpanosta.

Työ kohdeorganisaatiossa on luovaa, jolloin psykologisen turvallisuuden tuoman innovoinnin ja luovuuden merkitys on korostunut. Kohdeorganisaation toimiala saattaaakin rajata tuloksia, ja toisella toimialalla toimivassa tiimissä tulokset voivat olla erilaisia. Tutkimuksen perusteella ei voida myöskään rajata pois psykologisen turvallisuuden muodostumista edistäviä muita vuorovaikutuksellisia tekijöitä, jotka eivät nousseet esiin tutkimuksessa.

Psykologisella turvallisuudella on tutkittu olevan lukuisia hyötyjä tiimien toiminnalle. Sen on todettu olevan vahvasti yhteydessä tiimin luovuuteen (Hu ja muut, 2018, s. 313; Newman ja muut, 2017, s. 526), suorituskykyyn ja tiimin kykyyn oppia epäonnistumisista (Hirak ja muut, 2012, s. 114). Psykologinen turvallisuus vaikuttaa positiivisesti tiimin oppimiskäyttäytymisen ja tiimioppimiseen (Edmondson, 2003), jotka ovat tärkeitä suorituskyvyn tekijöitä (Edmondson, 1999, s. 376). Psykologisesti turvallisissa tiimeissä jäsenet voivat hyödyntää osaamistaan laajasti, kun epäonnistumisia ei tarvitse pelätä (Ojala, 2018, s. 153). Psykologisella turvallisuudella on havaittu olevan positiivinen vaikutus myös työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tehtävien suorittamiseen (Frazier ja muut, 2017, s. 140), ja sen on tutkittu edistävän kommunikaation tasoa sekä työntekijöiden positiivista asennetta (Newman ja muut, 2017, s. 526–527).

Näiden tutkimustulosten valossa psykologisen turvallisuuden voidaan sanoa olevan hyvin tärkeää tiimityössä ja se tulisi nähdä tiimien tärkeänä tavoitteena. Psykologinen turvallisuus ansaitseekin lisää huomiota myös tutkimustyössä ja jatkotutkimukselle on tarvetta. Lisää tutkimustietoa tarvitaan erityisesti siitä, miten ja millaisissa prosesseissa psykologinen turvallisuus muodostuu työtiimeissä. Tämän tutkimuksen rajoituksena on aineiston rajallisuus ja tutkimuksen kontekstuaalisuus. Erityisesti psykologisen turvallisuuden vaatimista edellytyksistä ja sen muodostumista edistävästä tekijöistä onkin tarvetta tehdä laajempaa jatkotutkimusta suuremmalla otannalla ja erilaisissa organisaatioissa. Pitkittäistutkimuksella voitaisiin saada arvokasta tietoa psykologisen turvallisuuden muodostumisesta uusissa tiimeissä.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on vielä keskittynyt erityisesti sosiaali- ja terveysalalle, joten tutkimustietoa tarvitaan myös muilta aloilta sekä erilaisista työtiimeistä, kuten virtuaali-tiimeistä. Psykologisen turvallisuuden positiivisten vaikutusten lisäksi tarvitaan myös vielä lisää tietoa sen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioon. Olisikin tärkeää tutkia, voiko psykologista turvallisuutta olla tiimissä liikaa. Mikäli tiimin jäsenet kokevat olonsa liian

turvallisiksi, voi kynnys eri aiheista keskustelulle olla niin matala, että työaika kuluu lopulta merkityksettömien tai epävirallisten asioiden käsittelyyn.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 11). Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Baralou, E. & Tsoukas, H. (2015). How is New Organizational Knowledge Created in a Virtual Context? An Ethnographic Study. *Organization Studies*, 36(5), 593–620. <https://doi.org/10.1177/0170840614556918>
- Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A. & Gittel, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.565>
- Duhigg, C. (2016, 25. helmikuuta). *What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Times Magazine. Noudettu 23.01.2023 osoitteesta <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The Power of High-Quality Connections. Teoksessa K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (toim.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 263–278). Berrett-Koehler Publishers.

- 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. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Edmondson, A. C. (2003). 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. & 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>
- Elfenbein, H. A. (2013). Team Emotional Intelligence: What It Can Mean and How It Can Affect Performance. Teoksessa V. Urch Druskat, G. Mount & F. Sala (toim.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups* (s. 165–184). Taylor & Francis Group.
- Fink, A. (2020). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (5). Sage Publications, Inc.
- 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>
- Frijda, N. H. & Mesquita, B. (1998). The Analysis of Emotions: Dimensions of Variation. Teoksessa M. F. Mascolo & S. Griffin (toim.), *What Develops in Emotional Development? Emotions, Personality, and Psychotherapy* (s. 273–295). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1939-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1939-7_11)

- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Giri, V. N. & Kumar, B. P. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137–143. <https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- Gittell, J. H. (2003). A Theory of Relational Coordination. Teoksessa K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (toim.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 279–295). Berrett-Koehler Publishers.
- Hirak, R., Peng A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N. & Liu, S. (2018). Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Jarenko, K. (2017). Myötätunto, hyvän tahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa A. B. Pessi, M. J. S. Martela & M. A. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 263–280). PS-kustannus.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Noudettu 24.01.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly->

- journals/psychological-conditions-personal-engagement/docview/199783385/se-2
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaori (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- LaPlante, D. & Ambady, N. (2003). On How Things Are Said: Voice Tone, Voice Intensity, Verbal Content, and Perceptions of Politeness. *Journal of Language and Social Psychology*, 22(4), 434–441. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0261927X03258084>
- Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. (2022). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51(2), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Lee, K.-H., Hyun, S. S., Park, H. & Kim, K. (2020). The Antecedents and Consequences of Psychological Safety in Airline Firms: Focusing on High-Quality Interpersonal Relationships. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2187. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072187>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. painos). Sage.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- 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.hrmr.2017.01.001>
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162–171. Noudettu 03.02.2023 osoitteesta <https://search-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=25358848&site=ehost-live>
- O'Donovan, R. & Mcauliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- O'Leary, D. F. (2016). Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. *Journal of interprofessional care*, 30(1), 29–34. <https://doi.org/10.3109/13561820.2015.1072142>
- O'Neill, O. A. (2009). Workplace Expression of Emotions and Escalation of Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2396–2424. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00531.x>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja.
- Pearsall, M. J. & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Pessi, A. B., Seppänen, A. M., Spännäri, J., Grönlund, H., Martela, F. & Paakkanen, M. (2022). In search of copassion: Creating a novel concept to promote re-enchantment at work. *Business Research Quarterly*, 25(1), 82–97. <https://doi.org/10.1177/23409444211058179>

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 1). Gaudeamus.
- Reese, J., Simmons, R. & Barnard, J. (2016). Assertion Practices and Beliefs Among Nurses and Physicians on an Inpatient Pediatric Medical Unit. *Hospital Pediatrics*, 6(5), 275–281. <https://doi.org/10.1542/hpeds.2015-0123>
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S. & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional Teamwork for Health and Social Care*. John Wiley & Sons.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systemaattinen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.
- Rode, J. C., Mooney, C. H., Arthaud-Day, M. L., Near, J. P., Baldwin, T. T., Rubin, R. S. & Bommer, W. H. (2007). Emotional intelligence and individual performance: evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 399–421. <https://doi.org/10.1002/job.429>
- Rozovsky, J. (2015, 17. marraskuuta). *The five keys to a successful Google team*. re:Work. Noudettu 23.01.2023 osoitteesta <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ruutu, S. (2020). *Coachin työkalupakki*. Alma Talent Oy.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547. <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge

- Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429–447).  
<https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, (3), 66–81. Noudettu 03.02.2023 osoitteesta  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/developmental-sequence-small-groups/docview/205826761/se-2>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Viitala, R. (2021). *Laadullinen tutkimus. Sisällön analyysi?* [luentomateriaali]. Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta  
[https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/457454/mod\\_resource/content/1/Sisallon%20analyysi%20Viitala.pptx](https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/457454/mod_resource/content/1/Sisallon%20analyysi%20Viitala.pptx)
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behaviour: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.  
<https://doi.org/10.1037/a0015848>
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3). Wiley-Blackwell.
- Yanchus, N. J., Derickson, R., Moore, S. C., Bologna, D. & Osatuke, K. (2014). Communication and psychological safety in veterans health administration work environments. *Journal of Health Organization and Management*, 28(6), 754–776.  
<https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2012-0241>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Haastattelukysymykset

##### Taustakysymykset

1. Minkä ikäinen olet?
2. Mikä on tehtäväsi organisaatiossa?
3. Kauanko olet ollut töissä organisaatiossa?

##### Tiimi ja vuorovaikutus

4. Mitkä ovat mielestäsi tiimisi kolme tärkeintä vahvuutta?
5. Mitkä ovat mielestäsi tiimisi heikkoudet?
6. Miten kuvailisit vuorovaikutusta tiimissä?
7. Kuinka tiiviisti olet yhteydessä tiimisi jäseniin?
8. Kuinka kuvailisit tiimisi sanatonta vuorovaikutusta? Sanattomalla vuorovaikutuksella tarkoitetaan esim. ilmeitä, eleitä, kehonkieltä ja äänensävyjä.
9. Kuinka hyvin tunnet tiimisi jäsenet?
10. Miten uskallat ilmaista mielipiteitäsi, ideoitasi ja huolenaiheitasi tiimissä?
11. Millaiseksi koet myötätunnon merkityksen tiimissä?
12. Miten tiimissä suhtaudutaan eriäviin mielipiteisiin?
13. Koetko saavasi tarvittaessa apua toisilta tiimin jäseniltä?
14. Miten keskustellette tapahtuneista virheistä?
15. Kunnioittavatko tiimin jäsenet toisiaan? Miten tämä näkyy?
16. Miten erilaiset roolit näkyvät tiimityöskentelyssä?
17. Saavatko kaikki osallistua tiimin vuorovaikutukseen?

##### Psykologisen turvallisuuden muodostuminen

Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työntekijät pystyvät esittämään kysymyksiä ja tuomaan esille ideoitaan, mielipiteitään ja huoliaan ilman pelkoa esimerkiksi naurunalaiseksi joutumisesta, häpeästä tai tuomitsemisesta.

18. Millaiset asiat mielestäsi lisäävät turvallista ilmapiiriä tiimissäsi?
19. Millaiset asiat mielestäsi vähentävät turvallista ilmapiiriä tiimissäsi?
20. Millaisin konkreettisin keinoin turvallista ilmapiiriä on edistetty tiimissäsi?
21. Millainen rooli tiimin eri jäsenillä on turvallisen ilmapiirin muodostumisessa?
22. Kuinka esihenkilösi toiminta on vaikuttanut turvallisen ilmapiirin muodostumiseen tiimissäsi?
23. Onko jotain, mitä haluaisit vielä kertoa aiheeseen liittyen tai heräsikö sinulle kysymyksiä?