

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMIN JOHTAMISESSA

Kandidaatintutkielma
Elisa Heimo
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtaminen
Syksy 2023

Tekijä Elisa Heimo

Työn nimi Psykologinen turvallisuus tiimin johtamisessa

Tutkinto Kauppatieteen kandidaatintutkinto

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma

Hyväksymisvuosi 2023

Sivumäärä 27

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Olen tarkastellut psykologista turvallisuutta tiimityöskentelyn ja johtamisen näkökulmista. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että tiimien jäsenillä on luottamus siihen, että omista ajatuksistaan ja huolistaan voi kertoa tiimin sisällä ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. Psykologisella turvallisuudella on paljon suotuisia vaikutuksia tiimityöhön, erityisesti tiedon jakamiseen ja tiimin oppimiseen. Psykologisen turvallisuuden selittävinä tekijöinä esille nousivat avoimuus ja syyttelemättömyys. Tiimiin voi syntyä ryhmiä, joilla on eri kokemus psykologisesta turvallisuudesta. Yhdenkin yksilön positiivinen kokemus kohottaa koko ryhmän toimintaa, ja oman tiimin psykologinen turvallisuus suojaa myös muiden tiimien kanssa toimimisessa. Tiimin monimuotoisuus ja johtajan arvot voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen positiivisesti. Samaistumisen kokemukset suojasivat etätöitä tekeviä ja loivat psykologista turvaa.

Tiimin tulos on selkeästi yhteydessä johtamiseen, ja johtajuutta voi oppia. Jaettu johtajuus kaipaa psykologista turvallisuutta toteutuakseen. Tasavertainen osallisuus, riskien ottaminen ja arvostuksen osoittaminen saivat psykologisen turvallisuuden vahvistumaan. Psykologinen turvallisuus toimi myös välittäjänä nöyrän johtajuuden ja luovuuden välillä. Tämä vaati avointa ideoiden jakamista.

Avoimuus nousi esille lukuisissa tutkimuksissa. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä tiedon jakamisessa ja kuulluksi tulemisesta, ja se vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen positiivisesti. Avoimuuden koettiin parantavan mm. huippu-urheilun tuloksia. Samaistuminen johtajaan lisäsi avoimuutta. Myös ulkoisten kannustimien, kuten palkkioiden, todettiin lisäävän avoimuutta ja tiedon jakamista. Johtajan on myös mahdollista luoda kuuntelulla psykologista turvallisuutta ympärilleen, jolloin tiedon jakaminen helpottuu.

Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten alaiset suhtautuvat avoimeen tiedon ja vallan jakamiseen. Näyttäisi siltä, että psykologinen turvallisuus luo pohjaa työntekijöiden avoimuudelle myös kulttuureissa, joissa avoimuuteen on perinteisesti suhtauduttu kielteisesti. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa olevan käyttökelpoinen tiimityöskentelyn ja johtamisen työkalu maailmanlaajuisesti, kulttuurista riippumatta.

Avainsanat Johtajuus, psykologinen turvallisuus, tiimityö

SISÄLTÖ

1 Johdanto	4
2 Psykologinen turvallisuus tiimityössä	5
2.1 Tiimi	6
2.2 Psykologinen turvallisuus tiimin sisällä	6
2.3 Psykologinen turvallisuus tiimien välillä	9
2.4 Etätöiden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen tiimityössä	10
3 Psykologinen turvallisuus johtajuudessa	11
3.1 Johtajuus	11
3.2 Jaettu johtajuus	11
3.3 Nöyrä johtajuus	14
4 Psykologisen turvallisuuden osatekijöitä	14
4.1 Avoimuus	14
4.2 Kuunteleminen	17
4.3 Kulttuurin vaikutus psykologiseen turvallisuuteen	18
5 Johtopäätökset ja pohdinta	19
6 Lähdeluettelo	24

1. JOHDANTO

Mitä on psykologinen turvallisuus? Tämä on kirjallisuuskatsaus aiheeseen, josta on kirjoitettu viime vuosina runsaasti. Vuonna 2012 Google-yhtiön Aristoteles (Rozovsky, 2015) projekti nosti vahvasti esille psykologisen turvallisuuden vaikutuksen tiimin tuloksellisuuteen. Sisäisessä raportissa tarkasteltiin yhtiön sisäisiä tiimejä ja selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että tiimit toimivat tuloksellisesti. Esille nousi psykologinen turvallisuus erityisenä, selkeänä ja selittävänä tekijänä. Ne tiimit, joissa psykologinen turvallisuus oli vahvaa, toimivat tehokkaimmin. Tämän tutkimuksen jälkeen mielenkiinto psykologista turvallisuutta kohtaan kasvoi räjähdysmäisesti, ja myös alan pioneerin, Amy Edmondsonin tutkimukset vuosilta 1996 ja 1999 nousivat uuteen arvoon.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus nojaa suurelta osin Edmondsonin empiiriseen tutkimukseen vuodelta 1996. Siinä hän tutki sairaalaympäristössä eri tiimejä ja niiden työskentelyä. Parhaissa tiimeissä tapahtuneiden virheiden määrä oli suurempi verrokkitiimeihin verrattuna, mikä hämmästytti häntä. Looginen selitys kuitenkin löytyi: psykologinen turvallisuus antoi ihmisille mahdollisuuden ilmoittaa virheensä. Heidän ei tarvinnut pelätä seurauksia, vaan he voivat avoimesti kertoa virheen tapahtuneen. Psykologisesta turvallisuudesta oli hyötyä, sillä tehdyistä virheistä voitiin näin tiimissä oppia ja toimintatapoja ja virheitä korjata. Tällöin tiimi alkoi myös toimia paremmin. Edmondson on nostanut esille tarpeen lisätä laadullista tutkimusta, sillä alaa on tutkittu paljon määrällisten keinojen kautta. (Edmondson & Lei, 2014). Tämä lisää ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen sitä, mitä psykologinen turvallisuus on ja mihin näkökulmiin tutkimus on viime vuosina keskittynyt. Miten psykologista turvallisuutta käsitellään johtamisessa ja tiimityöskentelyssä tällä hetkellä? Mitä johtaja voi tehdä luodakseen psykologista turvallisuutta tiimin sisälle? Mitä tekijöitä psykologiseen turvallisuuteen liitetään? Mitä psykologisen turvallisuuden hyötyjä on kirjallisuudessa nostettu esille, ja mitä haasteita tiedetään olevan?

Olen käyttänyt aineiston keruussa mm. avainsanoja ”psykologinen turvallisuus” ja ”psychological safety” ja tehnyt hakuja eri tietokannoista (kuten Scopus ja SAGE premier). Olen valinnut kirjallisuudeksi suhteellisen uusia tieteellisiä artikkeleita. Mukana on niin

länsimaisia tutkimuksia, kuin joitakin aasialaisiakin tutkimuksia, sillä eri kulttuuriperimästä tulevat voivat kokea psykologisen turvallisuuden eri tavalla. Olen valinnut artikkeleita mm. käyttäytymistieteistä, organisaatiopsykologiasta ja johtamisesta ja olen pyrkinyt kuvailemaan tutkimuksia riittävällä yksityiskohtaisuudella, jotta lukija saa käsityksen siitä, mistä tutkimuksissa on kysymys. Kirjallisuuskatsauksestani jäi pois moni artikkeli maksumuurien vuoksi, mutta uskon, että käyttämäni rajaus on mielenkiintoinen läpileikkaus tämän hetken psykologista turvallisuutta koskevasta tutkimuksesta.

2. Psykologinen turvallisuus tiimityössä

Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden siten, että tiimien jäsenillä on sama uskomus siitä, että tiimin sisällä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsen voi avata ajatuksiaan ja kertoa ideoitaan ilman pelkoa tuomituksesta. Tällä on hänen mukaansa suotuinen vaikutus tiimissä tapahtuvaan oppimiseen, esimerkiksi palautteen keräämiseen, tiedon jakamiseen, avun pyytämiseen, virheistä puhumiseen ja kokeilujen tekemiseen. Myöhemmissä tutkimuksissaan Edmondson osoittaa psykologisen turvallisuuden johtavan myös luovuuden sekä muutosvalmiuden lisääntymiseen (Edmondson, 2019). Kahn (1990) puolestaan määrittelee psykologisen turvallisuuden kyvyksi olla oma itsensä pelkäämättä negatiivisia seurauksia minäkuvalle, statukselle ja uralle.

Psykologisen turvallisuuden ja tiimin tuloksen välillä on todettu merkittävää yhteyttä. (Edmondson & Lei, 2014). Etenkin, kun toimintaympäristössä on epävarmuutta, tarvitaan luovuutta tai yhteistyötä ihmisten välillä ja turvallisuutta tiimin sisällä. Tutkimus tukee myös merkittävästi ajatusta siitä, että ihmiset tarjoavat ideoitaan, kertovat virheistään, pyytävät apua ja antavat palautetta, jos heillä on turvallinen olo. Lisäksi, psykologisesti turvallisessa ympäristössä henkilöt puhuvat avoimemmin, jolloin toimintaa töissä on mahdollista kehittää eteenpäin.

Edmondson (1999) loi mittariston psykologiselle turvallisuudelle, ja sitä on käytetty ahkerasti tutkimuksissa (mm. Salmivaara ym. 2020, Wang ym. 2018, Moake ym. 2019). Seitsemän kohdan lista käsittää seuraavat näkökohdat: 1) jos teen virheen tiimissä, joudun maksamaan

siitä, 2) tiimin jäsenet voivat puhua ongelmista ja haastavista asioista, 3) ihmiset tiimissä hylkivät joskus toista jäsentä, koska hän on erilainen, 4) tiimissä on turvallista ottaa riskejä, 5) tiimin jäseniltä on vaikea pyytää apua, 6) kukaan tiimissä ei tarkoituksella pyri heikentämään ponnistelujani, 7) tiimissä työskennellessä ainutlaatuisia kykyjäni ja taitojani arvostetaan ja hyödynnetään. (Edmondson, 1999, 382).

2.1 Tiimi

Organisaatiot koostuvat usein tiimeistä. Niitä voidaan ajatella yrityksen perusyksikköinä. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. (Wu ym. 2023). Tiimien jäsenillä on usein erilaiset taustat, ja näin ollen heidän käsityksensä eroavat usein toisistaan. Tämä voi luoda konflikteja tiimin sisälle. Alussa tiimin jäsenten käyttäytyminen, arvot, sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat tiimiin. Tiimin muotouduttua tiimi käyttäytyy itsenäisenä yksikkönä. Tiimin jäsenet ovat samanarvoisia ja on tärkeää, että he kunnioittavat toisiaan. Tiimissä on hyvä myös kiinnittää huomiota tehtävien tekemiseen ja tiimin sisäiseen yhtenäisyyteen. Tiimin jäsenet ideoivat yhdessä ja vaikuttavat toistensa mielipiteisiin saadakseen tavoitteet ja roolin mukaiset odotukset täytettyä. (Singh ym. 2007).

Organisaatiot ovat nykyään suuren paineen alla ja tiimien täytyy työskennellä sekä paremmin että nopeammin. Tiimit työskentelevät projekteittain, tietyssä määräajassa. Tiimejä kantava strateginen visio tulee usein johtajilta, ellei tiimi ole itseohjautuva. (Singh ym. 2007). Vaikka tiimissä voi joutua luopumaan jonkin verran itsenäisyydestä tai työskentelemään henkilön kanssa, josta ei pidä, on tiimityöskentelystä paljon hyötyjä. Tiimistä voi esimerkiksi löytyä laaja skaala eri kykyjä ja taitoja, työmäärää voidaan jakaa ja yksilöiden päätöksiä haastaa ja näin saada aikaan parempia päätöksiä. (Wu ym. 2023).

2.2 Psykologinen turvallisuus tiimin sisällä

Roussin ym. (2016) tutkivat tiimejä moniulotteisesti. Tiimin sisälle voi heidän mukaansa muodostua alaryhmiä. Jos tiimissä on esimerkiksi sekä markkinointihenkilöitä että insinöörejä, on todennäköistä, että tiimin sisälle muodostuu näistä ammateista omat alaryhmänsä, joilla on

oma psykologisen turvallisuuden tasonsa. Tiimissä, jossa koetaan konflikteja, halveksuntaa ja jossa kapinoidaan, voikin näin ollen olla sisällä piilossa pienemmän joukon sisällä psykologista turvallisuutta. Johtaja voi olla suurin tekijä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa tiimin sisällä, mutta voi myös olla, että tiimin jäsenet luovat itse psykologista turvallisuutta johtajasta huolimatta. (Roussin ym. 2016).

Alamin ym. (2023) mukaan psykologista turvallisuutta edeltää kolme tasoa: johtaja, tiimi ja yksilö. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa jokainen näistä tasoista luo omalta osaltaan psykologista turvallisuutta. Tämä toteutuu, kun jokainen taso sitoutuu avoimuuteen ja syyttelemättömyyteen. Jotta psykologinen turvallisuus toteutuu tiimitasolla, on johtajalla vastuu ymmärtää psykologisen turvallisuuden ydin ja luoda sitä käytännössä. Yksilön sitoutuminen psykologisen turvallisuuden luomiseen on avain jokaisen tason onnistumiseen. Alami ym. (2023) tutkivat psykologista turvallisuutta ja tiimin tasoja. He haastattelivat ensimmäisessä vaiheessa 18 ohjelmistokehittäjää maantieteellisesti eri alueilta zoom-puheluiden välityksellä ja toisessa vaiheessa 436 ohjelmistokehittäjää kyselytutkimuksella. Haastateltavia oli mm. Englannista, Yhdysvalloista, Portugalista ja Italiasta.

Johtajan tasolla on tärkeää sitoutua psykologiseen turvallisuuteen ja näyttää sitä myös käytännössä. Muuten keskustelu psykologisesta turvallisuudesta jää vain keskustelun tasolle. Tiimin on tunnettava turvaa. Esimerkiksi virheen sattuessa johtaja voi osoittaa ymmärtävänsä psykologista turvallisuutta ja olla syyttämättä alaisiaan virheestä. Tällöin tiimissä syntyy luottamusta, kunnioitusta johtajaan ja sitoutumista projektiin. (Alami ym. 2023).

Tiimitasolla syvähaastattelujen mukaan itseohjautuvat tiimit olivat psykologisesti turvallisimpia. Kyselytutkimus ei kuitenkaan tukenut tätä. Kollektiivinen päätöksenteko tiimeissä loi myös osaltaan psykologista turvallisuutta. Muutkin, tällaiset turvaa luovat strategiat, voivat mm. nousta tiimin itsensä sisältä tai keskusteluista johtajien kanssa. Itseohjautuvuus näkyi johtajien luottamuksessa tiimin jäsenten taitoihin, kykyihin ja tiimin jäsenten sitoutumisessa tulokselliseen toimintaan. Esimerkiksi työtavat voivat olla täysin tiimin jäsenten itsensä valittavissa. Psykologista turvaa luovia asioita oli myös mm. aika, jonka työntekijä saa käyttää itsensä valitsemiin asioihin ohjelmistokehittämisen projektien ulkopuolella. Kyselytutkimus ei kuitenkaan vahvistanut näiden tekijöiden yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen. (Alami ym. 2023).

Jokaisen on yksilötasolla sitouduttava avoimuuteen ja syyllistämättömyyden periaatteeseen. Syyllistämättömyys on psykologisen turvallisuuden ytimessä. Se ei tarkoita virheiden kieltämistä, vaan virheistä avoimesti puhumista, ilman, että syyllisiä etsitään tai niitä osoitellaan. (Alami ym. 2023).

Norjalainen tutkimus (Bård ym. 2022) kohdisti huomionsa siihen, mitä vaikutuksia on, jos tiimin jäsenillä ei ole jaettua näkemystä psykologisesta turvallisuudesta. He tutkivat 1149 johtajasta koostunutta 160 norjalaista tiimiä, joissa korostui tarve jakaa tietoa, konsultoida toisiaan, tehdä päätöksiä ja koordinoita toimintaa keskenään. Tutkimus osoitti, että tiimit, joissa ainakin yksi henkilö koki psykologisen turvallisuutensa paremmaksi kuin muut, voivat toimia melko hyvin. Konformatiiviset, eli toisiinsa mukautuvat tiimit, joissa jokainen kokee psykologisen turvallisuutensa vähäiseksi, todennäköisesti sensuroivat itseään, mikä heikensi tiimin tuloksellista toimintaa. Yhteinen kokemus turvallisesta tiimistä puolestaan vahvisti psykologista turvallisuutta ja myös tiimin tekemää tulosta.

Näiden tulosten perusteella tutkijat päättelivät, että johtamisen näkökulmasta on mahdollista kohottaa yksilöiden kokemaa psykologista turvallisuutta tilanteessa, jossa sitä koetaan verraten vähän. Tutkijoiden mukaan koko tiimin kokemaa turvallisuuden tunnetta voi olla haastavaa saada kohotettua lyhyellä aikavälillä, mutta yksilöiden kautta saadaan koko ryhmän toimintaa paranemaan. Tavoitteena tulee kuitenkin olla vahva ja jaettu kokemus psykologisesta turvallisuudesta. Näin saadaan aikaiseksi avoin ilmapiiri, jossa jäsenet voivat tasapuolisesti jakaa ajatuksia, kysymyksiä ja huolia keskenään. Tutkimus vahvisti psykologisen turvallisuuden selkeää yhteyttä tiimin tuloksellisuuteen. Tutkimus myös löysi merkitsevän yhteyden johtajista koostuvien tiimien psykologisen turvallisuuden ja tiimin tuloksen välillä. (Bård ym. 2022).

Sharma ja Mehta (2023) löysivät yhteyden tiimin monimuotoisuuden, psykologisen turvallisuuden ja luovuuden välillä. Monimuotoisuutta voidaan lisätä huolehtimalla siitä, että tiimin jäsenten taustat ovat erilaisia. Jotta luovuutta saataisiin lisättyä, on johtajan huolehdittava siitä, että monipuoliset näkemykset pääsevät esille ja henkilökohtaiset konfliktit vähenevät.

Wong ym. (2010) tutkivat johtajan arvojen vaikutusta tiimin tulokseen. He tutkivat 101 ryhmää ja johtajaa erilaisista organisaatioista ja yrityksistä Shanghaissa, Kiinassa. Tulosten perusteella johtajan määrittämät osallisuus, ihmisyyys ja tuloksellisuus -arvot voivat luoda psykologista turvallisuutta. Esimerkkejä näistä arvoista, joita tutkittiin on: ”Haluan, että tiimin jäsenet, minun lisäksi päätämme, miten ratkaisemme vaikeita ongelmia.” ”On tärkeää, että tiimini jäsenet seuraavat säännöksiä.” ja ”Uskon, että minun on tärkeää kommunikoida tukeni tiimin jäsenille”. (Wong ym. 2010, 107). Nämä arvot saivat johtajat toimimaan tavoilla, jotka luovat psykologista turvallisuutta ryhmän sisällä.

2.3 Psykologinen turvallisuus tiimien välillä

Bienefeld ja Grote (2013) tutkivat tiimien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja psykologisen turvallisuuden merkitystä siihen. He tutkivat empiirisesti 1490 lentoyhtiön työntekijää. Heidän mukaansa tiimin sisäinen psykologinen turvallisuus avitti myös avoimuutta tiimien välisessä vuorovaikutuksessa. He arvioivat oman tiimin turvallisuuden toimivan ”suojasatamana” myös väliaikaisessa, tiimien välisessä kanssakäymisessä. Tutkijoiden mukaan erityisen merkityksellistä tämä avoimuus on lentoyhtiöissä. Nämä ovat korkean riskin ympäristöjä, joissa sillä, uskalletaanko turvallisuusasioista puhua, voi olla vakavat seuraukset. Tiimit myös työskentelevät enenevässä määrin toistensa kanssa, sillä työskentelyn tahti ja vaatimukset ovat yhden tiimin kykyjen ulottumattomissa. Toimintatavat perustuvat pitkälle määrättyihin prosesseihin ja työntekijöiden rooleihin. Lentoyhtiöiden työntekijät toimivat stressaavissa työympäristöissä ja tilanteissa, joissa on paljon epävarmuutta.

Bienefeld ja Grote (2013) löysivät myös yhteyden statuksen ja avoimuuden välillä. Mitä korkeampi status, sitä avoimempi henkilö oli. Bienefeldin ja Groten mukaan statusta on tutkinut myös Drisker ja Salas (1991), jotka olivat tulleet lopputulokseen, että status luo paremmuuden ja huonommuuden tunteita ihmisten välillä ja saa alaisen aliarvioimaan oman panoksensa merkittävyyttä ja sensuroimaan itseään. Tämä näkyi myös tiimien välillä.

2.4 Etätöiden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen tiimityössä

Etätöissä koetaan Lechner ym. (2022) mukaan monia haasteita, kuten että keskusteluja käydään harvemmin, vähemmän spontaanisti ja vähemmän epävirallisesti. Tiimin jäsenet tuntevat eristäytymistä, irrallisuutta ja myös itsensä aliarvioiduiksi. Etätöissä tiimin jäsenet ovat hajaantuneet maantieteellisesti eri paikkoihin ja he käyttävät ensisijaisesti teknologiaa yhteydenpitoon. Lechner ym. tutkimuksessa haastateltiin 16 virtuaalitiimiä ja haastattelun kohteina mm. viestintäpäälliköitä, markkinointipäälliköitä ja data-analyysipäälliköitä. Tutkimuksessa huomattiin, että jotkut tiimin jäsenet alkoivat hyvin nopeasti viestiä yhden tai kahden muun henkilön kanssa epävirallisemmin ja enemmän kuin muiden kanssa. Tämä loi psykologista turvaa heidän välilleen, mutta Lechnerin ym. mukaan vaarana on, että muut ryhmän jäsenet saattavat tuntea olonsa ulkopuoliseksi. Osallistujat kertoivat muodostaneensa yhteyttä muihin ryhmän jäseniin esimerkiksi siksi, että he jakoivat saman maantieteellisen työpaikan, jakoivat yhteisen kielen tai muita kokemuksia. Samaistuminen auttoi yhteyden luomisessa. Tutkimuksen mukaan ne tiimit, jotka panostivat hyvien suhteiden luomiseen heti alusta asti, toimivat tehokkaammin. Nämä tiimit järjestivät esimerkiksi kahdenvälisiä epävirallisia tapaamisia teknologian avustuksella. (Lechner ym. 2022).

Lechnerin ym (2022) haastatteluista nousi esille kolme tapaa inhimillistä etätöitä. Nämä olivat: 1) osoita aitoa kiinnostusta, 2) jaa asianmukaista henkilökohtaista tietoa ja 3) luo uusia, yhteisiä kokemuksia. Henkilökohtaisten tarinoiden jakaminen auttoi tiimin jäseniä samaistumaan toisiinsa ja loi empatiaa. Tutkijoiden näkemyksen mukaan yhteisten kokemusten jakaminen luo ajan myötä psykologista turvallisuutta. Virtuaalisessa tiimissä voi olla vaikeaa ymmärtää normeja, sillä normaalit käyttäytymissäännöt eivät enää päde. Tähän Lechnerin ym. (2022) tutkimuksessa nousi esiin kolme huomionarvoista seikkaa: käytä työkaluja tiimin tarpeiden mukaan, sovi yhteiset tavoitteet ja vastuut ja sovi yhteiset käyttäytymissäännöt. Nämä kaikki tavat luovat psykologista turvallisuutta tiimin jäsenten välille.

Covid-19 pandemian johdosta etätöistä tuli uusi normi. Psykologisen turvallisuuden, tunteiden ja organisatorisen tuen yhteyttä tutkittiin Singaporessa 131 henkilöä käsittävässä kyselytutkimuksessa (Lee, 2021). Tutkimuksen mukaan kokopäiväisesti etätöitä tekevät työntekijät kaipaavat pandemian aikana johdolta autonomiaa, luottamusta ja avointa kommunikaatiota, kun taas osa-aikaiset ja urakkapalkalla olevat arvostivat resurssien

tasapuolista jakautumista ja sopimusten noudattamista. Joustavuuden kokemuksia ja emotionaalista tukea saaneet työntekijät kokivat psykologista turvallisuutta, kun taas kontrollointia, mikromanagerointia, epäluottamusta ja sopimusrikkomuksia kokeneet tunsivat vähemmän psykologista turvaa. Jaetut tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet loivat myös psykologista turvallisuutta työntekijöille.

3. Psykologinen turvallisuus johtajuudessa

3.1 Johtajuus

Johtajuus määritellään prosessina, jossa vaikutetaan toisiin, jotta heidän osallisuutensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa. Johtajuudella voidaan tarkoittaa prosessia, jossa keskitytään tehtävien tekemiseen (management), mutta myös alaisten innostamiseen ja yhteisen vision hyväksi toimimiseen (leadership). Tiimin tulos on selkeästi yhteydessä johtamiseen. Hyvään johtajuuteen liittyy itseluottamus, rehellisyys, resilienssi, kyky innostaa, innovatiivisuus ja ihmissuhdetaidot. Nykyään tunnustetaan, että näitä taitoja voidaan oppia koulutuksella, opetuksella ja kokemuksella. Kykyjen omaksuminen vie aikaa ja vaatii panostusta. Erilaisia johtamistyytlejä on valtava määrä. Esimerkiksi liiketoiminnallinen johtajuus on hierarkkista, järjestelmällistä ja keskittyy palkkioiden ja rankaisujen jakamiseen. Muutosjohtaminen taas on muiden voimaannuttamista odotusten ylittämiseksi. (Wu ym. 2023). Tässä kirjallisuuskatsauksessa nostetaan esiin jaettu ja nöyrä johtajuus.

3.2 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on Sharman ja Mehtan mukaan (2023) dynaaminen prosessi, jossa kuka tahansa ryhmän jäsen voi ottaa johtajuutta riippuen tilanteesta ja yksilön taidoista. Nykyajan epävarmuus ja moniulotteisuus luovat johtajalle haasteita. Jaettu johtajuus auttaa tiimiä paikkaamaan yksilön kykyjen puutteita. Jokaisen tiimin jäsenen kyvyt otetaan näin käyttöön ryhmän hyväksi.

Sharman ja Mehtan (2023) tutkimuksessa todettiin, että psykologinen turvallisuus luo pohjaa jaetun johtajuuden toteutumiselle. Tämän todettiin edistävän luovuutta tiimissä. Tutkimuksessa tehtiin kysely 135 henkilölle, jotka työskentelivät tutkimus- ja kehitysosastoilla elektroniikkateollisuudessa Intiassa. Johtajat voivat tutkijoiden mukaan kannustaa alaisiaan osallistumaan päätöksentekoon, mutta myös tarjota mahdollisuuksia työskennellä uusissa projekteissa. Johtajat voivat myös kannustaa työntekijöitä ideoimaan ja kokeilemaan uusia tekemisen tapoja, vaikka nämä eivät toisikaan haluttua menestystä. Alaisille voidaan tarjota koulutusta, joka auttaa heitä näkemään toisensa johtajina.

”Burning Man” – on kulttuuritapahtuma, jossa on käytetty jaettua johtajuutta. Salmivaara ym. (2020) tutkivat laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella psykologisen turvallisuuden ilmenemistä tässä tilapäisessä ja vapaaehtoisesti muodostetussa tiimissä. Burning Man on tapahtuma, jossa luodaan vuosittain Nevadan autiomaahan hetkeksi rikas elämyskeidas, jonka rakennelmat poltetaan tapahtuman lopuksi. Vuonna 2020 Suomesta siihen osallistui joukko henkilöitä, jotka muodostivat löyhän tiimin suunnittelun, rakentamisen ja kokemuksen ajaksi. Psykologinen turvallisuus koettiin erityisen suurena tässä projektissa. Tiimi muodostui noin 100 vapaaehtoisen joukosta. Mukana oli niin tutkijoita, yritysten edustajia kuin opiskelijoitakin.

Psykologista turvallisuutta mitattiin tässä tutkimuksessa Edmondsonin (1999) luoman kahdeksan vakiintuneen väittämän avulla. Kyselyllä selvitettiin myös työn imua ja työhön sitoutumista sekä tunnekokemuksia. Jäsenyys tiimissä syvensi uskoa itseilmaisun tärkeyteen ja lisäsi luottamusta muihin ihmisiin. Osallistujat saivat kokemuksen siitä, millaista on olla ryhmässä vapaasti itseohjautuva ja arvostettu. Ongelmat ja vaikeatkin kysymykset oli vaivatonta tuoda esille, ja muilta jäseniltä oli helppo pyytää apua. Tämä määritteli hankkeen ilmapiiriä valmistelusta aina toteutukseen asti. Tulokset kertoivat erittäin korkeasta sitoutuneisuudesta ja innostuneisuudesta hankkeeseen. Voimakas kokemus psykologisesta turvallisuudesta jätti osallistujiin vahvan jäljen. ”...se innostus, päättäväisyys, sen pitäisi olla ihan standardi tästä eteenpäin. Teen kaikkeni, että saan luotua sen tiimihengen aina, kun teen yhteistyötä muiden kanssa. (haastateltava 7)”. (Salmivaara ym. 2020, 196). Tiimiläiset kokivat, ettei erilaisia ihmisiä hyljeksitty ja omaa ja muiden työpanosta arvostettiin.

”Burning Man” -tapahtuman toimintafilosofia loi osallistumisen raamit. Esimerkkinä normeista voidaan mainita osallistumisen vapaaehtoisuus ja itseohjautuvuus. Päämäärä oli luotu väljän,

visioivan tarinan muotoon, jonka kaikki tunsivat, mutta muuten hankkeen konsepti oli avoin. Projektia ei saanut käyttää oman uran tai liiketoiminnan edistämiseen. Menestyksen määrittely jätettiin avoimeksi, joten riskien ottaminen oli turvallista. Vastoinkäymisiä ei koettu epäonnistumisina, vaan nopeiden uudelleen arviointien ansiosta korjausten tekeminen oli helppoa. Sisäisen motivaation ansiosta henkilöt laittoivat projektiin omaa aikaansa, energiaansa ja varallisuuttaan. Tämä sai ihmiset luottamaan toistensa hyvään tahtoon ja toimimiseen yhteisön eduksi. Myös arvostava vuorovaikutuskulttuuri oli tärkeää. Toisten kunnioittaminen, arvostelun välttäminen ja epäonnistumisten salliminen loivat projektissa psykologista turvallisuutta. Oikeus ottaa vastuuta roolien kautta lisäsi omistajuutta ja osaamisen tunnetta. Jokainen henkilö tiesi omat tehtävänsä ja vastuunsa. Hankkeeseen saivat osallistua kaikki halukkaat. Näin osallisuus projektissa oli turvattu, eikä kenenkään tarvinnut ansaita sitä, tai pelätä sen menettämistä. Tasavertainen osallisuus loi kokemuksen siitä, että kaikkien ideoita kuunnellaan ja kehitetään yhdessä eteenpäin. Kukaan ei ollut määräävässä asemassa suhteessa toiseen. Hankkeen sisältö rakentui ehdotusten realistisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden ja osallistujien innokkuuden ja sitoutumisen perusteella. ”jos pystyy, niin sitten se tehdään. Se oli se mentaliteetti (Osallistuja 13)”. (Salmivaara ym. 2020, 199).

Avoin osallistuminen monipuolista osaamista projektissa, kun eri alojen ammattilaisia kokoontui toteuttamaan yhteistä teosta. Uusia rekrytointeja tehtiin lähinnä tuttujen kautta. Suuren teoksen toteuttaminen vei osallistujien jaksamisen ääri rajoille ja ammentamaan voimia yhteisöstä ja kannustuksesta. Ihmiset kokivat nälkää, väsymystä, epätoivoa ja onnistumista. (Salmivaara ym. 2020, 199).

Tutkimuksen tulosten mukaan psykologinen turvallisuus oli tässä projektissa erityisen voimakasta ja pitkäkestoista. Tehtävän epävarmuutta ja määrittelemättömyyttä ei nähty negatiivisina tekijöinä, vaan konseptin avoimuuden arvioitiin päinvastoin lisäävän osallistujien turvallisuuden tunnetta ja osallisuutta. (Salmivaara ym. 2020, 199).

Johtamisen näkökulmasta tutkimus antoi viitettä siitä, että tarkat säännöt tai epävarmuuden välttäminen eivät ole olennaisia tekijöitä psykologisen turvallisuuden syntymisessä. Ihmiset kokevat osallisuutta, kun johtajuus on jaettava, roolinsa saa määrittää itse ja ennalta määrättyä onnistumisen rajaa ei ole asetettu, vaan henkilöllä säilyy oikeus päättää mitä projektilla tavoitellaan. Salmivaara ym (2020) nostivat jatkokeskustelun keskiöön sen, miten psykologista

turvallisuutta edistäviä tekijöitä voidaan käyttää hyödyksi tulosvastuullisemmissa ja hierarkkisemmissa organisaatioissa.

3.3 Nöyrä johtajuus

Nöyrä johtajuus on johtajuuden suuntaus, jossa johtaja avoimesti kehuu alaisiaan muiden kuullen, myöntää omat puutteensa, näkee virheet mahdollisuutena oppia ja pitää yllä avointa mieltä. (Owens ja Hekman, 2012).

Wang ym. (2018) tutkivat psykologisen turvallisuuden ja nöyrän johtajuuden vaikutusta luovuuteen. Psykologinen turvallisuus toimi välittäjänä alaisen luovuuden ja nöyrän johtajuuden välillä. Merkittävää oli, että psykologinen turvallisuus itsessään ei taannut luovia lopputuloksia, vaan mukana oli oltava avointa ideoiden jakamista, jotta luovuus sai kukoistaa. Tiedon jakamisen puuttuminen johti luovuuden hiipumiseen. Tutkimus tehtiin Kiinassa, jossa tietoja kerättiin yhteensä 50 ohjelmistoyrityksen työntekijöiltä. Tiedonhaku kohdennettiin erityistä luovuutta vaativiin tiimeihin, kuten uuden tuotteen kehittämiseen. Mittareina käytettiin Owensin ja ryhmän kehittämää mittaristoa nöyrälle johtajuudelle. Siinä väittäminä käytetään esimerkiksi ”tämä johtaja on avoin muiden ideoille” ja ”tämä johtaja kehuu usein muita”. Psykologisen turvallisuuden mittaristona käytettiin Edmondsonin (1999) kehittämää mallia. Koska kokemus nöyryydestä on kulttuurisesti sidonnaista, on mahdollista, että Kiinassa tehty tutkimus ei päde länsimaissa. (Wang ym. 2018).

4. Psykologisen turvallisuuden osatekijöitä

4.1 Avoimuus

Alami ym. (2023) löysivät yhteyden avoimuuden ja psykologisen turvallisuuden välillä. Avoimuus luo psykologista turvallisuutta, kun tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan, kokeilevat toistensa ideoita ja sallivat rakentavaa kritiikkiä. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä tiedon jakamisessa ja kuulluksi tulemistä. Se tarkoittaa myös erilaisten näkökulmien huomioon

ottamista, kritiikin ja palautteen antamisen sallimista ja erilaisten työtapojen hyväksymistä. Tiimit, jotka olivat työskennelleet kauan toistensa kanssa, kertoivat kokevansa psykologista turvaa.

Gosai ym. (2021) on kartoittanut avoimuutta kommunikaatiossa ja psykologisen turvallisuuden kokemusta kahdenvälisissä tiimeissä eli valmentaja-urheilija -suhteissa. Johtopäätös oli, että hyvä valmennus huippu-urheilussa on tiedon jakamista ja keskinäistä uuden oppimista. Valmentaja ja urheilija tarvitsevat toisiltaan tietoa voidakseen tukea ja haastaa toisiaan ja menestyäkseen urheilussa.

Tutkimukseen osallistui 379 urheilijaa. Etenkin urheilijan avoimuuden todettiin olevan yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. Kirjoittajat nostivat esille, että valmentajan on mahdollista luoda ilmapiiri, jossa hän antaa tilaa valmennettavalle tuoda esille haasteellisia henkilökohtaisia tilanteita, kuten konflikteja ja mielipide-eroja sekä epäonnistumisia ja virheitä. Huomioitavaa kuitenkin on, että urheilijan kyky hallita tunteitaan, kärsivällisyys, sekä halu ymmärtää ja kuunnella oli myös yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. Näin ollen kaikkea vastuuta ei tässä tutkimuksessa laitettu valmentajalle, vaan todettiin myös urheilijan omien kykyjen yhteys psykologiseen turvallisuuteen. (Gosai ym. 2021).

Urheilijan todettiin omaavan tietoa, joka on tähdellistä urheilija-valmentaja -tiimin menestymiseen kilpailullisessa ympäristössä. Molemmat tarvitsevat toisiaan, ja yhteisellä tiedolla voidaan innovoida uusia ratkaisuja ja saavuttaa erinomaisia tuloksia. Tämän takia on tärkeää saada kaikki olennainen tieto käyttöön. Tutkimuksessa todettiin, että psykologista turvallisuutta tarvitaan etenkin räjähdysherkissä, ennalta-arvaamattomissa, monimutkaisissa ja epävarmoissa ympäristöissä, eli juuri sellaisissa, kuten huippu-urheilu. (Gosain ym. 2021).

Jowett ym. (2023) löysivät samankaltaisia tuloksia omassa kyselytutkimuksessaan, johon osallistui 379 urheilijaa. Edustettuina lajeista olivat jääkiekko, kriketti, rugby, käsipallo, jousiammunta, keihäänheitto ja trampoliini. Mukana oli niin naisia kuin miehiäkin. Tutkimuksen tulosten mukaan avoimuus ja konfliktin hallinta johti psykologiseen turvallisuuteen, mikä taas näkyi valmentaja-urheilija -suhteen laadussa. Psykologinen turvallisuus auttoi urheilijoita olemaan avoin, rehellinen ja kertomaan tekemisestään läpinäkyvästi. Käymällä vilpittömiä keskusteluja urheilijat pystyivät nostamaan esille huoliaan

ja kertomaan virheistään. Psykologinen turvallisuus nosti urheilijan luottamusta ja kunnioitusta valmentajaa kohtaan ja sitoutti tekemään yhteistyötä. Urheilijan kyky puhua omista tunteistaan, kertoa näkemyksensä tavoitteiden asettamisesta, hallita tunteitaan konflikteissa, olla kärsivällinen, kuunnella ja yrittää ymmärtää valmentajaa loi psykologista turvallisuutta. Tutkijat nostavat esille sen, että valmentaja voi luoda kuuntelemalla ilmapiirin, jossa näiden asioiden on mahdollista toteutua. Samalla he tähdentävät urheilijan omaa kykyä avoimuuteen onnistuneessa valmentaja-urheilija -yhteistyössä. (Jowett ym. 2023).

Liu ym. (2010) tutkivat sitä, miten johtaja voi lisätä alaisen avoimuutta kertoa ajatuksistaan ja tunteistaan. Kohderyhmänä olivat 191 kiinalaista työntekijää eri organisaatioista. Tärkein löydös oli, että alaiset kertovat ajatuksiaan sellaisille henkilöille, joihin he samaistuvat. Tutkijoiden mukaan, jos he samaistuvat johtajaan, he kertovat ajatuksistaan suoraan tälle. Jos alainen taas samaistuu sosiaalisesti organisaatioon, he kertovat ajatuksensa kollegoilleen, eivät esihenkilöilleen. Tutkijat tarkastelivat myös transformatiivista johtajuutta ja löysivät suoran yhteyden tämän ja puhumisen välille. Liu ym. (2010). Transformatiivinen johtajuus ottaa huomioon ihmisten tunteet ja intuitiivisen puolen ja korostaa ihmisten välisiä henkilökohtaisia suhteita (Ward 2002, Nihartin 2016 mukaan). Transformatiivinen johtajuus oli Liu ym. (2010) mukaan vahvempi tekijä avoimuuden luomiseksi kuin sosiaalinen samaistuminen organisaatioon. Voimakas samaistuminen johtajaan voi siis johtaa avoimuuteen tiedon jakamisessa, vaikka alaisella olisi pelkoa sosiaalisesta tuomitsemisesta omassa viiteryhmässään.

Sharman ja Mehtan (2023) tutkimuksen mukaan kulttuuristen seikkojen vuoksi voi olla haasteellista saada aikaan psykologisesti turvallista ja avointa ympäristöä, sillä esimerkiksi Intiassa alaiset voivat tuntea vastustusta vapaata kommunikaatiota ja vallan jakamista kohtaan.

Myös ulkoisten kannustusten käyttäminen lisää tiedon jakamista ja avoimuutta tiimeissä. Hu ym. (2014) tutkivat 219 kiinalaisen yliopiston alumneista koostuvaa tiiminjohtajaa ja heidän tiimejään neljän eri ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet olivat tiedon jakamisen ottaminen huomioon palkankorotusten ja ylennysten yhteydessä, julkiset tunnustukset ja kiitokset, rahalliset korvaukset ja rangaistuksien käyttäminen tiedon pimittämisestä. Ulkoisten kannustusten havaittiin lisäävän positiivisella tavalla sekä avoimesti saatavilla olevan tiedon, että hiljaisen tiedon jakamista tiimeissä. Tutkimuksen tulosten mukaan hiljaisen tiedon

jakamiseen vaikuttaa eniten jaettu, yhteinen kieli ja yhteiset arvot, mutta ei luottamus. Johtajien, jotka haluavat luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet hiljaisen tiedon jakamiselle tulisi heidän mukaansa luoda alaisille esimerkiksi mahdollisuuksia kehittää yhteistä kieltä työskentelemällä yhdessä tietyn ajanjakson aikana, tai työskentelemällä yhdessä vapaaehtoisprojekteissa. Arvot nousivat tutkimuksessa merkittävään asemaan ja niiden avulla työskentelemistä kehittämällä voidaan päästä suotuiseseen lopputulokseen myös tiedon jakamisessa. (Hu ym. 2014)

4.2 Kuunteleminen

Castro ym. (2018) tutkimuksessa todettiin, että johtajat, jotka osaavat kuunnella hyvin, luovat psykologista turvallisuutta alaisiinsa. Tällaisten johtajien seurassa luovuus pääsee heidän mukaansa pinnalle. Johtajien on mahdollista luoda luottamuksen ilmapiiri antamalla alaisten puhua, kehittää ja ilmaista ideoitaan. Kuuntelu ennakoii tutkimuksen mukaan psykologista turvallisuutta. Tutkimuksessa mitattiin ja vaikutettiin kuulolla olemiseen, keskittymiseen, huomion hajanaisuuteen, kysymysten tekemiseen ja alaisen kuuntelemiseen kärsivällisesti. Kun esimies keskittyi kuunteluun vain hajanaisesti, alaiset olivat vähemmän luovia ja heidän tuotoksissaan oli vähemmän vaihtelua.

Castro ym. (2018) mukaan kuunteleminen voi vapauttaa ajattelua luovalle työskentelylle, sen sijaan, että alainen miettisi riskejä, joita ajatusten ilmaisu voisi aikaansaada. Näin ollen yritykset voivat hyötyä sekä kuuntelun opettelemisesta, että myös harjoitteista, joissa kuunnellaan toisiaan. Myös johtajien perehdyttäminen kuuntelun tärkeyteen voi tutkijan mukaan jo itsessään parantaa psykologista turvallisuutta.

Bienefeldin ja Groten (2013) mukaan johtajat voivat kommunikoida alaisilleen kuuntelevansa ja olevansa kiinnostuneita siitä, mitä alaiset ajattelevat ja näin saada muodostettua keskusteluyhteyden työntekijöihinsä. He voivat luoda psykologista turvallisuutta ilmaisemalla olevansa luotettavia ja että virheiden myöntämisestä tai huolien kertomisesta ei seuraa vastatoimia.

Jo vuonna 1999 Amy Edmondson havaitsi tutkimuksessaan työympäristöistä, että virheiden käsittelyn tapa vaikuttaa työilmapiiriin. Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä virheet

mainittiin ääneen niin, että taustalla oli aito halu parantaa työtulosta. Tämä vaikutti positiivisesti lopputulokseen ja koko tiimin avoimuuteen, koska teko nähtiin avuliaana. Aiemmin työtiimin jäsenet olivat maininneet virheistä tiputtaakseen kolleegaa alaspäin, ja motiivina oli ollut lähinnä halu löytää toisten tekemiä virheitä. Avoimuus siis vaati aidon halun auttaa. (Edmondson, 1999).

4.3 Kulttuurin vaikutus psykologiseen turvallisuuteen

Psykologinen turvallisuus on laajalti länsimainen käsite. Psykologista turvallisuutta on käsitelty laajasti länsimaisissa tutkimuksissa (mm. Edmondson 1996, 1999 ja Edmondson & Lei, 2014). Sharman ja Mehtan (2023) Intiassa tehty tutkimus kohdistui kulttuurierojen merkitykseen psykologisessa turvallisuudessa. Intiassa yhteiskunnassa vallitsee hyvin voimakas vallan hierarkia ja kollektivismi (Hofstede, 2001). Tästä johtuen, vaikka esimies hyvin johdonmukaisesti loisi tilaa psykologiselle turvallisuudelle, alaiset voivat silti tuntea vastustusta vapaata kommunikaatiota ja vallan jakamista kohtaan. Tutkimukseen osallistui 135 henkilöä, jotka työskentelivät tutkimus- ja kehitysosastoilla elektroniikkateollisuudessa. (Sharma & Mehta, 2023).

Wong ym. (2010) tutkivat puolestaan johtajan arvojen vaikutusta tiimin tulokseen Kiinassa, jossa kulttuuri on kollektiivista ja sosiaaliset normit ohjaavat käyttäytymistä tiiviimmin kuin länsimaisissa kulttuureissa. Kasvojen menetystä vältetään ja ihmissuhteita halutaan suojata. Jyrkkä vallan hierarkia on myös voimissaan, ja jaettu johtajuus on verraten uusi käsite. Alaiset eivät odota johtajalta konsultatiivista otetta työhyvinvointiin tai muihin heitä koskeviin asioihin. Tutkimuksen mukaan johtajan arvot ja psykologinen turvallisuus olivat merkityksellisiä tekijöitä työntekijöiden avoimuuteen. He pystyivät pohtimaan hyödyllisesti omaa oppimistaan. Se, että arvojen merkitys oli vahvasti nähtävillä tässä tutkimuksessa, oli merkittävä positiivinen tulos psykologiselle turvallisuudelle ja sen maailmanlaajuiselle käytölle. (Wong ym. 2010).

Moake ym. (2019) tutkivat eteläkorealaisia tiimejä. Tutkimus käsitti 282 henkilöä 65 tiimissä eri organisaatioissa eri toimialoilla. Tutkimus tarkasteli kulttuurin vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen, erityisesti iän vaikutusta innovaatiokäyttäytymiseen. Mittana käytettiin

Edmondsonin seitsemän kohdan mittaristoa (Edmondson, 1999) eteläkorealaisessa kulttuurissa, samoin kuin useissa Itä-Aasian maissa, korostetaan vanhempien kunnioitusta ja arvostusta. Nuorten tulee altavastajina pyrkiä harmonisiin suhteisiin ja välttämään konflikteja vanhempien ihmisten kanssa. Tämän sopeutumiseen tähtäävän toimintatavan todettiin olevan ristiriidassa innovaatioiden tekemiseen tähtäävän toiminnan kanssa ja jopa estävän sitä, sillä innovaatiot usein keikuttavat vallitsevaa tilaa ja uhkaavat vanhempien omaksumien tapojen säilymistä. eteläkorealaiset, kungfutselaisen kulttuurin kasvatit valitsivat usein harmonisen yhteiselon innovoinnin sijaan. Tutkimuksessa todettiin, että kun psykologinen turvallisuus oli vahvaa, iällä ei ollut väliä. Psykologinen turvallisuus suojasi yksilöä ja auttoi tätä tuomaan esille omat ideansa innovaatioiden hyväksi. Kun psykologinen turvallisuus koettiin heikoksi, nuoret nojasivat kulttuurissa opittuihin käyttäytymismalleihin ja käyttäytyivät jälleen sovinnaisemmin kuin vanhemmat työntekijät. Tämä oli tähdellinen tieto monikulttuurisen tiimin johtajalle. Psykologisella turvallisuudella voidaan kumota kulttuurin vaikutusta tiimin jäsenissä. (Moake ym. 2019).

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Olen kartoittanut kirjallisuuskatsauksessani psykologista turvallisuutta tiimityöskentelyn ja johtamisen näkökulmista. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että tiimien jäsenillä on luottamus siihen, että tiimin sisällä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä, eli omista ajatuksistaan ja huolistaan voi kertoa ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta (Edmondson 1999).

Psykologisella turvallisuudella oli suotuisia vaikutuksia, jotka ilmenivät tiimin oppimisessa, palautteen keräämisessä ja tiedon jakamisessa. Apua voitiin pyytää, ja kokeiluja voitiin tehdä. (Edmondson, 1999). Yhteisen tiedon avulla voitiin innovoida ja päästä parempaan lopputulokseen. (Gosai ym., 2021). Virheistä puhuminen helpottui, ja niiden esille nostaminen koettiin avuliaana. Sillä nähtiin olevan suotuisia vaikutuksia luovuuteen ja muutosvalmiuteen. (Edmondson, 2019). Osallistujat olivat hyvin päättäväisiä ja kokivat voimakasta innostusta. Riskien ottamista pidettiin turvallisena. Toisten kunnioittaminen ja arvostelun välttäminen loivat psykologista turvallisuutta. (Salmivaara ym. 2020). Kommunikaatio toimi esimerkiksi

tiimien välillä ja alaiselta esihenkilölle, vaikka ilmapiiri saattoi olla hieman turvaton. (Bienefeld & Grote, 2013).

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on keskittynyt laajalti positiivisten vaikutusten arviointiin. Newman ym (2017) löysivät laajassa kirjallisuuskatsauksessaan yhden tutkimuksen (Pearsall ja Ellis, 2011), jossa osoitettiin, että korkealla tasolla psykologista turvallisuutta kokevat tiimit saattavat toimia epäeettisillä tavoilla. Näissä tiimeissä kollegat tukivat sellaisia esityksiä, jotka olivat hyödyllisiä, mutta epäeettisiä. Psykologinen turvallisuus ei siis aina johda pelkästään hyvään lopputulokseen. Tämä asettaa johtajalle lisähaastetta, ja hän joutuukin tarkasti seuraamaan ja sanallistamaan päätöksiä varmistaakseen, että toiminta täyttää eettiset standardit. Tästä näkökulmasta tarvitaan lisää tutkimuksia.

Tiimityöskentelyssä psykologista turvallisuutta käsitellään tällä hetkellä mm. alaryhmien kautta. (Roussin ym. 2016). Saman tiimin sisällä voi olla useita erilaisia kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta. Syyttelemättömyys ja avoimuus nousivat esille tärkeinä, selittävinä tekijöinä psykologiselle turvallisuudelle. Myös johtajan roolia psykologisen turvallisuuden luomisessa korostettiin. (Alami ym. 2023). Avointa ilmapiiriä voidaan lisätä huolehtimalla yksilöiden psykologisesta turvallisuudesta, sillä yhdenkin jäsenen kokema psykologinen turvallisuus kohottaa koko ryhmän toimintaa (Bård 2022). Tiimin monimuotoisuus lisäsi psykologisen turvallisuuden kokemusta ja luovuutta. Se toteutuu, jos luodaan tiimi, jonka jäsenten taustat ovat monipuolisia. (Sharma & Mehta 2023). Myös johtajan arvojen todettiin olevan tärkeitä tiimin sisäiselle psykologiselle turvallisuudelle (Wong ym. 2010). Psykologisella turvallisuudella on merkitystä myös tiimien välillä toimittaessa. Jos halutaan luoda ilmapiiri, jossa hetkellisessä yhteistyössä eri tiimien välillä voidaan sanoa kaikki tärkeät asiat, on oman tiimin psykologisella turvallisuudella merkitystä. Se luo turvasataman, joka suojaa työntekijää muualta tulevilta negatiivisilta vaikutuksilta. (Bienefeld & Grote, 2013).

Etätöissä joustavuuden kokemuksia ja emotionaalista tukea johtajaltaan saaneet tiimin jäsenet kokivat psykologista turvallisuutta. Mikromanagementointi, epäluottamus ja sopimusrikkomukset vähensivät psykologista turvaa (Lee 2021). Samaistuminen toisiin auttoi yhteyden luomisessa ja empatian kasvattamisessa. Tiimit, jotka alusta asti panostivat esimerkiksi kahdenvälisen

epävirallisten tapaamisten järjestämiseen, kokivat enemmän psykologista turvaa (Lechner ym. 2022).

Johtaja voi oppia psykologisen turvallisuuden lisäämistä koulutuksella ja kokemuksella. Psykologinen turvallisuus loi mm. pohjaa jaetun johtajuuden toteutumiselle. Siinä jokainen voi alun alkaen määritellä itse oman roolinsa ja sitoutumisen tasonsa. (Sharma & Mehta, 2023, Salmivaara ym. 2020). Esimerkiksi Burning Man tapahtumassa ei ollut varsinaista tavoitetta, ihmiset eivät tunteneet toisiaan ennalta, eikä kenellekään asetettu tehtäviä ulkopuolelta, mutta psykologinen turvallisuus koettiin erityisen vahvana. Riskien ottaminen oli turvallista, vastuuta sai ottaa vapaasti, eikä toisia arvosteltu. (Salmivaara ym. 2020). Tämä ei välttämättä toimi kaikissa organisaatioissa. Hyvin tavoitteellisissa ympäristöissä psykologinen turvallisuus voi muodostua eri tavoilla. Perinteisemmissä organisaatioissa jaetut tavoitteet voivat lisätä psykologista turvaa (Lee, 2021). Lentoyhtiöissä puolestaan pitkälle viedyt standardit, prosessit ja työntekijöiden status loivat turvaa (Bienefeld & Grote, 2013). Johtaja voi luoda psykologista turvallisuutta kannustamalla alaisia osallistumaan päätöksentekoon, tarjoamalla mahdollisuuksia työskentelyyn uusissa projekteissa ja uusien työtapojen ideointiin ja kokeiluun. Alaisille voidaan tarjota koulutusta, jotta he näkevät toisensa johtajina. Nämä ovat keinoja, jotka voivat toimia myös perinteisemmissä organisaatioissa ja yrityksissä. (Sharma ja Mehta 2023). Psykologinen turvallisuus toimi välittäjänä luovuuden ja nöyrän johtajuuden välillä. Luovuus ei kuitenkaan kukkinut, jos tietoa ei jaettu avoimesti, vaikka työntekijät olisivatkin kokeneet psykologista turvallisuutta. (Wang ym. 2018).

Psykologisen turvallisuuden muodostuminen näytti olevan tärkeää tilanteissa, joissa ihmiset eivät tunteneet toisiaan ennalta, ja joissa oli korkea stressitaso ja paljon epävarmuutta, kuten huippu-urheilussa, tilapäisissä vapaaehtoisorganisaatioissa ja lentoyhtiöiden tilapäisissä tiimeissä.

Avoimuus nousi esille kirjallisuuskatsauksessani selkeällä tavalla. Psykologisesti turvallisessa tiimissä puhutaan avoimesti (Edmondson & Lei, 2014, Alami ym. 2023). Avoimuuden ruokkiminen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen positiivisesti (Gosai ym. 2021; Bård ym. 2022). Johtajan tulisi lisätä omaa samaistumispintaansa, jos hän haluaa luoda avoimuuden ilmapiiriä ympärilleen, sillä tällöin alaiset kertovat ajatuksistaan suoraan hänelle. Jos alaiset samaistuvat sosiaalisesti organisaatioon, he kertovat ajatuksensa kollegoilleen. Voimakas

samaistuminen johtajaan saa alaisen puhumaan, vaikka hänellä olisi pelko tuomituksesta tulemisesta tiimin sisällä (Liu ym. 2010). Uskottaessa kollegan vilpittömään haluun auttaa ja parantaa lopputulosta on mahdollista synnyttää avoimuuden ilmapiiri ja virheistä on mahdollista ottaa opiksi (Edmondson 1999). Jos johtaja haluaa luovaa lopputulosta, on keskityttävä tiedon jakamiseen ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen. (Wang ym. 2018). Kahdenvälisessä tiimissä urheilijan kyky olla avoin ja kertoa tunteistaan ja tekemisistään läpinäkyvästi johti psykologiseen turvallisuuteen. (Gosai ym. 2021). Myös transformatiivinen johtajuus auttoi avoimuuden luomisessa (Liu ym. 2010). Avoimuutta ja hiljaisen tiedon jakamista on mahdollista lisätä myös yhteisen kielen ja arvojen kautta (Hu ym. 2014). Johtajan arvot vaikuttavat selkeästi psykologisen turvallisuuden muodostumiseen, mutta tarvitaan lisää tutkimusta niistä tavoista, joilla näitä arvoja edistetään käytännössä. (Wong 2010). Avoimuuteen vaikutti myös henkilön status. Mitä korkeampi status, sitä avoimempi henkilö oli (Bienefeld & Grote 2013). Alainen todennäköisesti sensuroi itseään (Drisker & Salas 1991).

Kuuntelu oli toinen tekijä, joka nousi tutkimuksissa esille. Johtajat, jotka osaavat kuunnella hyvin, luovat ympärilleen psykologista turvallisuutta (Castro ym. 2018). Johtajat voivat lisätä psykologista turvallisuutta alaisilleen kuuntelemalla ja olemalla kiinnostuneita siitä, mitä alaiset ajattelevat. He voivat näin saada muodostettua toimivan keskusteluyhteyden. Johtajat voivat myös ilmaista, että virheiden myöntämisestä tai huolien kertomisesta ei seuraa vastatoimia. (Bienefeld & Grote, 2013). Kuuntelulla voidaan lisätä alaisten luovuutta ja yhteistä luottamusta (Castro ym. 2018). Sillä voidaan myös vapauttaa tilaa luovalle työskentelylle. Kuuntelua voi opetella, sitä voi harjoitella ja pelkkä johtajan tietoisuus sen vaikutuksesta voi parantaa psykologista turvallisuutta.

Myös ulkoisten kannustusten, kuten palkkioiden käyttäminen lisää tiedon jakamista tiimeissä. (Hu ym. 2014). Voidaankin kysyä, miten ulkoiset kannustimet vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen tiimin sisällä, mutta tämä ei noussut kirjallisuuskatsauksessani esille. Voisi ajatella, että ulkoisten kannustimien käyttö vaikuttaa reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin henkilöstöllä, ja sitä kautta niillä on vaikutusta myös koettuun psykologiseen turvallisuuteen ryhmän sisällä.

Psykologista turvallisuutta on tutkittu länsimaissa paljon, ja voidaankin ajatella sen olevan länsimainen käsite, jonka ihmiset eri kulttuureista kokevat hyvin eri tavalla. Esimerkiksi

Intiassa, tiukan hierarkian ja kollektivismiin maassa, (Hofstede, 2001) voi olla vaikea saada ihmisiä puhumaan vapaasti ja jakamaan valtaa, vaikka johtaja tekisi johdonmukaisesti toimia psykologisen turvallisuuden eteen. (Sharma & Mehta 2023). Näyttäisi siltä, että vahva psykologinen turvallisuus voi suojata yksilöä ja korvata kulttuurin vaikutusta käyttäytymiseen. Esimerkiksi eteläkorealaisessa tutkimuksessa iän ei katsottu vaikuttavan innovointiin, kun tiimissä vallitsi vahvan psykologinen turvallisuus. Tällöin nuoremmat tiimin jäsenet osallistuivat avoimesti ja täysipainoisesti kehittämistyöhön, vaikka heidät oli kulttuurin puolesta koulutettu mukautuvaiseksi ja harmoniaan pyrkiviksi. (Moake ym. 2019). Vaikuttaisi siltä, että psykologinen turvallisuus on toimiva mittari (Edmondson 1999) myös kansainvälisesti (Wong ym. 2010), mutta siitä tarvitaan lisää tutkimuksia.

Psykologista turvallisuutta on pääosin tutkittu kvantitatiivisten metodien avulla (Newman, 2017). Onkin suositeltavaa, että psykologista turvallisuutta tutkittaisiin lisää eri metodein, esimerkiksi havainnoimalla tai laadullisilla haastatteluilla. Uudet teknologiat, kuten kasvojen tunnistuslaitteilla mittaaminen voivat tuoda lisävalotusta aiheeseen.

6. LÄHDELUETTELO

Alami, A., Zahedi, M. & Krancher, O. (2023). Antecedents of psychological safety in agile software development teams. *Information and Software Technology*. 162, 1-15.

Bienedeld, N. & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*. 23(6), 930-945.

Castro, D. R., Anseel, F. J. C., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Levi, Y. T. (2018). Mere-listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. 12(4), 489-502.

Fyhn, B., Bang H., Sverdrup, T.E. & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small Group Research*. 54(4), 439-473.

Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32, 5-32.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 44(2), 350–383.

Edmonson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 23-43.

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

Gosai, J., Jowett, S. & Nascimento-Júnior, J. R. A. Do. (2021). When leadership, relationships and psychological safety promote flourishing in sport and life. *Sports Coaching Review*. 1–21.

Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Hu, L., Randel, A. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*. 39 (2), 131-24.

Jowett, S., Nascimento-Júnior, J. R. A. Do., Zhao, C. & Gosai, J. (2023). Creating the conditions for psychological safety and its impact on quality coach-athlete relationships. *Psychology of Sport and Exercise*. 65, 1-8.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692–724.

Lechner, A. & Mortlock, J. T. (2022). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*. 51 (2), 1-9.

Lee H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 8(1), 97–128.

Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 21(1), 189-202.

Moake, T.R., Oh, N. & Steele, C.R. (2019). The importance of team psychological safety climate for enhancing younger team members' innovation-related behaviors in South Korea. *The International Journal of Cross Cultural Management*. 19 (3), 247-368.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521-535.

Nihart, M. A. (2016). Transformative Leadership in Action. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*. 22 (5), 365-412.

Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*. 55 (4), 787-818.

Pearsall, M.J. & Ellis A.P.J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behaviour. *Journal of Applied Psychology*. 96, 401-411.

Roussin, C.J., MacLean, T.L. & Rudolph, J.W. (2016). The Safety in Unsafe Teams: A Multilevel Approach to Team Psychological Safety. *Journal of Management*. 42 (6), 1409-1746.

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*. 39(3), 170–186.

Sharma, S. & Mehta, S. (2023). Psychological Safety and Creativity in Teams: A Mediated Moderation Model of Shared Leadership and Team Diversity. *IIM Kozhikode Society & Management Review*. 0 (0). April 2023.

Singh, A.K. & Muncherji, N. (2007). Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework. *Global Business Review*. 8 (1), 1-188.

Wang Y., Liu J. & Zhu Y. (2018). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Frontiers in Psychology*. 9.

Ward K. (2002). A vision for tomorrow: transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 50(3), 121-126.

Wong, A., Tjosvold, D. & Lu, J. (2010) Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 48 (1), 86-107.

Wu, D. & Parks, R. W. (2023) Leadership and working in teams. *Surgery (Oxford)*. 41 (8), 528-534.

Muut lähteet:

Rozovsky, J. (2015). Googlen Aristoteles -projekti. Sivulla käyty 11.8.2023.

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>