Bettina Salmensuu

Johtaminen epävarmuuden keskellä

Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa kriisitilanteessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Bettina Salmensuu
Tutkielman nimi: Johtaminen epävarmuuden keskellä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteriohjelma
Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Liisa Mäkelä
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **86**

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosikymmeninä koko maailmaa järisyttäneet kriisit, kuten Covid-19-pandemia ovat haastaneet organisaatioiden kriisinkestävyyttä, johtajuutta ja organisaatioiden kykyä sopeutua äkillisiin muutoksiin. Epävarmuuden keskellä psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ perustuu pitkälti tiimityöhön, oppimiseen ja luovuuteen.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella erityisesti esihenkilön roolin näkökulmasta niitä tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät psykologista turvallisuutta kriisitilanteessa. Tässä tutkielmassa halutaan syventää ymmärrystä niistä toimenpiteistä ja johtamiskäytänteistä, joiden avulla esihenkilö voi vahvistaa psykologista turvallisuutta työyhteisössä opetusalalla ja toisaalta tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen kielteisesti. Tutkimusongelmaa lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimus pyrkii vastaamaan tunnistettuun tarpeeseen lisätä ymmärrystä psykologisen turvallisuuden johtamisesta suomalaisessa työelämässä, erityisesti opetusalalla.

Tutkielmassa hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistona käytettiin valmista Vaasan yliopiston ja Työterveyslaitoksen Uudis-työryhmän toteuttaman Uudis-hankkeen yhteydessä opetusalalta kerättyä haastatteluaineistoa. Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkielman teoriaosuudessa syvennytään kriisin, kriisijohtamisen sekä psykologisen turvallisuuden teemoihin.

Tutkimuslöydökset osoittivat, että esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa kriisitilanteessa on moniulotteinen ja muodostuu useista eri tekijöistä. Aineiston analyysin perusteella keskeisiksi psykologista turvallisuutta vahvistaviksi teemoiksi nousivat esihenkilön emotionaalinen tuki ja läsnäolo, johdonmukainen viestintä ja vuorovaikutus, toimiva yhteistyö ja henkilöstön osallistaminen, jotkin henkilöstökäytänteet, sekä esihenkilön ja alaisten väliset laadukkaat suhteet. Psykologista turvallisuutta heikentäviä tekijöitä ei pystytty aineiston perusteella vahvistamaan, mutta riskitekijöinä kriisitilanteessa korostuivat yksinäisyyden tunteen kokemukset, esihenkilön tuen puute, esihenkilön puutteellinen vuorovaikutus, viestintä ja ohjeistus sekä yhteistyön puuttuminen esihenkilön ja alaisten välillä.

AVAINSANAT: psykologinen turvallisuus, kriisi, kriisijohtaminen, kriisinhallinta, johtaminen

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 7

1.2 Keskeiset käsitteet 9

1.3 Tutkielman rakenne 10

2 Kriisitilanteet organisaatioympäristössä 12

2.1 Kriisin käsite 12

2.2 Kriisin vaikutukset organisaatioon 15

2.3 Kriisin erityispiirteet opetusalalla 15

3 Kriisijohtaminen organisaatiossa 17

3.1 Johtaminen käsitteenä 17

3.2 Kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan käsitteellinen erottelu 18

3.3 Kriisinhallinta prosessina 19

3.4 Esihenkilön rooli kriisijohtamisessa 22

4 Psykologinen turvallisuus 26

4.1 Psykologisen turvallisuuden käsite ja sen teoreettinen tausta 27

4.2 Psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät 29

4.3 Psykologisen turvallisuuden merkitys 33

5 Tutkimuksen metodologia 38

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä 38

5.2 Tutkimusaineiston esittely 40

5.3 Analyysi 41

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 43

6 Tulokset 45

6.1 Kriisit työuralla ja haastateltavien suhtautuminen niihin 45

6.2 Psykologista turvallisuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät kriisitilanteessa 48

6.2.1 Emotionaalinen tuki ja läsnäolo 51

6.2.2 Viestintä ja vuorovaikutus 55

6.2.3 Yhteistyö ja osallistaminen 60

6.2.4 Henkilöstökäytänteet ja johtamistyylit 61
6.2.5 Esihenkilön ja alaisten väliset suhteet 65
7 Johtopäätökset ja pohdinta 68
7.1 Jatkotutkimusehdotuksia 73
7.2 Käytännön ehdotuksia työelämään 74
Lähteet 76
Liitteet 86
Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä tutkielmassa 86

Kuviot

Kuvio 1. Pro Gradu -tutkielman rakenne. 11
Kuvio 2. Regeneratiivinen kriisimalli (mukaillen: Coombs, 2023, s. 12)..... 15
Kuvio 3. Kriisinhallintasykli (mukaillen: Drennan & muut, 2014, s. 55–56). 21
Kuvio 4. Kriisijohtamisen kolmen vaiheen malli (mukaillen Seeck, 2009). 25
Kuvio 5. Haastateltavien työurallaan kohtaamat kriisit. 47
Kuvio 6. Pääteemat. 51
Kuvio 7. Tutkimuksen tulokset. 67

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen perustiedot. 41

1 Johdanto

” Anyone can steer the ship when the sea is calm" – Publilian Syrus

Todellinen johtajuus ja kriisinhallintakyky mitataan vasta silloin, kun organisaatio kohtaa odottamattomia haasteita ja epävarmuutta. Viime vuosikymmeninä erilaiset globaalit kriisit ovat ravistelleet maailmaa koskettaen yhteiskuntia, ihmisiä ja organisaatioita. Esimerkiksi vuonna 2019 levinnyt koronapandemia haastoi organisaatioiden kriisinkestävyyttä, aiheutti haasteita johtajille ja sai aikaan laajamittaisia ja pitkäkestoisia vaikutuksia työelämään (Sigahi & muut, 2021). Kriisitilanteet eivät vaikuta ainoastaan organisaation rakenteisiin ja toimintaan, vaan myös henkilöstön kokemuksiin työympäristöstään ja turvallisuudestaan.

2020-luvun työelämä on aiempaa arvaamattomampaa ja epävakaampaa, mikä edellyttää jatkuvaa kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin (Kauppi & muut, 2022, s. 331). Yhtenä keskeisenä tekijänä organisaation kriisinkestävyyden kannalta voidaan pitää psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus on eritysen tärkeä tekijä alasta riippumatta kaikissa organisaatioissa, joissa työskentely tapahtuu jatkuvasti muuttuvissa, epävarmoissa ja monitulkintaisissa olosuhteissa (Edmondson, 2019). Edmondsonin (1999, s. 350) mukaan psykologinen turvallisuus viittaa käsitteenä uskomukseen siitä, että ilmapiiri on tarpeeksi turvallinen ihmisten väliselle riskinotolle. Psykologisesti turvallisissa olosuhteissa yksilöt voivat vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja ideoitaan, esittää kysymyksiä ja huolenaiheita sekä tehdä virheitä ilman pelkoa nöyryytyksestä tai muista negatiivisista seuraamuksista (Edmondson, 1999, 2004, 2019; Edmondson & Lei, 2014; Kahn, 1990).

Psykologisen turvallisuuden käsite nousi laajempaan tietoisuuteen sen jälkeen, kun Charles Duhigg julkaisi helmikuussa 2016 New York Times Magazine -lehdessä artikkelin, joka käsitteli Googlen viisivuotista tutkimusta liittyen tiimien tehokkuuteen (Duhigg, 2016; Edmondson, 2019). Aristoteles-nimisessä laajamittaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin Googlen tiimejä ja havaittiin, että korkea psykologinen turvallisuus oli

yhteydessä tiimin menestykseen. Tiimejä yhdisti avoin vuorovaikutus ja tiimiläiset uskalsivat tuoda esille myös vaikeita asioita. (Duhigg, 2016.)

Tieteellisen tutkimusnäytön perusteella johtajan rooli psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa työyhteisössä on keskeinen (ks. esim. Edmondson, 1999; Clarke & muut, 2025; May & muut, 2004; McKinsey & Company, 2021). Tutkimusten mukaan psykologista turvallisuutta edistää esimerkiksi kannustava ja ei-kontrolloiva esihenkilön käyttäytyminen (Edmondson, 1999, s. 356), yksilön suhde lähimpään esihenkilöön sekä palkitsevat suhteet kollegoihin (May & muut, 2004). Psykologinen turvallisuus on erityisen merkittävä tekijä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa jatkuva oppiminen, tiimityö ja korkea osaaminen ovat keskiössä (Edmondson & Lei, 2014).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin esihenkilön roolia psykologisen turvallisuuden rakentumisessa kriisitilanteessa. Tutkimuksessa aihetta lähestyttiin opetusalalla tapahtuvien kriisien kontekstissa ja tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Psykologista turvallisuutta on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla, erityisesti johtamisen, organisaatiokäyttäytymisen, sosiaalipsykologian ja terveydenhuollon johtamisen kentillä (Edmondson & Lei, 2014, s. 36). Psykologisen turvallisuuden pioneerina tunnetun Amy Edmondsonin tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan psykologista turvallisuutta pääasiassa tiimityön, oppimisen, innovoinnin sekä organisaatiokulttuurin ja johtamisen näkökulmista erityisesti työpaikoilla ja asiantuntijayhteisöissä (ks. esim. Edmondson & Lei, 2014; Edmondson, 1999, 2003, 2004). Esihenkilön roolia psykologisen turvallisuuden rakentumisessa on käsitelty tieteellisessä tutkimuksessa paljon (mm. Kahn, 1990; Edmondson, 2008; Edmondson & Lei, 2014), mutta kriisijohtamisen konktekstissa aihe on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Koronapandemian jälkeen kriisijohtamisen merkitys on noussut entistä vahvemmin esiin sekä käytännön johtamistyössä että tieteellisessä tutkimuksessa. Covid-19-pandemia

paljasti opetusalan haavoittuvuuden ja johtamisen haasteet henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa, tuoden esiin puutteita kriisijohtamisen taidoissa sekä valmiuksissa reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2024). Shahid ja Din (2021) pyrkivät tutkimuksessaan selvittämään koulun johtamistyylien ja organisaatiokulttuurin vaikutusta opettajien kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Weiner ja muut (2021) tutkivat rehtorin roolia psykologisen turvallisuuden ja oppimisen edistämisessä COVID-19-pandemian aikana.

Suomessa vastaavaa tutkimusta ei tiettävästi ole toteutettu. Psykologista turvallisuutta ilmiönä on tutkittu yleisesti ottaen vielä melko rajallisesti etenkin kriisitilanteessa. Ensimmäinen laajamittainen kartoitus psykologisen turvallisuuden tilasta Suomen väestötasolla toteutettiin vasta vuoden 2018 Työolotutkimuksen yhteydessä (Kauppi & muut, 2021). Tietoisuus ja kiinnostus psykologista turvallisuutta kohtaan on vähitellen lisääntynyt myös suomalaisessa työelämässä ja tarve aiheen tutkimiselle on tunnistettu enenevissä määrin. Kauppi ja muut (2022, s. 343) esittivät vuonna 2022 jatkotutkimusehdotuksena, että psykologista turvallisuutta olisi aiheellista tutkia suomalaisessa työelämässä erityisesti johtamisen ja lähijohtamisen näkökulmasta. Kyseinen tutkimus nosti esiin kysymyksen siitä, tulisiko psykologisen turvallisuuden edistämiseen ja sen johtamiseen panostaa erityisesti valtio- ja kuntasektorin organisaatioissa.

Tutkimusnäyttö osoittaa selvästi, että psykologinen turvallisuus on kriisitilanteessa tärkeä tekijä ja esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa on merkittävä. Tarvetta tälle lisätutkimukselle opetusalan ja esihenkilötyön kontekstissa voidaan pitää perusteltuna. Vastaavia tutkimuksia ei näyttäisi Suomessa olevan vielä tehty, jotka tarkastelisivat psykologista turvallisuutta kriisitilanteissa juuri tästä näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin, mikä on esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa kriisitilanteessa epävarmuuden keskellä. Aihetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Millä tavoin esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta kriisitilanteessa?
- Millaiset esihenkilön toimintatavat, johtamiskäytänteet tai ominaisuudet voivat heikentää psykologisen turvallisuuden kokemusta kriisitilanteessa?

Tutkielman aihe on saanut inspiraationsa Vaasan yliopiston ja Työterveyslaitoksen toteuttaman yhteishankkeen pohjalta. Uudis-työryhmän toteuttamassa hankkeessa tutkittiin oppimisen ja innovatiivisuuden johtamista kriisitilanteessa opetusalalla sekä sitä, millaiset työ- ja johtamiskäytännöt voivat edistää uudistumista kriisin aikana (Kalakoski & muut, 2024). Tässä tutkielmassa tutkimusaineistona käytetään Uudis-hankkeessa kerättyä valmista laadullista haastatteluaineistoa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kriisi, organisatorinen kriisi, kriisijohtaminen, kriisinhallinta ja psykologinen turvallisuus. Näiden käsitteiden määrittely tukee koko tutkielman sisällön ymmärtämistä. Ne on määritelty alla, jotta lukija hahmottaa käsitteiden yhteyden toisiinsa ja ymmärtää paremmin, millaisessa kontekstissa niitä tässä tutkielmassa tarkastellaan.

Kriisi viittaa merkittävään, vahingolliseen, epävakaaseen sekä mahdollisesti häiriötä aiheuttavaan tapahtumaan, joka aiheuttaa psyykkistä kuormitusta ja horjuttaa ihmisen perusturvallisuuden tunnetta (Bundy & muut, 2017, s. 1662; American Psychological Association, 2018). **Organisaatiokriisi** on usein äkillinen ja vaarantaa sekä yksilöiden että koko organisaation selviytymisen (Collins & muut, 2023, s. 1). Ne ovat epätodennäköisiä, mutta vaikutuksiltaan usein merkittäviä (Pearson & Clair, 1998, s. 60) ja voivat kuluttaa resursseja sekä vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi organisaation sidosryhmäsuhteisiin,

tavoitteiden saavuttamiseen sekä yksilöiden ja organisaation maineeseen (Bundy & muut, 2017, s. 1662; James & muut, 2011).

Kriisijohtaminen (crisis leadership) viittaa inhimillisiin tekijöihin ja johtajan rooliin kriisitilanteessa. Kriisijohtamisessa korostuu esimerkiksi viestintä, nopea päätöksenteko ja henkilöstön tukeminen. (Kapucu & Ustun, 2025.) Organisaation **kriisinhallinnalla** (crisis management) tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa kriisien ennaltaehkäisemiseksi tai niiden hallitsemiseksi, johon osallistuvat organisaation jäsenet ja ulkoiset sidosryhmät (Pearson & Clair, 1998, s. 61). Kriisinhallinta viittaa organisaation johdon toimenpiteisiin ja viestintään, joiden tavoitteena on pienentää kriisin riskiä, vähentää sen aiheuttamia vahinkoja ja palauttaa järjestys kriisin jälkeen (Pearson & Clair, 1998, s. 61; Kahn, Barton & Fellows, 2013).

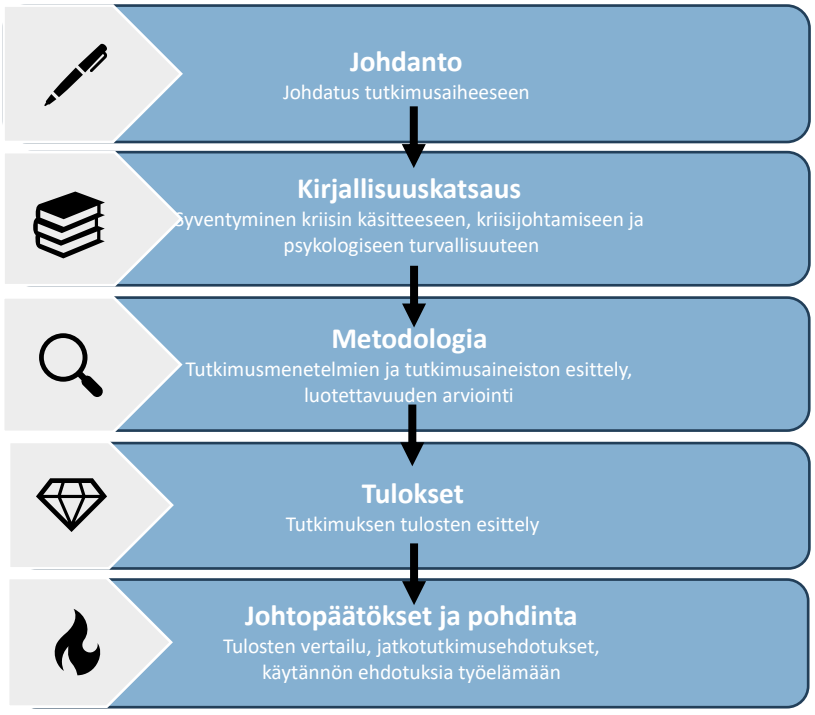
Psykologinen turvallisuus kuvastaa sellaista ilmapiiriä, jossa yksilöt tuntevat vapauden ilmaista itseään ja jakaa ajatuksiaan omana itsenään ilman huolta esimerkiksi häpeästä tai syyllistämisestä tai pelkoa mahdollisisista negatiivisista seurauksista liittyen esimerkiksi omaan imagoon, statukseen tai uraan (Edmondson, 2019; Kahn 1990, s. 708). Edmondson (2019) määrittelee erikseen myös **tiimin psykologisen turvallisuuden** (team psychological safety), joka puolestaan kollektiivisena ilmiönä korostaa tiimin jaettua käsitystä siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma muodostuu seitsemästä (7) pääluvusta. Rakenne koostuu perinteisesti seuraavista luvuista: johdanto, teoriaosuus, tutkimusmenetelmä, tutkimustulokset, johtopäätökset ja pohdinta sekä lopuksi lähdeluettelo ja liitteet (Kananen, 2017, s. 13). Tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa pureudutaan tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin, ja se muodostaa tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen. Kirjallisuuskatsauksen – tai viitekehyksen, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) sitä nimittävät – voidaan ajatella ohjaavan koko tutkimusprosessia, kuten aineistonkeruuta, analyysia ja tulkintaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) selventävät, että tutkimuksen viitekehyksessä

kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä merkityksiä sekä tutkimuksen kannalta oleellisia teoreettisia näkökulmia, joiden avulla ilmiötä jäsennellään ja ymmärretään. Tässä työssä tietoperusta muodostettiin siten, että se tarjosi teoreettisen kehyksen, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä voitiin tarkastella systemaattisesti.

Alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 1) on havainnollistettu tämän tutkielman rakenne kuvan muodossa. Johdannossa lukija johdatetaan aiheeseen. Sen jälkeen syvennytään kriisin käsitteeseen sekä kriisijohtamisen ja psykologisen turvallisuuden teemoihin. Metodologia-luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto sekä pohditaan tutkielman luotettavuutta eri näkökulmista. Tutkimuksen tulokset on koottu lukuun kuusi (6). Johtopäätöksissä verrataan tuloksia aikaisempaan tutkimukseen sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia ja käytännön ehdotuksia työelämään.



Kuvio 1. Pro Gradu -tutkielman rakenne.

2 Kriisitilanteet organisaatioympäristössä

Kriisit ovat luontainen osa organisaatioiden toimintaympäristöä. Siitä huolimatta kriisi voi yllättää organisaation, yhteiskunnan tai jopa koko maailman ja sen seuraukset ovat usein ennakoimattomia (Seeck, 2009, s. 5). Opetusala voi kohdata monenlaisia kriisejä ja altistua äkillisille muutoksille, poikkeusoloille ja häiriötilanteille. Oppilaitoksilla on organisaationa vahva yhteiskunnallinen rooli ja suuri vastuu lasten ja nuorten oppimisessa sekä kasvun ja kehityksen tukemisessa (Juvonen, 2024). Vaasan yliopiston ja Työterveyslaitoksen toteuttaman yhteishankkeen tuloksista selviää, että kriisitilanteet haastavat opetushenkilöstön ammatillista osaamista ja toimintatapoja, mikä edellyttää joustavuutta, kykyä tehdä nopeita päätöksiä sekä valmiutta mukauttaa opetusta muuttuvissa olosuhteissa (Kalakoski & muut, 2024). Tässä luvussa tarkastellaan kriisin käsitettä sekä sen vaikutuksia organisaatioon. Kolmannessa alaluvussa syvennytään kriisin erityispiirteisiin opetusalalla.

2.1 Kriisin käsite

”Kriisi on arvaamaton, mutta ei odottamaton. Viisaat organisaatiot tietävät, että ne joutuvat kohtaamaan kriisejä, ne eivät vain tiedä milloin.” – W. Timothy Coombs

Kriiseillä on useita eri ulottuvuuksia (Kinnunen & muut, 2023, s. 4) eikä käsitteelle ole olemassa yhtä hyväksyttyä määritelmää (Coombs, 2023, s. 2). Kiinan kielessä sana kriisi viittaa uhkaan, mutta myös mahdollisuuteen, ja kreikan kielessä kriisi tarkoittaa ratkaisua (Seeck, 2009, s. 26). Pearson ja Clair (1998, s. 60) ovat määritelleet kriisin vapaasti suomennettuna “tapahtumaksi, jonka todennäköisyys on pieni, mutta vaikutukset suuret, ja joka uhkaa organisaation elinkelpoisuutta”. Williams ja muut (2017, s. 742) ovat ehdottaneet, että kriisi voidaan nähdä tapahtuman ohella myös prosessina, joka häiritsee organisaation normaalia toimintaa. Syvä epävarmuus on kriiseille luontaisesti ominainen piirre (Veil, 2011, s. 116). Lisäksi kriisille on tyypillistä yllätyksellisyys (Veil 2011, s. 116; Bundy & muut, 2017, s. 1662) ja yhtäkkisyys (Seeck, 2009, s. 5). Veilin (2011) mukaan kriisejä ennakoi aina varoitussignaalit, mutta organisaatiot eivät yleensä

huomaa signaaleja ajoissa, jotta kriisitilanteet olisivat vielä ehkäistävissä. Kriisi voi uhata koko organisaation ja yksilöiden selviytymistä (Collins & muut, 2023, s. 1), vaikuttaa negatiivisesti sen sidosryhmäsuhteisiin (Bundy & muut, 2017, s. 1662; James & muut, 2011) sekä uhata koko organisaation elinkelpoisuutta (Pearson & Clair, 1998, s. 60).

Kriisit voidaan luokitella niiden luonteen mukaan esimerkiksi akuutiksi tai äkilliseksi, nopeasti puhkeavaksi, hiipiväksi, pitkään varjossa olevaksi, huonosti hoidetuksi, keinotekoiseksi, poliittiseksi katastrofiksi, teknologiseksi kriisiksi, megakriisiksi, luonnonkatastrofiksi tai onnettomuudeksi (Drennan & muut, 2014, s. 50). Pearsonin ja Mitroffin (1993, s. 49) mukaan kriisin luonne voidaan kuvata viiden ulottuvuuden kautta. Kriisit ovat laaja-alaisia, vaativat välitöntä huomiota, sisältävät yllätyksellisyyttä, edellyttävät nopeita toimenpiteitä ja tapahtuvat organisaation välittömän hallinnan ulkopuolella.

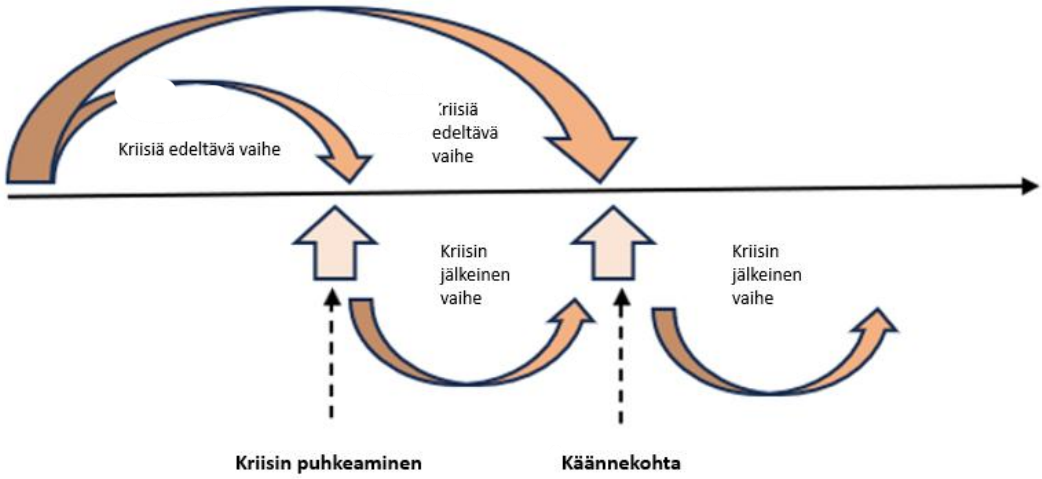
Collins ja muut (2023) esittävät kokonaisvaltaisessa katsauksessaan Coombsin ja Holladayn (1996) kehittämän kriisitypologian mukaisesti, että kriisit voidaan luokitella sisäisiin ja ulkoisiin sekä tahallisiin ja tahattomiin kriiseihin. Tahalliset ulkoiset kriisit ovat seurausta ihmisten tarkoituksellisista toimista (mm. terrori-isku), kun taas ulkoisia tahattomia tapahtumia ovat sellaiset kriisit, jotka eivät suoranaisesti johdu ihmisten tahallisista toimista (mm. pandemia tai luonnonkatastrofi). Myös sisäiset kriisit voidaan heidän mukaansa jakaa tahallisiin ja tahattomiin sen mukaan, liittyykö niihin tahallista vaikuttamista.

Coombs (2023, s. 4–6) kuvaa kriisin olemusta pitkälti havaintoperustaisena ja esittää, että tapahtuma tulkitaan kriisiksi sen mukaan, miten se koetaan ja ymmärretään. Kriisi on jo olemassa, jos sidosryhmät uskovat organisaation olevan kriisissä, koska silloin sidosryhmien reaktiot ja toiminta luovat tilanteen, jossa kriisi konkretisoituu organisaation näkökulmasta (Coombs, 2023, s. 4). Sidosryhmä edustaa henkilöä tai ryhmää, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaatio voi vaikuttaa (Freeman, 1984).

Organisaatiokriisit voidaan jakaa operatiivisiin kriiseihin ja parakriiseihin. Operatiiviset kriisit tarkoittavat tilannetta, jossa organisaation ydintoiminnot häiriintyvät merkittävästi ja saattavat pahimmassa tapauksessa keskeyttää organisaation toiminnan kokonaan. Parakriisi taas viittaa tilanteeseen ennen todellisen kriisin puhkeamista. Parakriisit uhkaavat organisaation mainetta, joten organisaation on kyettävä reagoimaan tilanteeseen nopeasi ja tehokkaasti, sillä varoitussignaalien huomiotta jättäminen voi johtaa todellisen kriisin puhkeamiseen. (Coombs, 2023, s. 5 – 6.)

Organisaatiokriisin kehityskulku voidaan jäsennellä kirjallisuuden perusteella neljään päävaiheeseen: kriisin itämisvaihe, havaintovaihe, varsinainen kriisi sekä korjaus- ja oppimisvaihe. Kaikki kriisit eivät noudata tätä etenemismallia, vaan kriisin kulkuun vaikuttaa merkittävästi se, kuinka tehokkaasti organisaation johto kykenee tunnistamaan kriisin merkit ja reagoimaan tilanteeseen kussakin vaiheessa. Nämä neljä vaihetta muodostavat rakenteen, joka voi auttaa organisaation johtoa ennakoimaan kriisejä, hallitsemaan niitä tehokkaasti ja oppimaan niistä. (Appelbaum & muut, 2012, s. 289.)

Toisin kuin Appelbaumin ja muiden (2012) vaiheittainen malli, Coombsin (2023) regeneratiivinen lähestymistapa korostaa erityisesti kriisin jälkeistä uudistumista. Coombsin (2023, s. 12) regeneratiivisen kriisimalli (regenerative model) jakaa kriisin elinkaareen kahteen päävaiheeseen: kriisiä edeltävään aikaan (precrisis) ja kriisin jälkeiseen aikaan (postcrisis). Kyseinen malli painottaa erityisesti kriisin jälkeistä oppimista ja uudistumista osana organisaation toipumisprosessia. Kriisiä edeltävä vaihe kattaa kaikki tekijät ennen kriisin puhkeamista. Varsinainen kriisi nähdään mallin mukaan ajallisena pisteenä, jolloin kriisi ilmenee joko konkreettisena tapahtumana tai oivalluksena kriisin olemassaolosta. Kriisiin reagoitaessa kakki tapahtumat ja toimenpiteet sulautuvat osaksi kriisiä edeltävää vaihetta, ja kriisitilanne siirtyy käännekohdan kautta uuteen kriisinjälkeiseen vaiheeseen. Tämä ilmiö on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Regeneratiivinen kriisimalli (mukaillen: Coombs, 2023, s. 12).

2.2 Kriisin vaikutukset organisaatioon

Kriisitilanteet voivat vaarantaa koko organisaation selviytymisen ja heikentää sen toimintakykyä. Kriisit kuormittavat usein organisaation taloudellisia, fyysisisiä ja emotionaalisia rakenteita. (Pearson & Mitroff, 1993, s. 49.) Toisaalta kriisit tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden uudistumiselle ja myönteiselle muutokselle, mutta se edellyttää johtajilta tehokasta kriisinhallintaa ja tarkoituksenmukaisia toimia, jotta positiivinen muutos on mahdollinen (James & muut, 2011). Organisaatio ei ole ainoastaan kriisin passiivinen kohde, vaan erilaisilla toimintatavoilla ja päätöksillä voidaan vaikuttaa merkittävästi kriisien syntyyn sekä niiden hallitaan. Kriisinhallinnassa organisaation on oleellista ymmärtää kriisin luonne ja suhtautua tilanteeseen luovasti, jotta se pystyy käsittelemään kriisiä asianmukaisesti ja tekemään kriisitilanteessa parhaat mahdolliset päätökset. (Pearson & Mitroff, 1993, s. 49, 51, 59.)

2.3 Kriisin erityispiirteet opetusalalla

Kriisitilanteita ilmenee myös opetusalalla, mutta oppilaitosten institutionaalinen rakenne tuo omat erityispiirteensä niistä selviämiseen. Oppilaitoksia koskettavia kriisejä

on tapahtunut vuosien varrella sekä lähihistoriassa niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Vuonna 2020 puhjennut koronakriisi koetteli yhteiskunnan eri sektoreita ja vaikutti osaltaan opetusalaan, joka joutui sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja etäopetukseen. Äkillinen siirtyminen etäopetukseen keväällä 2020 osoitti koulutusjärjestelmien haavoittuvuuden ja koetteli opettajien kriisivalmiuksia. (Kinnunen & muut, 2023, s. 2.)

Tyypillisiä kriisejä opetusalalla ovat kaikki kouluyhteisöön kielteisesti vaikuttavat tapahtumat, kuten kouluampumiset, vakavat onnettomuudet ja luonnonkatastrofit sekä oppilaiden tai työntekijöiden kuolemantapaukset (Benjamin & Koirikivi, 2019; Sokol & muut 2021). Kouluympäristöissä voi esiintyä myös väkivaltaa tai erilaista häiriökäyttäytymistä, jotka haastavat arjen sujuvuutta ja heikentävät ihmisten hyvinvointia (Työterveyslaitos, 2022).

Tutkimuskirjallisuudessa koulukriisejä tutkitaan usein osana laajempaa oppilaitoksiin kohdistuvaa kriisinhallintaa ja johtamista sekä yhteisön resilienssin vahvistamista käsittelevää tutkimusta (Ks. esim. Sokol & muut 2021; Debeş, 2021; Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023). Brock ja Jimerson (n.d.) kuvaa ”koulukriisiä” poikkeukselliseksi ja vakavaksi tapahtumaksi, joka ylittää tavanomaiset keinot selviytyä ja saattaa vaatia erityisiä kriisitoimenpiteitä. Kriisejä kuvataan usein kielteiseksi ja hallitsemattomaksi ja ne tapahtuvat monesti odottamatta. Koulumaailmassa voi tapahtua ”kriisiin” viittaavia stressaavia tilanteita, mutta todellisiin kriiseihin lukeutuu vain äärimmäisen kielteiset ja traumaattiset tapahtumat, jotka vaativat todellisia kriisitoimia. (Brock & Jimerson, n.d.)

Kinnunen ja muut (2023, s. 2) esittävät, että kriisit ovat väistämätön osa yhteiskuntaa. Siksi on heidän mukaansa hyvin todennäköistä, että myös oppilaitokset kohtaavat niitä jatkossa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää pyrkiä varautumaan niihin ja kehittää organisaatioissa eri aloilla toimintamalleja niiden ehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi.

3 Kriisijohtaminen organisaatiossa

Kriisitilanteissa ja poikkeuksellisissa olosuhteissa korostuu hyvä kriisijohtaminen, jonka avulla pyritään turvaamaa organisaation toiminnan jatkuvuus. Tässä luvussa tarkastellaan johtajuutta kriisitilanteissa ja syvennytään kriisijohtamisen keskeisiin näkökulmiin. Aluksi määritellään johtamisen käsite, minkä jälkeen alaluvussa 3.2 erotellaan kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan käsitteet toisistaan. Sen jälkeen keskitytään kriisinhallinnan prosessiin ja kriisinhallinnan tavoitteisiin. Lopuksi syvennytään vielä tutkielman kannalta keskeiseen teemaan eli esihenkilön rooliin kriisitilanteessa.

3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtajuutta on tutkittu ilmiönä laajasti jo useiden vuosikymmenten ajan. Ymmärtääkseen syvällisemmin kriisijohtamisen käsitteen syvyyttä, on perusteltua ensin tutustua lyhyesti johtamisen yleisiin määritelmiin ja keskeisiin ulottuvuuksiin. Tämä luo hyvän pohjan kriisijohtamisen erityispiirteiden ymmärtämiselle, sillä kriisitilanteissa sovelletaan usein perinteisiä johtamiskäytäntöjä ja tilanteet edellyttävät nopeaa päätöksentekoa (Pearson & Mitroff, 1993, s. 52). Ilmiön tieteellinen tutkimus sai alkunsa 1900-luvulla ja sen myötä johtajuustutkimuksessa on kehitetty useita teorioita ja malleja, joiden avulla on pyritty ymmärtämään johtamisen tehokkuutta sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan kykyyn saavuttaa tavoitteita ja vaikuttaa johdettaviinsa (Yukl, 2006, s. 1–2).

Englanninkielisessä johtamiskirjallisuudessa johtamiseen voidaan viitata sanalla *leadership* tai *management*. Aikaisemmassa johtamiskirjallisuudessa näitä käsitteitä ei ole aina eroteltu selkeästi toisistaan, mutta sittemmin tutkijoiden keskuudessa on vakiintunut näkemys, jonka mukaan käsitteiden erottaminen toisistaan on tärkeää (Chow, 2020, s. 53). Zaleznik (1977) nosti ensimmäisenä esiin ajatuksen, että nämä johtamisen käsitteet edustavat olennaisesti erilaisia rooleja ja toimintatapoja organisaatioissa. Hänen mukaansa johtajuus (leadership) liittyy vallan käyttöön, jossa tavoitteena on muiden ihmisten inspiroiminen ja heidän ajatuksiinsa ja toimintaansa vaikuttaminen.

Johtaminen (management) taas keskittyy enemmän organisaation päivittäisten toimintojen hallintaan ja ongelmanratkaisuun. Myös Chown (2020) näkemys puoltaa tätä käsitystä. Hänen mukaansa johtaminen (leadership) viittaa ihmisten johtamiseen, kun taas johtaminen (management) tarkoittaa enemmän asioiden johtamista organisaatiotasolla. Useimmissa määritelmissä johtaminen (leadership) perustuu ajatukseen siitä, että johtajuus on prosessi, jossa pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin ja ohjailemaan heidän toimintaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Yukl, 2006, s. 2). Northouse (2025, s. 4) määrittelee sen ”prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi”.

Wilson (2023) tarkastelee johtajuutta (leadership) moniulotteisena ilmiönä, joka voidaan hänen mukaansa ymmärtää neljän eri näkökulman kautta: behavioraalinen, asymmetrinen, sosiaalinen ja teologinen näkökulma. Hän korostaa, että kaikki neljä näkökulmaa yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen käsityksen johtajuudesta. Behavioraalinen johtajuus ilmenee tekoina, asymmetrinen näkökulma korostaa johtajan erityistä asemaa muihin nähden, sosiaalinen johtajuus viittaa johtajuuteen, jossa johtaja vaikuttaa sosiaalisesti muihin ihmisiin ja teleologisesta näkökulmasta tarkasteltuaan johtajuus on systemaattista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Johtajuus voi Wilsonin (2023) mukaan olla formaalia tai informaalia, joita tulisi tarkastella erillisinä käsitteinä ja jotka molemmat esiintyvät useissa johtajuuden tunnetuissa määritelmissä. Formaali johtajuus perustuu viralliseen asemaan ja henkilön muodolliseen vastuuseen, kun taas informaali johtajuus ei perustu henkilön asemaan, vaan syntyy sosiaalisten suhteiden ja vaikutusvallan kautta.

3.2 Kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan käsitteellinen erottelu

Kriisijohtamisen tutkimus jakautuu johtamisen tutkimuksen tavoin kahteen keskeiseen näkökulmaan: kriisijohtajuuteen (*crisis leadership*) sekä kriisinhallintaan (*crisis management*). Kriisijohtaminen ja kriisinhallinta kietoutuvat käsitteinä läheisesti toisiinsa. Ne eivät ole toistensa synonyymeja, mutta käsitteitä käytetään osin päällekkäin erityisesti englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa. Käsitteet erotellaan tässä työssä

ymmärryksen syventämiseksi. Tämän tutkielman painopiste kallistuu kriisijohtamiseen (crisis leadership), koska tutkimus tarkastelee nimenomaan esihenkilön roolia psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Kriisinhallinta otetaan kuitenkin huomioon osana kirjallisuuskatsausta, koska onnistunut kriisijohtaminen edellyttää myös tehokasta kriisinhallintaa.

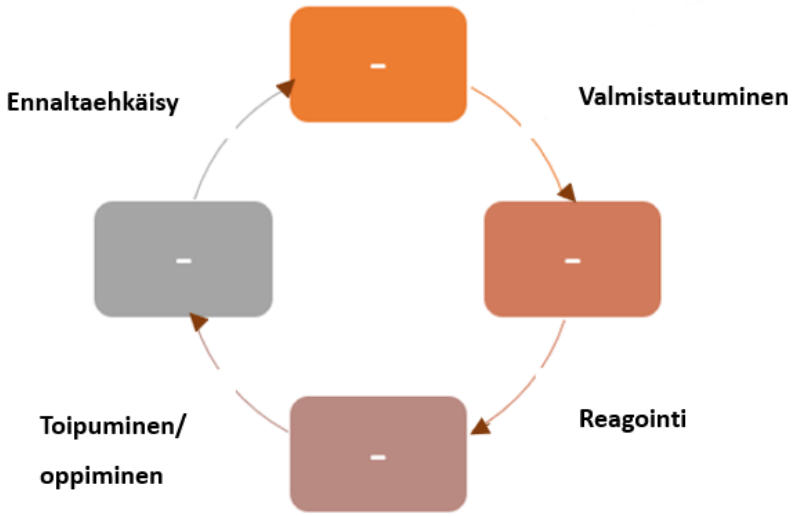
Kriisinhallinta (*crisis management*) viittaa usein erilaisiin toimintaprosesseihin ja organisaation rakenteellisiin ja operatiivisiin toimiin kriisin ehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi (Pearson & Clair, 1998, s. 60–61) kun kriisijohtaminen (*crisis leadership*) puolestaan painottaa enemmän inhimillisiä tekijöitä ja johtajan roolia sekä päätöksenteon, viestinnän, luottamuksen rakentamisen ja henkilöstön tukemisen merkitystä epävarmuuden ja häiriötilan keskellä (Kapucu & Ustun, 2025). Jaottelu ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen, sillä useiden eri lähteiden mukaan myös kriisinhallinta kattaa laajasti organisaation johdon toimet ja viestinnän, jolla pyritään vähentämään kriisin todennäköisyyttä, minimoimaan kriisin aiheuttamat vahingot ja palauttamaan järjestys kriisin jälkeen (Pearson & Clair, 1998, s. 61; Kahn & muut, 2013; Bundy & muut, 2017, s. 1663).

3.3 Kriisinhallinta prosessina

Kriisinhallinnan tavoitteena on ehkäistä tai lieventää uhkia ja estää häiriöitä organisaation toiminnassa tarjoamalla selkeitä ohjeita kriisitilanteiden hallintaan (Coombs, 2023, s. 5). Se valmistelee organisaatiota luovaan ajatteluun, jotta se pystyy kriisin puhjetessa toimimaan mahdollisimman johdonmukaisesti, säilyttämään toimintakykynsä paineen alla ja minimoimaan kriisin vaikutukset (Pearson & Mitroff, 1993, s. 58–59). Kriisien ehkäiseminen edellyttää johdolta hyvän johtamisen lisäksi laadukasta suunnittelua, organisointia ja valvontaa (Thomson & muut, 2023). Elinkeinoelämän keskusliiton (2016, s. 12) mukaan kriisinhallinnan keskeisenä tavoitteena on riskien tunnistaminen ja odottamattomien tilanteiden ennakointi, jotta organisaatio kykenee säilyttämään toimintakykynsä, tekemään päätöksiä nopeasti häiriötilanteissa sekä toipumaan niistä mahdollisimman tehokkaasti.

Appelbaumin ja muiden (2012, s. 287) mielestä kriisinhallintaa tulisi lähestyä strategisena prosessina, jossa organisaation tulisi suunnitella toimintaa ennakoivasti. Erilaisilla kriisinhallintastrategioilla pyritään turvaamaan organisaation toimintaedellytykset minimoimalla mainehaitat ja taloudellinen tappio (Coombs & Holladay, 1996, s. 292; Allen & Caillouet, 1994). Appelbaum ja muut (2012) alleviivaavat asianmukaisten signaalijärjestelmien merkitystä organisaatiossa, jotka helpottavat kriisin tunnistamista jo alkuvaiheessa ja auttavat ehkäisemään kriisin organisaatiolle aiheuttamia haittoja. Lisäksi kyseinen artikkeli korostaa, että organisaation on tärkeää oppia virheistään ja kehittää kriisinhallintakäytäntöjään jatkuvasti, jotta se kykenee vastaamaan tuleviin haasteisiin entistä tehokkaammin.

Kriisinhallinta voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat ennaltaehkäisy, valmistautuminen, reagointi ja toipuminen. Kriisinhallintasyklimalli ei välttämättä kuvaa täysin kriisinhallinnan käytännön todellisuutta, mutta on oivallinen lähestymistapa kriisinhallintaan. Mallin mukaan ensimmäisen vaiheen tavoitteena on pienentää kriisin todennäköisyyttä tekemällä erilaisia riskianalyyseja ja arvioimalla mahdollisia uhkia. Valmistautumisvaiheessa kehitetään valmiuksia kohdata kriisi ja tehdään suunnitelmia kriisin varalle. Kolmas vaihe käynnistyy siinä vaiheessa, kun kriisi puhkeaa ja toipumisvaiheessa keskitytään palauttamaan normaali toiminta ja oppimaan tapahtuneesta. (Drennan & muut, 2014, s. 55–56.) Kriisinhallintasykli on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Kriisinhallintasykli (mukaillen: Drennan & muut, 2014, s. 55–56).

Pearson ja Mitroff (1993) ovat myös tunnistaneet kriisijohtamisen prosessina, joka sisältää kolme vaihetta. Vaiheet ovat nimeltään ennakointi, reagointi ja palautuminen/ oppiminen. Organisaatiot voivat parantaa kriisinhallintakykyään hoitamalla huolellisesti jokaisen prosessin vaiheen. Osa tehokasta kriisinhallintaa ovat avoin ja tehokas kommunikaatio eri osapuolten välillä ja selkeät toimenkuvat.

Organisaation selviytyminen perustuu siihen, että se pystyy mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin ja muutoksiin. Muutokset voivat olla luonteeltaan erilaisia ja syntyä organisaation sisältä tai tapahtua vastauksena ulkoiseen ärsykkeeseen. Kriisit edustavat muutoksen ääripäätä ja pakottavat organisaation vastaamaan haasteisiin. Kriisitilanteissa organisaation kyky sopeutua ja vastata muuttuvaan tilanteesen ratkaisee sen jatkuvuuden. (Appelbaum & muut, 2012, s. 287.) Kriisinhallinnan onnistumista voidaan arvioida sillä perusteella, onko kriisit onnistuttu välttämään. Onnistumisesta kertoo se, että keskeiset sidosryhmät uskovat, että kriisien lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset ovat pääasiassa positiivisia. (Pearson & Clair, 1998, s. 61.) Kriisinhallinta edellyttää jatkuvaa yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, jotta kriisejä voidaan ehkäistä ja

ratkaista ja hallita, niistä voidaan oppia ja niistä voidaan toipua (Bundy & muut, 2017, s. 1664).

Opetusalalla kriisinhallinta on tärkeää ja kriiseihin on valmistauduttava huolellisesti. Tavoitteena on, että kriiseistä voidaan tapahtumahetkellä selviytyä mahdollisimman tehokkaasti ja mahdollistaa opetuksen jatkuminen kriisinkin aikana (Kinnunen & muut, 2023, s. 25). Opettajien kriisivalmiuksien ja toimintakyvyn voidaan katsoa olevan ratkaisevia tekijöitä opetuksen ja koulutusinstituutioiden jatkuvuuden ja toiminnan turvaamisessa poikkeusaikoikoina (Kinnunen & muut, 2023, s. 1). Opettajien kriisinsietokykyä koettelee erilaiset kuormittavat tekijät, kuten mahdollinen resurssivaje, suuret oppilasryhmät, uhkaavat tilanteet ja väkivallan pelko (Kinnunen & muut, 2023, s.1). Kriisiin joutuneilta julkisilta johtajilta edellytetään nopeaa päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa (Drennan & muut, 2014, s. 59–60). Opettajien valmiuksilla toimia ja selviytyä kriiseistä on iso merkitys, koska se voi heijastua koko koulutusjärjestelmään (Kinnunen & muut, 2023, s. 1). Rikanderin (2021, s. 7) mukaan koulutusjärjestelmän kriisinkestävyydellä on erityisen tärkeä merkitys yhteiskunnallisessa kontekstissa, koska koulutusjärjestelmää voidaan pitää yhteiskunnassa keskeisenä infrastruktuurina.

3.4 Esihenkilön rooli kriisijohtamisessa

Kriisijohtaminen on jatkuvaa toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja kriisin jälkeen (Seeck, 2009, s. 5). Kriisit vaihtelevat luonteeltaan, vaikutuksiltaan ja kokoluokiltaan, mikä asettaa johtajille erilaisia haasteita (Collins ja muut, 2023, s. 1). Kriisitilanteessa johtajuuden rooli korostuu ja kriisin luonne edellyttää tilanteeseen soveltuvaa johtajuutta (*situational leadership*), jotta organisaatio voi säilyttää toimintakykynsä (Thomson & muut, 2023; Collins & muut, 2023, s. 18). Paul Herseyn ja Kenneth Blanchardin vuonna 1969 kehittämä tilannesidonnainen johtajuusteoria (Situatuational Leadership Theory, SLT) koostuu neljästä johtajuustyylistä ja esittää, että johtamistyyli tulisi aina mukauttaa vallitsevaan tilanteeseen (Thompson & Glasø, 2015, s. 527; Blanchard & Hersey, 1996). Johtajuus ei voi perustua etukäteen laadittuihin

toimintamalleihin, vaan johtajan on otettava huomioon kriisin erityispiirteet ja sopeutettava johtamistyyliään kriisin ominaisuuksien mukaisesti (Thomson & muut, 2023).

Collinsin ja muiden (2023) mukaan erilaiset kriisit tarvitsevat erilaista johtamista. Ulkoisissa tahattomissa kriiseissä johtajat toimivat tyypillisesti karismaattisina ja huomaavaisina suojelijoina pyrkien ohjaamaan ihmiset turvallisesti kriisin läpi. Ulkoisissa tahallisissa kriiseissä johtajan rooli nähdään enemmän sellaisena henkilönä, joka kannustaa ja tukee matkalla kohti yhteistä päämäärää. Sisäisissä kriiseissä painopiste on ulkoisten sidosryhmien luottamuksen palauttamisessa ja eettisessä johtamisessa. Sisäisissä tahallisissa kriiseissä johtajan tehtävänä on ottaa vastuu tapahtuneesta ja tehdä parhaansa tilanteen vakauttamiseksi ja mahdollisten vahinkojen korjaamiseksi. (Collins & muut, 2023, s. 15–18.)

Johtajuus kriisitilanteessa on erityisen vaativaa, koska se edellyttää erityistä osaamista, kuten nopeaa reagointia, tehokasta päätöksentekoa, joustavuutta, strategista ajattelua sekä kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin (Kapucu & Ustun, 2025; Collins & muut, 2023, s. 7). Kriisin aikana päätöksentekoa usein vaikeuttavat kiireen tunne ja ajallinen paine, joita vahvistavat kognitiiviset rajoitteet, kuten stressi, epävarmuus ja tiedonkäsittelyn kuormitus (Pearson & Clair, 1998, s. 66). Thomson ja muut (2023) ovat sitä mieltä, että kriisijohtamisen onnistumiselle on tarpeellista, että organisaation johtotehtävissä toimivilta löytyy hyvät tekniset taidot, kyky ajatella kriittisesti ja strategisesti sekä taito hahmottaa ja käsitellä kokonaisuuksia. Johtajalta edellytetään kriisitilanteessa hyvää kriisinhallintakykyä, viestintätaitoja ja hyviä johtamisvalmiuksia (Seeck, 2009, s. 5; Kapucu & Ustun, 2025). Förster ja muut (2022) korostavat, että tuen tarjoaminen työntekijöille kriisitilanteessa on tärkeää ja kriisijohtamiseen tulisi suhtautua vuorovaikutteisena prosessina, jossa johtajan on tasapainoteltava rajallisten resurssien ja ajan välillä. Kriisitilanteissa johtajien tehtävänä on varmistaa, että kriisin sattuessa sen kielteiset vaikutukset jäävät minimiin (Thomson & muut, 2023).

Kriisitilanteissa ihmiset odottavat organisaation johdolta usein selkeää viestintää, toivoa ja vakuuttelua (Collins & muut, 2023, s. 1) sekä tilannekohtaista inhimillistä johtamista (Förster & muut, 2022). Viestinnällä on tärkeä merkitys kriisitilanteessa, sillä organisaation tapa viestiä eri sidosryhmille kriisin aikana voi vähentää merkittävästi kriisin aiheuttamia mainehaittoja ja taloudellisia vahinkoja (Coombs & Holladay, 1996, s. 292). Förster ja muut (2022) korostavat, että kriisitilanteessa johtajalta odotetaan samanaikaisesti empatian osoittamista ja henkilöstön osallistamista, mutta samalla selkeiden linjausten ja ammatillisen etäisyyden säilyttämistä. Tämän toteutuminen mahdollistaa kunnioittavan vuorovaikutuksen, joka puolestaan vahvistaa organisaation kriisinkestävyyttä.

Kapucu & Ustun (2025) ehdottavat, että johtajalla on oltava kyky ennakoida mahdollisia kriisitilanteita sekä taito sopeutua epävarmoihin, monimutkaisiin ja monitulkintaisiin olosuhteisiin. Tällainen sopeutumiskyky muodostuu useiden tekijöiden avulla, joita ovat esimerkiksi tehokas tiedonhallinta, huolellinen suunnittelu, turvallisuustoimenpiteet, poliittisten näkökulmien huomioiminen sekä infrastruktuurin ylläpito. Onnistuminen kriisinhallintaprosessissa edellyttää, että organisaation johto pystyy lieventämään kriisin aiheuttamia haitallisia vaikutuksia hyödyntämällä toiminnassaan edellä mainittuja keskeisiä teemoja.

On vahvaa näyttöä siitä, että eri toimijoiden ja johtajien kyky ennakoida mahdollisia kriisitilanteita ja reagoida niihin tehokkaasti on keskeisessä roolissa kriisien ehkäisyssä ja haitallisten seurausten torjumisessa (Pearson & Mitroff, 1993). Pearson ja Mitroff (1993, s.53) selventävät, että kriiseihin tehokkaasti valmistautuvat organisaatiot pyrkivät tietoisesti tarkastelemaan toimintaansa ja hallintorakenteitaan mahdollisten virheiden tai ongelmien varalta jo ennen kuin ne ovat liian suuria korjattaviksi.

Alle on kuvattu kriisijohtamisen kolmen vaiheen malli (ks. kuvio 4). Kolmen vaiheen kriisijohtamisen malli korostaa, että kriisijohtaminen on jatkuvaa ja suunnitelmallista toimintaa ennen, aikana ja jälkeen kriisin. Kyseinen malli esittää, että kriisijohtaminen

voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: kriisiä edeltävään vaiheeseen, toimintaan kriisin aikana sekä kriisin jälkeiseen aikaan. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee tunnistaa mahdolliset riskit ja kehittää omaa kriisivalmiuttaan. Kriisin aikana johtajan rooli korostuu ja keskiössä on tilannekuvan muodostaminen, viestintä ja nopea päätöksenteko. Kriisin jälkeen organisaation tulee käsitellä tapahtunutta, tukea henkilöstöä kriisistä palautumisessa ja oppia kriisistä. (Seeck, 2009, s. 5)

Kuvio 4. Kriisijohtamisen kolmen vaiheen malli (mukaillen Seeck, 2009).

4 Psykologinen turvallisuus

Kriisiaikoina psykologisesti turvallisen työympäristön merkitys korostuu. Se luo Edmondsonin ja Lein (2014, s. 39) mukaan edellytykset avoimelle ja keskustelevalle ilmapiirille. Psykologinen turvallisuus sujuvoittaa yhteistyötä (Edmondson & Bransby, 2023, s. 61) sekä edistää innovatiivisuutta, riskinottokykyä ja luovaa ajattelua (Palanski & Vogelgesang, 2011; Castro & muut, 2018), jotka voidaan nähdä tärkeinä ominaisuuksina kriisitilanteessa. Tässä luvussa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden käsitettä, käydään läpi siihen vaikuttavia tekijöitä sekä syvennytään psykologisen turvallisuuden merkitykseen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Psykologinen turvallisuus on noussut viime vuosina keskeiseksi ilmiöksi sekä teoriatasolla että käytännössä, mikä varmasti osittain selittyy sillä, että oppimisen ja innovaatioiden merkitys nykypäivän organisaatioissa on kasvanut. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on onnistunut luomaan viimeisten vuosikymmenten aikana kattavan tietopohjan, joka korostaa psykologisen turvallisuuden keskeistä merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Eri toimialoihin kohdistunut globaali tutkimus on vuosien varrella osoittanut, kuinka tärkeää on, että ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta työssään voidakseen kehittyä, oppia, vaikuttaa ja suoriutua jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Organisaatiotutkimus on tunnistanut psykologisen turvallisuuden keskeiseksi tekijäksi ilmiöiden, kuten tiimityöskentelyn, tiimioppimisen ja organisaatioiden oppimisen ymmärtämisessä. Tutkimus on keskittynyt selvittämään psykologisen turvallisuuden luonnetta, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen vaikutuksia yksilö, tiimi- ja organisaatiotasolla. (Edmondson & Lei 2014, s. 23, 24, 41.)

Psykologista turvallisuutta on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, mutta organisaatiotasolla tehty tutkimus on ollut toistaiseksi vähäisempää (Newman & muut, 2017, s. 524, 528). 1990-luvun lopulta lähtien käsitettä on yleisesti tarkasteltu ryhmätason ilmiönä Amy Edmondsonin tutkimustyön seurauksena (Frazier & muut, 2017, s. 116). Ilmiön on esitetty johtuvan siitä, että psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu tiimitasolla, ellei ole kyse erittäin

pienestä organisaatiosta. Ei ole yllättävää, että nykyisin psykologista turvallisuutta koskeva empiirinen tutkimus keskittyy pääasiassa ryhmätasoon ja on selvästi tutkimuksen kentällä hallitsevassa asemassa. (Newman & muut, 2017, s. 524, 528; Edmondson & Bransby, 2023, s. 69.)

4.1 Psykologisen turvallisuuden käsite ja sen teoreettinen tausta

Alun perin psykologisen turvallisuuden määritelmä korosti psykologista turvallisuutta yksilön kognitiivisena tilana, joka tukee oppimista ja muutosta sekä mahdollistaa käyttäytymisen muuttamisen organisaation muuttuvissa haasteissa (Kahn, 1990; Frazier & muut, 2017, s. 116). Psykologisen turvallisuuden käsite nousi ensimmäisen kerran esiin organisaatiotutkimuksessa jo kuusikymmentä vuotta sitten, kun Edgar Schein ja Warren Bennis toivat käsitteen osaksi organisaatiotieteitä 1960-luvulla (Frazier ja muut, 2017, s. 114; Edmondson & Lei 2014, s. 23). Scheinin ja Bennisin mukaan psykologinen turvallisuus on välttämätöntä, jotta yksilö voi tuntea olonsa turvalliseksi ja kykenee mukauttamaan käyttäytymistään organisaation muuttuessa ja haasteiden ilmetessä (Edmondson & Lei 2014, s. 24–25). Kaksikko korosti psykologisen turvallisuuden merkitystä erityisesti organisaatiomuutosten aiheuttaman epävarmuuden ja ahdistuksen käsittelyssä. Myöhemmin Schein totesi, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä autettaessa työntekijöitä selviämään tilanteista, joissa he kokevat itsensä haavoittuvaisiksi tai asiat eivät ole menneet odotusten mukaisesti. (Edmondson, 2019.)

Myöhemmin vuonna 1990 Bostonin yliopiston professori William Kahn määritteli psykologisen turvallisuuden tekijäksi, joka edistää työntekijöiden sitoutumista (Kahn 1990, s. 708; Rinne, 2021, s. 31–32; Edmondson, 2019). Kahn oli sitä mieltä, että psykologinen turvallisuus on välttämätön edellytys sille, että ihmiset voivat tuntea kiintymystä ja sitoutumista työhönsä (Frazier & muut, 2017, s. 115). Hän korosti, että työntekijät luottavat saavansa ymmärrystä ja reilua kohtelua erityisesti silloin, kun työpaikalla vallitsee keskinäinen luottamus ja kunnioitus (Edmondson, 2019). Kahn (1990, s. 708) määritteli psykologisen turvallisuuden vapaasti suomennettuna “*tunteeksi*

siitä, että voi tuoda esiin itseään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista minäkuvalle, asemalle tai uralle." Tunnetuin psykologisen turvallisuuden määritelmä lienee Amy Edmondsonin kuvaus vuodelta 1999 (Newman, Donohue & Eva, 2017, s. 522). Edmondson päätyi tutkimaan psykologista turvallisuutta sattumalta, kun hän tutki tutkimusryhmänsä kanssa hoitovirheiden esiintyvyyttä sairaaloissa ja havaitsi, että parhaimmat tiimit raportoivat avoimesti hoitovirheistään. Tiimeissä, joissa virheitä ei tuotu rohkeasti esiin, vallitsi pelko syytetyksi tulemisesta. (Rinne 2021, s. 32.)

Edmondson (1999, s. 350) määrittelee psykologisen turvallisuuden *”tiimin jäsenten yhteiseksi uskomukseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä”*. Uskomus muodostuu siitä, miten yksilö ajattelee muiden suhtautuvan, kun hän altistaa itsensä haavoittuvuudelle esimerkiksi esittämällä kysymyksiä, pyytämällä palautetta tai tuomalla esiin uuden ajatuksen (Edmondson, 2003, s. 4). Psykologinen turvallisuus muodostuu ilmapiiristä, jossa keskiössä on luottamuksen lisäksi kunnioitus muiden osaamista sekä huolenpito muita tiimin jäseniä kohtaan (Edmondson, 1999, s. 375). Edmondsonin (1999, s. 350) mukaan psykologista turvallisuutta tulisi tarkastella ryhmätason ilmiönä. Tiimitasolla Edmondson määrittelee psykologisen turvallisuuden ”*tiimin jäsenten jaettuna uskomuksena siitä, että tiimi on turvallinen ympäristö henkilökohtaisen riskinoton kannalta”* (Edmondson, 1999, s. 354).

Psykologisen turvallisuuden kokonaisvaltainen ymmärrys edellyttää, että tarkastellaan ilmiötä myös siitä näkökulmasta, mitä sillä ei tarkoiteta. Psykologisessa turvallisuudessa ei ole kyse kiltteydestä (Edmondson, 2008, s. 65), mukavuuden etsinnästä (Rinne 2021, s. 79) eikä jatkuvasta harmoniasta (Rinne 2021, s. 80). Psykologinen turvallisuus ei viittaa työyhteisöön, jossa kaikki olisi aina mukavaa, vaivatonta ja miellyttävää. Se ei merkitse sitä, että organisaatiossa pitäisi luopua tavoitteista, kurinalaisuudesta ja ponnisteluista eikä psykologinen turvallisuus poissulje konfliktien, ongelmien tai stressin ja paineen mahdollisuutta. (Rinne 2021, s. 79–80.)

Psykologisen turvallisuuden lähikäsitteitä voidaan tunnistaa useita. Esimerkiksi Carmelin ja Gittelin (2009, s. 711) mukaan koettu organisaation tuki voidaan mieltää psykologisen turvallisuuden lähikäsitteeksi. Psykologinen voimaantuminen ja työhön sitoutuminen on useissa lähteissä yhdistetty psykologisen turvallisuuden käsitteeseen. Psykologinen turvallisuus, psykologinen voimaantuminen ja työssä sitoutuminen edustavat kaikki positiivista suhtautumista ja korkeaa motivaatiota omaa työtä kohtaan (Frazier ja muut, 2017, s. 116). Psykologinen voimaantuminen ja sitoutuminen työhön viittaavat yksilön omiin ajatuksiin (Spreitzer, 1995). Psykologinen turvallisuus puolestaan viittaa paljon laajempiin sosiaalisiin havaintoihin sekä käsitykseen siitä, miten muut organisaatiossa reagoivat, jos henkilö tuo esiin uuden idean tai ajatuksen, esittää kysymyksen tai pyytää palautetta (Carmeli & Gittell, 2009, s. 711). Myös luottamuksen käsite (trust) kytkeytyy läheisesti psykologisen turvallisuuden käsitteeseen (Edmondson, 2003, s. 7; Carmeli & Gittel, 2009, s. 711). Ne viittaavat molemmat psykologiseen tilaan, jossa keskeisiä elementtejä ovat haavoittuvuus, riskin ottaminen ja kokeminen, valintojen tekeminen kielteisten seurausten minimoimiseksi sekä kyky vaikuttaa positiivisesti työryhmiin ja organisaatioihin (Edmondson, 2003, s. 7). Edmondsonin ja Lein (2014) mukaan organisaatioilmapiiri sekä ryhmäkoheesio ovat psykologisen turvallisuuden lähikäsitteitä.

4.2 Psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä syvennytään tutkimuksen kannalta oleelliseen näkökulmaan eli esihenkilön rooliin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavana tekijänä. Psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät ovat jääneet tutkimuksessa vähemmälle huomiolle, vaikka ilmiötä on tutkittu laajasti (Edmondson & Bransby, 2023, s. 71). Psykologista turvallisuutta käsittelevässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota johtamiseen ja esihenkilöiden rooliin (Edmondson & Bransby, 2023, s. 67). Tutkimusnäytön perusteella yksi keskeisimmistä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä on esihenkilön toiminta, sillä valta-asemassa olevat henkilöt voivat merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti työntekijä uskaltaa ilmaista ajatuksiaan ja näkemyksiään (Edmondson, 2008, s. 65).

Psykologisen turvallisuuden taso voi vaihdella organisaation eri osissa riippuen vallitsevasta johtamiskulttuurista (Edmondson, 2008, s. 65). Esihenkilö voi toiminnallaan edistää sellaista ilmapiiriä, jossa luottamus, kunnioitus, joustavuus ja innovatiivisuus ovat keskiössä (Edmondson 2008, s. 67). Amy Edmondsonin vuosien tutkimustyö osoittaa, että esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta suhtautumalla hyväksyvästi kysymyksiin ja mahdollisiin haasteisiin (Edmondson, 1999, s. 356) sekä edistämällä ilmapiiriä, jossa kannustetaan riskinottoon ja oppimiseen (Edmondson, 2018).

Psykologista turvallisuutta käsittelevässä tieteellisessä tutkimuksessa on havaittu, että esihenkilön tarjoama tuki ja valmennus (ks. esim. May & muut, 2004; McKinsey & Company, 2021; Edmondson, 1999, s. 356) ja esihenkilön osallistava johtamistyyli (Hirak & muut, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006) voivat edistää psykologista turvallisuutta. Lisäksi johtajan rehellinen ja johdonmukainen käyttäytyminen (Palanski & Vogelgesang, 2011) sekä esihenkilön konsultoiva johtamistyyli (McKinsey & Company, 2021) on havaittu edistävä työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuuden tunnetta. Luottamus esihenkilöä kohtaan on havaittu edistävän psykologista turvallisuutta ja sitä kautta ennustavan yksilön parempaa suorituskykyä (Li & Tan, 2013; Madjar & Ortiz-Walters, 2009). Yksilön suhde lähimpään esihenkilöön sekä kollegoihin on tunnistettu useissa tutkimuksissa psykologista turvallisuutta edistäväksi tekijäksi (ks. esim. Kahn, 1990; May & muut, 2004) ja nimenomaan laadukkaiden suhteiden ja johtamiskäytänteiden on havaittu vaikuttavan myönteisesti psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Singh & muut, 2013).

Autoritaarista johtajuutta on perinteisesti pidetty haitallisena tiimin suorituskyvylle ja sen on todettu heikentävän psykologista turvallisuutta (Nembhard & Edmondson, 2006, s. 947). De Hooghin ja muiden (2015, s. 687, 696) mukaan tietyissä olosuhteissa kyseinen johtamistyyli voi kuitenkin jopa edistää psykologisesta turvallisuutta ja sitä kautta parantaa suoriutumista. Tämä edellyttää, että tiimin jäsenet hyväksyvät hierarkian osana ryhmän toimintaa. Sen sijaan, jos hierarkia kyseenalaistetaan ja tiimin sisällä

esiintyy valtakamppailuja, autoritaarinen johtajuus voi heikentää psykologista turvallisuutta ja johtaa suoriutumisen heikkenemiseen.

Kannustava, joustava ja selkeä johtaminen luo edellytykset psykologisen turvallisuuden kokemukselle, sillä tämänkaltainen johtamisympäristö tukee työntekijöiden rohkeutta kokeilla uusia asioita, epäonnistua ja oppia virheistä ilman pelkoa seuraamuksista (Kahn, 1990, s. 711). Demokraattinen ja kannustava (supportive) johtamistyyli sekä esihenkilön myönteinen suhtautuminen kysymyksiin ja haasteisiin on yhdistetty suurempaan todennäköisyyteen psykologisen turvallisuuden kokemuksissa tiimissä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Nembhard & Edmondson, 2006, s. 947). Kannustavan ja ei-kontrolloivan esihenkilön sekä kollegoiden välisten suhteiden on havaittu edistävän psykologisen turvallisuuden muodostumista (Edmondson, 1999, s. 356). Tästä poiketen Kahnin (1990, s. 711) tutkimuksessa jonkinasteisen kontrollin havaittiin lisäävän turvallisuuden tunnetta työyhteisössä, sillä kontrollin vähentyminen voitiin tulkita merkkinä luottamuksen puutteesta työntekijää kohtaan.

Johtoasemassa olevat henkilöt voivat edistää psykologista turvallisuutta edistämällä myönteistä tiimikulttuuria. Esihenkilö voi vaikuttaa merkittävästi tiimin psykologiseen turvallisuuteen luomalla omalla toiminnallaan ilmapiirin, jossa vallitsee oikeanlainen ilmapiiri ja tunnelma, ajattelu -ja käyttäytymismallit sekä arvostava vuorovaikutus. Tällaisessa kulttuurissa arvostetaan kollegoiden panosta, välitetään muiden tiimin jäsenten hyvinvoinnista ja osallistutaan aktiivisesti tiimin toimintatapojen kehittämiseen. Positiivista tiimihenkeä voidaan pitää tiimin yhtenä tiimin tärkeimmistä menestystekijöistä. (McKinsey & Company, 2021, s. 2–3.) Singh ja muut (2013) ovat todenneet tutkimuksessaan, että monimuotoisen ilmapiirin, psykologisen turvallisuuden ja suorituskyvyn välinen suhde on merkityksellinen. Tämä viittaa siihen, että esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta edistämällä monimuotoisen ilmapiirin syntymistä tukemalla monimuotoisuutta organisaatiossa.

Käytännön näkökulmasta psykologisen turvallisuuden edistämiseksi esihenkilöiden on tärkeä sitouttaa ja kannustaa alaisiaan, hyödyntää tukevia johtamiskäytäntöjä sekä

vahvistaa tiimin jäsenten välisiä siteitä (Newman & muut, 2017, s. 532). Edmondsonin (2008, s. 65) mukaan on tärkeää, että esihenkilö tunnustaa, ettei ryhmillä tarvitse olla valmiita vastauksia niihin vaikeisiin ongelmiin, joita tiimi yhdessä kohtaa. Esihenkilö toimii organisaatiossa roolimallina ja omien heikkouksien tunnustaminen ja virheiden myöntäminen rohkaisee muita tekemään samoin. Lisäksi esittämällä kysymyksiä muille ja arvostamalla työntekijöiden panosta, esihenkilö voi vaikuttaa myönteisesti psykologisen turvallisuuden muodostumiseen.

Palkitsevien kollegojen välisten suhteiden sekä organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen määrän on havaittu lisäävän psykologista turvallisuuden tunnetta. Laadukkaat suhteet ilmenevät yhteisinä tavoitteina, jaettuna tietämyksenä ja molemminpuolisena kunnioituksena. Yhteistyö, yhteiset tavoitteet ja molemminpuolinen kunnioitus lisää avointa ilmapiiriä ja vähentää syytöksiä, mikä edistää kokemusta psykologisesta turvallisuuden tunteesta. (Carmeli & Gittel, 2009, s. 713, 722.) Yksilötasolla henkilöstöä tukevien organisaatiokäytäntöjen, on havaittu lisäävän työntekijän käsitystä psykologisesta turvallisuuden tunteesta, ja sitä kautta vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työtuloksiin, työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen (Newman & muut, 2017, s. 525).

Yksinäisyyden kokemus on subjektiivinen kokemus sosiaalisten tarpeiden toteutumatta jäämisestä (Ozcelik & Barsade, 2018). Tutkimusten mukaan korkealaatuisten ihmissuhteiden puute heijastuu subjektiivisena yksinäisyyden kokemuksena ja vaikuttaa kielteisesti psykologisen turvallisuuden kokemukseen (Basit & Nauman, 2023). Työpaikalla koettu yksinäisyys määritellään työntekijän henkilökohtaiseksi kokemukseksi siitä, täyttävätkö heidän työtoverinsa ja työyhteisönsä tarpeen kuulua joukkoon (Ozcelik & Barsade, 2018). Kahnin (1990) mukaan työpaikalla koettu yksinäisyys todennäköisesti vähentää psykologista turvallisuutta, koska yksinäiset työntekijät pelkäävät muiden hylkäämistä ja kokevat suhteiden rakentamisen muihin riskialttiina.

Klotzin (2020, s. 52) mukaan organisaation tai osaston tunneilmasto on yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemuksiin. Ikävalko ja muut (2023) painottavat, että

kokemus työyhteisön tunneilmastosta on luonteeltaan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka vaikuttaa muun muassa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Rantasen ja muiden (2020, s. 56) mukaan tunneilmasto kuvaa niitä tunteita, jotka ovat yhteisölle tyypillisimpiä ja välittyy puheen ja kielen, ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen kautta. Tunneilmasto tai tunneilmapiiri (emotional climate) viittaavat työyhteisössä vallitsevaan emotionaaliseen ilmapiiriin, joka muodostuu työntekijöiden kokemista ja ilmaisemista tunteista suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon (Rantanen & muut, 2020, s. 56). Tässä tutkimuksessa haastateltavat käyttivät sekä tunneilmaston että tunneilmapiirin käsitteitä kuvaillessaan työyhteisönsä emotionaalista ilmapiiriä ja siksi niitä ei katsottu tarpeelliseksi erotella tässäkään työssä.

Aiemmat tutkimukset tukevat näkemystä, että työntekijän kokema yleinen turvallisuuden tunne työpaikalla edistää psykologisen turvallisuuden rakentumista. Erään tutkimuksen mukaan yksilön psykologisen turvallisuuden rakentumiselle on keskeistä vahva tunne omasta työpaikan identiteetistä ja turvallisuudesta, koska se mahdollistaa sen, että yksilö voi luottaa nykyiseen rooliinsa ja tulevaisuuteensa tiimissä ja tuntea olonsa turvalliseksi ilmaista itseään (Plouffe & muut, 2023). Amoadu & muut (2024) tarkastelivat tutkimuksessaan PSC:n (psychosocial safety climate) vaikutuksia mm. työntekijöiden työhyvinvointiin, turvallisuuteen ja työssä suoriutumiseen. PSC viittaa organisaatiokulttuuriin, joka asettaa etusijalle työntekijöiden psykologisen terveyden ja turvallisuuden työpaikalla ja sen tavoitteena on suojella ja edistää heidän psykologista hyvinvointiaan. Kyseisen tutkimuksen mukaan PSC tukee psykologisen turvallisuuden rakentumista luomalla sellaisen kulttuurin, jossa työntekijät kokevat, että heidän hyvinvointinsa on tärkeää ja he uskaltavat puhua vapaasti ongelmistaan ja ilmaista huolenaiheitaan.

4.3 Psykologisen turvallisuuden merkitys

Psykologinen turvallisuus on noussut keskeiseksi teemaksi nykypäivän työelämässä erityisesti tiimityön ja yhteistyön yleistyessä, jossa korostuu työntekijöiden tarve vaihtaa ideoitaan ja ajatuksiaan kollegoidensa kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

(Edmondson & Lei, 2014, s. 24). Psykologisella turvallisuudella on erittäin tärkeä merkitys etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa tietämys muuttuu jatkuvasti ja joissa yksilöiden on kyettävä tekemään valintoja ilman johdon jatkuvaa tukea (Edmondson 2008, s. 64). Tällaiset piirteet ovat tyypillisiä myös opetusalalla, minkä vuoksi tässä luvussa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden merkitystä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Psykologinen turvallisuus vaikuttaisi olevan keskeinen tekijä niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Se sujuvoittaa yhteistyötä ja tukee yksilöiden, että koko organisaatioiden kykyä saavuttaa täysi potentiaali (Edmondson & Bransby, 2023, s. 61). Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä ja oppimisessa, sillä turvallinen ilmapiiri rohkaisee avoimuuteen, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen, mikä on erityisen tärkeää etenkin epävarmoina aikoina (Edmondson & Lei 2014, s. 39). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri rohkaisee palautteen antamiseen ja vaikeiden keskustelujen käymiseen, jotka edellyttävät aina luottamusta ja kunnioitusta (Edmondson 2008, s. 65). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri nopeuttaa virheiden tunnistamista ja korjaamista ja tehostaa tiimien ja osastojen välistä koordinointia (Edmondson, 2019). Newmanin ja muiden (2017) tutkimuksessa huomattiin, että psykologinen turvallisuus oli usein keskeinen tekijä toivottujen tulosten saavuttamisessa ja sen havaittiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden asenteeseen tiimityötä kohtaan.

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset ovat valmiita ottamaan vastaan palautetta ja pelko ei estä avoimuutta, osallistumista, yhteistyötä tai kehitystä. Tällaisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä, ilmaista näkemyksiään sekä tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksiaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. (Edmondson, 2019.) Psykologisen turvallisuuden on havaittu useissa tutkimuksissa edistävän yksilön oppimista (ks. esim. Newman & muut, 2017, s. 527; Carmeli & Gittel, 2009) ja lisäävän sitoutumista työhön (May & muut, 2004). Psykologinen turvallisuus luo työntekijöille sellaisen ympäristön, jossa jokainen yksilö saa tuntea vapauden oppimiseen ja kehittymiseen (Frazier & muut, 2017, s. 114).

Carmeli ja Gittel (2009) esittävät tutkimuksessaan, että psykologinen turvallisuus auttaa organisaatiossa yksilöitä oppimaan epäonnistumisistaan. Ajatusta tukee Edmondsonin (2019) näkemys siitä, että psykologisesti turvallisessa työympäristössä ihmiset hyväksyvät epäonnistumisen riskin.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tehostaa työntekijöiden luovaa ajattelua, riskinottokykyä ja innovatiivisuutta (Palanski & Vogelgesang, 2011; Castro & muut, 2018 ; American Psychological Association, 2024). Myös Madjarin ja Ortiz-Walterin (2009) tutkimus vahvistaa psykologisen turvallisuuden ja luovuuden välistä yhteyttä. Castro ja muut (2018) ovat tutkineet esihenkilön kuuntelukäyttäytymisen vaikutusta työntekijöiden kykyyn esittää uusia ideoita ja edistää luovuutta. Heidän tutkimustulostensa mukaan psykologinen turvallisuus toimii tämän yhteyden välittäjänä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilön aktiivinen kuunteleminen vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta, mikä puolestaan edistää luovaa ajattelua ja ideoiden ilmaisua.

Useat tutkimukset vahvistavat psykologisen turvallisuuden positiivista yhteyttä sekä yksilöiden että tiimien tuottavuuteen ja tehokkaaseen suoriutumiseen (ks. esim. Frazier & muut, 2017; American Psychological Association, 2024). Edmondsonin (2008, s. 65) mukaan edellytys hyvään suoriutumiseen ovat avoimuus, joustavuus ja keskinäinen riippuvuus, jotka voivat kehittyä vain psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Tällaisissa olosuhteissa työntekijät ovat halukkaampia jakamaan tietoa ja omaa osaamistaan, tuomaan esille kehitysehdotuksiaan sekä oma-aloitteisesti valmiita kehittämään uusia tuotteita ja palveluita (Edmondson & Lei 2014, s. 24).

Eräässä monimotoisuuteen ja rotuun keskittyvässä kyselytutkimuksessa tutkijat esittivät, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri organisaatiossa voi vähentää identiteetin ilmaisuun liittyviä yksilöllisiä pelkoja, mikä edistää yksilön parempaa suorituskykyä (Singh & muut, 2013). Psykologinen turvallisuus voi johtaa tiimitasolla tiimioppimisen kautta parempiin tiimitason suorituksiin, kuten tiiviimpään yhteistyöhön, tiimin

oppimiskäyttäytymiseen sekä parempiin päätöksentekotaitoihin (Edmondson, 1999, s. 376). Psykologinen turvallisuus luo organisaatiossa suotuisat olosuhteet puhumiselle, ajatusten jakamiselle ja kysymysten esittämiselle, mikä auttaa tiimejä saamaan asioita aikaan edistäen näin tiimien suorituskykyä (Edmondson & Bransby, 2023, s. 61). De Hoogh ja muut (2015, s. 687) ovat saaneet selville, että psykologinen turvallisuus parantaa tiimien suorituskykyä, koska se auttaa ylittämään esteitä, kuten ammatillisia rajoja, monimuotoisuutta ja erilaisia hierarkioita.

Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin välisiä suoria yhteyksiä on tutkittu vain rajallisesti, mutta on havaittu, että työyhteisön psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä, joka tukee positiivisia työhyvinvoinnin ulottuvuuksia (Sjöblom & muut, 2022; Clarke & muut, 2025). American Psychological Associationin vuoden 2024 Work in America -tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimustulokset osoittivat, että korkeamman psykologisen turvallisuuden kokevat työntekijät raportoivat paljon enemmän positiivisia kokemuksia, kuten parempaa työtyytyväisyyttä ja hyviä suhteita kollegoihin. Clarke ja muut (2025) esittävät tuoreessa tutkimuksessaan, että oikeanlainen johtajuus lisää psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan edistää hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä sekä vähentää epäkohteliaisuutta ja uupumusta.

On huomionarvoista, että psykologista turvallisuutta on tarkasteltu tutkimuksessa pääasiassa positiivisten vaikutusten näkökulmasta, vaikka liiallisella psykologisella turvallisuudella saattaa olla ryhmissä kielteisiä seurauksia. Pearsall ja Ellis (2011) ovat tutkineet psykologisen turvallisuuden kääntöpuolta ja ehdottaneet, että psykologinen turvallisuus voi huomaamatta edistää epäeettistä käyttäytymistä tietynlaisissa tiimeissä. Utilitaristisissa tiimeissä liiallinen psykologinen turvallisuus voi johtaa epäeettisiin ratkaisuihin ja luoda otollisen ympäristön epäeettiselle toiminnalle, koska ympäristö luo kokemuksen, ettei toiminnasta rankaista tai tuomita (Pearsall & Ellis, 2011, s. 402–403). Utilitarismi tarkoittaa Bradyn ja Wheelerin (1996) määritelmän mukaan vapaasti suomennettuna ”taipumusta arvioida eettisiä tilanteita niiden seurausten perusteella”.

Pearsall ja Ellis (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että utilitaristisissa tiimeissä tiimin jäsenet voivat hyödyntää psykologista turvallisuutta, jotta valinta kodistuu yksiön tai ryhmän kannalta edullisimpaan vaihtoehtoon, vaikka se olisi eettisesti kyseenalainen. Kun mahdollisesti epäeettinen vaihtoehto esitetään realistisena mahdollisuutena, ryhmän jäsenet tukevat sitä tunteakseen olonsa turvalliseksi. Ne yksilöt, jotka osaavat ottaa huomioon valinnan mahdolliset seuraukset, pysyvät hiljaa, koska eivät halua poiketa vakiintuneista eettisistä normeista. Psykologinen turvallisuus voi toimia mekanismina, joka muuttaa yksilön esittämän aikomuksen kollektiiviseksi ja epäeettiseksi menettelyksi.

Newman ja muut (2017) esittävät, että psykologisella turvallisuudella on kielteinen vaikutus tiimien oppimiseen ja suoriutumiseen korkean autonomian omaavissa tiimeissä organisaatiossa. Liiallinen psykologinen turvallisuus voi johtaa heidän mukaansa arvokkaan työajan tuhlaamiseen merkityksettömiin asioihin tai alentaa oppimismotivaatiota, koska ei koeta tarvetta uudistua.

5 Tutkimuksen metodologia

Tämä luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Metodologia viittaa tieteelliseen ja filosofiseen näkemykseen, joka ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa ja sisältää valitut menetelmät ja niiden perustelut (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä metodologiaosuudessa kuvataan, miten tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu. Se on olennainen osa tutkimuksen kokonaisuutta, sillä se mahdollistaa lukijalle tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Luvussa kuvaillaan tutkimuksen tutkimusstrategia ja -lähestymistapa ja tutustutaan tarkemmin tutkimusaineistoon sekä avataan tutkimuksen toteutusta. Lopuksi pohditaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. On hyvä muistaa, että kaikkeen laadullista tutkimusta käsittelevään kirjallisuuteen ja tietoon on hyvä suhtautua kriittisesti, koska näkökulmat saattavat vaihdella merkittävästi eri lähteiden välillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisin menetelmin. Kyseinen tutkimusmenetelmä tunnetaan myös esimerkiksi nimillä ”kvalitatiivinen”, “ihmistieteellinen”, ”pehmeä”, ”ymmärtävä” ja ”tulkinnallinen” tutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen lähestymistapa erityisesti siitä syystä, että tavoitteena oli saada selville ihmisten kertomusten ja kokemusten kautta, miten esihenkilön toiminta ja ominaisuudet vaikuttavat psykologisen turvallisuuden rakentumiseen kriisitilanteessa.

Laadullisella tutkimuksella on pitkä historia monilla eri tieteenaloilla (Flick, 2018) ja tutkimuksen taustalla vaikuttavat useat filosofiset suuntaukset, kuten hermeneutiikka, fenomenologia ja poststrukturalismi (Juuti & Puusa, 2020). Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö yleistyi yhteiskuntatieteissä jo 1970-luvulla, jolloin erityisesti kiinnostus yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja ihmisen toiminnan merkityksellisyyttä kohtaan kasvoi (Morgan & Smircich, 1980). Valtaosa laadullisen tutkimuksen menetelmistä pohjautuu tavalla tai toisella fenomenologiseen ajatteluun.

Kyseisessä suuntauksessa korostuu pyrkimys ymmärtää yksilön subjektiivisen kokemuksen merkitystä ja sisäistää ilmiöt sellaisina kuin ne näyttäytyvät kokijalleen. Fenomenologisen näkemyksen mukaan ihmiset sekä vaikuttuvat sosiaalisesta maailmasta että vaikuttavat siihen itse. (Juuti & Puusa, 2020.)

Laadullinen tutkimus on tulkitseva lähestymistapa, joka pyrkii syventämään ymmärrystä jostakin ilmiöstä analysoimalla ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta heidän luonnollisissa olosuhteissaan. Tutkittavaa todellisuutta pyritään ymmärtämään sosiaalisesti rakentuneiden kokemusten ja tulkintojen kautta ja tutkija tarkastelee tutkittavien kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja merkityksiä. (Flick, 2018; Juuti & Puusa, 2020.) Juuti ja Puusa (2020) valottaa, että kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin abstraktien ilmiöiden tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on usein lähtökohtana kuvata mahdollisimman hyvin todellista elämää ja tarkastella tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 161). On hyvin tavallista, että tutkimuksen aihe, näkökulmat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset tarkentuvat tutkijan tiedon lisääntyessä (Juuti & Puusa, 2020; Kiviniemi 2018). Kiviniemen (2018) mukaan sekin on suhteellisen tyypillistä, että tutkittava ilmiö täsmentyy ja kirkastuu vasta aineiston keruun tai analyysin yhteydessä. Tämän pro gradu -tutkielman etenemistä ohjasi selkeästi määritelty tutkimusongelma, ja tutkimuskysymyksiä pohdittiin huolellisesti sekä tarkennettiin tutkimusprosessin aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun lähtökohtana on käyttää menetelmiä, jotka mahdollistavat syvällisen vuorovaikutuksen tutkittavien henkilöiden kanssa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu kyselylomake, havainnointi sekä erilaiset dokumentit, ja menetelmiä voidaan myös yhdistellä tutkimuksen tavoitteiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Juuti & Puusa, 2020; Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Haastattelu on käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2022), joka joustavana menetelmänä keskittyy Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. Haastattelu on aina kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne ja perustuu sosiaalisiin suhteisiin ja kieleen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelun etuihin lukeutuu se, että haastattelijalla on vapaus valita haastateltavat, mahdollisuus toistaa kysymys ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelija on myös mahdollisuus selventää ja hän voi vaikuttaa kysymysten esittämisjärjestykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset ovat aina luonteeltaan tulkinnallisia. Tieto ei ole koskaan objektiivista, koska se rakentuu täysin tutkijan subjektiivisten kokemusten, havaintojen ja tulkintojen varaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston ei välttämättä tarvitse olla määrällisesti suuri ollakseen havaintojen kannalta merkityksellinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

5.2 Tutkimusaineiston esittely

Tutkimusaineistona hyödynnettiin valmista laadullista haastatteluaineistoa, joka oli tätä tutkimusta aloitettaessa jo kerätty, anonymisoitu ja litteroitu. Aineisto on osa Vaasan yliopiston tutkimushanketta ja on kerätty Vaasan yliopiston ja Työterveyslaitoksen yhteishankkeessa, joka koostuu 26 teemahaastattelusta, jotka toteutettiin marraskuun 2023 ja maaliskuun 2024 välillä. Laadullinen aineisto kerättiin opetusalan ammattilaisilta, jotka työskentelivät tutkimuksen aikaan Suomen opetussektorilla erilaisissa opetus-, johtamis- ja asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat edustivat kolmea koulutusastetta Suomessa: perusopetusta, toisen asteen koulutusta ja korkeakoulutusta. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja niiden kesto vaihteli 44 ja 94 minuutin välillä (keskimäärin 64 minuuttia). Tähän pro gradu -tutkielmaan käytetyssä litteroidussa aineistossa oli yhteensä 153 sivua ja se muodostui yhdeksästä (9) yksilöhaastattelusta. Haastattelujen perustiedot on koottu alla olevaan taulukkoon (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Haastattelujen perustiedot.

Haastattelukoodi	**Tunniste**	**Äänitteen kesto**	**Sivumäärä**	**Esihenkilöasema**
B1L	H1	1 h 21 min	17 s	Kyllä
B2T	H2	1 h 5 min	22 s	Ei
B3T	H3	1 h	19 s	Ei
C1L	H4	1 h 10 min	16 s	Kyllä
C2T	H5	1 h 3 min	15 s	Ei
C3T	H6	54 min	14 s	Ei
E1L	H7	50 min	15 s	Kyllä
E2T	H8	1 h 3 min	19 s	Ei
E3T	H9	43 min	16 s	Ei

Valmis laadullinen yksilöhaastatteluilla kerätty aineisto valikoitui tutkimukseen, koska se oli tutkimuksen työstämisen hetkellä saatavilla ja tuki tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Se käsitteli samoja ilmiöitä, joita tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan ja sopi hyvin tutkimuksen analyysin kohteeksi. Aineisto on kerätty laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja oli tutkielman työstämisen hetkellä saatavilla. Aineiston käytöstä on sovittu yhdessä Vaasan yliopiston tutkimusryhmän edustajien kanssa ja sen hyödyntämiseen on saatu lupa osana tätä opinnäytetyötä.

5.3 Analyysi

Tutkimuksen ytimessä on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten muodostaminen. Analyysitavan valintaan ei ole olemassa valmiita vastauksia, vaan analyysitapa valitaan niin, että se tukee mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita. (Hirsjärvi & muut, 2009 s. 221–222.) Tässä tutkimuksessa analyysitavaksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on yksi yleisimmistä laadullisessa tutkimuksessa käytetyistä analyysitavoista ja soveltuu erinomaisesti juuri haastatteluaineiston analysointiin. Aineistolähtöisessä

sisällönanalyysissä pyritään tunnistamaan tutkimuksen kannalta keskeiset aiheet eli teemat aineistosta (Patton, 2002).

Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan analyysivaiheen alussa on hyvä keskittyä redusointiin eli aineiston pelkistämiseen, jotta olennainen tieto saadaan eroteltua aukikirjoitetusta aineistosta. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin ja jäsentelyn apuna hyödynnettiin Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelman lihavointi ja kursivointi -toimintoja sekä erilaisia värikoodeja, mikä helpotti tutkimuksen kannalta olennaisen sisällön tunnistamista. Aineistossa esiintyi myös sellaista sisältöä, joka ei suoranaisesti tukenut tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa. Tällainen aineisto säilytettiin analyysiprosessissa kokonaisuuden hahmottamiseksi, mutta se yliviivattiin Wordissa, jotta tutkimuksen kannalta relevantti aineisto erottui selkeämmin. Redusoinnin jälkeen analyysin seuraava vaihe on klusterointi eli ryhmittely, jossa aineisto kategorisoidaan ja teemoitellaan aiheiden mukaan (Miles & Huberman, 1994). Lisäksi aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä etsitään Pattonin (2002) mukaan toistuvia sanamuotoja ja ilmauksia.

Tämän pro gradu -tutkielman aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena muodostuneet tulokset esitellään luvussa kuusi (6). Haastatteluaineistosta esitetään suoria lainauksia ja niiden perässä olevat tunnisteet (H1 – H9) erottavat haastateltavat toisistaan. Haastateltavien henkilöllisyyden suojaaminen on tärkeää, ja siksi suorat lainaukset eivät sisällä sellaisia tietoja, joista haastateltavat voitaisiin tunnistaa.

Viimeinen analyysivaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen, jossa tarkoituksena on muodostaa teoreettisia käsitteitä ryhmittelyn pohjalta, mikä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen (Miles & Huberman, 1994). Tässä pro gradu -tutkielmassa tätä analyysivaihetta vastaa johtopäätösosuus, jossa tehdään keskeisimmistä tutkimustuloksista johtopäätöksiä ja verrataan niitä aiempiin tutkimuksiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan tutkimusmenetelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Laadullisen tutkimuksen kentällä käsitteiden käyttöä on kuitenkin arvosteltu, koska ne on alun perin kehitetty määrällistä tutkimusta varten ja soveltuvat paremmin sen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen mittareita, jotka ilmaisevat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen tuloksia on tärkeä arvioida kriittisesti, koska arviointi vaikuttaa siihen, kuinka perusteltuna ja yleistettävänä tutkielman tuloksia voidaan pitää. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla kaikkia tutkimusprosessin vaiheita alkaen tutkimusongelman määrittelystä. (Kananen 2019, 31.)

Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa tulosten toistettavuuteen eli ilmaisee, toistuisivatko tutkimustulokset seuraavassa samankaltaisessa tutkimuksessa. Validiteetti sen sijaan kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen pääperiaate on aina pyrkiä välttämään virheiden syntyminen, mutta siitä huolimatta tutkimuksen luotettavuudessa ja pätevyydessä on hajontaa. (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 231–233; Kananen, 2019, s. 31.)

Tutkielman reliabiliteettia eli tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida kvalitatiivisen tutkimuksen subjektiivisuus. Koska laadullinen tutkimus perustuu tutkijan omiin tulkintoihin, aineiston analyysi ja johtopäätökset voivat vaihdella riippuen siitä, kuka tutkimuksen toteuttaa. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus kohdistuu juuri niihin ilmiöihin ja kysymyksiin, joita on tarkoitus tutkia. (Kananen, 2019, s. 31.) Tämän tutkimuksen validiteettia pyrittiin lisäämään suunnittelemalla huolellisesi tutkimuskysymykset ja rajaamalla tutkimusaihe selvästi. Validiteettia tukee haastatteluaineiston laajuus sekä se, että aineisto oli kerätty useista eri organisaatioista ympäri Suomen. Lisäksi haastatteluihin osallistuvat henkilöt työskentelivät opetusalalla erilaisissa tehtävissä ja edustivat suhteellisen tasapuolisesti sekä esihenkilö- että alaisrooleja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän pro gradu -tutkielman perusteella ei voida tehdä kovin laajoja yleistyksiä esihenkilön roolista psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Tutkielma tarjoaa kuitenkin arvokasta tietoa psykologisesta turvallisuudesta ilmiönä ja korostaa esihenkilön merkitystä erityisesti kriisitilanteissa. Tutkielma toimii hyvänä lähtökohtana jatkotutkimukselle ja organisaatioiden kehittämistyölle psykologisen turvallisuuden edistämiseksi.

6 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusaineistosta tehtyjä keskeisiä havaintoja, jotka perustuvat opetusalan henkilöstön yksilöhaastatteluihin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi haastateltavien työurallaan kohtaamia kriisejä sekä heidän suhtautumistaan kriisitilanteisiin. Toisessa alaluvussa keskitytään keskeisiin löydöksiin ja käsitellään sitä, näyttäytyykö kyseinen teema psykologista turvallisuutta vahvistavana vai heikentävänä tekijänä.

6.1 Kriisit työuralla ja haastateltavien suhtautuminen niihin

Haastateltavia pyydettiin haastattelun alkuvaiheessa kuvailemaan työuransa aikana kohtaamiaan kriisitilanteita. He olivat törmänneet työuransa aikana hyvin erilaisiin kriiseihin, joiden luonne vaihteli organisaation sisäisistä muutoksista yllättäviin organisaation ulkoisiin tapahtumiin. Haastateltavien suhde kriiseihin sekä kokemus niiden vaikutuksista vaihteli jonkin verran. Aineiston perusteella kriisin kokemiseen näytti vaikuttavan erilaiset yksilölliset ja tilannesidonnaiset tekijät, kuten esimerkiksi henkilön asema työyhteisössä, työkokemusvuodet, henkilökohtainen elämäntilanne sekä henkilökohtaiset valmiudet sopeutua nopeisiin muutoksiin.

Yleisimmin aineistossa mainittu kriisi oli koronapandemia, ja vastaajat peilasivat kokemuksiaan pääasiallisesti siihen. Vaikka pandemia-ajan tapahtumista oli kulunut haastattelujen toteutuksen aikaan jo useampi vuosi, se oli edelleen kaikilla hyvin muistissa. Useampi vastaaja mainitsi, että osa muistoista oli jo hämärtynyt, mutta kokemukset ja muistot palautuivat mieleen haastattelun edetessä.

> *”No joo, koronahan tietysti oli se kaikista isoin kriisi, jonka silloin kaikki koki. Ja sen mukanaan tuomat asiat.” (H2)*

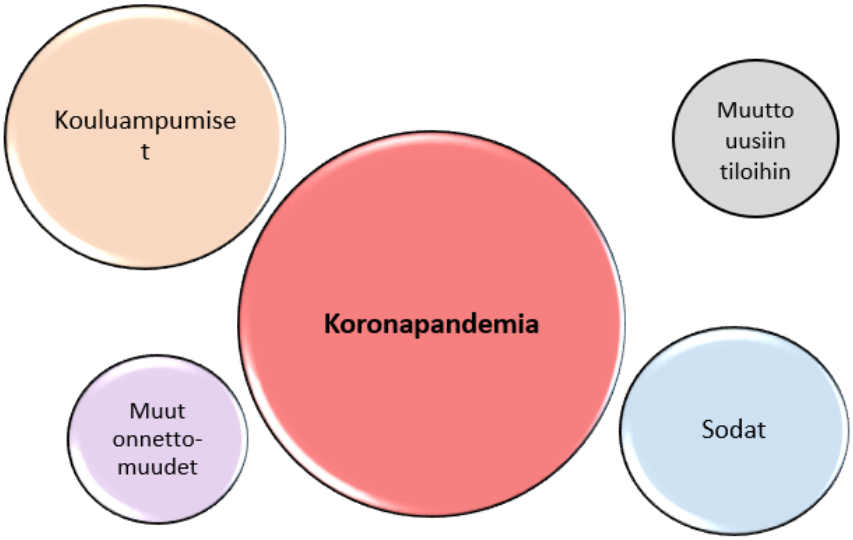
> *”No, varmasti tämä koronapandemia, mikä oli hetki sitten. Muita ei tule mieleen nyt tällä hetkellä, mutta tämä korona.” (H8)*

Koronapandemian lisäksi haastateltavat toivat esille myös Euroopassa ja muualla maailmassa riehuvia sotia sekä Suomessa tapahtuneita kouluampumisia ja muita onnettomuuksia. Lisäksi yksi haastateltava oli kokenut muuton uusiin tiloihin koko työyhteisöä koskettavana kriisinä.

> *”Mutta sitten taas jos mietin ihan sinne mun urani alkutaipaleelle, -- niin silloinhan oli näitä koulu-uhkauksia ja Kauhajoen tapahtumat oli silloin esimerkiksi.” (H2)*

> *”No, kyllä kaikki sotatilanteet, varsinkin Ukrainan kriisi, joka koskettaa taas Eurooppaa, on tällaisia ulkoisia kriisejä.” (H3)*

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu haastateltavien työurallaan kohtaamia kriisejä (ks. kuvio 5). Ympyröiden koko kuvaa sitä, missä suhteessa kriisit esiintyivät aineistossa. Koronapandemia kuvion keskiössä suurimpana ympyränä kuvaa sen hallitsevaa asemaa haastatteluaineistossa. Muut kriisit, kuten sodat, kouluampumiset, onnettomuudet ja muutto uusiin tiloihin esiintyivät vain yksittäisten haastateltavien vastauksissa ja niiden käsittely jäi haastatteluissa vähemmälle. Erilliset ympyrät kuviossa ilmentää sitä, että ne ovat toisistaan riippumattomia.



Kuvio 5. Haastateltavien työurallaan kohtaamat kriisit.

Koronapandemia näyttäytyi haastateltavien puheessa kriisinä, jonka vaikutukset ulottuivat laajasti työarkeen ja muokkasivat työn tekemisen tapoja. Kriisin vakavuus ja sen mukanaan tuomat haasteet koettiin hyvin yksilöllisesti. Tilanne oli poikkeuksellinen, mutta korona-aikaa muisteltiin lähinnä ajankäytöllisenä haasteena ja ajanjaksona, jolloin työn tekemisen tavat muuttuivat äkillisesti. Useat haastateltavat kuvasivat, että yhtäkkinen muutos edellytti jatkuvaa sopeutumista uuden oppimista. Lähinnä teknologiaan ja etäopettamiseen liittyvät haasteet korostuivat vastauksissa. Moni oli kuitenkin kokenut saaneensa digitaalista tukea sekä vertaistukea kollegoilta.

> *”Työtä ajatellen, en ajattele sitä mitenkään maailmanluokan pahimpana kriisinä, sitä koronaa. Se oli vain semmoista, että nyt menee aikaa paljon.” (H1)*

> *”Silloin kun siihen piti solahtaa ihan päivässä-parissa ja sitten ruveta pitämään oppitunteja niin lukiolaisille kuin yläkoululaisille, niin se oli kyllä aika hankala tilanne siinä kohtaa. Siis sen tekniikan haltuun ottaminen yhtäkkiä ja sitten se pedagogiikka sieltä ruudun kautta.” (H2)*

Kriisin ainutlaatuisuus, yllätyksellisyys, ennakoimattomuus sekä äärimmäisen nopea siirtyminen poikkeusoloihin olivat tekijöitä, jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa. Ihmiset olivat kokeneet osin epävarmuutta ja epäselvyyttä tilanteessa, jotka ovat molemmat keskeisiä psykologista turvallisuutta haastavia tekijöitä kriisitilanteessa. Kun valmiita toimintamalleja ei uudessa tilanteessa ole, esihenkilön rooli korostuu suunnan näyttäjänä ja turvallisen ilmapiirin vahvistajana. Kriisin äkillinen puhkeaminen ja sen vaikutukset konkretisoituivat haastateltavan (H7) kuvauksessa, jossa korostuu kriisin äkillisyys ja tarve nopeaan reagointiin.

> *”Eli muutos tuli äkkiä ja oikeastaan viikonlopun aikana piti järjestää opetus sen mukaisesti, mitä valtakunnassa oli ohjeistettu ja myöskin alueella. ” (H7)*

Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat olivat kokeneet monenlaisia kriisejä työurallaan, mutta koronapandemia nousi aineistossa selvästi keskeisimmäksi ja laajimmin käsitellyksi kriisiksi. Pandemia-aika oli ollut kaikkien mielestä poikkeuksellinen ja ennakoimaton ja osa oli kokenut negatiivisia tunteita kriisitilanteessa. Kyseisen kriisin vaikutukset koettiin hyvin yksilöllisesti ja toiset nostivat esiin myös poikkeusajan myönteisiä vaikutuksia elämäänsä ja työntekoon. Koronapandemian aikaa kuvailtiin aineistossa ajanjaksona, jolloin ajankäyttöön liittyvät haasteet korostuivat ja työhön liittyvät käytänteet muuttuivat nopeasti ja odottamatta. Pandemian lisäksi haastateltavien vastauksissa toistuivat sodat ja kansainväliset konfliktit, kouluampumiset ja uhkaukset sekä onnettomuudet. Eräs haastateltava mainitsi muuton uusiin tiloihin vaikuttaneen työyhteisöönsä kriisin tavoin.

6.2 Psykologista turvallisuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät kriisitilanteessa

Kaikissa haastatteluissa käsiteltäviä teemoja tarkasteltiin ensisijaisesti koronapandemian kontekstissa, minkä vuoksi tulokset heijastavat pääasiassa kyseistä ajanjaksoa ja sen erityispiirteitä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin tutkia, miten

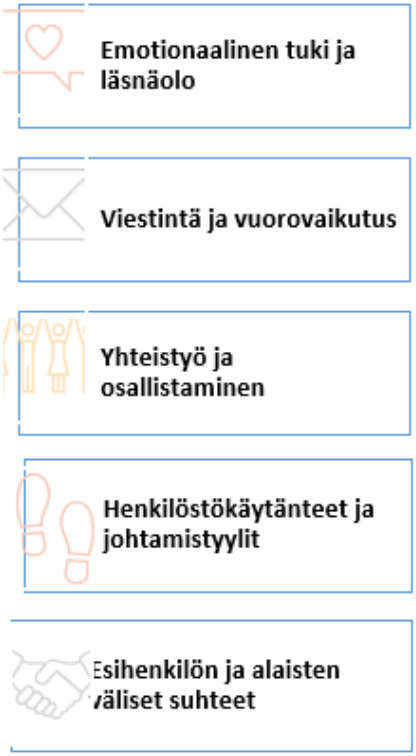
esihenkilö voi omalla toiminnallaan tukea ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta kriisitilanteessa. Erityisesti tarkastelun kohteena olivat konkreettiset toimintatavat ja johtamiskäytänteet sekä esihenkilön ominaisuudet, joiden kautta esihenkilö voi vahvistaa työyhteisössä psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Toisen tutkimuskysymyksen kautta pyrittiin puolestaan selvittämään, millaiset esihenkilön toimintatavat, johtamiskäytänteet tai ominaisuudet voivat heikentää psykologisen turvallisuuden kokemusta kriisitilanteessa. Näihin molempiin tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia tässä luvussa. Aineistosta erottui muutamia tekijöitä, jotka voitiin tulkita psykologisesti turvallisen ilmapiirin potentiaalisiksi riskitekijöiksi. Ne ovat aineistossa esiintyneitä tekijöitä, joiden suoraa vaikutusta psykologisen turvallisuuden heikkenemiseen ei voitu aineiston perusteella yksiselitteisesti osoittaa, mutta hyvin todennäköisesti haastavat psykologista turvallisuuden tunnetta organisaatiossa.

Haastatteluaineistossa esihenkilöiden toimintaa kuvattiin sekä alaisten että esihenkilöiden näkökulmasta. Vastauksissa toistuivat samat teemat vastaajan roolista riippumatta, minkä vuoksi esihenkilö- ja alaisnäkökulmia ei eroteltu tulososiossa toisistaan. Erottelun arvioitiin olevan tutkimuksen kannalta tarpeeton, koska sen ei katsottu tuovan merkittävää lisäarvoa aineistonanalyysiin ja tulkintoihin.

Tässä tutkielmassa hyödynnetyssä laadullisessa haastatteluaineistossa ei viitattu missään vaiheessa suoraan psykologisen turvallisuuden käsitteeseen, mutta ilmiö oli kuitenkin tunnistettavissa aineistosta haastateltavien kuvauksista ja kommenttien kontekstista. Haastateltavat kuvasivat jokseenkin selkeästi niitä tekijöitä, jotka heidän kokemuksensa mukaan edistävät myönteisen tunneilmapiirin tai yleisen turvallisuuden tunteen muodostumista työyhteisössä. Tulososiossa esitetyt löydökset perustuvat suurilta osin psykologisen turvallisuuden vahvistumiseen epäsuorasti myönteisen tunneilmapiirin tai yleisen turvallisuuden tunteen kautta. Tässä tutkielmassa tulkittiin, että haastateltavien viittaukset myönteiseen tunneilmapiirin tai yleisen turvallisuuden tunteen vahvistumiseen heijastivat ilmiötä, jotka epäsuorasti edistivät psykologisen turvallisuuden rakentumista.

Tutkimusaineistossa haastateltavat kuvasivat organisaation ilmapiiriä välillä tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Joissain työyhteisöissä vallitsi psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja osassa haastatteluja kävi ilmi, mitkä tekijät siihen olivat vaikuttaneet. Tulososiossa tuodaan tarkasti esille, perustuuko tutkimuslöydös suoraan psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vai epäsuorasti psykologisen turvallisuuden muodostumiseen myönteisen tunneilmapiirin tai yleisen turvallisuuden tunteen kautta.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella tunnistettiin useita keskeisiä teemoja, jotka voitiin liittää esihenkilön rooliin psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa. Teemat kuvaavat esihenkilön toiminnan eri ulottuvuuksia, joilla on merkitystä psykologisen turvallisuuden tunteen rakentumisessa kriisitilanteessa. Teemat on esitetty alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 6). Tässä tutkielmassa haastatteluaineistosta tunnistetut teemat ovat: **emotionaalinen tuki ja läsnäolo**, **viestintä ja vuorovaikutus**, **yhteistyö ja osallistaminen**, **henkilöstökäytänteet ja johtamistyylit** sekä **esihenkilön ja alaisten väliset suhteet**. Teemoja tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin ja esitetään löydösten taustaa.



Kuvio 6. Pääteemat.

6.2.1 Emotionaalinen tuki ja läsnäolo

Yhdeksi keskeiseksi tekijäksi psykologisen turvallisuuden rakentumisessa kriisitilanteessa nousi aineistosta esiin vahvasti esihenkilön tarjoama emotionaalinen tuki ja läsnäolo. Esihenkilön aktiivinen yhteydenpito alaisiin kriisiaikana, empaattinen kuunteleminen ja aito kohtaaminen, tavoitettavuus sekä kyky vastaanottaa myös alaisten vaikeita ja epämiellyttäviä viestejä ja tunteita vahvistivat haastatteluaineiston perusteella psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössä.

Myönteisen tunneilmapiirin rakentumiseen vaikuttavina tekijöinä korostui useissa haastatteluissa esihenkilön taito kohdata työntekijät aidosti ja empaattisesti, kyky kuunnella ja käsitellä alaisilta tulevia vaikeitakin viestejä ja tunteita sekä halu käsitellä myös haastavia tilanteita asianmukaisesti. Muutamassa haastattelussa myönteisen tunneilmapiirin rakentumisen kannalta merkittävänä tekijänä korostui kokemukset esihenkilön tavoitettavuudesta. Haastateltavat painottivat, että on tärkeää voida luottaa

siihen, että esihenkilö tukee kriisitilanteessa ja häneltä saa vastaukset omiin huolenaiheisiin ja kysymyksiin. Esihenkilöltä ei odotettu kriisitilanteessa valmiita vastauksia tai ajankohtaista tietoa. Sitäkin tärkeämpänä koettiin, että esihenkilö oli valmis selvittämään asioita tilanteen vaatiessa.

> *”No, se on varmasti just sen tiedottamisen kautta, kohtaamisten kautta. Ja sen sellaisen välittämisen kautta, yhteydenpidon kautta. Ja senkin sen, että jos on asiat huonosti ja on paljon negatiivista, niin jollain tasolla senkin vastaanottamisen kautta.” (H4)*

> *”Tai esihenkilö esimerkiksi sitten on kontaktissa siellä etätyöaikana tai vaikka puhelimitse, niin kysyy että miten menee ja luo niitä kontakteja, tai toisaalta myöskin itse luo niitä kontakteja ja on myös osa sitä yhteisöä. Sillä lailla se positiivinen ilmapiiri syntyy.” (H3)*

> *”Jos vaikka pyytää apua, niin saa. Tai jos ei heti osata neuvoa, niin sitten selvitetään.” (H3)*

Erään haastateltavan mielestä oli riittävää, että esihenkilö onnistui kriisitilanteessa luomaan alaisilleen mielikuvan siitä, että on tarvittaessa saatavilla ja valmis tukemaan. Kyseinen haastateltava korosti, ettei ollut olennaista, että esihenkilö olisi fyysisesti jatkuvasti läsnä. Vastauksen perusteella jo pelkkä tunne siitä, että esihenkilön puoleen voi tarvittaessa kääntyä, riitti vahvistamaan myönteistä tunneilmapiiriä.

> *”Ja sitten ihan semmoinen, että jos esimieheltä tulee se signaali, tunne siitä että ole yhteydessä aina kun tarvitset, niin se on ehkä semmoinen että ainakin pystytään luomaan se illusio, että hänellä olisi aikaa. Kriisitilanteessa tietysti hänellä voi olla vielä vähemmän aikaa varmasti, mutta tavallaan jo se tietoisuus siitä että hän olisi ehkä käytettävissä, niin on iso tekijä.” (H5)*

Eräässä työyhteisössä vallitsi haastatteluaineiston perusteella psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Työyhteisössä sillä hetkellä työskentelevän haastateltavan vastauksista oli tulkittavissa, että hänen työyhteisössään ihmiset jakoivat kriisiaikana avoimesti toisilleen tietoa, ajatuksia ja vinkkejä. Kyseisessä työyhteisössä esihenkilö oli kriisin aikana soitellut säännöllisesti alaisilleen kysyäkseen kuulumisia ja tarjotakseen lähinnä henkistä tukea poikkeustilanteessa. Haastatteluaineiston perusteella voitiin tehdä tulkinta siitä, että esihenkilön säännölliset soittokierrokset, jossa esihenkilö kyseli henkilöstön kuulumisia, vaikutti myönteisesti psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumiseen. Samassa haastattelussa korostui myös esihenkilön läsnäolo, henkilöstön kuuleminen ja aidon kiinnostuksen osoittaminen henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Esihenkilön kiinnostuksen osoittaminen henkilöstön hyvinvointia kohtaan ilmeni kuitenkin suoraan vain yhdessä haastattelussa. Kaikki edellä esitetyt havainnot tukevat ajatusta siitä, että esihenkilön emotionaalinen tuki ja läsnäolo vahvistavat psykologista turvallisuuden tunnetta organisaatiossa.

> *”Soittelin säännöllisesti kaikki opettajat läpi, että miten menee, onko jotain huolta ja murretta. Jotenkin se toimi. Siinä varmasti vaikuttaa myös se, että meillä on tosi hyvä työyhteisö.” (H1)*

> *”Ehkä semmoinen läsnäolo ja henkilöstön kuuleminen on keskeisessä asemassa, että ei vähättele niitä ongelmia.” (H1)*

> *”Sittenhän meillä oli sellaista, että pidettiin sellaisia ihan soittokierroksia henkilöstölle, että tietyin väliajoin soitettiin, että miten sä oot saanut asiat ratkottua ja miten sulla menee ja... ”(H4)*

Siinä missä esihenkilön riittävän tuen havaittiin vaikuttavan myönteisesti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen, esihenkilön empatiakyvyttömyys ja tuen puute voitiin nähdä riskitekijänä psykologisen turvallisuuden heikkenemiselle kriisitilanteessa. Kahden haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että he olivat kriisiaikana jääneet vaille

tarvitsemaansa tukea. Molemmat haastateltavat kertoivat esihenkilön tuen olleen kriisiaikana riittämätöntä. Toinen oli kaivannut korona-aikana enemmän henkilökohtaista huomiointia ja yhteydenottoja esihenkilöltä, esimerkiksi jaksamisen ja työtilanteen kartoittamiseksi. Molemmat haastateltavat kuvasivat, että kokemus oli aiheuttanut yksinäisyyden tunnetta. Lisäksi toinen haastateltava oli sitä mieltä, että yksin jäämisen kokemus heikensi yleistä turvallisuuden tunnetta. Esihenkilön riittämätön tuki voitiin tulkita riskitekijäksi psykologisen turvallisuuden heikentymiselle koetun yksinäisyyden kautta.

> *"He reagoivat asioihin vasta sitten, kun on aivan hirveä tilanne päällä." (H1)*

> *”Siinä hetkessä kyllä jäi yksin ilman sitä ylimmän tason raamitusta ja sitä kautta sitä turvallisuuden tunteen luomista, että tästä selvitään.” (H2)*

Erityisen vahva yksinäisyyden kokemus ilmeni yhden esihenkilön kokemuksissa, joka oli kokenut jääneensä kriisitilanteessa täysin yksin ja joutuneensa ratkaisemaan kriisin tuomia haasteita ilman minkäänlaista tukea. Ylemmän johdon etäinen käytös ja puutteelliset ohjeistukset koettiin heijastuvan vahvasti väliportaan esihenkilöihin ja sitä kautta edelleen työntekijöihin. Aineisto antoi viitteitä siitä, että väliportaan esihenkilön jääminen ilman rakenteellista ja emotionaalista tukea saattoi lisätä yksinäisyyttä ja toimia sen kautta riskitekijänä koko organisaation psykologisen turvallisuuden tunteen heikkenemiselle.

> *”Meillä on esihenkilöt mulla sellaisia... Opetuspäällikkö ja sivistysjohtajat täysin kyvyttömiä suunnittelemaan mitään etukäteen, ennakoimaan, tukemaan, empatiakyky on nolla. Sieltä ei tullut mitään semmoista minkäänlaista tukea kertakaikkiaan.” (H1)*

”Koronan laatu oli aika raju siinä alussa, niin se että kun oltiin etänä, niin kyllä sellaista että mitä teille kuuluu ja kuinka siellä etätyössä menee, sellaista huomiointia olisi voinut olla enemmän.” (H8)

Haastatteluaineiston perusteella yksinäisyyttä lisääviä tekijöitä kriisitilanteessa olivat empatiakyvyttömyyden ja tuen puutteen lisäksi erityisesti esihenkilön kyvyttömyys ennakoida ja suunnitella, esihenkilön tavoittamattomuus sekä tunne siitä, ettei esihenkilö ollut kiinnostunut työntekijän tilanteesta kriisissä. Esihenkilön tuki ja läsnäolo tunnistettiin laadullisessa aineistossa keskeisiksi tekijöiksi psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Tästä voidaan päätellä, että tuen puuttuminen ja esihenkilön etäinen toiminta saattavat heikentää psykologisen turvallisuuden rakentumista.

6.2.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Suurinta osaa haastatteluja yhdisti se, että esihenkilön johdonmukainen tiedottaminen ja avoin viestintä kriisitilanteessa koettiin hyvin merkityksellisenä. Teema nousi toistuvasti esiin aineistossa, mutta sen yhteys psykologisen turvallisuuden rakentumiseen näyttäytyi haastatteluissa hieman eri tavoin. Aineistosta löytyi kuitenkin selkeitä viitteitä viestinnän ja tiedottamisen yhteydestä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Esihenkilön luottamusta edistävä vuorovaikutus nousi haastatteluaineistossa esiin erityisen tärkeänä teemana.

Esihenkilön kyky viestiä toivoa, säilyttää rauhallinen ja kannustava asenne kriisitilanteessa sekä vahvistaa alaisten tunnetta siitä, että tilanne on hallinnassa, koettiin tärkeinä tekijöinä kriisistä selviytymisen kannalta. Tämänkaltainen viestintä ja esihenkilön käyttäytymisen vähensivät aineiston perusteella epävarmuutta kriisitilanteessa ja loivat työntekijöille kokemuksen siitä, että vaikeuksista selvitään yhdessä. Lisäksi aineisto vahvisti viestinnän yhteyttä yleisen turvallisuuden tunteen parantumiseen ja sen kautta sen voitiin katsoa vaikuttavan epäsuorasti psykologisen turvallisuuden tunteen rakentumiseen.

”Mun mielestä se turvallisuuden tunteen luominen on tosi tärkeää ja se tietysti tulee monista asioista. Mutta sellainen vähän, että joku ylempi henkilö sanoo että ei hätää, että kyllä tästä selvitään.” (H2)

”Sitten samaan aikaan pitää tietysti luoda semmoista turvallisuuden tunnetta henkilöstöön ja heille semmoista luottamusta ja semmoista, että me selvitään tästä ja tämä homma on nyt meillä hallussa.” (H1)

Haastatteluissa korostui tiedottamisen merkitys myönteisen tunneilmapiirin rakentajana. Tiedotteiden ei ainoastaan koettu välittävän faktatietoa kriisitilanteesta, vaan niillä koettiin olevan emotionaalinenkin ulottuvuus. Tiedotteiden koettiin vahvistavan uskoa tilanteesta selviämiseen ja lisäävän toiveikkuutta ja sitä kautta edistävän myönteistä tunneilmapiiriä työyhteisössä. Yksi haastateltava toi esiin kokemuksen siitä, että avoin ja läpinäkyvä tiedottaminen loi perustan turvallisuuden kokemukselle. Haastatteluaineiston perusteella voitiin tehdä oletus siitä, että esihenkilön säännöllinen tiedottaminen lisäsi henkilöstön luottamusta koko organisaation toimintaa kohtaan sekä vahvisti yleistä turvallisuuden tunnetta.

”Kun tiedottaminen pelittää, niin silloin sä pystyt jatkamaan sitä työtäsi turvallisesti, kun tiedät että jos jotain tulee, niin minulle tiedotetaan asiasta saman tien.” (H9)

Tiedottamista ja viestintää kaivattiin organisaatiossa kaikilla tasoilla. Sen koettiin tukevan työntekijöiden jaksamista, toiveikkuutta ja luottamuksen rakentumista. Lisäksi henkilöstö koki, että pääsi lähemmän organisaation johtoa erilaisten infotilaisuuksien välityksellä. Tutkimusaineisto osoitti, että viestinnän positiivinen ja kannustava sävy auttoivat ylläpitämään työntekijöiden uskoa kriisitilanteesta selviämiseen.

”Positiivisuutta. Kyllä siinä täytyy kuitenkin toiveikkuus jollakin tavalla ylläpitää ja tästä selvitään -ajattelutapa. Ja että niitä myönteisiä signaaleja, mitä tuli

valtakunnan tiedotteista, alueen omista tiedotteista tai meidän tiedotteista, niin niitä ylläpitää.” (H7)

”Tämmöisiä johdon infoja, mitkä toteutui Teamsin välityksellä -- Se on itse asiassa jäänyt meille siitä, että tavallaan se johto tuli lähemmäksi sitä henkilöstöä, kun he pitivät näitä infoja. -- Se on jollakin tavalla lisännyt jopa luottamusta koko systeemiin, että he tulevat (paikalle) ja siinä on chatissa mahdollisuus ihmisten kysyä ja olla vuorovaikutuksessa.” (H4)

Keskeisenä tekijänä aineistosta nousi esiin esihenkilön kyky myöntää oma osaamattomuutensa ja tiedon puutteensa. Useampi haastateltava muisteli, että pandemia-aikana organisaation johto oli näyttänyt hyvää esimerkkiä alaisilleen siinä, ettei virheitä tarvinnut pelätä. Tällaisen käyttäytymisen koettiin edistävän luottamusta ja luovan virheet sallivaa organisaatiokulttuuria, koska työyhteisössä oli sallittua myöntää, jos ei osannut jotakin. Aineiston perusteella tällainen kulttuuri rohkaisi työntekijöitä avoimeen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen, mikä toimi organisaatiossa psykologista turvallisuutta vahvistavana tekijänä.

”Mutta sitten vain mennään sillä omalla visiolla ja ajatuksella. Ja sitten, jos se on huono, niin sitten vaihdetaan. Että sitten myös se, että uskaltaa myöntää sen, että nyt me kokeiltiin tuommoista ja sepä meni vähän mäkeen, että entäs jos vähän muokattaisiin sitä ja näin.” (H1)

”Ja sitten myös rohkeasti osaavat sanoa, että jos he eivät tiedä jotain, niin he sanovat sen suoraan että me ei tiedetä, mutta me otetaan selvää asioista.” (H9)

Ilmapiiri, jossa työntekijät uskalsivat pyytää apua ja myöntää osaamattomuutensa koettiin aineistossa tärkeäksi ja sen katsottiin edistävän myönteisen tunneilmapiirin muodostumista työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella esihenkilön rooli tämänkaltaisen ilmapiirin luomisessa oli keskeinen. Esihenkilö toimi roolimallina

organisaatiossa osoittamalla omalla toiminnallaan, että virheiden tekeminen oli sallittua ja niistä voitiin ottaa opiksi. Avoimen ja sallivan ilmapiirin edellytyksenä nähtiin avoin ja rehellinen vuorovaikutus, joka mahdollisti luottamuksen rakentumisen. Haastateltavien vastauksissa painottui erityisesti esihenkilön rooli tällaisen vuorovaikutuksen mahdollistajana.

Eräässä aineistossa esiintyneessä työyhteisössä esihenkilö edisti myönteistä ja luottamuksellista tiimikulttuuria, jossa työntekijät uskalsivat jakaa tietoa ja osaamista yhteisen hyvän eteen. Aineisto ei yksiselitteisesti osoittanut syy-seuraussuhdetta tiimikulttuurin ja psykologisen turvallisuuden välillä, mutta tutkielman perusteella voitiin olettaa, että myönteisen ja keskinäiseen arvostukseen perustuvan tiimikulttuurin tukeminen johtamisen keinoin saattoi edistää psykologisen turvallisuuden rakentumista. Tutkimuksen perusteella voitiin olettaa, että esihenkilön toiminta ja vuorovaikutustyyli vaikuttivat siihen, miten turvalliseksi työntekijät kokivat olonsa työyhteisössä ja miten avoimesti he uskalsivat tuoda esiin ajatuksiaan ja keskeneräisiä ideoitaan.

> *”Tässä meidän alalla mä huomaan, että tehdään tosi itsenäisesti opettajina työtä ja esihenkilö on sanonutkin, että hän ei kyttää kenenkään työtä. Hän ei ole sellainen, että kävisi tarkistamassa onko työt tehty tai onko opetustunnit pidetty, tai millä tavalla ne on pidetty. Että hän luottaa.” (H8)*

> *”Mun mielestä on sellainen avoimuus tosi tärkeää, että sulla on mahdollisuus kertoa myös niistä vastakkaisista mielipiteistä, mitä esimerkiksi toiset tai esihenkilö tuo esille, tai pyytää perusteita asioille, jotta ymmärretään asioita enemmän.” (H9)*

Haastatteluissa korostui esihenkilön rooli viestin välittäjänä, mutta muutama haastateltava nosti esiin kriisiviestinnän haasteellisuuden. Esihenkilön roolia viestin välittäjänä ei nähty ainoastaan tiedon jakamisen näkökulmasta, vaan tärkeäksi koettiin myös viestinnän sävy, jotta sen vaikutus henkilöstöön olisi mahdollisimman myönteinen.

Aineiston perusteella esihenkilön epämääräinen tai epäselvä viestintä kriisitilanteessa nähtiin lisäävän epävarmuutta ja pelkoa, kun taas rauhallinen, selkeä ja empaattinen viestintä koettiin tukevan työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja vähentävän huolta vallitsevasta tilanteesta. Kriisitilanne edellytti aineiston perusteella esihenkilöltä tilannetajua ja tunneälyä sekä kykyä arvioida, millainen viesti oli kohderyhmä ja tilanne huomioon ottaen paras mahdollinen. Tutkimuksen perusteella esihenkilön viestinnän sävyllä kriisitilanteessa oli merkittävä rooli siihen, miten työntekijät kokivat tilanteen hallittavuuden. Kuitenkaan kriisiviestinnän yhteyttä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen aineisto ei vahvistanut.

> *”Niin, mun mielestä se viestintä on aina haasteellista ja varmaan kriiseissä se vielä korostuu, että miten viestitään sillä tavalla että ei tule hätää eikä vielä suurempaa huolta.”* (H4)

Eräs haastateltava ei ollut saanut kaipaamaansa ohjeistusta ja tukea kriisin aikana ja oli kaivannut ylemmältä johdolta enemmän jämäkkyyttä, ohjeita ja avoimuutta. Puutteelliset ylemmän johdon ohjeistukset koettiin vaikuttavan yksinäisyyden kokemukseen ja olevan esteenä turvallisuuden tunteen muodostumiselle. Tämä on tärkeä havainto psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, koska yleinen turvallisuuden tunne muodostaa keskeisen perustan psykologisen turvallisuuden tunteen muodostumiselle. Täten aineisto vahvistaa näkemystä siitä, että puutteellinen vuorovaikutus, viestintä ja ohjeistus kriisitilanteessa lisää epävarmuuden kokemuksia ja voi toimia riskitekijänä psykologisen turvallisuuden rakentumiselle. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voitu tehdä suoria johtopäätöksiä siitä, että heikko tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutus heikentäisi työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemusta kriisitilanteessa. Haastatteluissa ei otettu kantaa yksityiskohtaisemmin vuorovaikutuksen laatuun tai ominaisuuksiin, jotta sen yhteydestä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen olisi ollut mahdollista tehdä johtopäätöksiä.

"Ei sieltäkään tullut sitten meidän lähiesihenkilöille ohjeistusta... sitä turvaa olisi pitänyt tuoda jo sieltä asti." (H2)

6.2.3 Yhteistyö ja osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen ja tiivis yhteistyö kriisitilanteessa korostui useiden haastateltavien vastauksissa. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja erilaisiin arjen ratkaisuihin kriisitilanteessa koettiin tärkeänä ja sen nähtiin olevan täysin esihenkilön vastuulla. Tämänkaltainen toiminta voitiin aineiston perusteella tulkita psykologista turvallisuutta vahvistavaksi tekijäksi. Kun työntekijöillä oli mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan vapaasti, ehdottaa toimintatapoja sekä osallistua yhteiseen suunnitteluun, esihenkilö edisti psykologisesti turvallista ilmapiiriä sallimalla tämänkaltaisen vuorovaikutuksen. Useista haastatteluista kävi ilmi, että esihenkilön aktiivinen osallistaminen ja toimiva yhteistyö kriisin aikana loi tilaa avoimelle vuorovaikutukselle ja yhteiselle oppimiselle. Vastauksissa korostui, että niissä organisaatioissa, joissa yhteistyö ja osallistaminen olivat keskiössä, vallitsi psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Niissä työyhteisöissä ihmiset jakoivat vapaasti ajatuksiaan ja olivat rohkeasti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa.

”Ja jos yhdellä oli jotakin tietoa ja toisilla oli toista tietoa, niin sitten ihmiset jakoivat sitä tietoa siinä -- Mutta ehkä se tilanne kun oltiin yhdessä jakamassa sitä, niin se varmaan loi sitä turvaa siihen porukkaan” (H4)

”Tietenkin justiin jakamalla, että kun on vaikka [kokouksia? 00:26:54], niin kysytään sitä miten on mennyt ja minkälaisia toimintatavat, mitkä ovat toimineet ja mitkä eivät. Nyt kun minä puhunkin tästä, niin tulee mieleen että meillä oli just sellaista, että mikä on toimineet kenelläkin ja sitten jaettiin juuri sellaisia, että minä olen tehnyt näin.” (H3)

Molemminpuolinen luottamus osana osallistavaa johtamista korostui useammassa vastauksessa. Kun luottamus oli molemminpuolista, jokainen uskalsi osallistua ja tuoda

esiin ajatuksiaan, mikä vahvisti ihmisten kokemusta psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä. Eräs haastateltava viittasi työyhteisössään vallitsevaan vahvaan luottamuksen ilmapiiriin, jossa esihenkilön rooli näyttäytyi enemmän mahdollistajana kuin kontrolloijana. Esihenkilö antoi tilaa henkilöstön omalle ajattelulle ja ratkaisuehdotuksille. Tällainen luottamuksen osoitus voitiin tulkita psykologista turvallisuutta vahvistavana tekijänä, sillä se viesti työntekijöille, että kaikki ajatukset ja kommentit olivat sallittuja, ne sai tuoda rohkeasti esiin ja virheitä ei tarvinnut pelätä.

> *”Meillä on todella mahtava työyhteisö ja taitavat opettajat, eikä ole mitään semmoista, että en jaksa miettiä ja suunnitella, vaan pystyn aina luottamaan henkilöstöön, että he hoitaa hommat. Siellä oli paljon semmoista, että he olivat itse miettineet jonkin jutun, että näin he voisivat tehdä. Ja sitten oli semmoista varmistelua vain, että olisiko ok, jos tekisin näin. Yhdessä mietimme tilannetta ja erilaisia skenaarioita. Sitten päädyimme johonkin lopputulokseen” (H1)*

Haastateltavien vastauksista välittyi kokemus siitä, että ylemmän johdon etäisyys ja yhteistyön puute loivat työyhteisöön epävarmuuden ilmapiiriä. Aineiston perusteella voitiin tehdä johtopäätös siitä, että esihenkilöiden kokema tuen puute vaikeutti heidän kykyään tukea omaa henkilöstöään. Yhteistyön puutteen suoraa vaikutusta psykologisen turvallisuuden rakentumiseen aineisto ei kuitenkaan vahvistanut, mutta voitiin olettaa, että se toimi riskitekijänä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa.

6.2.4 Henkilöstökäytänteet ja johtamistyylit

Haastatteluaineistosta nousi esiin muutamia henkilöstökäytänteitä, joiden yhteys myönteiseen tunneilmapiiriin ja psykologisen turvallisuuteen voitiin aineiston perusteella tunnistaa. Henkilöstökäytänteet eivät kuitenkaan yksin riittäneet aiheuttamaan positiivisia vaikutuksia, vaan esihenkilön aktiivinen rooli niiden mahdollistaja ja ylläpitäjänä korostui. Lisäksi haastatteluaineistossa ilmeni esihenkilön johtamistyyliin liittyviä seikkoja, mutta niiden yhteyttä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen ei kuitenkaan pystytty tutkimusaineiston perusteella vahvistamaan.

Aineistosta nousi esiin erilaisia organisaation sisäisiä henkilöstökäytänteitä, jotka voitiin yhdistää esihenkilön rooliin psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Useammissa vastauksissa tuotiin esiin viralliset tai epäviralliset kokoontumiset etäyhteyksin pandemian aikana. Näitä käytänteitä pidettiin tärkeinä työyhteisön yhteenkuuluvuuden sekä muodollisen ja epämuodollisen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että säännölliset etäkahvittelut vaikuttivat positiivisesti myönteisen tunneilmapiirin kehittymiseen työyhteisössä. Näin ollen voitiin olettaa, että viralliset tai epäviralliset kokoontumiset kriisin aikana vaikuttivat epäsuorasti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Koska esihenkilöt olivat usein aloitteellisia kahvihetkien järjestämisessä, heidän roolinsa myönteisen tunneilmapiirin ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden edistäjinä korostui.

> *”Meillä oli semmoisia henkilöstökäytänteitä, että juotiin yhdessä etäkahveja.” (H1)*

> *”No just esimerkiksi ne perjantaikahvit oli minusta tosi kiva.” (H5)*

> *”Sitten nämä meidän yhteiset kokoontumiset olivat Teamsin kautta sitten. Tietysti ne olivat osa virallisia kokouksia ja tiimitapaamisia, ne olivat sitten etänä, mutta sitten me perustettiin nämä Teams-kahvit aika nopeasti siinä.” (H4)*

Eräässä työyhteisössä esihenkilön rooli psykologisesti turvallisen ilmapiirin mahdollistajana nousi keskeiseen asemaan. Johdon järjestämissä infotilaisuuksissa henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä chatin kautta, mikä madalsi osallistumiskynnystä ja lisäsi kokemusta kuulluksi tulemisesta.

> *”Tämmöisiä johdon infoja, mitkä toteutui Teamsin välityksellä… se koettiin hirveän hyväksi… tavallaan se johto tuli lähemmäksi sitä henkilöstöä… Ja siinä on chatissa mahdollisuus ihmisten kysyä ja olla vuorovaikutuksessa.” (H4)*

Eräs vastaaja toi esiin, että esihenkilön rooli avoimen keskustelun mahdollistajana tiimikokouksissa oli merkittävä. Sama haastateltava kuvasi ilmapiiriä hyväksyväksi ja turvalliseksi, jossa erilaiset mielipiteet sallittiin ja niitä pyrittiin sovittamaan yhteen. Esihenkilö oli onnistunut luomaan kyseisessä organisaatiossa psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa vallitsi avoin keskustelukulttuuri ja jossa jokaisen mielipidettä arvostettiin. Kyseisessä organisaatiossa esihenkilö tuki yhdessä tekemistä ja ratkaisuja pohdittiin yhdessä tilanteissa, joissa ei ollut valmiita vastauksia. Tämä viittaa siihen, että esihenkilö loi organisaatiossa tilaa yhteiselle ajattelulle ja mahdollisti ajatusten jakamisen, mikä on keskeistä psykologisesti turvallisen ilmapiirin edistämisen kannalta. Haastateltava korosti omaa kokemustaan siitä, että omia näkemyksiä sai tuoda esiin ilman pelkoa tuomitsemisesta. Tämä viittaa hyväksyvään ilmapiiriin, jossa erilaiset mielipiteet sallittiin ilman pelkoa seuraamuksista.

> *”No se, että sulla on sellainen tunne että sä saat sanoa asioista, niin kuin sä haluat sanoa. Ja sua ei tuomita sen perusteella mitä sä sanot. Ettäsaat vapaasti kertoa oman kantasi asiaan ja ihmiset hyväksyvät erilaisia mielipiteitä. Ja vaikka on erilaisia mielipiteitä, niin silti me yritetään hakea yhteinen konsensus niistä asioista... mun mielestä meidän esihenkilö otti tosi hienosti meidän tiimikokouksissa esille asioita ja siellä sai vapaasti sanoa asioita ja purkaa asioita ja sitten niihin haettiin ratkaisuja, niihin pystyttiin hakemaan ratkaisuja.” (H9)*

Lisäksi esihenkilön rooli tunteiden ja ajatusten ilmaisemisen mahdollistajana nousi esiin erilaisten kyselyjen ja kehityskeskustelujen kautta. Näiden käytäntöjen nähtiin tukevan myönteistä tunneilmapiiriä ja vähentävän huolta työhön liittyvistä asioista. Koska kyselyjen ja kehityskeskusteluiden nähtiin edistävän myönteistä ilmapiiriä, voitiin ne tulkita henkilöstökäytänteiksi, jotka omalta osaltaan vaikuttivat myönteisesti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen organisaatiossa.

”Luodaan sellaisia mahdollisuuksia olla kontaktissa muihin työyhteisöön ja sitten, että tavallaan luodaan mahdollisuuksia ilmaista niitä omia tunteita, esimerkiksi joku työhyvinvointikysely tai joku hyvin matalan kynnyksen vaikka kysely, että mitenkä menee.” (H3)

”Joo, siellä on varmasti uskoisin pohjana tietysti nämä, että käydään esihenkilön ja alaisten välillä tämmöiset kehityskeskustelut.” (H8)

Muutamissa haastatteluissa korostui esihenkilön rooli johdonmukaisena ja selkeänä johtajana ja perusteelliset toimintaohjeet kriisitilanteessa koettiin tärkeinä. Yhteiset säännöt ja selkeästi määritellyt tavoitteet auttoivat hahmottamaan tilannetta ja lisäämään turvallisuuden tunnetta tilanteessa. Selkeän ja johdonmukaisen johtamisen suoraa yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen ei haastatteluissa pystytty eksplisiittisesti perustelemaan. On kuitenkin todennäköistä, että selkeä johtaminen ja yhteiset tavoitteet tukivat psykologisen turvallisuuden kokemusta epäsuorasti. Näin ollen johdonmukainen johtamistyyli voitiin nähdä psykologisen turvallisuuden mahdollistavana tekijänä, mutta ei niinkään suoraan sen vahvistajana.

”Tietynlaisia selkeitä toimintaohjeita jotka luovat turvallisuuden tunnetta, että näin mennään.” (H2)

”Mutta että joku sellainen yhtenäinen selkeä tavoite kuitenkin olisi sieltä niin sanotusti ylhäältä päin, niin ne mun mielestäni luovat sellaista turvallisuudentunnetta, mitä sitten tuollaisessa tilanteessa tarvitaan.” (H2)

”Sellainen napakka ja informatiivinen, että annetaan selkeät ohjeet että miten toimitaan ja ne ohjeet tulevat nopeasti ja sitten siihen kriisiin jollakin lailla puututaan sillä vakavuudella kuin se kriisi vaatii.” (H3)

Erilaisten organisaatio- tai henkilöstökäytänteiden yhteydestä psykologisen turvallisuuden heikkenemiseen ei voitu tämän aineiston perusteella johtopäätöksiä. On mahdollista, että esihenkilön toiminta voi vaikuttaa erilaisten henkilöstökäytänteiden kautta kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimusaineiston perusteella ei kuitenkaan noussut esiin konkreettisia esimerkkejä tällaisista tilanteista, joten ilmiön tarkempi ymmärtäminen edellyttäisi jatkotutkimusta.

6.2.5 Esihenkilön ja alaisten väliset suhteet

Haastatteluaineistossa korostui esihenkilön ja alaisten välisten suhteiden merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Vaikka aihetta ei käsitelty haastatteluaineistossa omana aiheenaan, useissa vastauksissa viitattiin toimiviin, luottamuksellisiin ja vastavuoroisiin suhteisiin esihenkilön ja alaisten välillä. Aineistosta löytyi yksi viittaus hyviin kollegoiden välisiin suhteisiin. Aineiston perusteella oli mahdollista olettaa, että suhteet esihenkilöön sekä kollegoihin edistivät avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä, mikä puolestaan toimi psykologista turvallisuutta edistävänä tekijänä.

> *"Semmonen lämminhenkinen kuitenkin, mutta luottamus molemmin puolin." (H8)*

> *"Ja sitten just sellainen tavallaan, että mikä on tärkeää mielestäni ja että saa luotettavan ilmapiirin, niin on sellainen olo että jos tarvitsee apua, niin voi kysyä apua. Se on mielestäni tärkeintä." (H3)*

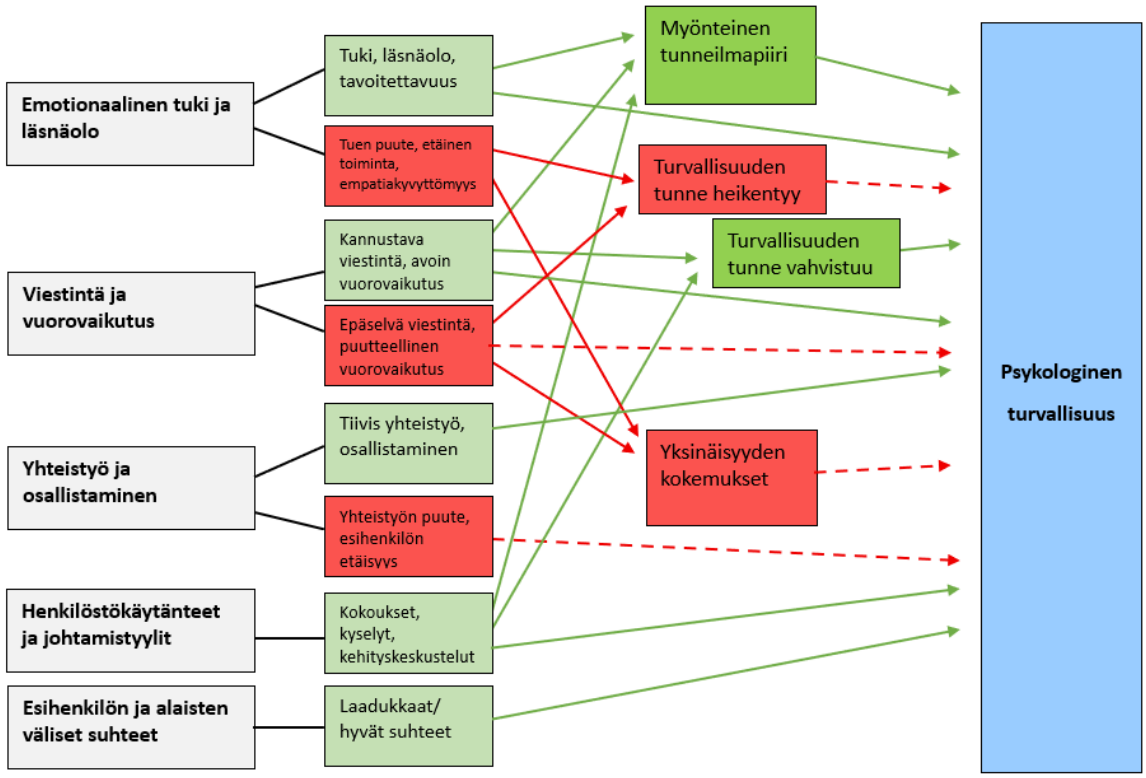
Suhteiden laatu korostui siinä määrin, että se voitiin tulkita psykologista turvallisuutta tukevana tekijänä. Erityisesti kriisitilanteessa esihenkilön rooli kannustavana ja yleistä turvallisuuden tunnetta vaalivana johtohahmona näyttäytyi keskeisenä. Aineistosta ei käynyt ilmi yksityiskohtaisia kuvaksia siitä, miten esihenkilöt tai työntekijät loivat tai ylläpitivät näitä suhteita, mutta vastauksista oli pääteltävissä, että niihin vaikuttivat esimerkiksi esihenkilön vuorovaikutustyyli, keskinäinen luottamus ja työyhteisön yleinen

ilmapiiri. Erityisesti esihenkilön kyky olla läsnä, kuunnella ja suhtautua työntekijöihin arvostavasti näyttäytyi aineistossa tärkeänä tekijänä. Vaikka suhteen rakentumisen prosessia ei kuvattu tarkasti, vastauksista ilmeni, että turvallisuuden tunne syntyi ainakin osittain siitä, että työntekijät kokivat voivansa lähestyä esihenkilöä avoimesti tilanteesta ja ajasta riippumatta.

Aineistossa korostui pääasiassa myönteiset ihmisten väliset suhteet, eikä siitä löytynyt kuvauksia huonoista tai ristiriitaisista suhteista esihenkilön ja alaisten tai kollegoiden välillä. Tämä voi viitata siihen, että haastateltavat kokivat ihmissuhteet pääosin toimiviksi tai sitten ne eivät vain tulleet esiin haastattelun aikana. Koska aineisto ei tarjoa näkemyksiä epäedullisista suhteista, ei voida tehdä perusteltuja johtopäätöksiä esihenkilön ja alaisten tai kollegoiden välisten suhteiden vaikutuksesta psykologisen turvallisuuden heikkenemiseen.

Yhteenveto

Tutkimuslöydösten perusteella esihenkilön emotionaalinen tuki ja läsnäolo, avoin ja johdonmukainen viestintä ja vuorovaikutus, aktiivinen yhteistyö ja henkilöstön osallistaminen, jotkin organisaation henkilöstökäytänteet sekä laadukkaat suhteet edistävät psykologisen turvallisuuden rakentumista. Psykologista turvallisuutta heikentäviä tekijöitä ei pystytty aineiston perusteella vahvistamaan, mutta riskitekijöinä kriisitilanteessa korostui yksinäisyyden tunteen kokemukset, esihenkilön puutteellinen vuorovaikutus, viestintä ja ohjeistus sekä esihenkilön tuen ja yhteistyön puute. Alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 7) esitetään tämän tutkimuksen tulokset kuvan muodossa. Pääteemat ovat harmaissa laatikoissa. Psykologista turvallisuutta vahvistavat tekijät on kuvattu vihreissä laatikoissa ja riskitekijät punaisissa. Sininen laatikko kuvaa psykologista turvallisuutta ilmiönä ja toimii kaikkien tekijöiden vaikutuskohteena. Vaikutussuhteet on kuvattu nuolilla. Vihreät nuolet osoittavat tekijän positiivista vaikutusta ja punaiset nuolet taas negatiivista vaikutusta. Riskitekijät on kuvattu katkoviivalla.



Kuvio 7. Tutkimuksen tulokset.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin, millainen rooli esihenkilöllä on psykologisen turvallisuuden rakentumisessa kriisitilanteessa. Tutkimuksessa aihetta tutkittiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat:

- Millä tavoin esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta kriisitilanteessa?
- Millaiset esihenkilön toimintatavat, johtamiskäytänteet tai ominaisuudet voivat heikentää psykologisen turvallisuuden kokemusta kriisitilanteessa?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistona käytettiin valmista opetusalalta kerättyä haastatteluaineistoa. Tutkimuslöydösten perusteella esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa oli merkittävä. Sisällönanalyysin tuloksena aineistosta pystyttiin tunnistamaan esihenkilön rooliin liittyviä teemoja, joilla oli myönteinen vaikutus psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Aineiston perusteella ei voitu tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä tekijät heikensivät psykologisen turvallisuuden rakentumista, sillä havaintoja ei ollut riittävästi, jotta ilmiötä olisi voitu tarkastella luotettavasti. Sen sijaan tutkimusaineistosta oli mahdollista tunnistaa muutamia riskitekijöitä, jotka vaikuttivat heikentävän psykologisen turvallisuuden kokemusta kriisitilanteessa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että eri tasojen esihenkilöillä on organisaatiossa vahva rooli yksilöiden psykologisen turvallisuuden vahvistajana sekä suoraan että välillisesti, joka tukee aikaisempia tutkimustuloksia aiheen ympärillä. Useiden tutkimusten mukaan johtajan rooli psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa on erittäin keskeinen (ks. esim. Edmondson, 1999; Clarke & muut, 2025; May & muut, 2004; McKinsey & Company, 2021).

Tämä tutkimuksen tutkimustulokset ovat pääosin linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa, mutta ne tuovat esiin myös uusia näkökulmia aiheesta. Erityisen

mielenkiintoinen havainto oli, että aineistossa viitattiin monessa kohtaa myönteisen tunneilmapiirin vahvistumiseen. Sitä hyödynnettiin aineiston analyysivaiheessa ja sen avulla voitiin tehdä tulkintoja psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat, että organisaation tai työyhteisön tunneilmasto on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka vaikuttaa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Klotz, 2020, s. 52; Ikävalko & muut, 2023). Lisäksi aikaisemman tutkimuksen mukaan työntekijän kokemus yleisestä turvallisuuden tunteesta vaikuttaa positiivisesti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen (Plouffe & muut, 2023), ja tutkimuksessa voitiin tämän avulla tunnistaa niitä tekijöitä, jotka edistävät psykologista turvallisuutta välillisesti.

Tämän tutkielman ensimmäinen keskeinen löydös oli, että esihenkilön **emotionaalinen tuki ja läsnäolo** vahvistavat psykologista turvallisuutta. Kuten useat tutkijat ovat tieteellisen tutkimuksen kentällä todenneet, esihenkilön tarjoama tuki ja valmennus voivat vaikuttaa myönteisesti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen (ks. esim. May & muut, 2004; McKinsey & Company, 2021; Edmondson, 1999, s. 356). Tulosten perusteella voitiin todeta, että esihenkilön aktiivinen yhteydenpito alaisiin kriisiaikana esimerkiksi soittamalla ja aidon kiinnostuksen osoittaminen näyttäytyivät useille haastateltaville merkittävänä esihenkilön toimintana. Tutkimustulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Nembhard ja Edmondson (2006, s. 947) ovat todenneet, että esihenkilön myönteinen suhtautuminen kysymyksiin ja haasteisiin on yhdistetty suurempaan todennäköisyyteen psykologisen turvallisuuden kokemuksissa tiimissä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kahnin (1990, s. 711) mukaan psykologisen turvallisuuden kokemus puolestaan edellyttää kannustavaa ja selkeää johtamista. Tämän tutkimuksen tulokset antavat lisäksi viitteitä siitä, että esihenkilön säännölliset soittokierrokset vaikuttivat myönteisesti psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumiseen. Tälle löydökselle ei löytynyt suoraan vahvistusta aiemmasta kirjallisuudesta, mutta toisaalta se voidaan yhdistää kannustavan (supportive) esihenkilön toimintaan. Edmondson (1999, s. 356) on todennut, että kannustava ei-

kontrolloiva esihenkilön ja työntekijän välinen suhde edistää psykologisen turvallisuuden rakentumista.

Yksinäisyyden yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen on tutkittu ja se on tunnistettu tieteellisessä tutkimuksessa riskitekijäksi psykologisen turvallisuuden tunteen rakentumiselle (Basit & Nauman, 2023; Kahn, 1990). Tässä tutkielmassa esihenkilön empatiakyvyttömyys ja tuen puute olivat johtaneet yksinäisyyden kokemuksiin, ja muodostivat riskitekijän psykologisen turvallisuuden tunteen heikkenemiselle. Huomionarvoista oli, että riski ulottui koko organisaatioon tapauksessa, jossa väliportaan esihenkilö koki yksinäisyyttä. Haastatteluaineiston perusteella yksinäisyyttä lisääviä tekijöitä kriisitilanteessa olivat empatiakyvyttömyyden ja tuen puutteen lisäksi esihenkilön kyvyttömyys ennakoida ja suunnitella, esihenkilön tavoittamattomuus sekä tunne siitä, ettei esihenkilö välittänyt työntekijän tilanteesta kriisin aikana.

Aineistosta löytyi selkeitä viitteitä johdonmukaisen **viestinnän** ja **vuorovaikutuksen** yhteydestä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen havainto tukee jo olemassa olevaa näyttöä viestinnän merkityksestä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Useissa lähteissä psykologisesti turvallisen ilmapiirin on todettu vaikuttavan tiimin jäsenten viestintäkäyttäytymiseen (ks. esim. Jin & Peng, 2024), mutta myös viestinnän on havaittu vaikuttavan psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Dun & Xien (2025) mukaan johtajan tietoinen viestintä voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen. Arendt & muut (2019) kuvasivat johtajan tietoista viestintää piirteeksi, joka heijastuu johtajan viestintätavassa ja on positiviisesti yhteydessä alaisten tyytyväisyyteen johtajaansa kohtaan.

Eräässä organisaatiossa johto loi virheet sallivaa kulttuuria ja oli valmis myöntämään kriisitilanteessa omat virheensä ja tunnustamaan oman tietämättömyytensä, mikä vahvisti työyhteisön psykologista turvallisuuden tunnetta. Kuten Edmondson (2008, s. 65) on todennut, esihenkilö toimii organisaatiossa roolimallina ja omien heikkouksien

tunnustaminen ja virheiden myöntäminen rohkaisee muita tekemään samoin ja voi vaikuttaa myönteisesti psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tällainen esihenkilön käyttäytyminen koettiin tässä tutkimuksessa luottamusta edistävänä toimintana. Tutkimuksessa esihenkilön säännöllinen ja johdonmukainen tiedottaminen kriisissä lisäsi henkilöstön luottamusta koko organisaation toimintaa kohtaan sekä vahvisti yleistä turvallisuuden tunnetta. Luottamus esihenkilöä kohtaan on havaittu edistävän psykologista turvallisuutta (Li & Tan, 2013; Madjar & Ortiz-Walters, 2009) ja organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen määrän on havaittu lisäävän psykologista turvallisuuden tunnetta (Carmeli & Gittel, 2009, s. 713, 722). Vuorovaikutuksen määrä ei kuitenkaan käynyt ilmi tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, että johtoasemassa olevat henkilöt voivat vahvistaa henkilöstön psykologista turvallisuuden tunnetta edistämällä myönteistä ja keskinäiseen arvostukseen perustuvaa tiimikulttuuria työyhteisössä. Vaikka suoraa syy-seuraussuhdetta ei pystytty aineiston perusteella toteamaan, löydös on todennäköinen, kun verrataan sitä aikaisempaan tutkimukseen. Eräässä tutkimuksessa on nimittäin havaittu, että esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta luomalla positiivista tiimikulttuuria sekä ilmapiiriä, jossa vallitsee arvostava vuorovaikutus (McKinsey & Company, 2021, s. 2–3).

Psykologista turvallisuutta käsittelevässä tieteellisessä tutkimuksessa on havaittu, että esihenkilön osallistava johtamistyyli voi edistää psykologista turvallisuutta (Hirak & muut, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006). **Osallistaminen** ja tiivis **yhteistyö** korostui tämän tutkielman haastateltavien vastauksissa. Aiempia tutkimustuloksia puoltaen tämän tutkielman tulosten perusteella esihenkilö voi osallistamalla ja tekemällä yhteistyötä henkilöstön kanssa kriisitilanteessa, vaikuttaa positiivisesti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin joidenkin organisaation **henkilöstökäytänteiden** positiivinen yhteys psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Newmanin ja muiden

(2017, s. 525) mukaan henkilöstöä tukevien organisaatiokäytäntöjen on havaittu lisäävän työntekijän käsitystä psykologisesta turvallisuuden tunteesta. En kuitenkaan onnistunut löytämään tutkimuksia, joissa olisi eritelty tarkemmin, millaisten organisaatiokäytänteiden yhteyttä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen on tutkittu. Laadukkailla johtamiskäytänteillä on havaittu olevan myönteinen vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Singh & muut, 2013). Esimerkiksi esihenkilön konsultoiva johtamistyyli edistää erään tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuuden tunnetta (McKinsey & Company, 2021). Tässä tutkimuksessa johtamistyylien tarkastelu jäi vähemmälle huomiolle eikä eri johtamistyylien yhteyttä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen pystytty tunnistamaan. Aineistossa korostui kuitenkin osallistaminen ja yhteistyö, työntekijöiden kuuleminen, molemminpuolinen vuorovaikutus sekä esihenkilön luottamus alaisiaan kohtaan, jotka voidaan kaikki tulkita viittaavaan konsultoivaan johtamistyyliin (Mansaray, 2019, s. 21). Lisäksi johtajan demokraattinen ja kannustava johtamistyyli on yhdistetty suurempaan todennäköisyyteen psykologisen turvallisuuden kokemuksissa tiimissä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Nembhard & Edmondson, 2006, s. 947).

Laadukkaat suhteet esihenkilön ja alaisten välillä näyttäytyivät tässä tutkimuksessa keskeisenä psykologista turvallisuutta rakentavana tekijänä. Aiheeseen ei otettu suoraan kantaa aineistossa, mutta vastauksissa viitattiin vastavuoroisiin suhteisiin, joiden merkitys koettiin tärkeänä etenkin kriisitilanteessa. Aineistossa esiintyi viittauksia kollegiaalisiin suhteisiin, joskin vähäisemmässä määrin. Tulokset tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka perusteella laadukkaat suhteet sekä esihenkilöön, että kollegoihin edistävät psykologista turvallisuutta (Kahn, 1990; May & muut, 2004; Singh & muut, 2013). Carmelin ja Gittelin (2009, s. 713, 722) havaintojen mukaan laadukkaat suhteet ilmenevät yhteisinä tavoitteina, jaettuna tietämyksenä ja molemminpuolisena kunnioituksena, mikä lisää avointa ilmapiiriä ja edistää kokemusta psykologisesta turvallisuuden tunteesta. Aineisto ei tarjonnut kovin kattavaa näkökulmaa kollegoiden välisiin suhteisiin, mutta yksittäisissä maininnoissa esiintyivät yhteiset tavoitteet, jaettu tietämys sekä kunnioitus työkavereita kohtaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa kriisitilanteessa psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Tämä tutkimus antaa opetusalan johtotehtävissä toimiville arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilö voi kriisitilanteessa vahvistaa henkilöstön psykologista turvallisuutta. Uskon, että tämän tutkielman havainnot voivat osaltaan tukea ja syventää keskustelua psykologisen turvallisuuden tärkeydestä työelämässä.

7.1 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkielman tulokset heijastivat pääasiassa koronapandemian aikaisia kokemuksia ja vaikutuksia organisaatioihin ja esihenkilötyöhön. Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa laajentaa tarkastelua luonteeltaan erilaisiin kriiseihin, jotta esihenkilötoiminnan vaikutuksia psykologisen turvallisuuden rakentumiseen voidaan ymmärtää monipuolisemmin eri konteksteissa ja olosuhteissa. Tässä tutkielmassa hyödynnetty haastatteluaineisto koostui vain opetusalan työntekijöistä, mikä rajaa tulosten sovellettavuutta muihin toimialoihin. Jatkossa tutkimusta olisikin tärkeä laajentaa muille aloille ja kuntasektorin eri osa-alueille, jotta saadaan lisättyä ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt voivat vahvistaa psykologista turvallisuutta työyhteisöissä alasta ja organisaation koosta ja ominaisuuksista riippuen.

On mahdollista, että osa tässä tutkimuksessa osa ilmiöstä jäi aineistossa näkymättömäksi tai tulkinnanvaraiseksi, koska kysymyksenasettelu ei ohjannut vastaajia reflektoimaan suoraan psykologiseen turvallisuuteen liittyviä kokemuksia. Lisäksi haastattelukysymysten muotoilu oli suhteellisen myönteinen, minkä vuoksi esimerkiksi pelon, epävarmuuden tai luottamuspulan kaltaiset kokemukset eivät välttämättä nousseet esiin. Siksi tulevissa tutkimuksisssa olisikin hyödyllistä tutkia aihetta juuri kyseisen ilmiön tarkasteluun suunniteltujen haastattelukysymysten avulla.

Tässä tutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi erotella esihenkilöiden ja alaisten näkemyksiä toisistaan, mutta jatkossa voisi olla antoisaa tutkia, eroaako alaisten ja esihenkilöroolissa toimivien henkilöiden näkemykset siitä, mikä on esihenkilön rooli

psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa kriisitilanteessa. Kiinnostavaa olisi pureutua psykologisen turvallisuuden muodostumiseen itseohjautuvissa tiimeissä ja hybridityössä, jotka ovat molemmat työelämässä keskeisiä trendejä. Tulevaisuudesssa psykologista turvallisuutta käsittelevässä tutkimuksessa olisi hedelmmällistä tutkia myös eri tekijöiden, kuten esimerkiksi monimuotoisuuden, sukupuolen, iän tai etnisen taustan vaikutusta psykologisen turvallisuuden tunteen rakentumisessa.

7.2 Käytännön ehdotuksia työelämään

Tutkimuksen myötä esiin nousseet käytännön työelämää koskevat havainnot tarjoavat merkityksellisiä näkökulmia työelämän kehittämiseen. Käytännön kehitysehdotukset esitetään seuraavaksi erityisesti esihenkilötyön ja psykologisen turvallisuuden edistämisen näkökulmasta kriisitilanteiden kontekstissa.

Ensinnäkin tulosten perusteella avoin ja aktiivinen esihenkilön viestintä on tärkeä taito, jonka merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteissa. Esihenkilön tulisi viestiä säännöllisesti, läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti koko kriisin ajan, sillä se tukee yksilöiden subjektiivista kokemusta kuulluksi tulemisesta, luo turvallisuuden tunnetta ja vähentää epävarmuutta työyhteisössä. Käytännön tasolla esihenkilö voi työelämässä edistää viestinnän toimivuutta esimerkiksi hyödyntämällä monikanavaista viestintää sekä varmistamalla aina, että viestit ovat ymmärrettäviä, saavutettavissa kaikille ja kohderyhmän huomioon ottavia. Esihenkilön rooli on tiedon jakamisen ohella viestiä myös keskeneräisistä asioista sekä luoda tilaa avoimelle vuoropuhelulle, jossa työntekijät voivat vapaasti tuoda esiin ajatuksiaan ja huoliaan.

Turvallisen tilan luominen keskustelulle on pääasiallisesti esihenkilön vastuulla, ja hän voi omalla toiminnallaan ja suhtautumisellaan edistää tällaisen tilan muodostumista. Kriisitilanteessa esimerkiksi säännölliset keskustelutilaisuudet joko esihenkilön ja alaisen välillä tai ryhmäkeskustelut ovat hyviä keinoja edistää avointa keskustelukulttuuria, jossa jokainen työntekijä voi kokea vapauden jakaa huoliaan ja ajatuksiaan ilman pelkoa vähättelystä, syyllistämisestä tai muista seurauksista. Käytännön tasolla esihenkilön

tehtävänä on aktiivisesti osoittaa, että erilaisetkin näkökulmat ovat sallittuja ja arvokkaita. Lisäksi hänen vastuullaan on varmistaa, että keskustelutilaisuuksissa vallitsee aidosti kuunteleva ja kaikkia kunnioittava ilmapiiri.

Tutkimustulosten mukaan yhteistyön ja osallistamisen vahvistaminen kriisiaikana tukee psykologisen turvallisuuden rakentumista kriisin aikana. Työelämässä tätä tietoa voitaisiin hyödyntää niin, että esihenkilö tietoisesti edistää sellaista kulttuuria, jossa työntekijät kokevat, että saavat vaikuttaa päätöksentekoon ja osallistua erilaisten ratkaisujen kehittämiseen. Esihenkilön tehtävänä on ottaa ehdotuksia vastaan kaikilta halukkailta ja huomioida ne jollain tavalla päätöksenteossa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa, että esihenkilö järjestää ja luo tilaisuuksia ja mahdollisuuksia, joiden kautta osallistuminen ja henkilöstön vaikuttaminen mahdollistuvat. Osallistamisen apuna voi toimia esimerkiksi yhteiset työpajat, tiimipalaverit tai rekflektiotilaisuudet sekä palauteknavien aktiivinen hyödyntäminen.

Lähteet

Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication monographs, 61*(1), 44-62. https://doi.org/10.1080/03637759409376322

American Psychological Association. (2018). *Crisis.* APA Dictionary of Psychology. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta https://dictionary.apa.org/crisis

American Psychological Association. (2024). *2024 Work in America™ survey: Psychological safety in the changing workplace*. Noudettu 26.9.2025 osoitteesta https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024/2024-work-in-america-report.pdf

Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: A scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC Psychology, 12*(1), 195-12. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z

Appelbaum, S. H., Keller, S., Alvarez, H., & Bédard, C. (2012). Organizational crisis: Lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company. *International journal of commerce and management, 22*(4), 286-305. https://doi.org/10.1108/10569211211284494

Arendt, J. F. W., Pircher Verdorfer, A., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction. *Frontiers in psychology, 10,* 667. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667

Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in psychology, 13,* 1086346. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1086346

Benjamin, S. & Koirivikivi, P. (2019). *Koulusurman jälkipuinti.* Resilienssi ja väkivaltaistuneet asenteet opetustoimessa. Helsingin yliopisto. Noudettu 10.6.2025 osoitteesta https://www.helsinki.fi/fi/verkostot/resilienssi-ja-vakivaltaistuneet-asenteet-opetustoimessa/ajankohtaista/koulusurman-jalkipuinti

Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life cycle of leadership. *Training & Development, 50*(1), 42.

Brady, F. N., & Wheeler, G. E. (1996). An Empirical Study of Ethical Predispositions. *Journal of business ethics, 15*(9), 927–940. https://doi.org/10.1007/BF00705573

Brock, S. E., & Jimerson, S. R. (n.d.). *Characteristics and consequences of crisis events: A primer for the school psychologist.* California State University, Sacramento. https://www.csus.edu/indiv/b/brocks/courses/eds%20246b/e%29%20crisis%20intervention%201/crisis%20intervention%20readings.pdf

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of management, 43*(6), 1661-1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

Carmeli, A., & Gittell, 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/10.1002/job.565

Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere Listening Effect on Creativity and the Mediating Role of Psychological Safety. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts, 12*(4), 489-502. https://doi.org/10.1037/aca0000177

Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education sciences, 13*(2), 118. https://doi.org/10.3390/educsci13020118

Chow, T. W. (2020). Leader versus manager: Lessons from top business executives. *Annals of Management and Organization Research, 2*(1), 53–65. https://doi.org/10.35912/amor.v2i1.630

Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2025). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and industrial democracy, 46*(1), 152-176. https://doi.org/10.1177/0143831X231226303

Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Midel Deen, C., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly, 34*(1), 101661.

Coombs, W. T. (2023). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (Sixth edition.). SAGE Publications, Inc.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of public relations research, 8*(4), 279-295. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr080404

De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership quarterly, 26*(5), 687-701. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001

Debeş, G. (2021). Teachers' perception of crisis management in schools. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 8*(2). 638-652.

Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector.* United Kingdom: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315816456

Du, S., & Xie, W. (2025). The impact of leader mindfulness in communication on employees' psychological safety. *Frontiers in psychology, 16, 1540820*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1540820

Duhigg, C. (2016). *What Google learned from its quest to build the perfect team*. The New York Times Magazine. Noudettu 26.4.2025 osoitteesta https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Ad ministrative science quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (2003). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens.* Harvard Business School, Research Publication. https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens/links/5488c5460cf268d28f08fef8.pdf

Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard business review, 86*(7-8), 60-160.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

Edmondson, A. & Bransby, D. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 55–78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

Edmondson, A. & 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.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2016). *Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli*. Noudettu 23.5.2025 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Flick, U. (2018*). Designing Qualitative Research*. SAGE Publications.

Förster, C., Paparella, C., Duchek, S., & Güttel, W. H. (2022). Leading in the paradoxical world of crises: How leaders navigate through crises. *Schmalenbach Journal of Business Research, 74*(4), 631–657. https://doi.org/10.1007/s41471-022-00147-7

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

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

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. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T. & Pyhälammi, A. (2023). *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa. TUNTO2-tutkimushankkeen loppuraportti.* Aalto University publication series. CROSSOVER, 6/2023. Noudettu 6.8.2025 osoitteesta https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-9634-4

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals, 5*(1), 455–493. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594

Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PloS one, 19*(10), e0306629. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629

Juuti, P. & Puusa, A. (2020) *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.* Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I., Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Juvonen, S. (2024). Koulun ja opettajan mahdollisuus yhteiskunnan kriittiseen uudistamiseen: Lectio praecursoria. *Kasvatus & Aika, 18*(3), 160–165. https://doi.org/10.33350/ka.146346

Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review, 38*: 377–396.

Kahn, W.A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengage ment at Work. *Academy of Management journal, 33*(4), pp. 692–724.

Kalakoski, V., Urrila, L., Mäkelä, L., Lahti, H., Käpykangas, S., Kauppi, M., Biswas, T., Kalavainen, S., Kangas, H., Ahtinen, S., Tanskanen, J., Siiriäinen, A., & Trosterud, A. (2024). *Selviytymisestä uudistumiseen (Uudis): Oppimisen ja innovoinnin johtaminen työpaikan kriisissä.* Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-178-9

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja Pro Gradun kirjoittamiseen.* Punamusta Oy, Jyväskylä.

Kapucu, N., & Ustun, Y. (2025). Disaster leadership in the VUCA paradigm: Next-generation competencies. *Natural Hazards.* https://doi.org/10.1007/s11069-025-07372-3

Kauppi, M., Toivanen M., Känsälä M. & Yli-Kaitala K. (2022). Psykologinen turvallisuus ja uudistava toiminta*. Psykologia, 57*(4) 331–343. Noudettu 1.9.2025 osoitteesta https://journal.fi/psy/issue/view/8650/2242?ac%20ceptCookies=1

Kauppi, M., Toivanen, M. & Tuomivaara, S. (2021). *Psykologinen turvallisuus uudistumisen kasvualustana.* Teoksessa M. Toivanen, M. Känsälä, T. Kalliomäki-Levanto, M. Kauppi, S. Tuomivaara, K. Yli-Kaitala & T. Suorsa (toim.), Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla (s. 79–94). Helsinki: Työterveyslaitos.

Kinnunen, R., Liljeroos-Cork, J., Rikander, H., Virta, S., Pekkola, E., & Tappura, S. (2023)**.** *Opetusalan kriisivalmiudet: CrisPrep-hankkeen loppuraportti.* Tampereen yliopisto. Noudettu 24.9.2025 osoitteesta https://research.tuni.fi/app/uploads/2023/01/15c12f38-kinnunen-ym.-2023-opetusalan-kriisivalmiudet.-crisprep-hankkeen-loppuraportti.pdf

Kiviniemi, K. (2018). *Laadullinen tutkimus prosessina.* Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos). PS-kustannus.

Klotz, F. (2020). Employee Emotions Aren't Noise - They're Data. *MIT Sloan management review, 61*(2), 52-55.

Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of organizational behavior, 34*(3), 407-425. https://doi.org/10.1002/job.1812

Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity. *Human performance, 22*(2), 128-142. https://doi.org/10.1080/08959280902743501

Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: A literature review. *Journal of Human Resource Management, 7*(1), 18–31. https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13

May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

McKinsey & Company. (2021). *Psychological safety and the critical role of leadership development.* Noudettu 15.3.2025 osoitteesta https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Psychological%20safety%20and%20the%20critical%20role%20of%20leadership%20development/Psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development-final.pdf

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. painos). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review, 5*(4), 491–500. https://www.jstor.org/stable/257453

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of organizational behavior, 27*(7), 941-966. https://doi.org/10.1002/job.413

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

Northouse. (2025). *Leadership: Theory and practice.* Sage Publications.

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management journal, 61*(6), 2343-2366. https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066

Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking. *Canadian journal of administrative sciences, 28*(3), 259-269. https://doi.org/10.1002/cjas.219

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods.* Sage Publications.

Pearsall, M., & Ellis, A. (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

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management review, 23*(1), 59-76. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management perspectives, 7*(1), 48-59. https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058

Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J. W., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International journal of selection and assessment, 31*(3), 443-455. https://doi.org/10.1111/ijsa.12434

Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali.* Alma Talent.

Rikander, H. (2021). *Oppilaitosturvallisuus* (1. painos.). Edita.

Rinne, N. 2021. *Rohkea organisaatio – Turvallinen työyhteisö menestyy.* Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006). 6.2 Aineiston määrä ja tutkittavat. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 30.9.2025 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html

Seeck, H. (2009). *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Tutkimusraportti 37, Työterveys laitos.* Helsinki. Noudettu 12.8.2025 osoitteesta http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf

Shahid, S., & Din, M. (2021). Fostering psychological safety in teachers: The role of school leadership, team effectiveness & organizational culture. *International Journal of Educational Leadership and Management, 9*(2), 122–149. http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2021.6317

Sigahi, T. F. A. C., Kawasaki, B. C., Bolis, I., & Morioka, S. N. (2021). A systematic review on the impacts of Covid‐19 on work: Contributions and a path forward from the perspectives of ergonomics and psychodynamics of work. *Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries, 31*(4), 375-388. https://doi.org/10.1002/hfm.20889

Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of occupational and organizational psychology, 86*(2), 242-263. https://doi.org/10.1111/joop.12015

Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges, 13*(1), 14. https://doi.org/10.3390/challe13010014

Sokol, R. L., Heinze, J., Doan, J., Normand, M., Grodzinski, A., Pomerantz, N., Scott, B. A., Gaswirth, M., & Zimmerman, M. (2021). Crisis interventions in schools: A systematic review. *Journal of School Violence, 20*(2), 241–260. https://doi.org/10.1080/15388220.2021.1879098

Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442–1465. https://www.jstor.org/stable/256865

Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership & organization development journal, 36*(5), 527–544. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130

Thomson, S. B., Roache, D., & Muschette, R. (2023). Leadership and crisis management for businesses globally: The role of leadership in business sustainability in a crisis environment. In R. Shaw, K. Komino, & A. L. Norio (Eds.), International handbook of disaster research, 2511–2518. *Springer*. https://doi.org/10.1007/978-981-19-8388-7_203

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos, (2022). *Suositus työterveyshuollossa tehtävälle kriisityölle.* Noudettu 24.9.2025 osoitteesta https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tietojen-antaminen-neuvonta-ja-ohjaus/suositus-tyoterveyshuollossa-tehtavalle-kriisityolle

Veil, S. R. (2011). Mindful Learning in Crisis Management. *The Journal of business communication (1973), 48*(2), 116-147. https://doi.org/10.1177/0021943610382294

Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C., & Childs, J. (2021). Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Front. Educ.* 5:618483. https://doi.org/10.3389/feduc.2020.618483

Williams TA, Gruber DA, Sutcliffe KM, Shepherd DA, Zhao EY (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Acad Manag Ann 11*(2):733–769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

Wilson, D. C. (2023). Defining Leadership. *Philosophy of management, 22*(1), 99-128. https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations.* Pearson Education. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders – are they different. *Harward business review, 55*(3), 67–78.

Liitteet

Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä tutkielmassa

Vaasan yliopiston yleisen ohjeistuksen mukaan tekoälyn käyttö pro gradu -tutkielmassa on lähtökohtaisesti sallittua, mutta siitä on tehtävä opinnäytetyön loppuun kirjallinen selvitys. Tässä pro gradu -tutkielmassa Deepl Translator -nimistä käännöstyökalua on käytetty tieteellisten artikkelien ja englanninkielisen kirjallisuuden ymmärtämisen tukena. Kääntäjän tuotoksiin on suhtauduttu koko prosessin ajan hyvin kriittisesti ja tekstiä ei ole koskaan kopioitu suoraan, vaan se on muotoiltu aina uudelleen.

Microsoftin Copilotia on käytetty työssä harkitusti ja vastuullisesti tutkimuskysymysten ja työn rakenteen muotoiluun sekä yleiseen ideointiin. Sitä on käytetty kirjallisuuskatsauksen rakenteen selkeyttämiseen sekä pää- ja alalukujen otsikoiden ideointiin. Copilotia on käytetty pienissä määrin kirjoitetun tekstin hienosäätämiseen ja sanajärjestyksen muokkaamiseen. Tekoälyä ei ole käytetty tekstin tuottamiseen tai tietolähteenä.

Tutkielman kirjoittajana kannan täyden vastuun työn sisällöstä ja kirjoitetusta tekstistä.