

**ASiantuntijoiden tarinoita
psykologisesta turvallisuudesta
työpaikalla**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Tiiä Ikonen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tiia Ikonen	
Työn nimi Asiantuntijoiden tarinoita psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 21.05.2021	Sivumäärä 78
<p><i>Tiivistelmä – Abstract</i></p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin narratiivisen tutkimusmenetelmän keinoin uransa alkuvaiheessa olevien asiantuntijoiden tarinoita psykologisesta turvallisuudesta sekä tämän kerronnan sukupuolittuneisuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli erityisesti kuvata ja tulkita yksilöiden antamia merkityksiä psykologisesta turvallisuudesta työympäristössä. Lisäksi kerrontaa tarkasteltiin sosiaalisen sukupuolen tekemisen näkökulmasta, jonka avulla kerronnasta tunnistettiin feminiinisiä ja maskuliinisia puhetapoja. Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin: 1) Miten asiantuntijat kuvailevat psykologista turvallisuutta työympäristössä? 2) Millaisia psykologisen turvallisuuden syntymistä estäviä tai edistäviä tekijöitä kerronta sisältää? 3) Millaisia sukupuoleen liittyviä merkityksiä psykologisen turvallisuuden kerrontaan liitetään? Tutkimuksen aineisto hankittiin kymmenen teemahaastattelun avulla, joihin valittiin viisi naista ja viisi miestä. Haastatteluiden kohderyhmäksi määriteltiin asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt, jotka olivat vastikään valmistuneet yliopistollisesta kauppakorkeakoulusta tai olivat näiden opintojen loppuvaiheessa. Aineiston analysointiin sovellettiin temaattista analyysiä ja tämän pohjalta aineisto jaettiin kolmeen pääteema-alueeseen: psykologinen turvallisuus henkilökohtaisena voimana, psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana sekä epävarmuuden heijastuminen psykologiseen turvallisuuteen. Ensimmäistä teema-alueista kuvaili yksilöiden ammatillinen itsevarmuus, mikä heijastui vahvaan psykologiseen turvallisuuteen. Näissä tarinoissa kerronta oli pääasiallisesti maskuliinista. Toisen teema-alueen tarinoissa korostui organisaation merkitys psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Tarinoiden kerronnassa oli sekä maskuliinisia että feminiinisiä elementtejä. Viimeinen teema-alueista edusti heikompa kokemusta psykologisesta turvallisuudesta, johon vaikutti sekä asiantuntijan heikompi ammatillinen itseluottamus, että puutteellinen työympäristöstä saatu tuki. Näissä tarinoissa painottui feminiiniset puhetavat. Tutkimuksen tuloksiin nojaten voidaan argumentoida organisaatioiden olevan aiheellista panostaa psykologisesti turvallisen työilmapiirin luomiseen ja kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Psykologinen turvallisuus, sosiaalinen sukupuoli, narratiivisuus, työpaikka	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteenasettelu.....	8
1.2	Tutkimusaiheen perustelu.....	9
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	12
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	13
2.2	Psykologinen turvallisuus tiimitasoisena ilmiönä.....	14
2.3	Psykologisen turvallisuuden johtaminen.....	18
2.4	Psykologisen turvallisuuden yksilötason analyysi.....	20
2.5	Psykologista turvallisuutta tukevat puhekäytännöt.....	23
3	SOSIAALINEN SUKUPUOLI.....	26
3.1	Doing gender -teoria.....	27
3.2	Sukupuolisuus työelämässä.....	29
4	NARRATIIVINEN TUTKIMUS.....	31
4.1	Haastateltavien valinta.....	33
4.2	Narratiivien temaattinen analyysi.....	36
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
5.1	Psykologinen turvallisuus henkilökohtaisena voimana.....	38
5.1.1	Ovi on aina auki vaikka se olisi kiinni.....	38
5.1.2	Palaute kehittymisen välineenä.....	40
5.1.3	Ei ole tarvetta esittää fiksumpaa kuin on.....	42
5.1.4	Asiantuntijaksi tervellä itseluottamuksella.....	44
5.2	Psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana.....	45
5.2.1	Huonossa organisaatiossa asiat eivät toimisi näin.....	46
5.2.2	Työntekijöiden äänet kuuluviin poikkeusaikana.....	48
5.2.3	Kunnia sille, jolle se kuuluu.....	49
5.2.4	Virheet nopein tie oppimiseen.....	51
5.2.5	Arvostus ennen hyvää titteliä.....	54
5.3	Epävarmuuden heijastuminen psykologiseen turvallisuuteen.....	55
5.3.1	Kokemuksen tuoman varmuuden puuttuminen.....	56
5.3.2	Vastassa olevia instituutteja ei kannata vastustaa.....	58
5.3.3	Organisaation rajoittuneet etätyövalmiudet.....	60
5.3.4	Vakaus ja varmuus ennenkaikkea.....	61
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
6.1	Yhteenveto ja keskustelu.....	63

6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus	67
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	69
6.4	Päätelmät.....	70
LÄHTEET.....		72
LIITTEET.....		77

1 JOHDANTO

Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kehittämään prosessejaan ja parantamaan tuloksiaan, mikä vaatii sekä organisaatiolta että sen jäseniltä kykyä kehittyä ja oppia. Organisaatioiden tulisikin huomioida yhä vahvemmin työntekijänsä menestyksen keskeisenä tekijänä. Organisaatioiden tasapainotellessa talouden globalisoitumisen ja tietotalouden kasvun vauhdittamalla toimintakentällä (Tienari & Meriläinen, 2013) olisi yhä keskeisempää tunnistaa organisaation jäsenet tärkeimpinä oppimisen, muutoksen, luovuuden ja innovatiivisuuden lähteinä (Huang, Vliert & Vegt, 2005). Yltyvän kilpailun kentällä organisaatioiden on joko sopeuduttava muutoksiin tai aktiivisesti luotava muutospaineita muille toimijoille (Tienari & Meriläinen, 2013). Nämä muutokset kuitenkin vaativat onnistukseen sitä, että organisaation jäsenet kokevat psykologista turvallisuutta (Schein, 1993).

Organisaatiota, jota kuvaa luottamus, kunnioitus sekä työntekijöiden vapaus puhua, voidaan pitää pohjana psykologisen turvallisuuden syntymiselle (Page, Boysen & Arya, 2019). Työntekijöiden odotetaan yhä enenevässä määrin jakavan tietoja ja ideoita, tekevän yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja integroivan uudenlaisia toimintatapoja (Edmondson & Lei, 2014; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vacheva, 2017).

Psykologista turvallisuutta voidaan pitää merkittävänä ilmiönä sekä teorian että käytännön näkökulmasta nykypäivän työelämässä, jossa erityisesti organisaation oppiminen ja innovatiivisuus korostuvat (Edmondson & Lei, 2014). Edmondsonin & Lein (2014) mukaan nopeasti kasvava käsitteellisen ja empiirisen tutkimuksen joukko onkin keskittynyt ymmärtämään psykologisen turvallisuuden luonnetta, tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat tähän ihmissuhdekonstruktion sekä tutkimaan sen vaikutuksia työntekijöihin, tiimeihin ja organisaatioihin.

Psykologisen turvallisuuden on todettu tukevan työntekijöiden oppimiskäyttäytymistä minimoimalla siihen liittyviä interpersonaalaisia riskejä (Cauwe-lier, Ribiere & Bennet, 2019; Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009; Edmondson, 2004a; Edmondson 1999). Viime vuosina tutkimuksissa on korostunut pyrkimys

ymmärtää yhä paremmin psykologisen turvallisuuden luonnetta ja tunnistaa näkökohtia, joiden avulla psykologisen turvallisuuden syntymistä työympäristössä voidaan tukea (Edmondson & Lei, 2014; Frazier ym. 2017).

Erytyisesti kiinnostus epäonnistumisista oppimiseen on lisääntynyt tutkimustiedossa. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole vielä laajasti selvitetty positiivisten työsuhteiden vaikutusta epäonnistumisista oppimiseen (Carmeli & Gittell, 2009). Carmeli & Gittell (2009) esittävät yhdeksi syyksi tähän sen, että vaikka organisaation jäsenten välisten suhteiden voidaan nähdä olevan merkittäviä jäsenten tunteiden, ajattelutapojen ja toiminnan muokkaamiseksi, näiden suhteiden tarkastelu on jäänyt vielä taka-alalle. Psykologinen turvallisuus onkin kerännyt paljon kiinnostusta organisaatiotutkimuksessa viimeisen 20 vuoden aikana erityisesti siitä syystä, että sen on huomattu olevan keskeisessä roolissa vaikuttamassa positiivisesti organisaation oppimiseen (Nembhard & Edmondson, 2011).

1.1 Tutkimuksen tavoitteenasettelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja tulkita asiantuntijoiden kertomia tarinoita psykologisesta turvallisuudesta narratiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kerrontaa tarkastellaan myös sosiaalisen sukupuolen tekemisen näkökulmasta, jonka avulla kerronnasta tunnistetaan feminiinisiä ja maskuliinisia puhetapoja. Tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan psykologista turvallisuutta työympäristössä yksilön näkökulmasta. Tähän tutkimustehtävään pohjautuen tutkimuskysymyksiksi on määritelty:

- Miten asiantuntijat kuvailevat psykologista turvallisuutta työympäristössä?
- Millaisia psykologisen turvallisuuden syntymistä estäviä tai edistäviä tekijöitä kerronta sisältää?
- Millaisia sukupuoleen liittyviä merkityksiä psykologisen turvallisuuden kerrontaan liitetään?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uransa alkuvaiheessa olevien asiantuntijoiden tarinoita psykologisesta turvallisuudesta ja tämän kerronnan sukupuolittuneisuutta. Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu uransa alkuvaiheessa olevat asiantuntijat, jotka ovat suorittaneet yliopistollisen kauppakorkeakoulun tai ovat viimeistelemässä näitä opintoja. Kohderyhmän valinnan perusteena on käytetty työelämään siirtymisen sekä asiantuntijuuden kehittymisen aikaansaamia muutoksia tutkittavien elämässä.

Psykologista turvallisuutta on viimeaikaisissa tutkimuksissa tutkittu pääasiallisesti kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen (ks. esim. Harvey, Johnson, Roloff & Edmondson, 2019; Men, Fong, Huo, Zhong, Jia & Luo, 2018; Frazier ym., 2017; Liang, Farh & Farh, 2012; Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012; Roussin, & Webber, 2012; Kark & Carmeli, 2009; Carmeli

ym., 2009; Carmeli, & Gittel, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) tai yhdistäen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä (ks. esim. Page ym., 2019; Nembhard & Edmondson, 2006; Edmondson, 2004b; Edmondson, 1999). Tutkimuksissa onkin pyritty yhä paremmin ymmärtämään psykologisen turvallisuuden luonnetta ja tunnistamaan näkökohtia, joiden avulla psykologisen turvallisuuden syntymistä esimerkiksi työympäristössä voidaan tukea (Edmondson & Lei, 2014; Frazier ym., 2017).

Psykologista turvallisuutta ei ole juurikaan tutkittu laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja tästä syystä tässä tutkimuksessa keskitytään asiantuntijoiden antamiin merkityksiin psykologisesta turvallisuudesta. Narratiivinen viitekehys mahdollistaa psykologiseen turvallisuuteen ja sen kehittymiseen liitettävien merkitysten tarkastelun yksilöiden näkökulmasta.

Tutkimus on toteutettu aikana, jolloin koronapandemian aiheuttama kriisi on aikaansaanut suuria muutoksia työmarkkinoilla. Koronapandemialla viitataan Kiinasta joulukuussa 2019 lähtöisin olevaan, ennestään tuntemattomaan, SARS-CoV-2 koronavirukseen, jonka aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19 (THL, 2021). Tässä tutkimuksessa COVID-19 -taudin aiheuttamaan maailmanlaajuiseen pandemiatilanteeseen viitataan koronapandemiana.

Koronapandemia on vaikuttanut voimakkaasti myös Suomessa ja aiheuttanut laajaa epävarmuutta työmarkkinoilla. Alueellisia ja toimialojen välisiä eroja on huomattavissa, mutta työttömyysluvut ovat nousseet ennätysuuriksi koko maassa laajojen lomautusten vuoksi (Nieminen & Urjankangas, 2020). Koronapandemia on aiheuttanut epävarmuuden lisäksi nopeita ja laajoja muutoksia lähes kaikilla toimialoilla. Tässä tutkimuksessa onkin otettu huomioon, että kohderyhmän työelämäänsä siirtymisen taustalla on vaikuttanut epävarmuutta lisäävänä tekijänä maailmanlaajuinen kriisi, joka on voinut vaikuttaa myös heidän kokemukseensa psykologisesta turvallisuudesta.

1.2 Tutkimusaiheen perustelu

Aikaisemmin psykologista turvallisuutta on tutkittu vahvasti joko yksilön (ks. esim. Kahn, 1990), tiimin (ks. esim. Edmondson, 1999) tai organisaation (ks. esim. Schein, 1993) näkökulmasta. Tämän tutkimuksen voidaan nähdä asettuvan erityisesti yksilötason analyysin piiriin, mutta tutkimuksessa on pyritty huomioimaan myös tiimin, johtamisen ja organisaation vaikutus asiantuntijoiden psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Psykologinen turvallisuus nähdäänkin tässä tutkimuksessa erityisesti yksilön kokemuksena, johon voi vaikuttaa yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös tiimin ilmapiiri, johtajan toiminta sekä organisaation normit.

Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu uransa alkuvaiheessa olevat asiantuntijat. Tähän rajaukseen on päädytty kahdesta syystä. Ensinnäkin työelämäänsä siirtymisen voidaan nähdä merkittävänä muutoksena yksilön elämässä, jolla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia ja näin ollen yksilöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta tässä uran vaiheessa voidaan nähdä keskeisenä. Tämän lisäksi

tutkimus on toteutettu koronapandemian aikana, joka on tuonut epävarmuutta työmarkkinoille. Tämän epävarmuuden voidaan nähdä mahdollisesti vaikuttavan uransa alkuvaiheessa olevien asiantuntijoiden kokemukseen myös psykologisesta turvallisuudesta.

Aikaisemman tutkimuksen painottuessa kvantitatiivisin menetelmin toteutettuihin tutkimuksiin psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla, on tässä tutkimuksessa haluttu syventää ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä yksilöt antavat psykologiselle turvallisuudelle, ja minkälaisia puhetapoja asiantuntijat käyttävät. Tähän tarkoitukseen narratiivinen viitekehys tarjoaa menettelytavan, jolla tarkastella kuinka yksilöt merkityksellistävät psykologista turvallisuutta ja sen kehittymistä (Polkinghorne, 1995). Lisäksi narratiivinen tutkimusmenetelmä tarjoaa pohjan tarkastella tarinoissa ilmenevää sukupuolen tekemistä. Sukupuolen tekemistä voidaan sanoa tapahtuvan narratiiveissa jatkuvasti, kun narratiivin kertoja tekee sanavalintoja ilmiön kertomisesta ja samalla hän haastaa tai ylläpitää diskursiivisesti sukupuolijärjestystä (Heikkinen & Lämsä, 2017). Erilaisia maskuliinisuuden ja feminiinisuuden muotoja voidaan omaksua ja suorittaa sekä aktiivisesti että alitajuisesti yksilöiden toimesta eri aikoina (Powell, Bagilhole & Dainty, 2009).

Tässä tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden määritelmä pohjautuu Kahnin (1990) sekä Edmondsonin (1999) näkemyksiin psykologisesta turvallisuudesta. Kahn (1990) määrittelee psykologisella turvallisuudella tarkoitettavan yksilön uskomusta siitä, että hän voi puhua ja olla oma itsensä ilman, että hänen puheensa johtaisivat nolostumiseen, rangaistukseen tai torjumiseen. Psykologisesti turvallisiksi ilmapiiriksi voidaan kuvailla työympäristöä, jossa yksilöiden on turvallista ottaa interpersonaalisia riskejä (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Psykologisen turvallisuuden määritelmään liittyy siis kiinteästi ajatus ihmissuhteisiin liittyvistä riskeistä sekä yksilön kokemus siitä, että hän uskaltaa laittaa itsensä alttiiksi näille riskeille ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Sukupuolen tarkastelu tarinoissa pohjautuu tässä tutkimuksessa erityisesti doing gender -teoriaan. Tällöin tarkastelun fokus siirtyy jaottelusta miehiin ja naisiin kahtena toisistaan erillisinä kategorioina siihen, että sukupuoli nähdään rakentuvaksi sosiaalisena käytäntönä (Nentwich & Kelan, 2014). Ero naisten ja miesten välille muodostuu tällöin sellaisista asioista, jotka eivät ole biologisesti määräytyviä (West & Zimmerman, 1987). Westin & Zimmermanin (1987) mukaan sukupuolta ei siten nähdä roolina, joukkona piirteitä tai muuttuvina tekijöinä, vaan jonkinlaisena sosiaalisten tekojen tuotteena. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena onkin tarkastella asiantuntijoiden kerrontaa psykologisesta turvallisuudesta myös kerronnan sukupuolisuuden kautta.

Sukupuolisia kulttuurisia jäsenyyksiä pidetään itsestänselvyyksinä, joita yhteiskunnassa ja työelämässä käytetään ja toistetaan, eikä niihin välttämättä kiinnitetä edes huomiota arkielämässä (Korvajärvi, 2010). Sukupuolijärjestys ei kuitenkaan ole muuttumaton tai itsestään selvä. Sosiaalisen konstruktionismin näkemyksen mukaan sukupuolta totutetaan jatkuvasti sosiaalisten käytäntöjen kautta. Sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy käsitys siitä, että kieli on osa todellisuutta. Kieltä ei siis nähdä välineenä todellisuuden tavoittamiseen kuten

realistisessa näkökulmassa, vaan osana todellisuutta. (Eskola & Suoranta, 1998; Berger & Luckmann, 1994.) Tämä tutkimus pohjautuukin sosiaalisen konstruktionismien ajatukseen siitä, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti.

2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Psykologinen turvallisuus on suhteellisen uusi käsite organisaatiotutkimuksessa. Edmondsonin & Lein (2014) mukaan termi on esiintynyt ensimmäisen kerran organisaatiotutkimuksessa 1960-luvulla ja nousi tutkimuksellisesti uudelleen kiinnostuksen kohteeksi 1990-luvulla. Vuonna 1999 Amy Edmondson (1999) lanseerasi tiimin psykologisen turvallisuuden käsitteen kuvaten psykologista turvallisuutta erityisesti tiimitasoisena ilmiönä. Edmondson onkin käsitteen yksi urauurtavista tutkijoista ja on vaikuttanut erityisesti tiimien oppimiskäyttämisen tutkimukseen.

Psykologinen turvallisuus on ollut viimeiset vuosikymmenet kiinnostuksen kohteena erityisesti johtamisen ja organisaatiokäyttämisen tutkimuksissa. Frazier ja kumppanit (2017) sekä Edmondson & Lei (2014) ovat keränneet artikkeleissaan useissa tutkimuksissa tarkasteltuja tekijöitä, joihin psykologisella turvallisuudella on todettu olevan vaikutus organisaatioissa. Psykologisen turvallisuuden on todettu vaikuttavan esimerkiksi tiimien tehokkuuteen ja organisaatioiden oppimiseen. Toisaalta tutkimuksissa on myös osoitettu, että psykologisella turvallisuudella on vaikutusta työntekijöiden suorituskykyyn, sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Lisäksi yksilöt, jotka kokevat psykologista turvallisuutta työympäristössään, todennäköisemmin kommunikoivat avoimemmin. (Edmondson & Lei, 2014; Frazier ym., 2017.)

Edmondsonin & Lein (2014) mukaan organisaatiotutkimuksessa psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviksi kriittisiksi tekijöiksi on ymmärretty sellaisia seikkoja kuten puhekäytännöt, tiimityöskentely sekä tiimin ja organisaation oppiminen. Edelleen psykologista turvallisuutta tutkiessa tavoitteena on ollut syvempi ymmärtäminen siitä, miten yksilöt toimivat yhteistyössä saavuttaakseen yhteisiä päämääriä.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus voidaan jakaa organisaatio-, yksilö- ja ryhmätasoiseen analyysiin. Tämän tutkimuksen empiirinen osuus voidaan nähdä kuuluvan yksilötasoiseen analyysiin, mutta kattavan teoreettisen pohjan muodostamiseksi psykologista turvallisuutta tarkastellaan myös ryhmätasoisena ilmiönä.

2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Psykologisen turvallisuuden yksiselitteinen määrittäminen on haastavaa, koska siihen vaikuttavat sekä tutkimuksen näkökulma että analyysin taso. Tämän lisäksi psykologisella turvallisuudella on käsitteellisiä yhtäläisyyksiä organisaatiotutkimuksessa usein käsiteltyihin kognitiivisiin tiloihin, kuten organisaatioon sitoutumiseen, luottamukseen ja psykologiseen voimaantumiseen. Frazierin ym. (2017) mukaan psykologinen turvallisuus on tästä huolimatta käsitteellisesti ainutlaatuinen sisältäessään käsityksen riskien ottamisesta työpaikalla. Edmondson (1999) sekä Kahn (1990) määrittelevät psykologisen turvallisuuden lyhyesti yksilön uskomukseksi siitä, että hänen työympäristönsä on turvallinen interpersonaalisten riskien ottamiselle.

Psykologisella turvallisuudella ei tarkoiteta piittaamatonta sallivuuden tunnetta, vaan uskomus turvallisuudesta kumpuaa tiimin jäsenten välisestä kunnituksesta ja luottamuksesta (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Nembhard & Edmondson (2011) määrittelevät psykologisen turvallisuuden kuvaavan ilmapiiriä, jossa keskitytään tuottaviin ja kehittäviin keskusteluihin. Tämä mahdollistaa ajoissa erilaisiin ongelmiin tarttumisen sekä jaettujen tavoitteiden saavuttamisen, koska henkilöiden ei tarvitse käyttää aikaansa itsesuojeluun. On huomattava, että psykologisella turvallisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta viihtyisää ympäristöä, jossa organisaation jäsenet ovat läheisiä ystäviä tai ilmapiiriä, jossa ei olisi ongelmia tai paineita (Nembhard & Edmondson, 2011).

Vaikka psykologinen voimaantuminen, työhön sitoutuminen ja psykologinen turvallisuus edustavat kaikki positiivisia motivaatiotiloja työhön nähden, ne eroavat toisistaan siinä, että psykologinen voimaantuminen ja työhön osallistuminen viittaavat tiettyyn työtehtävään liitettäviin havaintoihin ja uskomuksiin (Spreitzer, 1995; Frazier ym., 2017). Sen sijaan psykologisen turvallisuuden voidaan nähdä edustavan laajemmin niitä käsityksiä, joita yksilöllä on ympäristöstä, jossa hän työskentelee (Carmeli & Gittell; Frazier ym., 2017). Carmeli & Gittell (2009) kuvaavat psykologisen turvallisuuden viittaavan tiettyä työtehtävää laajemmin yksilön käsityksiin sosiaalisesta ja työhön liittyvästä ympäristöstä. Tämän lisäksi he kuvailevat psykologisen turvallisuuden liittyvän henkilön kokemuksiin siitä, miten hän uskoo muiden henkilöiden reagoivan interpersonaalisten riskien ottamiseen.

Carmeli & Gittell (2009) nostavat esiin myös koetun organisaation tuen psykologisen turvallisuuden lähikäsitteenä. Heidän mukaansa havaitun organisaatiotuen perusteella työntekijöillä on yleinen käsitys siitä, missä määrin organisaatio arvostaa heidän panostaan organisaatiolle ja välittää heidän hyvinvoinnistaan. Psykologinen turvallisuus sen sijaan sisältää sekä Kahnin (1990) että Edmondson (1999) esiin nostaman riskien ottamisen näkökulman eli yksilön uskomuksen siitä, että hän on turvassa interpersonaalisten riskien ottamiselle. Interpersonaalisilla riskeillä viitataan erityisesti henkilöiden välisiin tai ihmissuhteisiin liittyviin riskeihin.

Edmondsonin (1999) mukaan luottamuksen voidaan nähdä olevan tärkeässä osassa psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, mutta tiimin jäsenten välinen luottamus ei välttämättä luo kunnioituksen ja välittämisen ilmapiiriä. Psykologisella turvallisuudella ei tarkoiteta samaa kuin tiimin luottamuksella tai koheesiolla. Kuitenkin luottamuksen ja kunnioituksen voidaan nähdä toimivan perustana psykologisen turvallisuuden syntymiselle (Page ym., 2019), koska ne käsittävät luottamuksen tavoin ajatuksen haavoittuvuudesta ja riskeistä, joita yksilö havaitsee työpaikalla (Edmondson, 1999). Edmondson (2004a) on listannut kolme elementtiä, joiden avulla psykologinen turvallisuus on erotettavissa luottamuksesta.

Ensimmäinen Edmondsonin (2004a) psykologista turvallisuutta kuvaavista elementeistä on tarkastelun fokus. Psykologisesta turvallisuudesta puhuttaessa fokus on muiden toiminnan sijaan tekijän omassa toiminnassa, kun taas luottamuksesta puhuttaessa fokus on muissa ihmisissä. Luottamuksesta puhuttaessa henkilö keskittyy tarkastelemaan toisen henkilön toimintaa ja pyrkii päättämään, onko tämä henkilö luottamuksen arvoinen. Psykologisessa turvallisuudessa huomion voidaan nähdä sen sijaan keskittyvän henkilöön itseensä. Tällöin henkilö pyrkii tekemään johtopäätöksiä siitä, miten muut henkilöt suhtautuvat, jos hän esimerkiksi tekee virheen. Näin ollen tarkastelun fokus siirtyy muista henkilöistä tekijään itseensä.

Toinen Edmondsonin (2004a) listaamista elementeistä on aikajänne. Luottamuksesta puhuttaessa aikajänneen nähdään olevan pidempi, kun taas psykologisessa turvallisuudessa aikajänne on lyhyt ja huomio suuntautuu läheiseen tulevaisuuteen. Aikajänneen eroavaisuus voidaan havainnollistaa esimerkiksi kysymysten esittämisessä haastavassa tilanteessa. Luottamuksesta puhuttaessa henkilö pyytää apua haastavassa tilanteessa selviytyäkseen ongelmasta mahdollisimman hyvin ja oppiakseen tilanteesta. Aikajänne on tällöin pidempi ja seurauksia tarkastellaan laajalla ajallisella alueella. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta henkilö saattaa kuitenkin jättää kysymyksen esittämättä peläten näyttävänsä epäpäteväksi. Henkilö siis kiinnittää huomion ainoastaan vuorovaikutuksen lyhytaikaisiin seurauksiin.

Edmondsonin (2004a) määrittelemä kolmas elementti on analyysin aste. Psykologisen turvallisuuden olemassaolo tai puuttuminen koetaan yleensä ryhmä- tai tiimitasolla (Edmondson, 1999) toisin kuin luottamus, joka ensisijaisesti koskee kahdenvälistä suhdetta (Edmondson, 2004a). Tämä elementti ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, koska psykologista turvallisuutta voidaan tarkastella mielekkäästi myös yksilötasolla. Kuten esimerkiksi Kahn (1990) on tutkimuksessaan osoittanut, psykologisen turvallisuuden kokemuksessa voi olla myös yksilöllisiä eroja.

2.2 Psykologinen turvallisuus tiimitasoisena ilmiönä

Vaikka tämä tutkimus keskittyykin erityisesti yksilöiden kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta, on perusteltua tarkastella psykologista turvallisuutta

myös tiimitasoisena ilmiönä. Tämä johtuu siitä, että vaikka psykologisessa turvallisuudessa on huomattavissa yksilötason eroavaisuuksia ja jokainen yksilö kykenee sanoittamaan ainoastaan omaa kokemustaan tarinasta, on tutkimuksissa huomattu, että psykologinen turvallisuus on usein tiimin jäsenten yhdessä jakama kokemus ja uskomus siitä, että tiimin jäsenet ovat turvassa interpersonaalisten riskien ottamiselle (Edmondson, 1999).

Tiimin psykologisen turvallisuuden käsitteen on lanseerannut Amy Edmondson vuonna 1999. Hänen tekemänsä tutkimuksen myötä psykologista turvallisuutta on ryhdytty tutkimaan erityisesti tiimitasoisena ilmiönä. Edmondsonin (1999) luomaa mittaristoa psykologiselle turvallisuudelle on käytetty laajasti tiimien psykologista turvallisuutta käsittelevissä tutkimuksissa (ks. esim. Carmeli ym., 2009; Carmeli & Gittel, 2009; Kark & Carmeli, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Bradley ym., 2019). Edmondson (1999) lisäksi yhdisti tutkimuksessaan laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän syventääkseen ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta työympäristössä.

Edmondsonin (1999) määritelmä tiimin psykologiselle turvallisuudelle on, että tiimissä on jaettu uskomus siitä, että tiimin jäsenten on turvallista ottaa interpersonaalisia riskejä. Edmondsonin määritelmä käsittää psykologisen turvallisuuden olevan tiimitasoinen ilmiö, koska sen voidaan nähdä olevan suurempi kuin kahdenvälisen suhteiden luottamusten summa. Käsitteet psykologisesta turvallisuudesta voidaan nähdä kehittyvän tiimin yhteisesti koetuista kokemuksista. Lisäksi on havaittu, että organisaation sisäisten ryhmien välillä voi olla huomattavaa psykologisen turvallisuuden vaihtelua (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Sen sijaan läheisessä yhteistyössä työskentelevien ihmisten käsitykset psykologisesta turvallisuudesta ovat yleensä samankaltaiset (Edmondson, 1999).

Kun puhutaan tiimin psykologisesta turvallisuudesta tai psykologisesta turvallisuudesta ryhmätasoisena rakenteena, sen on luonnehdittava erityisesti tiimiä eikä tiimin yksittäisiä jäseniä. Edmondson (1999) väittää, että psykologista turvallisuutta tulisi lähestyä tiimien näkökulmasta, koska sen jäsenet ovat samojen rakenteellisten vaikutusten alaisena ja nämä käsitykset kehittyvät merkittävistä yhteisistä kokemuksista. Tämä näkökulma korostaa sitä, että psykologinen turvallisuus ei ole jotain, joka olisi itsestäänselvyys koko organisaatiossa, vaan jotain, joka on otettava huomioon erityisesti tiimitasolla. On kuitenkin huomiotava myös se, että jokaisella yksilöllä voi olla oma kokemuksensa psykologisesta turvallisuudesta, eikä voida välttämättä suoraan olettaa, että kokemus psykologisesta turvallisuudesta koskisi automaattisesti koko tiimiä.

Cauwelier ym. (2019) ehdottaa, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota tiimien psykologiseen turvallisuuteen jo näitä muodostettaessa. Tiimin muodostuksen ei siis tulisi heidän mukaansa olla vain tehtäväorientoitunut, koska tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksella on vaikutusta ryhmän oppimiseen ja tiedon luomiseen sekä näin ollen tehtävistä suoriutumiseen. Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen ja ylläpitäminen voidaan nähdä pitkälti tiimin jäsenien käyttäytymisen seurauksena luotuina normeina (Edmondson & Mogelof, 2006). Nämä normit määrittelevät tiimin riskien ottamiseen sekä

oppimiskäyttäytymiseen liittyvää käyttäytymistä. On kuitenkin otettava huomioon, että psykologinen turvallisuus on muuttuva tila ja siihen voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi tiimin tavat ottaa vastaan ja hallita eteen tulevia konflikteja (Bradley ym., 2012).

Tutkimukset psykologisesta turvallisuudesta osoittavat, että se on tärkeä katalysaattori oppimiskäyttäytymiselle työympäristössä (Carmeli ym., 2009; Harvey ym., 2019). Carmeli ym. (2009) nostaakin esille, että tiimityön tekeminen lisääntyy jatkuvasti organisaatioissa ja sen seurauksena oppiminen tapahtuu yhä enemmän jäsenten toisistaan riippuvaisena dynaamisena toimintana. Näin ollen oppimisen näkeminen suhteisiin liittyvänä toimintana on ajankohtaista. Tällöin oppimisen voidaan nähdä riippuvan siitä, että organisaation jäsenet jakavat tietoa ja pyrkivät luomaan uudenlaisia ratkaisuja ongelmiin, jotta heidän työskentelynsä tehostuisi.

Oppimiskäyttäytymiseen voidaan nähdä kuuluvan esimerkiksi avun pyytämisen, joka auttaa henkilöä tehtävän suorittamisessa. Tällaisissa tilanteissa yksilö asettaa itsensä alttiiksi interpersonaaliseksi riskille, jossa hänen taitojaan tai suorituksiaan voidaan arvostella (Edmondson, 2004a, Carmeli ym., 2009). Edmondson (2004a) nostaa esiin Leen (1997) tekemän tutkimuksen, jonka mukaan henkilöt pyytävät epätodennäköisemmin apua henkilöltä, joka toimi hänen yläpuolellaan valtasuhteissa, vaikka avun pyytäminen olisi ratkaisevaa tehtävän suorittamisen kannalta, koska tällaisessa tilanteessa avun pyytäminen voi saada henkilön näyttämään epäpätevältä. Kuitenkin tiimeissä, joissa psykologisen turvallisuuden kokemus on korkea, tiimin jäsenet eivät kritisoi toisiaan avun pyytämisestä tai kysymysten esittämisestä vaan näkevät ne oppimista edistävinä prosesseina (Cauwelier ym., 2019).

Palautteen pyytäminen on avun pyytämisen tavoin tärkeä osa oppimiskäyttäytymistä ja tehtävän menestyksekkästä suorittamista. Palautteen pyytäminen sisältää samankaltaisen interpersonaalisen riskin kuin avun pyytäminen ja asettaa palautteen pyytäjään asemaan, jossa hän voi saada negatiivista kritiikkiä (Edmondson, 2004a) rakentavan ja kehittävän palautteen sijaan. Bradley ja kumppanit (2012) nostavat esiin, että henkilöt, jotka työskentelevät tiimeissä, joissa on korkea psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, kokevat, että heidän toimintansa ja palautteensa on arvostettua eikä aiheuta heille negatiivisia seurauksia. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat näin ollen tiimissä yleisiä, koska psykologisen turvallisuuden kokeminen vähentää henkilöiden huolta siitä, että palaute altistaisi heidät nöyryytykselle tai vähättelylle (Cauwelier ym., 2019).

Psykologinen turvallisuus tukee myös oppimiskäyttäytymiseen kuuluvaa virheistä puhumista ja työhön liittyvien olettamuksien kyseenalaistamista, koska tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että heidän tarkoituksensa nähdään erityisesti organisaation toiminnan kehittämisenä (Edmondson, 2004a, Carmeli ym., 2009). Cauwelier ym. (2019) mukaan psykologista turvaa kokevat tiimin jäsenet nostavat herkästi esiin tiimin toimintaan liittyviä huolia ja virheitä huolimatta siitä, oliko virheen tekijä tiimin jäsen itse vai joku toinen. Sen sijaan tiimeissä,

joissa psykologisen turvallisuuden kokemus on matala, henkilöt nostavat virheen esiin ainoastaan, jos ovat sen itse tehneet, eivät jos kyse on jonkun toisen tekemästä virheestä.

Edmondsonin (2004b) sairaalatiimeihin kohdistuva tutkimus osoitti, että paremmin toimivat tiimit tekevät enemmän virheitä. Tutkimuksen alkuperäisenä hypoteesina toimi ymmärrettävästi oletus siitä, että korkeammat virhetasot yhdistyisivät matalampiin keskimääräisiin pisteisiin kyseisen yksikön suorituskyvyn, yksikön suhteiden laadun ja hoitajien esimiehen johtamiskäyttäytymisen suhteen. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että harvoista sairaalayksiköissä tehdyistä virheistä raportoidaan ja näin ollen virheistä ilmoittamisen vaihtelut eri yksiköiden välillä voivat johtua tästä ilmoittamisen puutteesta. Edmondsonin (2004b) tutkimuksen mukaan näissä huonomman suorituskyvyn tiimeissä virheitä ei uskallettu raportoida, koska tiimin jäsenten kokemusten mukaan virheen tekeminen nostettiin heitä vastaan. Näin ollen positiivinen korrelaatio virhetasojen ja yksikön suorituskyvyn, suhteiden laadun ja johtamisenkäyttäytymisen suhteen voidaan selittää yksikön jäsenten halukkuutena ja kyvykkyytenä huomata ja raportoida tapahtuneista virheistä.

Virheiden raportointi ja epäonnistumisten tunnistaminen ei kuitenkaan yksistään riitä organisaation kykyyn oppia aikaisemmista kokemuksistaan. Carmelin & Gittellin (2009) mukaan tutkimukset osoittavat, että organisaatiot usein epäonnistumisen sattuessa havaitsevat ja korjaavat virheen tutkimatta tai kyseenalaistamatta virheen taustalla olleita syitä, koska virheiden havaitsemis- ja korjaamisprosessi nähdään edullisempänä suorittaa, kuin organisaation taustalla olevien normien, käytäntöjen ja tavoitteiden muuttaminen. Virheiden ja epäonnistumisten mahdollistama oppiminen vaatii siis sekä tiimiltä että koko organisaatiolta avointa ja pelotonta suhtautumista toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen (Carmelin & Gittell, 2009).

Tiimin innovatiivisuus ja luovuus kaipaavat myös psykologista turvallisuutta. Luovuus ja innovaatiot vaativat interpersonaalisten riskien ottamista ja näin ollen psykologista turvallisuutta. Luovan prosessin voidaan nähdä pitävän sisällään kokeilemisen, riskien ottamisen sekä epäonnistumisen kokemuksia (Edmondson & Mogelof, 2006). Innovatiivisia ideoita tarkastellaan psykologisesti turvallisissa tiimeissä todennäköisemmin rakentavasti ja kannustavasti, koska niiden tiedetään johtavan innovatiivisiin muutoksiin ja ratkaisuihin (Cauwelier ym., 2019).

Tiimin suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä voidaan pitää tärkeimpinä tavoitteiden asettamista ja roolien selkeyttä (Bradley ym., 2012). Tavoitteiden selkeyden voidaan nähdä edistävän psykologista turvallisuutta, koska selkeä ja sovittu tavoite voi poistaa potentiaalista ahdistuneisuuden tunnetta tiimistä (Edmondson & Mogelof, 2006). Voidaan pitää jopa yleisenä käsityksenä, että tiimeillä tulisi olla alusta alkaen selkeät ja yhteisesti sovitut tavoitteet. Edmondson & Mogelof (2006) nostavat kuitenkin esiin, kuinka viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimit, jotka aktiivisesti refleктоivat tavoitteitaan ja prosessejaan suoriutuvat paremmin kuin tiimit, jotka eivät näin tee. Tämä siis viittaisi siihen, että tavoitteiden tietoinen huomiointi ja joustavuus olisi tärkeämpää kuin

aikainen tavoitteiden asettaminen. Edmondson & Mogelof (2006) argumentoivatkin, että tavoitteiden aikainen asettaminen ei edistäisi psykologista turvallisuutta vaan se olisi psykologisen turvallisuuden kannalta keskeistä vasta projektin myöhemmässä vaiheessa.

Organisaation työnjaossa erilaisia rooleja edustavien jäsenten väliset erot voivat toimia keskeisinä psykologisen turvallisuuden estäjinä (Carmeli & Gittell, 2009). Carmelin & Gittellin (2009) mukaan, mikäli yhdessä työskentelevillä työntekijöillä, joilla on kuitenkin erilaiset roolit organisaatiossa, on kilpailevat tavoitteet sekä kunnioituksen ja ymmärryksen puutetta toistensa rooleihin, syyttävät todennäköisemmin toisiaan epäonnistumisista ja kokevat siksi vähemmän psykologista turvallisuutta. Vastaavasti, psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä voidaan pitää ryhmän vapaamuotoisuutta sekä rooleja, jotka jättävät tilaa turvalliselle itsensä ilmaisulle sekä ryhmän sisällä että eri ryhmien välillä (Kahn, 1990). Kun yhdessä työskentelevillä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet, heitä yhdistää jaettu tieto työprosessista ja keskinäinen kunnioitus, he todennäköisemmin kokevat psykologista turvallisuutta. Yhteiset tavoitteet, jaettu tieto ja keskinäinen kunnioitus ovat myös korkealaatuista suhdetta kuvaavia tekijöitä, joiden voidaan nähdä olevan keskeisessä osassa psykologisen turvallisuuden kehittämisessä (Carmeli & Gittell, 2009).

2.3 Psykologisen turvallisuuden johtaminen

Psykologista turvallisuutta on tarkasteltu useiden johtamistyylien kautta. Walumbwa & Schaubroeck (2009) tutkimuksen mukaan eettisellä johtamisella on selkeitä vaikutuksia alaisten puhekäytäntöihin ja psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Men ym. (2018) tutkimuksen tulokset osoittavat, että eettinen johtaminen on negatiivisesti yhteydessä tiedon piilottamiseen ja psykologinen turvallisuus toimii tämän yhteyden välittäjänä. Liu ja kumppanit (2014) tarkastelevat tutkimuksessaan jaettua johtamista ja yksilön oppimiskäyttäytymisen välisiä suhteita psykologisen turvallisuuden kautta. Schaubroekin, Lamin & Pengin (2011) tutkimuksen mukaan palvelevan johtamisen voitiin todeta vaikuttavan tiimin suorituskykyyn luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden kautta. Palveleva johtaminen voidaan nähdä heidän mukaansa erityisen hyödyllisenä silloin, kun tiimin jäsenten välillä on jonkinlaisia muureja. Tällöin johtajan käyttäytymismallit, jotka ovat liitettävissä palvelevaan johtamiseen, voivat auttaa murtamaan näitä jäsenten välisiä muureja ja luomaan psykologisesti turvallista ympäristöä.

Muutosorientoituneen johtamisen on osoitettu useissa tutkimuksissa tukevan psykologisen turvallisuuden kokemuksia (Ortega, Van den Bossche, Sanchez-Manzanares, Rico, & Gil, 2014). Yuki, Gordon & Taber (2002) määrittelevät muutosorientoituneen johtajan käyttäytymismalleiksi kuuluvan ympäristön tapahtumien seuraamisen, innovatiiviseen ajatteluun kannustamisen, muutoksuvien visioimisen sekä riskien ottamisen. Muutosorientoitunut johtaminen voidaan nähdä erityisen tehokkaana tiimin tai organisaation kohdatessa nopeita muutoksia tai epävarmuutta (Schaubroeck ym., 2011).

Työntekijöiden osallistaminen organisaation päätöksentekoprosessiin sekä heidän panoksensa huomioiminen johtajan toimesta voidaan nähdä merkittävänä osana tiimin psykologisen turvallisuuden kehittämistä. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan erityisesti johtajan puheita ja tekoja, jotka osoittavat rohkaisemista ja arvostusta tiimin jäsenten osallistumista kohtaan (Nembhard & Edmondson, 2006). Hirakin, Pengin, Carmelin & Schaubroeckin (2012) tutkimuksen mukaan johtajan osallistava toiminta ja työntekijöiden panosten arvostaminen luovat tiimin jäsenille tunteen siitä, että heidän työnsä on tärkeää ja heidän ideoitansa arvostetaan. Tämä koskee myös tiimejä, jotka eivät välttämättä sillä hetkellä toimi tehokkaasti.

Johtajat, jotka osoittavat alaisilleen avoimuutta, saatavuutta sekä lähestyttävyyttä, rohkaisevat tiimiä avoimeen kommunikointiin. Avoin kommunikointi voi auttaa tiimiä oppimaan virheistään ja voi näin ollen parantaa heidän suoriutskykyään tulevaisuudessa. (Hirak ym., 2012.) Hirak ja kumppanit (2012) perustelevatkin tällä, että osallistava johtaminen voi olla erityisen merkityksellistä psykologisen turvallisuuden mahdollistamiseksi vähemmän tehokkaissa tiimeissä. He ehdottavat, että heikko menestys olisi kierre huonosti osallistavasta johtajasta, mikä johtaa kielteisiin seurauksiin heikentäen samalla psykologista turvallisuutta. Tällöin heikko psykologinen turvallisuus tekee tiimin jäsenistä entistä haluttomampia ilmaisemaan omia huoliaan ja jakamaan ajatuksiaan, joiden avulla tiimin olisi mahdollista kehittyä ja oppia virheistään.

Johtajan käyttäytyminen ja toimintatavat vaikuttavat sekä yksilön että ryhmän psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Muodollisten valtasuhteiden positiivista vaikutusta voidaan kuitenkin kyseenalaistaa työntekijöiden interpersonaalisten riskien ottamiselle ja näin ollen psykologiselle turvallisuudelle (Edmondson, 2004a). Edmondsonin (2004a) mukaan tämä on todistettu useissa tutkimuksissa esimerkiksi alaisten haluttomuudella pyytää apua itseään hierarkiaasteikossa korkeammalta olevalta. Samalla kuitenkin tutkimukset ovat myös osoittaneet, että työntekijät ovat erittäin tietoisia johtajansa käyttäytymisestä. Edmondsonin (2004a) mukaan johtajan reaktiot vaikuttavatkin vahvasti hänen alaisensa käsityksiin asianmukaisesta ja turvallisesta toiminnasta. Men ym. (2018) mukaan johtajien tulisikin pyrkiä kommunikoimaan alaisilleen avoimesti ja rehellisesti mahdollistaakseen heille psykologisesti turvallinen ympäristö.

Newmanin, Donohuen & Evanin (2017) mukaan tukea osoittavan johtamistyylin ja psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä on tyypillisesti tutkimuksissa selitetty sosiaalisen oppimisen teorian avulla. Tähän teoriaan pohjautuen on voitu väittää, että tukea osoittamalla, kuuntelemalla sekä selkeitä ja johdonmukaisia ohjeistuksia tarjoamalla johtaja pystyy mallintamaan toimintamalleja, joiden avulla alaiset voivat kokea riskien ottamisen ja avoimen kommunikoinnin turvallisiksi (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Liu ym., 2014). Johtaja näyttääkin jatkuvasti omalla toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen siitä, minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttyä ja kannustettavaa tiimeissä (Edmondson, 2004a).

Newman ja kumppanit (2017) ovat keränneet artikkeliinsa erilaisia tukea osoittavia johtamiskäytäntöjä, joiden on huomattu erityisesti vaikuttavan psyko-

logiseen turvallisuuteen. Näihin kuuluivat osallisuus, sosiaalinen tuki, luotettavuus, avoimuus sekä tinkimättömyys. Listaus on hyvin samankaltainen kuin Kahnilla (1990), jonka mukaan erityisesti johtajan käyttäytyminen, joka osoittaa tukea, sitkeyttä, jatkuvuutta, luottamusta ja pätevyyttä voidaan nähdä psykologisen turvallisuuden kannalta keskeisenä.

Kahnin (1990) mukaan henkilöt kokivat enemmän psykologista turvallisuutta, mikäli he tunsivat heillä olevan vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Myös Edmondson (2004a) nostaa esiin työntekijöiden kokemuksen vaikutusmahdollisuuksistaan tiimissä. Johtajan rohkaistessa alaistensa osallisuuden ja työpanoksen merkitystä tiimissä, tiimin jäsenet kokevat todennäköisemmin psykologista turvallisuutta. Johtajan kannustama palautteen antaminen tai muuten omien mielipiteiden sanallistaminen luo kuvaa siitä, että alaisten mielipiteitä kunnioitetaan ja arvostetaan sekä voi edesauttaa avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa (Edmondson, 2004a).

Pelko sen sijaan yhdistettiin johtajiin, jotka koettiin arvaamattomina, epäjohtonmukaisina tai tekopyhinä (Kahn, 1990). Alaisten kokemus siitä, että johtaja pyrkii rajoittamaan avointa keskustelua, voidaan nähdä vaikuttavan siihen, että tiimin jäsenet eivät todennäköisesti ilmaise mielipiteitään mahdollisten kielteisten seurausten pelossa (Edmondson, 2004a). Erityisesti toiminta, jossa johtaja horjuttaa tai heikentää työntekijän asemaa, voidaan nähdä Kahnin (1990) mukaan psykologista turvallisuutta heikentävänä toimintana.

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava johtaminen liittyy Kahnin (1990) mukaan erityisesti johtajan luomaan työilmapiiriin. Tähän turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa johtajan antama malli siitä, että myös epäonnistuminen on luvallista. Jos johtajat ovat hiljaa omista epäonnistumisistaan tai heidän käyttäytymisensä osoittaa, että tietyistä asioista ei keskustella, luo se tiimiin mallin puhumattomuudesta (Edmondson, 2004a). Samoin kuin kahdenvälisissä suhteissa, johtajan osoittamalla tuella on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. Tällöin organisaation jäsenet voivat kokea olevansa turvassa kokeillessaan uusia asioita tai epäonnistuessaan (Kahn, 1990).

2.4 Psykologisen turvallisuuden yksilötason analyysi

Edmondsonin & Lein (2014) mukaan psykologisen turvallisuuden yksilötason analyysi keskittyy usein tarkastelemaan yksilön psykologisen turvallisuuden kokemuksen suhdetta työn tuloksiin. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi työhön tai organisaatioon sitoutuminen, virheistä oppiminen ja luovaan työhön osallistuminen. Heidän mukaansa monet tutkimuksista keskittyvät tarkastelemaan työntekijöiden odotettavissa olevaa roolinmukaista toimintaa, nähden heidät reaktiivisina vastaajina palkitsemiseen, johtamiseen tai muihin organisatorisiin tekijöihin suhteutettuna. Nykyään yhä useampi tutkimus kuitenkin antaa yksilöille aktiivisemmän roolin, keskittyen tarkastelemaan psykologisen turvallisuuden suhdetta yksilöiden roolin ulkopuoliseen käyttäytymiseen kuten puhekäytäntöihin (Edmondson & Lei, 2014).

Kahn (1990) on tutkimuksessaan tarkastellut syvällisemmin, millä tavoin työkontekstissa tapahtuneet psykologiset kokemukset muotoilevat prosessia, jossa ihmiset tuovat esiin ja piilottavat itseään erilaisissa tehtävissä. Tutkimuksen lähtökohtana on toiminut ajatus siitä, että henkilöt voivat käyttää vaihtelevasti omaa kapasiteettiaan työrooleissaan niin fyysisesti, emotionaalisesti kuin kognitiivisesti. Näillä on edelleen vaikutusta sekä suoraan heidän työhönsä että työhönsä saamiinsa kokemuksiin.

Kahn (1990) määrittelee psykologisen turvallisuuden yksilön uskemukseksi tai varmuudeksi siitä, että hän voi puhua ja olla oma itsensä ilman, että hänen puheensa johtaisivat nolostumiseen, rangaistukseen tai torjumiseen. Edelleen hän liittyy siihen luotettavan, turvallisen, odotuksenmukaisen ja selkeän käyttäytymisen. Kahnin (1990) mukaan psykologiseen turvallisuuteen voidaan vaikuttaa sosiaalisten systeemien avulla, joilla viitataan tilanteiden odotuksenmukaisuuteen, yhdenmukaisuuteen ja uhkaamattomuuteen.

Psykologista turvallisuutta tukevia kahdenvälisiä suhteita kuvailee jatkuvuus, joustavuus, luottamus, tuki, avoimuus sekä uhkaamattomuus (Kahn, 1990). Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan harmonista vuorovaikutusta ilman konflikteja. Tynanin (2005) mukaan henkilö, joka kokee psykologista turvallisuutta, ja uskoo myös lähellään olevien ihmisten kokevan samoin, nostaa todennäköisemmin esiin eriäviä mielipiteitä, antaa suoraa palautetta ja tuo virheitä esiin. Edmonsonin (2003) mukaan yksilöt kiinnittävät huomiota kognitiivisiin prosesseihin, joissa he painottavat päätöstä mahdollisesta toiminnasta tai etenemisestä tiettyyn suuntaan arvioimalla kyseiseen toimintaan tai käyttäytymiseen liittyviä interpersonaalaisia riskejä nimenomaisessa tilanteessa. Mikäli henkilö kokee, että häntä saatetaan satuttaa, kuten nolata, kritisoida tai pilkata, hän saattaa pidättäytyä toimimasta.

Myös organisaation normeilla voidaan vaikuttaa yksilöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Yksilöt, jotka käyttäytyvät ja työskentelevät yleisesti hyväksytyjen tapojen mukaisesti, kokevat olonsa turvallisemmaksi, kuin henkilöt, jotka eivät käyttäydy niiden suojaavien rajojen puitteissa (Kahn, 1990). Tästä edelleen voidaan olettaa, että mikäli yksilö ei koe pystyvänsä sitoutumaan organisaation normeihin, voi hänen olla huomattavasti haastavampi kokea psykologista turvallisuutta kyseisessä organisaatiossa. Newman ym. (2017) toteaaakin, että psykologisen turvallisuuden yksilötason tutkimuksessa on enenevässä määrin todisteita siitä, että erityisesti tukea osoittavat organisaatiokäytännöt vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen ja työn suorituskykyyn, niiden lisätessä kokemusta psykologisesta turvallisuudesta.

Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand (2009) osoittavat tutkimuksensa psykologisen turvallisuudella olevan keskeinen merkitys työntekijöiden välisessä tiedon jakamisessa. Tiedon avoin jakaminen toimii keskeisenä tekijänä ongelmien ratkaisussa, uusien toimintatapojen kehittämisessä ja työprosessien kehittämisessä sekä niiden lopputuloksissa (Carmeli ym., 2009). Gong, Cheung, Wang, & Huang (2012) tutkimuksen mukaan erityisesti proaktiiviset työntekijät harjoittivat enemmän tiedon jakamista, mikä osaltaan rakentaa vahvempia luot-

tamussuhteita työntekijän kollegoihin ja johtajiin. Toisaalta yksilön kokiessa psykologista turvallisuutta hän uskaltaa käydä avoimempia keskusteluita, kokee olevansa arvostettu sekä luottaa ihmissuhteiden kestäväksi (Carmeli ym., 2009).

Psykologisen turvallisuuden merkitystä on tutkittu myös yksilöiden luovuuden näkökulmasta. Karkin & Carmelin (2009) mukaan psykologinen turvallisuus on positiivisesti yhteydessä elinvoimaisuuden tunteeseen ja yksilön osallistumiseen luovaan työhön. Gong ym. (2012) tutkivat yksilön luovuuden, proaktiivisuuden sekä tiedon jakamisen välisiä suhteita. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus rakentuu luottamuksellisista suhteista, jotka tarjoavat yksilölle turvan luoville yrityksille. Luovuus vaatii interpersonaalisten riskien ottamista, altistaen yksilön epäonnistumiselle ja kyseenalaistamiselle. Bradley ym. (2012) mukaan ympäristö, jossa tiimin jäsenet kokevat psykologista turvallisuutta, laajojen ideoiden, uusien ehdotuksien ja erilaisten näkökulmien esittäminen ei ole ainoastaan sallittua vaan niihin kannustetaan.

Useat oppimiseen, riskinottoon ja itseilmaisuuksiin liittyvien persoonallisuuden piirteiden on huomattu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen (Frazier ym., 2017). Frazier ym. (2017) tutkimuksen perusteella ennakoivan persoonallisuuden, emotionaalisen vakauden sekä oppimissuuntautuneisuuden nähtiin vaikuttavan positiivisesti ja merkittävästi psykologiseen turvallisuuteen. Toisaalta Newman ym. (2017) artikkeli ehdottaa, että psykologisen turvallisuuden kokemuksen yksilölliset erot voivat liittyä myös sellaisiin tekijöihin, kuten statuseroihin, tiimin jäsenten kognitiivisiin tyyliin sekä kollegoiden normien noudattamiseen ja itsetietoisuuteen.

Vaikka yksilöiden vuorovaikutustyylin tai persoonallisuuden voidaan nähdä vaikuttavan yksilön kokemaan psykologiseen turvallisuuteen, ovat Edmondson & Mogelof (2006) tutkimuksessaan huomanneet, että yksilön psykologisen turvallisuuden kokemukseen työympäristössä vaikuttavat voimakkaammin muut tekijät kuin yksilön persoonallisuus. Tällaisia vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tavoitteiden selkeys ja ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus. Nämä ovat tekijöitä, joihin on mahdollista vaikuttaa johtamistoimilla sen sijaan, että niitä selittäisi yksilöiden persoonalluuksien eroavaisuudet (Edmondson & Mogelof, 2006).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologinen turvallisuus minimoi yksilön kokeman oppimiskäyttäytymiseen liittyviä riskejä (Cauwelier ym., 2019; Carmeli ym., 2009; Edmondson, 2004a; Edmondson 1999). Oppimiskäyttäytymiseen voidaan nähdä kuuluvan esimerkiksi avun ja palautteen pyytämisen, joiden avulla yksilö pyrkii kehittymään. Tällaisissa tilanteissa yksilö asettaa itsensä tilanteeseen, jossa hänen taitojaan tai suorituksiaan voidaan arvostella ja näin ollen hän asettaa itsensä alttiiksi interpersonaliselle riskille (Edmondson, 2004a, Carmeli ym., 2009). Tällöin psykologinen turvallisuus vähentää huolta arvostelluksi, nolatuksi tai kritisoiduksi tulemiselta.

Psykologista turvallisuutta kokeva yksilö kokee olonsa turvalliseksi kertoa huolistaan, ilmoittaa virheistään sekä pyytää apua ja palautetta. Tämän lisäksi yksilön kokiessa psykologista turvallisuutta hän todennäköisemmin jakaa avoi-

memmin ideoita, keskustelee tiimin prosesseista laajemmin ja pystyy käyttämään enemmän aikaa kehittäviin ongelmanratkaisuprosesseihin, koska hänen ei tarvitse keskittyä ihmissuhteiden kehittämiseen ja sääntelyyn. (Bradley ym., 2012.)

Bradleyn ym. (2012) tutkimuksen mukaan tehtävään liittyvät konfliktit voivat jopa parantaa tiimin toimintaa ja suorituskykyä niissä tiimeissä, joissa niiden jäsenet kokevat psykologista turvallisuutta. Konflikti voidaan nähdä tällöin ongelman sijasta oppimiskokemuksena. Psykologinen turvallisuus tukeekin oppimiskäyttäytymiseen kuuluvia virheistä puhumista ja työhön liittyvien oletuksien kyseenalaistamista, koska tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että heidän tarkoituksensa nähdään erityisesti organisaation toiminnan kehittämisenä (Edmondson, 2004, Carmeli ym., 2009). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työskentelevät henkilöt kokevat kommunikaation työympäristössä olevan avointa eivätkä ota tehtäviin liittyviä konflikteja ja erimielisyyksiä henkilökohtaisesti (Bradley ym., 2012).

2.5 Psykologista turvallisuutta tukevat puhekäytännöt

Nykyään enenevässä määrin tutkimukset ovat alkaneet keskittyä psykologisen turvallisuuden suhteeseen yksilön roolin ulkopuoliseen käyttäytymiseen, kuten puhekäytäntöihin (Edmondson & Lei, 2014). Edmondsonin & Lein (2014) mukaan useat tutkimukset ovat havainneet, että psykologinen turvallisuus toimii välittäjänä useiden korrelaattimuuttujien ja työntekijöiden puhekäytäntöjen välillä. Uusien ideoiden tarjoaminen ja nykytilan haastaminen organisaation prosessien parantamiseksi voidaan nähdä tärkeänä voimana organisaatioiden oppimisessa (Edmondson & Lei, 2014). Tästä huolimatta, esimerkiksi Detert & Edmondson (2011), ovat huomanneet, että yksilöt valitsevat usein hiljaisuuden puhumisen sijaan. Yksilöt eivät useinkaan siis työskentele sellaisessa ympäristössä, että he kokisivat olonsa tarpeeksi turvallisiksi tuoda esiin mielipiteitään ja ajatuksiaan.

Työntekijöitä pidetään tärkeimpinä muutoksen, luovuuden, oppimisen ja innovaatioiden lähteinä, jotka ovat organisaatioiden menestyksen kannalta kriittisiä tekijöitä (Huang ym., 2005). Tynanin (2005) keräämien tietojen mukaan, yksi organisaatioviestinnän ongelmallisimmista löydöistä on kuitenkin yksilöiden taipumus viivästyttää, vääristää tai jättää välittämättä yksilön ja organisaation oppimisen ja suorituskyvyn kannalta kriittistä tietoa. Detertin & Edmondsonin (2011) sekä Huangin ym. (2005) mukaan yksilöt valitsevat usein olla ilmaisematta mielipiteitään ja huolenaiheitaan organisaation asioista, sosiaalisesti hankittujen uskomusten perusteella, joiden mukaan puhuminen olisi riskialtista sosiaalisissa hierarkioissa. Detertin & Burriksen (2007) mukaan johtajan avoimuuden on todettu vaikuttavan keskeisesti puhekäyttäytymiseen. Heidän mukaansa erityisesti korkean suorituskyvyn omaavien työntekijöiden keskuudessa johtajan puhekäyttäytymisen on nähty korostuvan.

Liang ym. (2012) kvantitatiivisen tutkimuksen keskiössä ovat puhettavat, jotka on jaoteltu edistävään ja estävään puheeseen. Tässä tapauksessa edistävällä puheella tarkoitetaan tilanteita, joissa työntekijät ilmaisevat uusia ideoita tai parannusehdotuksia työn käytänteiden kehittämiseksi. Puheesta haastavan tekee se, että henkilön on uskallettava ehdottaa uudenlaisia toimintatapoja ja näin ollen asettaa itsensä tilanteeseen, jossa häntä tai hänen ideoitaan voidaan arvioida. Estävällä puheella tarkoitetaan tilanteita, joissa työntekijä kyseenalaistaa tai osoittaa huolestuneisuutta organisaation nykyisiin toimintatapoihin tai työntekijöiden käyttäytymistapoihin. Estävän puheen tarkoituksena onkin siis tarttua organisaatiossa tapahtuviin vääryyksiin ja parantaa organisaation toimintamalleja. Liang ym. (2012) tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden todettiin olevan vahvasti yhteydessä erityisesti estävään puheeseen.

Liang ym. (2012) tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että tutkimus on toteutettu Kiinassa, missä kulttuurinen valtaetäisyys on perinteisesti korkea. Myös Gong ja kumppanit (2012) nostavat esiin kulttuurillisen kontekstin, erityisesti valtaetäisyyden merkityksen, psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa. Kulttuureissa, joissa valtaetäisyydet ovat korkeita, työntekijän ja johtajan välinen kuilu kasvaa suuremmaksi kuin matalamman valtaetäisyyden kulttuureissa. Tällaisissa korkean valtaetäisyyden kulttuureissa luottamukselliseen suhteeseen perustuva psykologinen turvallisuus voidaan nähdä erityisen tärkeänä (Gong ym., 2012). Huang ym. (2005) tutkimuksessa havaittiin, että sekä työntekijöiden virallinen osallistaminen että vapaamuotoisempi osallistava ilmapiiri, kannustivat työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä maissa, joissa valtaetäisyys oli matala. Sen sijaan maissa, joissa valtaetäisyys oli korkea, työntekijöiden virallinen osallistaminen liittyi työntekijöiden puheeseen vain, kun vapaamuotoisempi osallistava ilmapiiri koettiin vahvana. Näin ollen organisaation toimiessa kulttuurissa, jossa valtaetäisyys on perinteisesti korkeampi, johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota ympäristön luomiseen, mikä vähentäisi työntekijöiden vaikenemista.

Kuitenkin lähes kaikissa kulttuureissa lapset osoittavat jo kolmen vuoden iässä spontaania ymmärrystä auktoriteettijärjestyksestä, joten implisiittiset puhe-teoriat (implicit voice theories) voivat tähän viitaten toimia hiljaisuuden ennustajina auktoriteetteja kohtaan lähes kaikissa organisaatioissa (Detert & Edmondson, 2014). Newmanin ym. (2017) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että yksilön kokemus asema ja status ryhmässä voivat johtaa yksilöiden haluttomuuteen puhua. Viitaten siihen, että mitä korkeampi työntekijän tai tiimin asema on, sitä turvallisemmaksi ihmiset kokevat puhumisen tiimissä sekä ideoiden jakamisen.

Myös Nembhard & Edmondson (2006) nostavat esiin statuserojen merkityksen tutkimissaan poikkitieteellisissä tiimeissä. Heidän tutkimuksensa kohdistui terveydenhuollon tiimeihin, joissa työntekijöiden väliset statuserot usein korostuvat, eivätkä työntekijät monien muiden toimialojen tavoin pysty etenemään hierarkiassa. Ei ole siis yllättävää, että myös heidän mukaansa työntekijän ammatillinen status vaikutti siihen, kuinka helpoksi tai soveliaaksi henkilö koki uusien ideoiden esittämisen, avun pyytämisen tai huolenaiheiden esiin nostamisen.

Heidän tutkimuksensa kuitenkin osoitti, että tiimeissä, joissa johtaminen oli osallistavaa, psykologinen turvallisuus vähensi statuserojen rajoittavia vaikutuksia.

Edmondsonin (2004a) mukaan johtajan osoittama haavoittuvaisuus voi auttaa myös vähentämään statuserojen aiheuttamia haitallisia esteitä. Tiimin jäsenen kuullessa johtajan myöntävän virheensä ryhmälle, muistavat he sen todennäköisesti seuraavalla kerralla, kun tekevät virheen ja tuntevat nyt olonsa mukavammaksi tuoda sen esiin. Työntekijöiden puhekäyttäytymistä tarkastellessa tulisikin kiinnittää yksilöllisten ominaisuuksien sijaan huomiota erityisesti siihen, kenelle he kokevat pystyvänsä puhumaan ja, miksi he kokevat tai eivät koe pystyvänsä puhumaan tietyille kohteelle (Detert & Burris, 2007).

3 SOSIAALINEN SUKUPUOLI

Englanninkieliselle sanalle *gender* ei ole suomen kielessä suoraa käännöstä. Sanalla viitataan sukupuoleen, mutta ei sen biologisessa merkityksessä. Vieraskielisen *gender* -sanana käyttäminen on kuitenkin kömpelöä. Suomeksi käännettynä sanan parhaimpana käännöksenä voidaan pitää sosiaalista sukupuolta. Tällöin termi ei jaottele sukupuolta suoraan naiseen ja mieheen vaan käsitteeseen linkittyy vahvasti käsitykset maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta.

Butlerin (2006) mukaan biologisen ja sosiaalisen sukupuolen erottelun tarkoituksena oli alun perin kiistää ajatus biologiasta kohtalona. Niinpä erottelun voidaan nähdä palvelevan argumenttia siitä, että sosiaalinen sukupuoli on kulttuurisesti rakennettu, oli biologinen sukupuoli kuinka muuttumaton tahansa. Sosiaalinen sukupuoli ei siis ole biologisen sukupuolen kausaalinen seuraus eikä se ole yhtä pysyvä kuin biologinen sukupuoli (Butler, 2004; 2006).

Alvessonin ja Due Billingin (2009) mukaan sukupuolen rakentumiseen sosiaalisena konstruktiona liittyy ajatus siitä, että maskuliinisuus ja feminiinisyys koetaan kulttuurisina uskomuksina sen sijaan, että ne liitettäisiin mieheen ja naiseen biologisina olentoina. Näin ollen sosiaalisen sukupuolen keskeisinä kysymyksinä voidaankin pitää, millaisia ovat maskuliiniset tai feminiiniset tavat toimia, ajatella, käyttäytyä ja tuntea (Kangas, Lämsä & Heikkinen, 2016). On kuitenkin huomioitava, että maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat ihmisten tuottamia merkitysrakenteita sukupuolista, eivät universaaleja luonnon lakeja (Jokinen, 2010, 129).

Sukupuoliset kulttuuriset jäsenyydet ovat itsestäänselvyksiä, joita yhteiskunnassa ja työelämässä käytetään ja toistetaan, eikä niihin välttämättä kiinnitetä edes huomiota arkielämässä (Korvajärvi, 2010). Niissä voidaan nähdä yhdistyvän mielikuvat sekä määrittelyt siitä, mikä on kulloinkin sopivaa ja tarkoituksenmukaista feminiinistä tai maskuliinista toimintaa. Sosiaalisen sukupuolen perspektiivillä voidaankin nähdä tarkoitettavan Alvessonin & Due Billingin (2009) mukaan sellaista analysointia, jolla pyritään selvittämään kulttuurisia määritelmiä feminiinisuudesta ja naisesta sekä maskuliinisuudesta ja miehestä sekä näiden määritelmien ja käsitysten mahdollisista seurauksista.

Vaikka sukupuoli-järjestystä pidetään tyypillisesti itsestään selvänä, se ei kuitenkaan ole muuttumaton tai itsestään selvä vaan sitä tututetaan sosiaalisten käytäntöjen kautta, kuten sosiaalisen konstruktionismin näkemys korostaa (Berger & Luckmann, 1994). Sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy käsitys siitä, että kieli on osa todellisuutta. Kieltä ei siis nähdä välineenä todellisuuden tavoittamiseen kuten realistisessa näkökulmassa, vaan osana todellisuutta. (Eskola & Suoranta, 1998; Berger & Luckmann, 1994.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ottaa kantaa siihen, ovatko sukupuolisidonnaiset ominaisuudet haitallisia tai rajoittavia. Tarkoituksena ei ole myöskään liittää maskuliinisia tai feminiinisiä ominaisuuksia kiinteästi henkilön biologiseen sukupuoleen. Sosiaalisen sukupuolen esiin nostamisen tarkoituksena tässä tutkimuksessa on jopa jossain määrin pyrkiä rikkomaan näitä kaavoja, joiden mukaan naisten puhettavat olisivat tai niiden tulisi olla ainoastaan feminiinisiä ja miesten maskuliinisia.

Näin ollen kiinnostuksen kohteena on tarkastella puhetavoissa tuotettua maskuliinisuutta tai feminiinisyttä. Länsimaisissa kulttuureissa maskuliinisuuteen liitetään ominaisuudet kuten hallitsevuus, rationaalisuus, saavutukset, toiminnallisuus ja tunteiden kontrollointi. Sen sijaan yhteisöllisyys, empaattisuus ja emotionaalisuus nähdään feminiinisinä. (Jokinen, 2010, 128.) Alvesson & Due Billing (2009) määrittelevät maskuliinisuutta kuvaaviksi ominaisuuksiksi esimerkiksi objektiivisuuden, toimintakeskeisyyden, analyyttisyyden, rationaalisuuden, jäämäkkyuden, itsenäisyyden, itsetietoisuuden ja kilpailullisuuden. Kun taas feminiinisyttä kuvaa Alvessonin & Due Billingin (2009) listauksen mukaan yhteistyö, vastaanottavuus, empaattisuus, intuitiivisuus, herkkyyks, myötätunto ja hoivaaminen.

3.1 Doing gender -teoria

Sosiaalinen sukupuoli voidaan nähdä Butlerin (1999; 2006) mukaan performatiivisena. Tällöin sosiaalisen sukupuolen voidaan sanoa olevan performanssia, jossa tuotamme ja esitämme erilaisia sukupuoli-identiteettejä (Paechter, 2007). Paechter (2007) painottaa kuitenkin, että emme pysty vapaasti valitsemaan esittämäämme roolia vaan mallit siihen, miten tuottaa sukupuolta, opitaan ja rakennetaan niissä yhteisöissä, joissa elämme. Nämä sukupuoli-identiteetit opitaan usein kyseenalaistamatta ja ne tiedostetaan huonosti (Kangas ym., 2016). Näin ollen sukupuolta tuotetaan myös tiedostamatta ja tahattomasti (Martin, 2003).

Doing gender -teoria eli sukupuolen tekemisen teoria on nykypäivänä laajasti käytetty lähestymistapa organisaatio- ja johtamistutkimuksissa (Nentwich & Kelan, 2014; Heikkinen & Lämsä, 2017). Doing gender -teorian kautta sukupuolen tarkastelussa fokus siirtyy jaottelusta miehiin ja naisiin, kahtena toisistaan erillisinä kategorioina siihen, että sukupuoli nähdään rakentuvaksi sosiaalisena käytäntönä (Nentwich & Kelan, 2014). Ero naisten ja miesten välille muodostuu tällöin sellaisista asioista, jotka eivät ole biologisesti määräytyviä (West

& Zimmerman, 1987). Westin & Zimmermanin (1987) mukaan sukupuolta ei siten nähdä roolina, joukkona piirteitä tai muuttuvina tekijöinä, vaan jonkinlaisen sosiaalisten tekojen tuotteena.

Doing gender -teorian kehittäjät West & Zimmerman (1987) näkevät sukupuolen tekemisen sosiaalisesti ohjautuvana, vuorovaikutuksellisenä ja mikropoliittisena toimintana, joka jakaa tavoitteita ilmentää maskuliinisuutta ja feminiinisyttä. Näin ollen yksilöt tekevät sukupuolta, mutta tämä tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, jotka ovat mukana sosiaalisen sukupuolen tekemisessä. Tässä vuorovaikutuksessa osallistujat järjestävät omat erilaiset ja moninaiset toimintatapansa heijastamaan ja ilmaisemaan sukupuoltaan (West & Zimmerman, 1987). Toisaalta heillä on myös taipumus havaita muiden käyttäytymistä samoin.

Kun tuotamme ja teemme sukupuolta meille kulttuurillisesti sopiviksi määritellyillä tavoilla, samalla vahvistamme, ylläpidämme ja uudistamme institutionaalisesti legitimoituja sukupuolijärjestelmiä, jotka perustuvat määrättyyn sukupuoliseen kategorisointiin (West & Zimmerman, 1987). Jokaisella kulttuurilla voidaan nähdä olevan sukupuolirakenne samalla tavalla kuin jokaisella yhteiskunnalla on taloudellinen rakenne (Risman, 2009). Rismanin (2009) mukaan tuolla sukupuolirakenteella on vaikutuksia niin yksilöllisellä tasolla, vuorovaikutuksellisten odotusten muokkaamisessa, kuin myös institutionaalisella tasolla sosiaalisten ryhmien organisoinnissa ja valvonnassa. Nämä sukupuolirakenteet eivät kuitenkaan ole välttämättä johdonmukaisia yksilön, vuorovaikutuksen ja institutionaalisen yhteiskunnan tasojen välillä.

Nentwichin & Kelanin (2014) mukaan sosiaalisen sukupuolen tekemisen voidaan nähdä linkittyvän symbolisia hierarkioita ja niissä maskuliinisuus arvostetaan korkeammalle kuin feminiinisyys. Maskuliinisessa kontekstissa on usein riskinä, että feminiinisyys nähdään marginalisoituna ja aliarvioituna. Tämä ei kuitenkaan päde maskuliinisuuteen feminiinisessä kontekstissa. Koska näiden sukupuolihierarkioiden voidaan nähdä olevan asymmetrisiä, ne lopulta johtavat epätasa-arvoon.

West & Zimmerman (1987) korostavatkin, että vaikka yksilöt itse tuottavat sosiaalista sukupuolta, sukupuolen tuottamisen prosessi on luonteeltaan institutionaalinen ja vuorovaikutteinen. Yksilön voidaan nähdä osallistuvan sosiaalisen maailman rakentamiseen esittämällä erilaisia rooleja ja sisäistäessään nämä roolit, tästä maailmasta tulee hänelle subjektiivisesti todellinen (Berger & Luckmann, 1994). Määrätty tapa tuottaa sosiaalista sukupuolta onkin väline, joka tuottaa ja uusintaa sukupuolikategorisointiin sisältyviä rajoja ja vaihtoehtoja (West & Zimmerman 1987).

On kuitenkin huomattava, että maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat ymmärrettävä moninaisina. Erilaisia maskuliinisuuden ja feminiinisyysmuotoja voidaan omaksua ja suorittaa sekä aktiivisesti että alitajuisesti yksilöiden toimesta eri aikoina (Powell ym., 2009). Powellin ja kumppaneiden (2009) mukaan tätä moninaisten sukupuolten ideaa voidaan pitää apukeinona sosiaalisen sukupuolen tekemisessä sen sijaan, että sen avulla pyrittäisiin jaottelemaan sosiaalista sukupuolta hierarkkisesti.

Poststrukturalistisen ajattelun vaikutus on korostanut yhä enemmän sitä, kuinka narratiivit synnyttävät tai muodostavat kaiken identiteeteistä jopa organisaatioihin (Watson, 2009). Edelleen voidaan nähdä, että narratiivinen identiteetti olisi noussut yhä näkyvämmäksi käsitteeksi, jota voidaan kuvailla käsitteeksi siitä, että se, mitä olemme, on jonkinlainen tarina.

Sukupuolen tekemistä voidaan sanoa tapahtuvan narratiiveissa jatkuvasti, kun narratiivin kertoja tekee sanavalintoja ilmiön kertomisesta ja samalla hän haastaa tai ylläpitää diskursiivisesti sukupuolijärjestystä (Heikkinen & Lämsä, 2017). Myös tämä näkökulma nostaa esiin sen, että sukupuolijärjestys ei ole stabiili vaan se on avoin muutoksille. Ihmiset voivat näin ollen ylläpitää olemassa olevaa sukupuolijärjestystä puhetapansa kautta tai kyseenalaistaa sukupuolijärjestystä käyttämällä sitä haastavia puhetapoja (Heikkinen ym., 2014).

3.2 Sukupuolisuus työelämässä

Kasvamme kulttuureissa, joissa muodostuu ajan myötä erilaisia kulttuurillisia käsityksiä ja uskomuksia naisena ja miehenä olemisen tavoista (Kangas ym., 2016; Risman, 2009). Myös organisaatioissa rakentuu tietynlaisia sosiaalisia järjestyksiä niistä malleista ja odotuksista koskien identiteettejä ja sukupuolta. Organisaatiokäytännöt ovatkin yksi niistä alueista, jossa sukupuolittunutta alarakennetta neuvotellaan jokapäiväisessä elämässä ja jossa sukupuoliprosessit voivat tulla näkyviksi (Acker, 1990).

Acker (1990) erottaa organisaatioissa neljä sukupuolistamisen prosessia. Ensinnäkin sukupuolistamisen prosessit syntyvät naisten ja miesten välisten erojen ja jakojen jatkuvasta muodostamisesta. Toiseksi näitä eroja selitetään ja vahvistetaan erilaisin symbolein ja mielikuvin. Kolmanneksi vuorovaikutuksessa olevat henkilöt liittoutuvat keskenään ja samalla sulkevat muita pois toimintapiireistään. Neljänneksi ihmiset tekevät identiteettityötä, jonka perusteella he arvioivat, millä tavoin he kussakin tilanteessa työpaikalla esittävät sukupuoltaan. Niinpä sukupuoli on osa perustavanlaatuaista prosessia, joka luo ja muodostaa sosiaalisia rakenteita.

Alvessonin & Due Billingin (2009) mukaan myös organisaatiotyypit voidaan jakaa kirjallisuudessa stereotyyppisesti feminiinisten ja maskuliinisten ominaisuuksien mukaan. Heidän mukaansa feminiinisiä organisaatiota kuvaa matalahierarkkisuus, standardien vähyys, huomaavaisuus jäsenten tarpeita kohtaan sekä ihmissuhteiden merkityksen korostuminen. Sen sijaan maskuliinisia organisaatioita voidaan kuvailla vastakohtaisesti korkeahierarkkisina, standardoituina, instrumentaalisesti suuntautuneina sekä nähden organisaation jäsenet erityisesti resursseina (Alvesson & Due Billing, 2009).

Sukupuoli on organisatorisen logiikan peruselementti, joka perustuu olettamuksiin ja käytäntöihin, jotka rakentavat suurimman osan nykyajan työorganisaatioista (Acker, 1990). Nentwich & Kelan (2014) nostavat esiin sukupuolittuneisuuden näkymisen siinä, kuinka joidenkin ammattien sukupuolittuneisuus ilmenee jo niiden nimissä, kun taas toisissa tapauksissa lähes jokaisen työn aspektin

voidaan nähdä olevan sukupuolittunutta. Työtehtävät voidaan stereotyyppisesti jakaa feminiinisiin ja maskuliinisiin. Joissain tapauksissa työn sukupuolittuneisuuden voidaan nähdä määräytyvän sen mukaan, missä määrin työntekijät ovat jakautuneet miehiin tai naisiin (Nentwich & Kelan, 2014). Ylipäätään työhön tai ammattiin liitetään usein jokin sukupuoli yhtä lailla kuin myös ihmiseen, joka tätä työtä tekee.

Esimerkiksi kirjanpitäjä mielletään todennäköisemmin naiseksi, kun taas taloushallinnon konsultti mieheksi. Vaikka näiden henkilöiden toimenkuvat voivat olla hyvin samankaltaiset, jo nimikkeen muutos voi muuttaa sukupuoliodotusta. Samankaltaisesti kuin sihteerin odotetaan perinteisesti olevan nainen ja johtajan mies, vaikka termit ovat näennäisesti sukupuolineutraaleja. Näitä erilaisia jaotteluja, joita työelämässäkin toistetaan, voidaan pitää itsestäänselvyyksinä, joihin ei arkielämässä kiinnitetä edes huomiota (Korvajärvi, 2010). Näiden oletuksien kyseenalaistaminen on kuitenkin perusteltua, koska sukupuolijärjestys ei ole muuttumaton vaan sitä toteutetaan jatkuvasti sosiaalisten käytäntöjen kautta (Berger & Luckmann, 1994).

4 NARRATIIVINEN TUTKIMUS

Maailmassa tarinat ovat kaikkialla, mutta kaikki ei ole tarinaa (Riessman, 2008, 4).

Tarinat ovat ihmiselle tavanomainen muoto ymmärtää kokemuksia ja muistoja (Bruner, 1991). Narratiivisuuden katsotaankin olevan ihmisen ymmärtämisen perusmuoto, jonka kautta yksilöt käsittävät elämänsä tapahtumia ja ihmisiä (Bruner, 1991; Polkinghorne, 1995, 2007). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvailemaan ja tulkitsemaan yksilöiden tarinoita psykologisesta turvallisuudesta työympäristössä. Narratiivisuus mahdollistaa merkityksellisten kokemusten ja vaiheiden kuvaamisen lisäksi tunnistamaan, millaista sukupuolta tarinoissa tuotetaan ja, onko kielen luonne sukupuolinen (Heikkinen & Lämsä, 2017). Tämän vuoksi narratiivisuus tarjoaa tarkoituksenmukaisen lähestymistavan tähän tutkimukseen.

Narratiivilla viitataan diskurssimuotoon, jossa tapahtumat ja kohtaukset on määritetty ajalliseksi kokonaisuudeksi juonen avulla (Polkinghorne, 1995). Eri tutkijat määrittelevät tarinan ja kertomuksen välisen eron eri tavoin. Tässä tapauksessa kertomuksella tarkoitetaan yleisempää termiä, joka viittaa tapahtumiin, jotka on järjestetty ajallisesti. Tarinalla taas viitataan kertomusta kehittyneempään narratiiviin, jossa tapahtumat on järjestetty selkeämmin juonen avulla. (Watson, 2009.)

Søderbergin (2003) mukaan narratiivi voidaan määritellä viiden tekijän mukaan. Ensinnäkin hänen mukaansa, narratiivi on kerrontaa tapahtumasta ajallisesti. Se sisältää kronologisen ulottuvuuden, tarkoittamatta sitä, että kerronnan pitäisi noudattaa kronologista järjestystä. Toiseksi tarina on menneisyyteen suuntaavaa kerrontaa tapahtumista tietystä näkökulmasta. Tarinaan on näin ollen liityttävä juoni, jonka avulla tarinasta tulee kertojan näkökulmasta ymmärrettävä ja merkityksellinen kokonaisuus. Kolmanneksi narratiivi keskittyy kertojan ja muiden ihmisten toimintaan. Narratiivin tapahtumien kuvataan usein koostuvan toimijoiden tiedostetusta toiminnasta. Neljänneksi narratiivi on osa identiteetin rakentamisprosessia. Tarinan avulla kertojan voidaan nähdä vahvistavan, muokkaavan ja rakentavan omaa identiteettiään. Viidenneksi narratiivi ei

ole ainoastaan kertojan tuotosta, vaan myös vastapuoli on keskeisessä osassa tarinaa esittäessä. Tarinan kulkuun, suuntaan ja muotoon vaikuttavat siis tarinan molemmat osapuolet.

Kun tarkastellaan kertomusten ja tarinoiden sosiaalista vaikutusta, niiden totuudenmukaisuudella ei ole keskeistä merkitystä. Näin ollen voidaan nähdä, että myös vähemmän totuudenmukaiset tarinat voivat vaikuttaa sosiaaliseen todellisuuteen (Eskola & Suoranta, 1998). Brunerin (1991) mukaan narratiivisia määriteltäessä, kiinnostuksen ei tulisi keskittyä siihen, millä tavoin tarinan kieli rakentuu, vaan siihen, millä tavoin se toimii todellisuuden rakentamisen instrumenttina. Edelleen voidaan nähdä, että tarinat ovat myös diskursiivisia käytäntöjä, jotka tuottavat sukupuolta (West & Zimmerman, 1987).

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastatteluja voidaan pitää sopivina narratiivisen tutkimusaineiston hankintaan erityisesti siitä syystä, että se korostaa tutkittavaa subjektina ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin (Gubrium & Holstein, 2001). Haastatteluiden keskeisenä tarkoituksena on orientoida haastateltavia tarinankerrontaan haastattelun kysymystenasettelun kautta. Polkinghorne (2007) nostaa esiin neljään haastatteluaineiston laatuun vaikuttavaan seikkaan, joihin tulisi kiinnittää huomiota narratiivista tutkimusaineistoa kerätessä. Ensinnäkin käytetyn kielen rajoitteet ovat monimutkaisten ja syvällisten kokemusten ja merkitysten kuvaajia. Toiseksi tietoisuuden ulkopuolelle jäävät merkitykset tulee ottaa huomioon. Kolmanneksi haastateltavat voivat olla haluttomia paljastamaan kaikkia negatiivisiksi koettuja merkityksiä, joista he ovat tietoisia. Neljänneksi tarinoiden rakentuminen on kompleksista johtuen siitä, että aineisto on sekä haastattelijan ja haastateltavan yhdessä luoma. Näistä tekijöistä johtuen onkin tärkeää, että haastattelut ovat monipuolisia ja ne pyrkivät tarkastelemaan asioita eri kannoilta.

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin haastateltava jäsentää kokemiaan tapahtumia ja tekemisiä elämässään (Riessman, 1993). Narratiivinen lähestymistapa täten tarkastelee kertojan tarinaa ja analysoi sitä, millä tavoin se on rakennettu, millaisia kielellisiä ja kulttuurisia resursseja se hyödyntää ja millä tavoin se pyrkii vakuuttamaan kuulijaan tarinan totuudenmukaisuudesta.

Haastatteluiden teemat on juonnettu aikaisemmasta psykologisen turvallisuuden tutkimuksesta. Teemoihin on sisällytetty haastateltavien kokemuksia kysymysten esittämisestä, avun pyytamisestä, virheiden tekemisestä sekä palautteen saamisesta ja antamisesta, joiden voidaan nähdä kuuluvan oppimiskäyttäytymiseen. Näissä tilanteissa yksilö asettaa itsensä alttiiksi negatiivisille seurauksille, kuten arvostelulle, vähättelylle ja nolaamiselle, sekä interpersonaisille riskeille (Edmondson, 2004a; Carmeli ym., 2009). Tällöin psykologinen turvallisuus vähentää huolta arvostelluksi, nolatuksi tai kritisoiduksi tulemiselta. Psykologista turvallisuutta kokeva yksilö kokeekin olonsa turvalliseksi kertoa huolistaan, ilmoittaa virheistään sekä pyytää apua ja palautetta.

Haastatteluteemoissa käsiteltiin myös luottamusta ja arvostusta. Vaikka psykologisella turvallisuudella ei tarkoiteta samaa kuin luottamuksella, Ed-

mondsonin (1999) mukaan luottamuksen voidaan nähdä olevan kuitenkin tärkeässä osassa psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Erityisesti johtajan käyttäytyminen, joka osoittaa luottamusta, avoimuutta ja tinkimättömyyttä, voidaan nähdä tukevan psykologisen turvallisuuden kokemusta (Newman ym., 2017; Kahn, 1990). Lisäksi Hirakin ym. (2012) tutkimuksen mukaan johtajan osoittama työntekijöiden panosten arvostaminen luo tiimin jäsenille tunteen siitä, että heidän työnsä on tärkeää ja heidän ideoita an arvostetaan.

Lisäksi haastattelussa käsiteltiin työntekijöiden kokemusta ilmapiiristä ja vuorovaikutussuhteista työskentelytiimissä sekä uskallusta olla oma itsensä työpaikalla. Haastatteluissa ei keskitytty haastateltavien työtehtäviin juurikaan, koska esimerkiksi Carmeli & Gittell (2009) kuvaavat psykologisen turvallisuuden viittaavan tiettyä työtehtävää laajemmin yksilön käsityksiin sosiaalisesta ja työhön liittyvästä ympäristöstä. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi kaikki teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat teemahaastatteluille tyypilliseen tapaan. Haastattelurunko löytyy tutkimusraportin liitteistä.

Haastattelut kestivät 40 minuutista 1,5 tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja transkriboitiin aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Yksi nauhoituksista kuitenkin epäonnistui, jonka vuoksi kyseisestä haastattelusta ei ole sanatarkkaa litterointia saatavilla. Tästä haastattelusta on tehty laajat muistiinpanot, jotka kirjoitettiin heti haastattelun päätyttyä. Muut haastattelut transkriboitiin sanasta saan sensuroiden kuitenkin haastateltavien nimet sekä muut heidän kertomansa henkilökohtaiset tiedot, jotka mahdollisesti olisivat vaarantaneet heidän anonymiteettinsä. Haastatteluista litteroitua ja analysoitavaa tekstiä syntyi noin 200 sivua.

4.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valintaan on sovellettu Pattonin (2015) tarkoituksenmukaista valintaa. Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on määritelty asiantuntijatehtävissä työskentelevät yliopistollisen kauppakorkeakoulun käyneet tai näiden opintojen loppuvaiheessa olevat henkilöt. Lisärajausena on käytetty haastateltavien kokemusvuosia asiantuntijaorganisaatiossa, jotka vaihtelivat noin vuodesta seitsemään kokemusvuoteen. Haastateltavat on valittu tällä perusteella, koska työelämään siirtyminen voidaan nähdä eräänlaisena nivelkohtana elämässä, johon liittyy erilaisia odotuksia ja toiveita. Toisaalta tilanne on ollut erityisen haastava vastavalmistuville henkilöille, jotka ovat siirtymässä työelämään juuri aikana, jolloin maailma on elänyt koronapandemian aiheuttamien muutosten keskellä.

Haastateltavat on hankittu sosiaalista mediaa sekä tutkijan verkostoja hyväksikäyttäen. Tutkimukseen haastateltiin viisi naista ja viisi miestä. Haastateltavat ovat ikäjakaumaltaan 24–27-vuotiaita. Haastateltaviksi on valittu tarkoituksenmukaisesti juuri saman verran miehiä ja naisia, jotta sosiaalisen sukupuolen tuottamisen tarkastelu olisi mielenkiintoista. Tarkastelun kohteena ei kuitenkaan ole varsinaisesti miesten ja naisten erojen tarkastelu, vaan minkälaisia maskuliinisia tai feminiinisiä puhetapoja haastatteluissa esiintyy.

Haastattelut on toteutettu etäyhteyksin niin, että yhdeksän niistä on suoritettu Zoomin välityksellä ja yksi puhelimitse. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksien välityksellä haastatteluun osallistuvien turvallisuuden takaamiseksi koronapandemian aikana. Tämän lisäksi etäyhteyksin toteutetut haastattelut mahdollistavat joustavasti haastatteluiden toteuttamisen kaupungista riippumatta.

Haastateltavista seitsemän on valmistuneita kauppatieteiden maistereita. Valmistumisen ajankohta vaihtelee vuodesta 2017 vuoden 2020 loppuun. Heistä jokainen työskentelee täysipäiväisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Kolme haastateltavista ei ole haastattelujen toteutuksen aikaan vielä valmistunut, mutta he ovat kaikki opintojensa loppuvaiheilla. Näistä kolmesta jokainen työskentelee osa-aikaisesti asiantuntijaorganisaatiossa ja heidän tavoitteenaan on valmistua kesän 2021 loppuun mennessä.

Haastateltavien työkokemuksen pituus asiantuntijaorganisaatioissa vaihtelee noin vuodesta seitsemään vuoteen. Tässä tapauksessa huomioon on otettu myös opintojen aikana kerrytetty työkokemus, mutta ainoastaan asiantuntijaorganisaatioissa. Näin ollen työkokemukseen sisältyy mahdolliset harjoittelujaksot sekä kesätyöt. Jokaisella haastateltavista on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Seitsemän haastateltavista työskentelee täysipäiväisesti, kun taas loput kolme työskentelevät osa-aikaisesti. Yksi haastateltavista työskentelee julkisella sektorilla ja loput yhdeksän työskentelevät yksityisellä sektorilla. Yksi haastateltavista on toiminut noin kuusi kuukautta esihenkilönä.

Yksi haastateltavista puhuu äidinkielenään ruotsia, mutta myös hänen haastattelunsa toteutettiin suomeksi haastateltavan puhuessa suomea sujuvasti. Hänen kohdallaan tutkimuksessa esitettyjä sitaatteja on mahdollisesti muokattu niin, että niistä ei ole huomattavissa mahdollisia kielellisiä epäkohtia. Tällä tavoin pyritään myös haastateltavan anonymiteettiä takaamaan mahdollisimman tarkasti.

Haastateltaviksi ei ole tarkoituksellisesti valittu ainoastaan henkilöitä, joilla olisi vakituinen tai toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Asia selvisi vasta haastatteluja toteuttaessa. Kuitenkin kolme haastateltavista suunnitteli haastattelun aikaan työpaikan vaihtamista. Työsuhteen laatu ei kuitenkaan ollut haastatteluiden keskiössä, mutta on hyvä tiedostaa, että vakituinen työsuhde on voinut vaikuttaa haastatteluissa saatuihin vastauksiin.

Haastateltaviin viitataan tutkimuksessa kirjaimin A–J. Tähän koodausmenetelmään on päädytty siitä syystä, että haastateltavien biologista sukupuolta ei ole tarkoituksenmukaista korostaa analyysissä. Biologisen sukupuolen sijaan keskitytäänkin sosiaaliseen sukupuoleen tuottavaan kerrontaan. Alla löytyvään taulukkoon (TAULUKKO 1) on kerätty tiivistetysti tiedot haastateltavista.

Koodi	Sukupuoli / Ikä	Kuvaus	Haastattelun kesto
A	Mies / 25	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2020 Jyväskylän yliopistosta. Työkokemusta noin 3 vuotta samassa konsultointiyrityksessä asiantuntijatehtävissä. Työsuhde alkoi osa-aikaisena ja jatkui täysipäiväisenä ja vakituisena valmistumisen jälkeen. Työskennellyt koko koronapandemian ajan 100 % etänä.	1 h
B	Mies / 25	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2020 Lappeenrannan yliopistosta. Työkokemusta kertynyt noin 3 vuotta konsultointiyrityksessä asiantuntijatehtävissä. Työskentelee pääasiallisesti toimistolla.	40 min
C	Mies / 24	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2020 Oulun yliopistosta. Tehnyt nykyiseen organisaatioon gradun, josta työsuhdetta jatkettu määräaikaisena vuoden 2020 loppuun. Tämän jälkeen työsuhde vakinaistettu. Työkokemuksen pituus noin vuosi. Työskentelee pääasiallisesti toimistolla.	40 min
D	Mies / 26	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2019 Jyväskylän yliopistosta. Työkokemusta kertynyt noin 3 vuotta. Tehnyt nykyiseen organisaatioon gradun ja jatkanut sen jälkeen vakituisella työsuhteella organisaatiossa noin viimeiset 2 vuotta. Työskentelee koronapandemiasta johtuen etänä.	50 min
E	Mies / 25	Opintojen loppuvaiheessa, valmistumassa vuoden 2021 aikana kauppatieteiden maisteriksi Tampereen yliopistosta. Työkokemusta kertynyt noin 5 vuotta. Viimeiset 3 vuotta työskennellyt asiantuntijana finanssialan yrityksessä. Työsuhde alkanut määräaikaisena, joka on vakinaistettu. Työskentelee tällä hetkellä 50 % etänä ja 50 % ajasta toimistolla.	1 h 35 min
F	Nainen / 24	Opintojen loppuvaiheessa, valmistumassa vuoden 2021 aikana kauppatieteiden maisteriksi Tampereen yliopistosta. Työskennellyt julkisella sektorilla henkilöverotuksen parissa noin kaksi vuotta määräaikaisilla työsuhteilla. Työsuhde vakinaistettu kesällä 2020. Työskennellyt koko koronapandemian ajan etänä.	55 min
G	Nainen / 27	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2017 Vaasan Hanken Svenska Handelshögskolanista. Työkokemusta kertynyt noin 7 vuotta. Nykyinen työsuhde konsultointiyrityksessä alkanut lyhyellä määräaikaisuudella noin vuosi sitten, joka vakinaistettu. Työskentelee koronapandemiasta johtuen etänä.	50 min
H	Nainen / 26	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2019 Oulun yliopistosta. Työskennellyt samassa finanssialan organisaatiossa noin 3 vuotta vakituisella sopimuksella. Työnkuva muuttunut juuri, toiminut viimeiset puoli vuotta lähijohtajana kahdessa tiimissä. Työskennellyt vaihtelevasti etänä koronapandemian aikana työtehtävistä riippuen.	1 h 5 min
I	Nainen / 26	Opintojen loppuvaiheessa, valmistumassa vuoden 2021 aikana kauppatieteiden maisteriksi Jyväskylän yliopistosta. Työskentelee osa-aikaisesti konsultointiyrityksessä vakinaisella sopimuksella. Tehnyt opintoihin liittyvän harjoittelun. Ei ole työskennellyt koronapandemian aikana lainkaan etänä.	55 min
J	Nainen / 24	Valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2020 Jyväskylän yliopistosta. Työskentelee vakinaisella työsuhteella täysipäiväisesti tilintarkastajana. Työkokemusta kertynyt noin vuoden verran. Tehnyt nykyisessä organisaatiossa harjoittelun ennen valmistumista. Tekee tällä hetkellä pääasiallisesti töitä toimistolla.	45 min

TAULUKKO 1 Yhteenvedo haastateltavista

Yllä olevaan taulukkoon on lyhyesti avattu haastateltavien ikä, sukupuoli, taustatiedot sekä haastattelun kesto. Tutkimuksen analyysiosiossa haastateltavien kertomiin tarinoihin viitataan sekä haastateltavan koodilla että tarinan numerolla. Aineistosta on tunnistettu yhteensä 36 asiantuntijoiden kertomaa tarinaa.

4.2 Narratiivien temaattinen analyysi

Polkinghorne (1995) on kehittänyt Brunerin (1985) jaottelun pohjalta kaksi narratiivisen tutkimuksen suuntausta: narratiivinen tietämisen tapa sekä pragmaattinen tietämisen tapa. Pragmaattinen tietämisen tapa lähestyy tarinoiden muodossa olevaa tutkimusaineistoa tyypittelyn ja kategorisoinnin kautta, etsien samankaltaisuuksia aineistosta. Narratiivinen tietämisen tapa sen sijaan kerää narratiivien tapahtumista ja kohtauksista aineiston, josta tuotetaan uusia aineistoa selittäviä tarinoita narratiivisen analyysin menetelmillä. (Polkinghorne, 1995.) Tässä tutkimuksessa aineistoa analysointiin sovelletaan pragmaattisen tietämisen tapaa, jolloin asiantuntijoiden kertomista tarinoista on mahdollista tunnistaa kategorisoinnin kautta erilaisia tapoja merkityksellistä psykologista turvallisuutta ja sosiaalista sukupuolta.

Narratiiviselle tutkimukselle on eritelty Polkinghornen (1995) jaottelun lisäksi useita erilaisia analyysin keinoja (ks. esim. Gergen & Gergen, 1988; Riessman, 1993; 2008). Tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisimmaksi analysointikeinoksi valittiin temaattinen analyysi (Riessman, 2008; Eskola & Suoranta, 1998). Näin ollen haastateltavien kertomia tarinoita psykologisesta turvallisuudesta tulkitaan ja analysoidaan teemoittelun pohjalta. Aineistosta on löydetävissä erilaisia psykologista turvallisuutta sekä sosiaalista sukupuolta kuvaavia tarinoita, jotka on jaoteltu teema-alueisiin.

Riessmanin (2008) mukaan temaattinen analyysi houkuttelee usein noviisitutkijoita, jotka työskentelevät narratiivisen aineiston parissa ensimmäistä kertaa. Tämä johtuu siitä, että temaattisen analyysin voidaan nähdä sopivan monille erilaisille aineistoille ja sen voidaan nähdä olevan intuitiivinen analysointikeino. Temaattinen analyysi on kiinnostunut ennen kaikkea siitä, mitä tutkittavat ovat kertoneet ja tavoitteena onkin löytää yhteisiä teemoja aineistosta. Näin ollen kiinnostuksen kohteena ei ole se, miten tarinat on kerrottu, millaiselle yleisölle tarina kerrotaan, millaisia ongelmia transkribointiin liittyy tai millaisessa kontekstissa tarina on tuotettu (Riessman, 2008). Niiden olemassaolo tiedostetaan, mutta ne eivät ole keskeisessä osassa analyysissä.

Koska aineiston analysointiin on käytetty temaattista analyysiä, ei käytössä ole varsinaista metodologista viitekehystä. Näin ollen aineiston analysointi pohjautuu teoriaviitekehukseen (Riessman, 2008) ja peilaa siten psykologisen turvallisuuden ja sosiaalisen sukupuolen esiintymistä aineistossa. Teemoilla tarkoitetaan haastateltavien tarinoissa toistuvia piirteitä. Teemoittelun pohjana voidaan pitää joko haastatteluteemoja tai aineistosta nousevia teemoja (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tapauksessa teemoissa esiintyy vahvemmin haastattelutee-

mat, sekä osittain myös aineistosta nousevat teemat. Haastatteluteemoista keskeisenä esiin nousivat haastateltavan itsensä antama palaute työyhteisössä, virheiden tekeminen ja niihin suhtautuminen sekä haastateltavien kokemus ilmapiiri työyhteisössä. Sen sijaan aineistosta nousevana teemana nousee esiin sosiaalisen sukupuolen tekeminen, mikä ei sisällynyt varsinaisesti haastatteluteemoihin, mutta voidaan nähdä nousevan esiin haastateltavien tarinoissa.

Aineiston analysoinnin voidaan nähdä alkaneen jo haastatteluiden transkribointia tehdessä. Tämän jälkeen aineistoa on luettu useampaan kertaan aineiston syvällisemmän tuntemisen mahdollistamiseksi. Näin ollen aineistosta on ollut mahdollista tunnistaa haastateltavien kertomia tarinoita, joiden voidaan nähdä kuvailevan heidän kokemuksiaan psykologisesta turvallisuudesta. Lisäksi aineistosta oli löydettävissä erilaisia puhekäytäntöjä, joiden voidaan nähdä tuottavan sosiaalista sukupuolta.

Analysoinnissa ei ole käytetty erillisiä ohjelmia, vaan aineisto on koodattu ja jaoteltu puhtaasti tutkijan toimesta. Analyysiä aloittaessa aineistosta on tehty alustavia muistiinpanoja ja tunnistettu haastateltavien kertomia lyhyempiä tarinoita. Tämän jälkeen tarinoita on jaoteltu perustuen teemoihin, jotka toistuivat asiantuntijoiden kertomissa tarinoissa. Tämän alustavan teemoittelun kautta aineistosta alkoi löytyä kaksi selkeää teema-aluea, jotka olivat tunnistettavissa jopa toistensa vastakohtiksi. Kolmannen teema-alueen tunnistaminen oli aluksi haastavampaa, mutta analysoinnin edetessä kolmas teema-alueista alkoi vahvistua yhä enemmän ja se nousikin lopulta laajimmaksi teema-alueeksi.

Temaattisen analyysin haasteena voidaan nähdä monimerkityksellisten ja moninaisten tarinoiden jakaminen tiettyjen kategorioiden alle. Laadullisen aineiston lukeminen ja tarkastelu mahdollistaa monien erilaisten tulkintojen tekemisen aina analysoijasta riippuen. Aineiston analysoinnin keskiössä onkin aineiston lukeminen ja tunteminen niin hyvin, että narratiivien ydinsanomien tunnistaminen on mahdollista ja näin ollen tarinoiden jakaminen niiden mukaan kategorioihin mahdollinen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Psykologinen turvallisuus henkilökohtaisena voimana

Ensimmäinen kolmesta psykologista turvallisuutta kuvailevista teema-alueista on psykologinen turvallisuus henkilökohtaisena voimana. Tämän kategorian tarinoita yhdistää yksilöllisten ominaisuuksien korostuminen vahvan psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. Tarinoita kertovat asiantuntijat luottavat vahvasti omaan ammattitaitoonsa ja odottavat organisaatiolta arvostusta lyhyestä työkokemuksesta huolimatta. Kerronnassa toistuu henkilöiden uskallus ja halu antaa ja pyytää palautetta, nähden palaute erityisesti positiivisessa valossa ja työkaluna oman osaamisen kehittämiseen. Teema-alueen kerronta ja puhutavat ovat pääasiallisesti maskuliinisia ja tarinoissa korostuvat erityisesti haastateltavien itsevarmuus ja kunnianhimo.

Tarinoissa organisaatio, työyhteisö tai lähijohtaja eivät ole keskeisessä osassa psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Osassa työyhteisön saattoi nähdä jopa psykologista turvallisuutta horjuttavana tekijänä. Psykologinen turvallisuus voidaankin nähdä erityisesti tästä syystä juuri yksilön henkilökohtaisena voimavarana. Tähän teema-alueeseen kuuluvia tarinoita löytyi neljältä asiantuntijalta: B, D, H ja E.

5.1.1 Ovi on aina auki vaikka se olisi kiinni

Psykologiseen turvallisuuteen henkilökohtaisena voimana liittyy vahvasti asiantuntijoiden kokemus siitä, että he pystyvät ja haluavat pyrkiä vaikuttamaan oman työyhteisönsä ilmapiiriin. Psykologisen turvallisuuden voidaankin nähdä edustavan tiettyä työtehtävää laajemmin niitä käsityksiä, joita henkilöllä on siitä ympäristöstä, jossa hän työskentelee (Carmeli & Gittell, 2009; Frazier ym., 2017). Näissä tarinoissa asiantuntijat kertovat käytännön keinoista, joilla he ovat pyrkineet vaikuttamaan positiivisesti oman työyhteisönsä ilmapiiriin.

D on työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan noin kahden vuoden ajan. Hän on tehnyt pro gradu -tutkielmansa kyseiselle yritykselle ja on sen jälkeen siirtynyt yrityksen palkkalistoille. Hän on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2019 ja hän on valmistumisestaan lähtien työskennellyt yrityksessä tuotepäällikkönä. Hän kuvailee omaa rooliaan organisaatiossa hybridirooliksi, joka mahdollistaa avoimen keskusteluyhteyden kaikkien organisaatiotasojen kanssa.

Mä pääsen niinku laajasti ymmärtämään ja olemaan tekemisissä koko sen firman työntekijöiden ja bisneksen kanssa. Eli tavallaan, oon hyvin kärryillä siitä, mitä koko firmassa tapahtuu. Ja se, että mä koen, että mun vahvuus on niinku toi kommunikointi ja se, että mä puhun samaa kieltä kaikkien kanssa, oli se nyt meiän asiakaspalvelija 45 v nainen, tai 22-vuotias php developeri tai toimitusjohtaja. Niin tavallaan mä oon semmonen linkki siinä välissä ja se niinku toimii ja se on, tavallaan pystyn osottaan sitten omaa osuuttani siinä. Siinä, että kommunikoin siinä välissä... Mut, varmasti, se on myös osa mun niinku persoonaa tai sitä, että on aika semmonen tapa tuoda omat näkemyksensä esille ja myöskin antaa sekä positiivista palautetta, että kritiikkiä. Ja niinku tuoda se oma näkemys esille, niin se ei oo itelle ikinä ollu ongelma. Et kyl mä sit huomaan, että meillä taas saattaa olla joitain muita henkilöitä, keille se ei oo niin helppoo. Mä myöskin niinku, pyrin, nuissa omissa tiimeissä niin, semmosta tosi avointa keskusteluyhteyttä luomaa, puhutaan asioista niitten oikeilla nimillä ja sit se, että niinku jos tulee sanottua jotain tyhmästi tai väärin ymmärretyksi tai jotain, niin sanoo, et sanoo sen tykkään siitä, että puhutaan suoraa. Et kyl mä siinä mielessä koen, että oon pystynyki vaikuttamaan siihen ilmapiiriin, että meillä oli aika semmonen, tai on ollu varsinki silloin ennen ku minä oon tullu ja ennen ku pari uudempaa työntekijää on tullu, niin ollu semmonen aika, hiljanen ympäristö, tai semmonen, että niinku, että siellä ollaan tosi niinku sen oman koneen ääressä ja tavallaan pähkitään niitä omia ongelmia ja omia haasteita siinä omassa työssä niinku omassa päässä. Mut sitten ite pyrkiny tuomaan semmosta niinku, et mietitään niitä enemmän porukassa ja sit jos jonki kanssa on ongelmaa niin sanotaan siitä niin se ratkasu voi löytyy joltain muulta. (D1)

D:n kerronnassa korostuu hänen oman persoonansa vaikutus avoimen ilmapiirin luomisessa. Hän kertookin kokevansa, että hän on omalla toiminnallaan ja viestinnällään pystynyt vaikuttamaan työyhteisönsä työskentelyilmapiiriin. Työskentelyilmapiiriin vaikuttaminen nousee esiin myös F:n ja J:n tarinoissa, mutta heidän tapauksissaan ei ole yhtä selkeästi tunnistettavissa oman toiminnan vaikuttavuutta tiimin ilmapiiriin. Sen vuoksi heidän kertomiaan tarinoita ei nähdä kuuluvaksi tähän teema-alueeseen.

D nostaa esiin tarinassaan myös vaikeampien keskustelujen käymisen olevan osa pyrkimystään vaikuttaa avoimeen viestintäilmapiiriin työpaikallaan. Psykologisella turvallisuudella ei tarkoitetakaan ainoastaan harmonista vuorovaikutusta ilman konflikteja. Tynanin (2005) mukaan henkilö, joka kokee psykologista turvallisuutta ja uskoo myös lähellään olevien ihmisten kokevan samoin, nostaa todennäköisemmin esiin eriäviä mielipiteitä, antaa suoraa palautetta ja tuo virheitä esiin.

Kokemus psykologisesta turvallisuudesta ei vaadi kokemusta siitä, että yhdessä työskentelevät ihmiset olisivat läheisiä ystäviä (Nembhard & Edmondson, 2011). Uskomuksen psykologisesta turvallisuudesta voidaankin nähdä kumpuaavan tiimin jäsenten välisestä kunnioituksesta ja luottamuksesta, jossa keskitytään tuottaviin ja kehittäviin keskusteluihin (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Nembhard & Edmondson, 2011). Avoimen keskusteluyhteyden ylläpitäminen

voidaankin nähdä tärkeänä osana luottamuksen ja näin ollen myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamisessa.

H on toiminut esihenkilönä kahdelle tiimille organisaatiossaan noin puolen vuoden ajan. Hän on työskennellyt organisaatiossa noin kolme vuotta, jonka aikana hänen työtehtävänsä ovat muuttuneet useaan kertaan. Esihenkilön tehtävässä hän korostaa erityisesti luottamuksen rakentamisen tärkeyttä ja toisaalta nostaa esiin myös sen, että avoimet suhteet työtovereihin eivät vaadi ystävyys-suhteen muodostamista.

...ei sinänsä ystävyys-suhteita. Tosi avoimii suhteita... Ja silloin ihan ekana se, ku mä kävin heän kanssa tutustumiskeskusteluita, niin mä kerroin, mitkä on semmoset kolme periaatetta, mihin mä uskon elämässäni ja mitä mä odotan. Ja tota, yks niistä oli just tää luottamus ja se, että mulle voi aina tulla puhumaan. Ja se, minkä mä tein heti heille niinku tosi konkreettisesti selväks, on se, että mun ovi on aina auki. Vaikka se ovi on kiinni, niin se on aina auki. Sinne saa aina tulla, ja vaikka mä näyttäisin kuinka kiireiseltä ja olisin missä tahansa mööttessä tai mun kalenteri ois täynnä, niin heille on aina aikaa. Ja se, et sit ku sen oven päättää avata ja sinne astuu sisään, niin ne asiat oikeesti pysyy luottamuksellisina. Et siihen voi niinku luottaa. Mutta, luottamushan täytyy oikeesti ansaita, silloin ku sä teet sitä työtä. Sellasten haastavampien tapausten kanssa se tuli monien pitkien keskusteluitten kautta tai sen jos he olivat epävarmoja niin ihan semmosta arjen sparrailua ja sellasta niinku arvostuksen osoittamista, et hei, kyllä mä luotan, että sä osaat tehdä työsi, mutta sit ku sulle tulee se hätä, niin mä olen aina tässä vieressä ja sit me ratkotaan nää asiat yhdessä. Että, ihan sen niinkö sen käytännön kautta. Mut sit myös se, mikä mulla oli esimiehenä tosi tärkeää, oli se, että, et meän pitää puhua meän tunteista. Koska me voidaan olla eri mieltä asioista, meillä saa ja pitääki olla mielipiteitä, mutta tunne on se, mikä ei valehtele. Ja on myös tosi rohkeeta uskaltaa sanoa ääneen, et miltä musta tuntuu ja miten mä koen, et se oli semmonen, mikä hitsas meitä yhteen aika paljon. (H2)

H:n tarinassa on nähtävissä esihenkilön roolin merkitys psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Esihenkilön toiminnalla on todettu olevan vaikutus psykologisen turvallisuuden syntymiseen, koska johtajan voidaan nähdä näyttävän mallia toiminnallaan alaisilleen siitä, minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttyä ja kannustettavaa tiimissä (Edmondson, 2004a). Johtaja voi tukea osoittamalla, kuuntelemalla sekä tarjoamalla selkeitä ja johdonmukaisia ohjeistuksia mallintaa toimintatapoja, joiden avulla alaiset voivat kokea riskien ottamisen ja avoimen kommunikoinnin turvalliseksi (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Liu ym., 2014).

5.1.2 Palaute kehittymisen välineenä

Palautteen pyytämiseen ja saamiseen liittyy aina interpersonaalinen riski saada rakentavan ja kehittävän palautteen sijaan negatiivista kritiikkiä (Edmondson, 2004a). Eri teema-alueiden tarinoissa onkin huomattavissa selkeitä eroja siinä, ketkä aktiivisesti hakivat palautetta työstään. Tämä olikin teema-alueista ainoa, jossa asiantuntijat kertoivat aktiivisesti hakevansa palautetta. Tämän kategorian tarinoissa rakentava palaute nähtiin positiivisessa valossa ja asiantuntijat toivoivat saavansa palautetta työstään, koska kokivat sen olevan paras tapa kehittää omaa osaamistaan (B, D, E & H).

Vaikka palautteen saamista pidetään tärkeänä, asiantuntijoiden tarinoissa nousee esiin, että he eivät koe saavansa sitä aina välttämättä tarpeeksi. B ja D

nostivatkin esiin, että eivät saa mielestään tarpeeksi laadukasta palautetta työstään. B kertoo, että hän ei saa laadukasta rakentavaa palautetta työstään, koska hänen organisaatiossaan muilla ei ole samaa osaamista kuin hänellä. Näin ollen hänen osaamistaan ei osata arvioida laadukkaasti eikä hän täten pysty kehittymään työssään niin paljoa kuin toivoisi.

D:n kerronnasta ei käy selkeästi ilmi syytä sille, miksi hän ei koe saavansa laadukasta palautetta työstään. Hän kuitenkin korostaa tarinassaan jatkuvan palautteen antamisen ja saamisen olevan mielestään tärkeää oman kehittymisen kannalta. Hän nostaakin esiin, että toivoisi palautteen antamisen ja saamisen olevan jatkuvaa ja vuorovaikutteista.

En saa tarpeeksi palautetta... et sitä joutuu kysymään jatkuvasti perään. Saan palautetta, mutta tavallaan haluaisin sen olevan semmosta niinku vuorovaikutteista ja niinku jatkuvaa. Eikä sellasta, kun mä kyselen sitten tietyistä tilanteista jälkikäteen... Osataan antaa ja vastaanottaa sitä palautetta jatkuvasti, niinku jatkuvalla syötöllä, niin sitä kaipaisin. Ja silloin, mun mielestä, silloin niistä uskalletaan sanoa niistä pienistäki jutuistaki, tuommosessa niinku esimies-työntekijä -suhteessa ja muissa, kun se on semmosta niinku jatkuvaa. Ja niinku, siellä on positiivista, siellä on negatiivista... tavallaan kiinnitetään huomiota siihen, että miten sää työtäsi teet. Omalle esimiehelle sitten taas pyrin antaa palautetta vähintään aina silloin kun myös itse sitä saan, mutta tuota, se on yleensä enemmän, että mä niinku tuon jonkun asian ja sanon, että mun mielestä tän ois voinu hoitaa paremmin. Ja se ehkä niinku liittyy nimenomaan siihen, et mä on vähän tommosessa hybridi-roolissa, et mä en oo ehkä niinkö työntekijä-tason tyyppi, mutten johtoakaan. Vaan mä oon jossain siinä välissä. Niin, mä niinku kuulen niitä kuulumisia molemmilta puolin...Niin mä pystyn ehkä oleen semmonen niinku neutraali pelaaja, joka sanoo siin et hei, oiskohan tuota nyt voinu muotoilla jollain muulla tavalla, että jos itse oisin tuossa roolissa, niin oisin ehkä ottanu tosta kiinni, tai jotain tollasta. Mitä arvostukseen tulee, niin arvostan [omia lähijohtajia], mutta en katso ylöspäin... arvostan niinku sitä työtä, mitä he tekee, varsinkin esihenkilöiden osalta ja sitten niinku, kuitenkin ite koen, että omat tavoitteet on siellä niinku firman johtamisessa ja siinä ihmisten johtamisessa ja niinku oon siitä itte kiinnostunu. Niin sitten mun mielestä he tekee asioita eri tavalla kuin minä tekisin. Ja, tavallaan sitten, ite haluais tässä uran alkutaipaleella olla oppimassa ihmisiltä, ketkä ovat niinku siinä asiassa, mistä sää oot vielä kiinnostuneempi, niinku kovia ja sä kokisit, että nää tyyppit oppii, tai et nää tyyppit opettaa mua tässä sillä omalla tekemisellä. Kun taas... välillä tuntuu taas siltä, että mä opin niiltä esimerkkejä, miten ei tehdä. Ja silloinkinhan oppii kyllä, mutta ei ihan niin paljon. (D4)

Kuten D yllä olevassa tarinassa mainitsee, myös palautteen antaminen omalle esimiehelle ja työtovereille nousee esiin. Muiden teema-alueiden tarinoissa palautteen antaminen nähtiin haastavana (F, I) tai toisaalta ainoastaan esihenkilöiden tehtävänä (C, J). Sen sijaan tässä teema-alueessa asiantuntijat näkevät itsensä aktiivisina toimijoina, joilla on myös vastuu ja kyky antaa palautetta muille. H nostaakin palautteen saamisen esihenkilön näkökulmasta esiin kertomalla, että hänen kokemuksensa mukaan alaiset antavat vähemmän palautetta omatoimisesti. Samoin kuin edellisessä D:n tarinassa, myös H korostaa palautteen antamisen ja saamisen jatkuvuutta ja vuorovaikutteisuutta.

...mä koen, että mä oon saanu mun tiimiläisiltä vähemmän palautetta ja se, että kun mä oon saanu tiimiläisiltä palautetta, niin se on hyvin monesti sitä, että me keskustellaan kahestaan ja mä kysyn siinä ite. Et, et hei hyvä, mahtavaa, nyt me juteltiin noista sun jutuista, niin annapas nyt mulle palautetta; mikä meni hyvin ja mitä mä voisin tehdä vielä paremmin. Sit kun mä kysyn sitä palautetta, niin kyl ne sanaiset arkut sieltä avautuu ihan salamana. Mutta se, että sitä ei tuu oma-aloitteisesti niin sen mä koen, et se on vähän semmonen is-suea. Koska mä koen, että ois paljon kivempi, et niinku, sitä tulis niinku pitkin päivää, tai et

joku antais mulle jotain kehitettävää tavallaan että eikä vaan sitä, että oo, kiva kun meni näin. Mä luulen, että se johtuu suurimmaksi osaksi myös iästä. Me ollaan sun kans sitä ikäluokkaa, et me ollaan totuttu siihen, että palautetta annetaan ja palautetta saadaan ja se on ihan normaalia. Mutta, sitten taas, monet muut ihmiset ei oo sitten ehkä eläny semmosessa kulttuurissa, et se palautteen antaminen ja saaminen on ihan normaalia. Ja sit mä myös koen, että joilleki ihmisille sana palaute assosioituu tosi negatiivisena. Ja mä oonki, mä en enää käytä sanaa rakentava palaute vaan mä sanon, että kehittävä palaute tai kehitysideat. Kun taas sitten mulle se palaute on enemmän sitä, millä mä kehityn. Et mä assosioin palautteen yllättävän positiivisesti ainaki omasta mielestäni. Mut sitten taas se, että monet koee palautteen antamisen ja palautteen saamisen ikään kuin siinä, että sä oisit tehnyt jotain väärin. Et eikä niin, että sä voit olla tosi hyvä tässä asiassa jo nyt, mut joku muu voi sillä sun palautteella boostata sua siihen, että sä oot siinä vielä pikkasen parempi. (H6)

Bradley ja kumppanit (2012) nostavat esiin, että henkilöt jotka työskentelevät tiimeissä, joissa on korkea psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, kokevat, että heidän toimintansa ja palautteensa on arvostettua eikä aiheuta negatiivisia seurauksia heille. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat näin ollen yleisiä tiimeissä, joissa psykologisen turvallisuuden kokemus on korkea, koska se vähentää henkilöiden huolta siitä, että palaute altistaisi heidät nöyryytykselle tai vähättelylle (Cauwelier ym., 2019). Palaute on tällöin helppoa nähdä positiivisessa valossa ja oman osaamisen työkaluna.

E on työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan noin kahden vuoden ajan. Vaikka hän on aloittanut työssään ilman aikaisempaa alan työkokemusta, on hänen kerronnassaan selkeää itsevarmuutta omasta osaamisesta. Hän nostaa esiin useampia tilanteita, joissa hän on itse antanut palautetta erilaisissa tilanteissa, esihenkilöstä asiakkaisiin. Hän kertoo myös tilanteesta, jossa hän on antanut rakentavaa palautetta organisaationsa johdolle.

Sitten taas mä oon tuota yhdessä palaverissa, mä avauduin ihan niinku täysin taas sillai niinku meidän liiketoiminnanjohtajalle, eli meidän toimitusjohtajan oikeella kädelle, että, näistä meidän prosesseista. Mä kerroin sille just jonku tällösen tarinan, että hei, tein kaupat ja jouduin lähettämään asiakkaan kotiin ilman rahoja. Niin, et mulla on väylä myöskin antaa palautetta ihan oikeesti toimitusjohtajalle asti. Ja, sit ku mä kerron tämän asian, niin sen sijaan, että se ois moittinu mua jostain, niin se vaan kiitti mua, et hei, tää oli tärkeä juttu kuulla, et nyt mä tiedän, et näin tapahtuu ja näin ei pitäis tapahtuu, koska liiketoimintajohtajan tehtävä on pitää huolta siitä, että me hoidetaan meidän työ mahdollisimman hyvin ja meidän asiakkaat saa sen, mitä niitten pitää saada... (E5)

E:n tarinassa on huomattavissa, että henkilö on tiedostanut altistaneensa itsensä interpersonaalille riskille kertoessaan mielipiteensä avoimesti. Toisaalta tarinassa käy myös ilmi, että riski on ollut kannattava, ja hän kokee tulleen kuuluksi. Tilanteessa kuitenkin korostuu henkilön itsevarmuus omasta asemastaan organisaatiossa sekä turvallisuuden tunteen kumpuaminen yksilön henkilökohtaisista voimavaroista.

5.1.3 Ei ole tarvetta esittää fiksumpaa kuin on

Kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta voidaan nähdä vaikuttavan yksilöiden väliset eroavaisuudet. Useiden oppimiseen, riskinottoon ja itseilmaisuun liittyvien persoonallisuuden piirteiden on huomattu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen (Frazier ym., 2017). Toisaalta Edmondson & Mogelof (2006) ovat

tutkimuksessaan huomanneet, että yksilön psykologisen turvallisuuden kokemukseen työympäristössä vaikuttavat voimakkaammin muut tekijät kuin yksilön persoonallisuus. Newman ym. (2017) ehdottaakin, että psykologisen turvallisuuden kokemuksen yksilölliset erot voivat liittyä tekijöihin, kuten statuseroihin, tiimin jäsenten kognitiivisiin tyyleihin sekä kollegoiden normien noudattamiseen ja itsetietoisuuteen.

Itseluottamusta ja ammatillista itsevarmuutta osoittavissa tarinoissa oli nähtävissä, kuinka asiantuntijat toivat mielipiteensä ilmi selkeästi organisaatiossa (B, C, E). Esimerkiksi B:n mukaan hänelle on todella tärkeää, että hän pystyy ja saa olla oma itsensä työpaikalla. Hänelle on myös tärkeää saada ilmaista omat mielipiteensä avoimesti. B on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi syksyllä 2020 ja hänellä on noin kolme vuotta työkokemusta asiantuntijatehtävistä. Tästä lyhyehköstä työkokemuksesta huolimatta hänellä on vahva itseluottamus omaan osaamiseensa.

Oon siis sanonu aika suoraanki mun näkemyksiä niinkö meidän toimitusjohtajalle siitä, että miten sitä dataa niinkö kannattis käyttää järkevästi, mutta meillä on välillä vähän erilaiset näkemykset ja sen takia mä vähän lähdinki sit katteleen töitä organisaation ulkopuolelta. Meidän organisaatiossa oli kerran myös sellanen ongelma, johon me oltiin ostettu sit ulkopuolelta yritys selvittää sitä. Ja ne sit teki hommia siinä jotain puoltoista kuukautta eikä sitä ongelmaa saatu niinkö selvitettyä. Ja mä sit katoin sitä hommaa ja yhden iltpäivän aikana homma oli korjattu. Että kyllä sitä siinä niinkö vähän kyseenalaistaa sitä, että mistä meidän yritys on oikeesti maksanu ko tällanen nuori tyyppi selvittää sen homman niin nopeesti. (B7)

B:n tarinassa nousee esiin itsevarmuuden lisäksi organisaation tekemien ratkaisuiden kyseenalaistaminen. Tarinat, joissa ei ole nähtävissä itsevarmuutta omaan osaamiseen, ei ole nähtävissä oman organisaation toimintatapojen selkeää kyseenalaistamista (F, I), vaikka kerronnasta olisikin mahdollista huomata, että kaikkia organisaation toimintatapoja ei ehkä pidetä toimivina. Toisaalta kyseenalaistaminen ei suuntaudu ainoastaan organisaatioihin, vaan D esimerkiksi kertoo myös kokemastaan asiantuntijuutensa kyseenalaistamisesta alalla pidempään olleiden asiantuntijoiden toimesta.

D:n mukaan, hän on kokenut työssään epäluottamusta alalla pidempään olleiden asiantuntijoiden toimesta. Hän kokee, että hän on joutunut todistelemaan omaa osaamistaan, koska sitä on kyseenalaistettu. Tästä huolimatta hän kuitenkin sanoo esittävänsä kysymyksiä ja pyytävänsä apua, miettimättä sitä, miten muut ihmiset häneen suhtautuvat.

Avun pyytäminen altistaa yksilön interpersonaaliselle riskille, koska avun pyytäminen voi saada henkilön näyttämään epäpätevältä tai hänen taitojaan tai suorituksiaan voidaan arvostella (Edmondson, 2004a, Carmeli ym., 2009). Henkilö, joka ei koe psykologista turvallisuutta, saattaa kin jättää pyytämättä apua, vaikka se olisi kriittistä työtehtävästä selviytymisen kannalta. Toisaalta mikäli yksilön psykologisen turvallisuuden kokemus on korkea, hän uskoo, että hän ei saa kritisointia osakseen avun pyytämisestä tai kysymysten esittämisestä vaan työyhteisössä tämä nähdään oppimista edistävänä prosessina (Cauwelier ym., 2019).

Mulle se ei oo ongelma, enkä mä pelkää kysyä tyhmiä kysymyksiä ja mun viesti niinku muilleki on, että ei oo olemassa tyhmiä kysymyksiä. Mutta tyhmään kysymykseen voi saada joskus tyhmän vastauksen. Mutta tosta niin, ei oo niinku ongelma ja ite en niinku, tai tarkoituksellisesti kiinnitän siihen huomiota, että tavallaan, vaikka kun se sidosryhmä minkä kanssa mä eniten teen on noi tuotekehittäjät niin tavallaan mä tiän, ja että he on niitä ammattilaisia siinä, mitä he tekee, eli siinä koodaamisessa ja siinä niinku itse sen sovelluksen kehittämisessä. Niin, silloin mä kyselen heiltä mielipiteitä, miten näitä kannattais hoitaa, kun mä vaikka testailen jotain ja mä en ehkä ymmärrä sitä teknistä näkökulmaa, millä se on hoidettu, niin sit mä kysyn. Et ei, mulla ei oo niinkö tarvetta esittää fiksumpaa ko mää oon vaan mää tiedostan sen, että tyhmyys asuu minussa isosti niin, se ehkä niinku kuvailee tota omaa tapaa toimia, että kyselen enkä mieti, että mitähän tuo ajattelee minusta, kun pyydän vähän apua. (D8)

D:n tarinassa on nähtävissä yksilön itsevarmuuden vaikutus siihen, että hän uskaltaa olla oma itsensä ja asettaa itsensä alttiiksi interpersonaalille riskeille. Kahn (1990) määrittelee psykologisen turvallisuuden yksilön uskomukseksi tai varmuudeksi siitä, että hän voi puhua ja olla oma itsensä ilman, että hänen puheensa johtaisivat nolostumiseen, rangaistukseen tai torjumiseen. Niinpä, vaikka työyhteisö ei tukisi selkeästi psykologisen turvallisuuden syntymistä, on psykologinen turvallisuus nähtävissä tämän teema-alueen tarinoissa yksilön henkilökohtaisena voimana.

5.1.4 Asiantuntijaksi terveellä itseluottamuksella

...kun, sä oot jossain yrityksessä, teet sen tietyn alan juttuja, niin silloin sä voit olla sen asiantuntija, jos sä oot vaan tarpeeks terveellä itseluottamuksella liikenteessä. (D10)

Psykologinen turvallisuus yksilön sisältä kumpuavana voimana voidaan nähdä pohjautuvan vahvasti asiantuntijoiden itsevarmuuteen, kunnianhimoon ja haluun kehittää omaa osaamistaan. H kertoo pitävänsä työstään ja erityisesti organisaation tarjoamista haasteista ja kehitysmahdollisuuksista. Tarinassa korostuu asiantuntijan kertomus oman henkilökohtaisen osaamisensa kehittämisestä, kun taas feminiinisempää puhetta tuottavien tarinoiden keskiöön nousi yhteisön merkitys omalla työurallaan (A, E, F). H:n kerronnassa nouseekin esiin maskuliinisuuteen liitettävä riippumattomuus ja itsenäisyys (Jokinen, 2010, 128), koska hän ei koe sitoutuneensa organisaatioon vaan näkee oman osaamisensa kehittämisen keskeisimpänä.

...kyl mä sanosin, et ihan juuri tällä hetkellä, mistä mä pidän mun työssä eniten, on se uuden oppiminen ja omassa työssä kehittyminen. Mutta, mä oon myös tosi tavoitteellinen ihminen ja mulla pitää aina olla joku semmonen päämäärä mitä kohti pusken, niin mä sanon myös et tavoitteiden saavuttamiset. Ja voisin ehottomasti työskennellä pitkäänkin tässä mun nykyisessä organisaatiossa. Mulla ei oo mitään sitä vastaan, jos he vaan pystyy tarjoamaan mulle sellasia työtehtäviä, missä mä voisin olla. Mutta, mä en myöskään koe, että mulla ois minkäänlaista tunnesidettä, et jos mä saisin jostain toisesta organisaatiosta hyvän työtarjouksen, niin kyllä mä ottasin ja lähtisin. Et ei oo tunnesidettä, mutta niin pitkään ku työt järjestys mukavasti, niin voisin jäädä. Koska samaan organisaatioon jääminen on myös tosi helppoa, sää koko ajan opit hahmottaan sitä valtavaa organisaatiota pala palalta enemmän ja enemmän ja sit se taas tuo sulle sitä tietotaitoa. Se miksi, mulla ei oo syntynyt sellasta tunnesidettä, niin ehkä tietyllä tapaa niinku ihan jo se mindsetti, et niinku täs elämässä pitää tietyllä tapaa vaan niinku pärjätä. (H9)

H:n tavoin myös B ja D kertovat, että eivät koe olevansa sitoutuneita organisaatioihinsa. B:n ja D:n kohdalla sitoutumattomuuden selittäjänä voidaan pitää rajallisia kehittymismahdollisuuksia nykyisessä organisaatiossa. Maskuliininen kerronta näkyikin asiantuntijoiden painottaessa erityisesti oman toiminnallisuuttaan sekä pitäessään saavutuksia tärkeinä omalla urallaan (Jokinen, 2010, 128; Alvesson & Due Billing, 2009).

B nostaa alla olevassa tarinassa esiin palkan merkityksen keskeisenä arvostuksen osoittajana. Muiden teema-alueiden tarinoissa palkankorotusten merkitys ei noussut arvostuksen osoittajina esiin, vaikka kilpailukykyistä palkkaa pidettiin tärkeänä. B:n tarinasta voikin päätellä, että hänen pitävän palkankorotusta eräänlaisena saavutuksena.

Kyllä mä näen, että muhun luotetaan, ettei se silleen oo vaikuttanu siihen, että haluan vaihtaa työpaikkaa. Että paljon enemmän se johtuu siitä, että jotenki en nää, että mulla ois vaan kauheesti tuolla tulevaisuutta...kun mun esimies tossa vaihtu, kun yks toinen johtaja lähti meidän firmasta niin mun esimieheks tuli HR:n vetäjä. Niin silloin kyllä varsinkin koin, että mua arvostettiin. Ja kyllä se näky niinkö palkassaki. Että sanoisinko, että mun palkka nousi suunnilleen 50% tossa viimesen vuoden aikana. Niin kyllä mä pitäisin sitä silleen aika isona juttuna. Ja niinkö arvostuksen osotuksena. Että kyllä niinkö osaamiseen luotetaan tosi vahvasti. (B11)

Teema-alueen tarinoissa korostuvat oman osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen tärkeämpinä kuin yksittäiseen organisaatioon sitoutuminen. Asiantuntijat eivät kerronnassaan tuo ilmi, että he arvostaisivat esimerkiksi vakautta ja jatkuvuutta uransa tässä vaiheessa. Sen sijaan kerronnassa korostuvatkin uralla etenemisen tärkeys sekä oman asiantuntijuuden kehittäminen.

5.2 Psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana

Psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana on toinen kolmesta teema-alueesta. Tarinoissa korostuu organisaatiokulttuurin tuki psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamisessa. Tarinoita yhdistää tarkoituksenmukaisesti rakennettu ja muodostettu psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Näitä tarinoita yhdistää myös se, että organisaatiot, joissa asiantuntijat työskentelevät, ovat suhtautuneet koronapandemiaan alusta alkaen tarvittavalla vakavuudella työntekijöiden jakamisen ja hyvinvoinnin huomioiden. Organisaation toimintatapoja myös arvostetaan selkeästi asiantuntijoiden tarinoissa, tiedostaen, että tilanne ei ole kaikissa organisaatioissa samanlainen.

Tarinoiden kertojilla on kokemuksia myös huonommin toimivista organisaatioista ja heidän kerronnassaan korostuu arvostus nykyistä organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan. Osalla asiantuntijoista työsuhde on alkanut alun perin määräaikaisena, mutta tarinoissa ei nouse esiin määräaikaaisuuden aiheuttama epävarmuutta. Sen sijaan organisaatiota on pidetty turvallisena työsuhteen alkamisesta lähtien.

Tarinoiden puhetavat eivät painotu vahvasti puhtaasti maskuliinisiin tai feminiinisiin puhetapoihin. Sen sijaan tarinoissa on löydettävissä molempia. Feminiinisenä kerrontana esiin nousee sitoutuneisuus työhön ja organisaatioon sekä turvallisuuden arvostaminen. Toisaalta maskuliinisina puhetapoina esiin nousee esimerkiksi vahva kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen ja urapolkuun. Tähän kategoriaan kuuluvia tarinoita löytyy viideltä asiantuntijalta: A, C, E, G ja H.

5.2.1 Huonossa organisaatiossa asiat eivät toimisi näin

Käsitykset psykologisesta turvallisuudesta voidaan nähdä kehittyvän tiimin yhteisesti koetuista kokemuksista. Lisäksi on havaittu, että organisaation sisäisten ryhmien välillä voi olla huomattavaa psykologisen turvallisuuden vaihtelua (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Sen sijaan läheisessä yhteistyössä työskentelevien ihmisten käsitykset psykologisesta turvallisuudesta ovat yleensä samankaltaiset. Psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä voidaankin pitää ryhmän vapaamuotoisuutta sekä rooleja, jotka jättävät tilaa turvalliselle itsensä ilmaisulle sekä ryhmän sisällä että eri ryhmien välillä (Kahn, 1990).

A kertoo, että kokee heidän tiiminsä roolijaon olevan selkeä ja korostaa myös tiimihengen olevan keskeisessä osassa heidän tiiminsä toimivuuden kannalta. Hän on työskennellyt organisaatiossa noin kolme vuotta, jona aikana organisaatio on kasvanut voimakkaasti ja hänen tiimissään on tapahtunut useita muutoksia.

Meillä on tiimissä kaikilla jopa yllättävänkin selkeet roolit, mutta sitten niitä [tehtävänäntojo] saattaa tulla, ko on iso organisaatio esimerkiksi eri maissa niin, niitä nakkeja saattaa tulla vähän ympäri ämpäri vähän kelle tahansa. Ja sitten me aina jaetaan niitä niinkö toisillemme eteenpäin. Et ku meillä ei oo esim niinkö semmosta vetäjää, että on meillä esimies, mutta se ei oo niinku, ei hän oo esimiestyyppi vaan hän on niinku tekijä. Hän hyväksyy meidän matkalaskut ja antaa jotain tehtäviä, mut ei lähellekään silleen, että kaikki menis niinku keskitetysti yläpuolelta ja se sit jaettais niinku kaikille alas. Vaan niitä tulee vähän koko ajan kaikille. Ja sit meän pitää aika silleen selkeesti ymmärtää, että kuka sopii hoitaa mitäki juttua. Et se on silleen meidän tiimissä kaheksan henkee, niin se on aika semmonen verkosto enemmän missä koko ajan niinku siin, asioita heitellään toisille ja luotetaan ehkä siihen et tietää kuka on paras missäki jutussa. Mulla on itellä taustalla se, ku mä olin tossa niinku, siinä kohtaa, ku mä menin tiimiin nii ei ollu oikeestaan sellasta, no sellasta samassa elämäntilanteessa, vaikka niinkö kahviseuraa lainkaan. Että oli, huomaa et tiimissä oli vaan niinkö perheellisiä ja vanhempia, jotka on ihan eri elämäntilanteessa. Sillon ei löytynyt ihan kauheesti mitään ylimäärästä. Mut sitten nyt niinkö tammikuusta lähtien meän tiimiin tuli niinkö mun hyvä, niinkö opiskelukaveri ja sitten sen jälkeen itseasiassa on tullu nyt niinku kaks uutta. Et meil on yhtäkkiä sellanen tilanne, et meitä on palaverissa niinku kaikki paitsi yks on niinku yheksäkytluvulla syntyneitä. Niin sitten, nyt se on muuttunu hurjasti silleen, että lähtee ihan laukalle ne kahvihommat ja porukat tiäkkö ostaa samaan aikaan asuntoja ja joku saa ehkä menee ehkä kihloihin tai tälleen niin se on ehkä koko ajan lisääntyny semmonen epäformaali niinku tiimin kommunikointi nyt viime aikoina sen takia, kun tullu enemmän sellasia mikkä on samassa elämäntilanteessa. Ja se tekee kyl tosi hyvää, että välillä ne venähtää ne puolentoist tunnin mittasiks ne missä ei puhuta mitään työasioita tai tälleen. Et sit on helpompi myös hoitaa työasioita ko tuntee vähän niinku toisista mitä puuhaa vapaa-ajalla ja tämmöstä. Ja ehkä se ois helpompi livenä, mut, tai en tiedä mutta ainaki tosi hyvin oppinu jo tunteen ihmisii, jotka on tullu tohon uutena. (A12)

Koronapandemian alkaessa koko organisaatio, jossa A työskentelee, on siirtynyt työskentelemään etänä ja viestintä on siirtynyt kokonaan etäviestimien varaan.

A on jo aikaisemmin työskennellyt niin sanotussa etätiimissä, jossa tiimin jäsenet työskentelevät eri kaupungeissa ja näin ollen viestintä on painottunut hyvin vahvasti etäviestimiin jo aikaisemmin. Kuten A yllä olevassa tarinassaan kertoo, hän kokee oppineensa tuntemaan tiimin jäsenet hyvin vaikka kommunikointi tapahtuukin etäviestimien välityksellä.

Tiimin jaetut ja yhteiset tavoitteet voidaan nähdä myös tärkeinä. Kun yhdessä työskentelevillä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet, heitä yhdistää jaettu tieto työprosessista sekä keskinäinen kunnioitus, he todennäköisemmin kokevat psykologista turvallisuutta (Carmeli & Gittel, 2009). E kertoo työskennelleensä vasta lyhyen aikaa nykyisessä organisaatiossa, kun häntä kokeneempi kollega oli pyytänyt häneltä apua. Tarina nostaakin esiin työyhteisön yhteisten tavoitteiden merkityksen.

...Mä olin ollut ehkä yhdeksän kuukautta alalla töissä, tämmönen niinku lapsen kasvonen, selkeesti niinku nuori kaveri, niin mua kymmenen vuotta vanhempi kollega pyysi mut omaan asiakastapaamiseen. Hän näyttää, hän on sata kilonen mies, joll on parta ja, mä on niinku tämmönen pieni pojan kloppi. Et meis on niinku fyysisestikin jo tosi iso ero. Ja hän on ollut viis vuotta pankissa töissä. Hän niinku siinä kohtaa uskalsi myöntää itselleen ja myöskin asiakkaalle, sen et, hei voinko mä pyytää [haastateltavan nimi] tähän tapaamiseen nyt mukaan, et sulla oli tämmönen kysymys mihin mä en osaa vastaa niin hyvin ku mitä mä kuvittelen, että [haastateltavan nimi] osais, koska tää on kaveri, on nyt siis kuukauden sisään perehtynyt tosi tarkasti näihin asioihin. Niin, näin mä tulin siihen tapaamiseen sitten mukaan ja mä juttelin siinä, asiakkaalla oli jokunen kysymys, alle 10 minuuttia mä juttelin siinä ja asia sen jälkeen niinku fine. Asiakas oli ihan hirveen tyytyväinen, se suunnitelma minkä mä esitin, niin se loppu viimein toteutettiin, siitä tuli meidän asiakas ja se oli niinku tosi hyvä kaiken kaikkiaan. Mut, mä niinku jälkikäteen jäin miettiin sitä, että on niin harvassa sellaset organisaatiot, jossa tollanen asia tapahtuu. Koska sen täytyy oikeesti sen mua niinku mua tosi paljon kokeneemman kaverin nii täytyy tavallaan niinku oikeesti myöntää nyt tollanen asia, et hän ei nyt tiedä niin hyvin ku joku muu. Ja vieläpä se, että tää on niinku kaveri, joka on justinsa tullu tänne ja se on nuori ja se on ollut tosi paljon vähemmän aikaa alalla ku mä ja muuta. Niin siin tulee tällaset niinku egoon liittyvät asiat niinku tosi paljon mukaan. Tuo on vaan osotus siitä, että, millä tavalla se meillä, niinku toimii ja se menee niinku joka suuntaan. Multa kysyy tosi paljon vinkkejä alalla kolkyt vuotta ollut työntekijä. Et, jossain huonossa organisaatiossa, niin se ei suinkaan toimis noin. (E13)

E kertoo haastattelun aikana useasta tilanteesta, jossa hän kokee saaneensa apua ja tukea nykyisen työyhteisönsä jäseniltä sitä tarvitessaan. Hän on kertomansa mukaan työskennellyt aikaisemmin organisaatiossa, jossa hän koki, että häntä tai muita työntekijöitä ei arvostettu ja avun pyytäminen oli haastavaa. Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen ja ylläpitäminen voidaankin pitkälti nähdä tiimin jäsenten käyttäytymisen seurauksena luotuina normeina (Edmondson & Mogelof, 2006).

Saatu vastuu ja vapaus eivät kuitenkaan aina aiheuta pelkkiä positiivisia tunteita uran alkuvaiheessa olevissa asiantuntijoissa. Mikäli omasta osaamisestaan on epävarma, voi saatu vastuu aluksi myös tuntua pelottavalta. G:n tarinassa tuleekin esiin alun epävarmuus omasta osaamisesta, jota työyhteisön osoittama tuki ja luottamus ovat hälventäneet. G:n työsuhde alkoi lyhyenä määräaikaisuutena, jonka jälkeen hänen työsuhteensa vakinaistettiin.

...mun piti kääntää tai tehdä ne ruotsinkieliset verkkosivut, niin sit heti tuli kyllä semmonen tunne, että mulla on niinku vapaat kädet. Et ne niinku luottaa siihen, et mä osaa. Ja jos mä

vaikka pyysin, hei, voisko joku tarkistaa tän jutun, niin sit ne oli vaan et, ei kyl me luote-taan siihen, että sä osaat ruotsia paremmin ko me tai jotain, et kyl sä niinku osaat, et näyt-tää hyvältä. Sillon mä, heti alusta asti huomasin kyllä, että saan tosi vapaat kädet ja ne kyl luottaa... Toki alussa joo, aiheutti kyllä vähän niinku pelon tunteita myös sillä tavalla, että mä oikeesti ajattelin, et mitä jos joku sitten muutaman viikon päästä huomaa, että tähän on ihan väärin tehty ja kaikkee, mutta kyl mä oon sit huomannu, et ei oo tullu niitä tilan-teita. Et kyllä ne varmaan tietää, et mihin ne luottaa ja mihin ei. Ja missä niinku tehtävissä voi antaa vapaat kädet ja näin, että kyllä mä toki niinku pyysin aina apua, jos oli joku sellan-ten tilanne, että mä en päässy niinku eteenpäin, et sillä tavalla, ei tarvinnu niinku pelätä. Mutta kyllä ensin oli sellanen, että mä olin niinku tottunu siihen, et saa todella tarkat ohjeet ja näin. Et se oli vähän niinku erilaista ja myös hieman niinku pelottavaa ensiks. Mut se kyl sitten se tunne meni ohi. (G14)

G:n tarinan mukaan hän ensin koki epävarmuutta omasta osaamisesta, koska oli tottunut aikaisemmissa työpaikoissa saamaan tarkat ohjeet työtehtävilleen. Nykyisessä organisaatiossa saatu vapaus ja luottamus tuottivatkin aluksi hänelle pelon tunteita, mutta hän silti koki pystyvänsä helposti pyytämään ja saamaan apua, mikäli sitä tarvitsi. Hänen tarinansa voidaankin nähdä esimerkkinä siitä, että yksilön psykologisen turvallisuuden kokemukseen työympäristössä vaikuttavat voimakkaammin esimerkiksi tavoitteiden selkeys ja ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus kuin yksilön persoonallisuus (Edmondson & Mogelof, 2006).

5.2.2 Työntekijöiden äänet kuuluviin poikkeusaikana

Keväällä 2020 Suomessa puhjennut koronapandemia on vaikuttanut kaikkiin organisaatioihin ja työyhteisöihin. Vaikka aika on ollut haastavaa organisaatioille, on se luonut myös suuria haasteita työntekijöiden jaksamiselle ja hyvinvoinnille. Erityisesti tämän teema-alueen tarinoissa korostuu organisaatioiden toimet asi-antuntijoiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Tarinoissa esiin nousee erityisesti työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet sekä työntekijöiden kokema arvostus, joka näyttäytyy erityisesti organisaatioiden joustavuutena. Työntekijöiden kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan työssään voidaankin nähdä yhtenä psykologista turvallisuutta lisäävänä tekijänä (Kahn, 1990; Edmondson, 2004a). G kertoo oman organisaationsa käytännön toimista, joilla työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset on saatu organisaation päätöksentekijöiden tietoon.

..joka viikko saadaan sellanen niinku työntekijäkysely, et miltä tuntuu. Ja ne niinku oi-keesti arvostaa työntekijöiden mielipiteitä myös sen suhteen. Tän viikottaisen kyselyn, niin sen tavote on, että todella matalalla kynnyksellä saadaa mahdollisimman paljon vastauksia siihen. Ku se kuitenkin tulee joka viikko. Mutta se on sit enemmän sellanen fiilis pohjanen, että motivaatiosta ja niinku jos on mitään ajatuksia siitä, että miten voidaan parantaa työntekijöiden etätyöskentelyä ja näin. [Kyselyssä] Saa sit valita oman fiiliksen mukaan, et min-käläinen fiilis on. Ja siis varsinki sillon alussa kun ei tiedetty oikeen et miten kauan tää koronatilanne jatkuu, niin sillon oli tullu palaute, että voitais niinku laajentaa näitä meidän etätyöskentelytapoja muutenkin, tai näitä käytäntöjä vaikka tää korona nyt niinku loppuu ja mennään takaisin toimistolle, niin sitä ne sit niinku heti muutti. Että vaikka korona, vaikka tää tilanne ois rauhottunu ja oltais menty takaisin toimistolle, niin lupa työskennellä etänä ois jatkunu sit sen niinku palautteen pohjalta. (G16)

Yllä olevassa tarinassa G kertoo, että hän kokee koronapandemian aikaisten toimi-
mien olevan yksi osoitus organisaation arvostuksesta työntekijöitään kohtaan,

sekä heidän vaikutusmahdollisuuksistaan työhönsä. Hän nostaakin tarinassaan esiin esimerkin, jossa organisaatio on muuttanut toimintatapojaan saadun palautteen pohjalta.

E kertoo koronapandemian vähentäneen epäformaalia keskustelua työyhteisön jäsenten välillä. Heidän tiiminsä on koronapandemian ajan työskennellyt vuoroviikoin toimistolla, jolloin hän on osan tiimiliäistensä kanssa ollut toimistolla samaan aikaan. Alla olevassa tarinassa hän nostaa esiin erityisesti epäformaalien keskusteluiden kollegoiden välillä olevan keskeisessä roolissa hänen mielestään luottamuksen rakentamisessa.

Pääasiassa me ollaan aika kiireisiä, jolloin sen viestinnän täytyy olla aika tehokasta. Jollon se on niinku hyvin vahvasti työasioihin orientoitunutta. Mutta totta kai me niinku pienessä tiimissä me tunnetaan toisemme ja välillä ku sille on aikaa nii puhutaan melko henkilökoh-tasistaki asioista ja vaihdetaan kuulumisia ja se on niinku mun mielestä tosi tärkeä osa just sitä, että se keskinäinen luottamus syntyy. Että sä niinku uskallat avata itteesi ja omaa historiaa ja omaa taustaa ja omia haaveita, vähän enemmän ku vaan sillain, että mä nyt opiskelen yliopistossa. Ja se on niinku mun mielestä tärkeä, se on korostunu nyt korona-aikana tietysti kun meillä ei oo ollu niinku mitään tämmösiä perus pippaloita... Niitä on siis kvar-taaleittain, meil on joku tämmönen epäformaali tilaisuus, jossa sä pystyt keskittymään hie-man johonki muuhun ku työasioihin. Ja se on mun mielestä aina niinku sellanen tärkeä ti-laisuus missä opitaan tunteen vähän paremmin, ihan niinku ihmisenä, ei pelkästään työn-tekijänä...Niin se [koronatilanne] on aiheuttanu sellasen tietynlaisen patoutuman just tä-hän niinku epäformaaliin keskusteluun. Ja me ollaan vieläpä toimittu niin, että ollaan oltu kahessa ryhmässä, mä teen nyt tänään töitä kotoo, mä teen tän viikon töitä kotoo, ja ens vii- kon mä teen taas töitä konttorilla. Elikkä nyt niinkö tavallaan sen toisen ryhmän jäseniä mä en oo nähny siis älyttömän pitkään aikaan. Ja kyl niinku jossain vaiheessa, ku rupes tuleen sellanen fiilis, et noita kavereita on nyt vähän ikävä, niin tajusin ehkä sen, et okei, et ne on niinku ihan hyvää sakkia. (E15)

E:n kertoman mukaan koronatilanteesta johtuen epäformaali keskustelu on vä- hentynyt huomattavasti, koska ei ole ollut mahdollista järjestää vapaamuotoisia tilaisuuksia ja työ tehdään pääasiassa etänä. Hän kuitenkin kertoo haastattelus- saan kokevansa, että heidän tiiminsä esihenkilö on pyrkinyt ottamaan huomioon näitä poikkeusajan mukanaan tuomia haasteita.

5.2.3 Kunnia sille, jolle se kuuluu

Luottamuksen voidaan nähdä olevan tärkeässä osassa psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, mutta tiimin jäsenten välinen luottamus ei välttämättä luo kunnioituksen ja välittämisen ilmapiiriä (Edmondson, 1999). Tästä huolimatta luottamus voi toimia perustana psykologisen turvallisuuden syntymiselle, koska se käsittää luottamuksen tavoin ajatuksen haavoittuvuudesta ja riskeistä, joita yksilö havaitsee työpaikalla.

C:llä on noin vuoden kokemus nykyisessä organisaatiossaan työskente- lystä. Hän on valmistumisensa jälkeen siirtynyt työskentelemään kyseiseen or- ganisaatioon ja hänen työsopimuksensa vakainaistettiin vuoden 2020 lopulla. C:n kertoma tarina pohjautuu hänen kokemukseensa saamastaan luottamuksesta esihenkilöltään.

...Mun esimies, joka oli nyt kevään kun tein sitä gradua, niin sano mulle heti ekana päi- vänä et sitä ei tai sillä ei oo mitään väliä, et missä on ja niinkö miten teen sitä. Niin ja ennen

koronaa. Että voi vaikka tehdä sitä laiturin nokassa jos haluan, et silleen ei haittaa mutta kuhan se tulee tehtyä. Ja kukaan ei koskaan oo seurannu mun työaikaakaan täällä, meillä ei oo minkäänlaista sellasta järjestelmää oo olemassa ja sitten ei oo tuota myöskään velvotetta ollu oikeestaan koskaan käydä millään toimistolla myöskään. Jaa kukaan ei mikromanage-roi, mikä nyt onkaan suomeksi, niin se on mun mielestä onnistunu täällä hyvin ja luonu semmosen tunteen, että luotetaan ja toisaalta se myös jostain kumman syystä haluaa saada suoriutumaan paremmin, koska haluaa osoittaa, että on tehnyt kaiken kun kukaan ei rupee kattoon et onks tehny kaiken ja semmosta... Täällä mun mielestä nää luottaa paljon työntekijöihin ja sitten taas se oman luottamuksen mihin luottaa niin on huomattavasti vaikeampaa. Tai vaikeampaa määritellä, mut siis esimerkiks, ku siis tein graduna semmosen ennustus hommelin, johon pitää täyttää pohjatiedot niin sitten mulla kävi siinä kohtaa, kun yks työntekijä päivittää sitä kukaussittain, niin tuli siinä kohtaa itellä ehkä sellanen, miten uskalltaa antaa sen, tai miten voi antaa sen toisen ihmisen käsiin, et mitä jos se täyttää sen väärin ja näin pois päin. Mut toisaalta pääsi myös hyvin nopee eroon siitä ajatuksesta, koska tiesin, että se on hyvä ihminen varmasti tekeen töitä ja niin pois päin. Niinniin, ei mun tarvi sitä murehtia ja varmaan tarkempiki ko minä koska en oo ite mikään maailman tarkin ihminen. Eli ehkä hankalampaa jopa ite luottaa ku saada täällä sitä luottamusta. (C17)

C:n tarina kuvaa johtajan vaikutusta psykologisen turvallisuuden tunteen syntymiseen. Vaikka tarinassa käsitellään erityisesti luottamusta, on kertojan kerronnasta huomattavissa erityisesti psykologisen turvallisuuden kannalta keskeinen fokus. Edmondsonin (2004a) määritelmä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen eroista, psykologista turvallisuutta tarkastellessa fokuksessa on muiden toiminnan sijaan tekijän omassa toiminnassa. Luottamuksesta puhuttaessa fokus on muissa ihmisissä. Tällöin henkilö keskittyy tarkastelemaan toisen henkilön toimintaa ja pyrkii näin ollen päättämään, onko tämä henkilö luottamuksen arvoinen. Psykologisessa turvallisuudessa huomio sen sijaan keskittyy henkilöön itseensä. Tällöin henkilö pyrkii tekemään johtopäätöksiä siitä, miten muut henkilöt suhtautuvat, jos hän esimerkiksi tekee virheen. Näin ollen tarkastelun fokus siirtyy muista henkilöistä tekijään itseensä. C:n tarinasta voisi siis päätellä, että hän juuri kokee psykologista turvallisuutta organisaatiossaan.

Haastateltavien tarinoissa nousee esiin myös muita esihenkilöiden tekemiä työntekijöitä osallistavia toimia, joiden voidaan nähdä lisäävän asiantuntijoiden psykologista turvallisuutta. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan erityisesti johtajan puheita ja tekoja, jotka osoittavat rohkaisemista ja arvostusta tiimin jäsenten osallistumista kohtaan (Nembhard & Edmondson, 2006). A:n tarina kuvaa asiantuntijan kokemusta siitä, että heidän tiiminsä lähijohtaja pyrkii osallistavalla toiminnalla osoittamaan arvostusta työntekijöille. Hirakin ym. (2012) tutkimuksen mukaan johtajan osallistava toiminta ja työntekijöiden panosten arvostaminen luovat tiimin jäsenille tunteen siitä, että heidän työnsä on tärkeää ja heidän ideoitansa arvostetaan.

...kun koko yrityksessä esitellään juttua ja niinku [lähijohtajan nimi] vaikka alottaa sen, joku esitys, niin hyvin harvoin hän niinku itse kokonaan esittää sen jutun että hän ois niinku esihenkilöasemassa ja hän sitten kertoo kaikki alaistensa, tai alainenki on huono sana, tiimiläisten kanssa tekemät jutut. Vaan hän niinku aina sitten nostaa, tuutko sä kertoon tästä jutust, ko sä teit tän. Esimerkiks. Et sieltä aina niinku nostetaan se tekijä esiin sillai et ku, eihän sitä sillai aina ihmiset muista, mut sitten jos joskus joku ei oo vaik muistanu, nii siit on vaikka jälkikäteen pahoteltu et mä unohin sanoo sun nimen. Et jos on just tehny jotain, et sitten ku on niitä tyyppei, jotka aina nostaa vaan tiäkkö, vaan ei oikeestaan tee mitään mutta ottaa aina vaan sen kunnian itelle. (A18)

Johtajan rohkaistessa tiimiläistensä osallisuutta ja työpanoksen merkitystä, tiimin jäsenet kokevat todennäköisemmin psykologista turvallisuutta. A kertoo yllä olevassa tarinassa huomaavansa, kun työntekijälle ei anneta tämän ansaitsemaa arvostusta tekemästään työstä. Esihenkilön tulisikin toimia johdonmukaisesti tukeakseen työntekijöiden osallistumista.

Johtajan kannustaessa palautteen antamiseen tai muuten omien mielipiteiden sanallistamiseen hän luo kuvaa siitä, että alaisten mielipiteitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Tämä voi myös edesauttaa avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa (Edmondson, 2004a). E kuvaakin alla olevassa tarinassa omaa kokemustaan siitä, kuinka hänen esihenkilönsä toiminta on edesauttanut siinä, että hän kokee kehittyneensä omassa työssään.

Mä sanoin silloin jo heti alkuun, ku mä tulin töihin, että mä olin oppinu puolessa vuodessa enemmän ku mitä mä olin oppinu kolmessa vuodessa vakuutusyhtiössä. Eli se niinku tavallaan kuvaa sitä oppimiskäyrää, mikä tulee justiinsa niinku näkyväksi tollasesta palautteen annosta ja niistä sellasista prosesseista, mitä tehdään, että se jatkuva kasvu on niinku mahdollista. Ite mä oon kiittäny ja antanu palautetta esimiehelleni siitä, että hän on johtanut mua hyvin. Ensimmäisenä vuonna se ei asettanu mulle mitään tavoitteita sen takia, et se anto mun vaan kasvaa sen ekan vuoden ja sit ku mä jälkikäteen kiitin sitä siitä, niin sit se sano, että sullahan meni aika hyvin, jos hän ois asettanu sulle jotkut tavoitteet, niin ne ois ollu vaan haitaksi. Sen takia, että ensimmäisen kaupan saamiseen ois tullu ka uheet paineet ja sit ne ois joka tapauksessa ollu vääränkokoset. Et kyl niinku tarpeeks myynihenkinen ja kilpailuhenkinen kaveri määrittelee kyllä itselleen ne tavoitteet sitten sen mukasesti mitä hän realistisesti voi ne saavuttaa. (E19)

Vaikka työntekijöille asetetut selkeät tavoitteet voivat toimia motivaatiota lisäävänä tekijänä, on E:n yllä kertoma tarina esimerkki siitä, kuinka myös tavoitteiden puuttuminen voi tietyissä tapauksissa lisätä työntekijän motivaatiota. Tässä tapauksessa juuri asiantuntijalle annettu tila ja vapaus kasvaa omaan työhönsä, toimi selityksenä tavoitteiden asettamatta jättämiselle.

5.2.4 Virheet nopein tie oppimiseen

Psykologinen turvallisuus tukee oppimiskäyttäytymiseen kuuluvaa virheistä puhumista ja työhön liittyvien olettamuksien kyseenalaistamista, koska tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että heidän tarkoituksensa nähdään erityisesti organisaation toiminnan kehittämisenä (Edmondson, 2004a, Carmeli ym., 2009). Cauwelier ym. (2019) mukaan psykologista turvaa kokevat tiimin jäsenet nostavat herkästi esiin tiimin toimintaan liittyviä huolia ja virheitä huolimatta siitä, oliko virheen tekijä tiimin jäsen itse vai joku muu. Sen sijaan tiimeissä, joissa psykologisen turvallisuuden kokemus on matala, henkilöt nostavat virheen esiin ainoastaan jos ovat sen itse tehneet, eivät jos kyse on jonkun toisen tekemästä virheestä. A nostaakin esiin haastattelussa juuri organisaatiossa tapahtuneen virheen, jota hän ei ollut itse tehnyt, mutta mikä vaikutti laajasti koko organisaatioon.

Mutta just tää saakelin rahapesujuttu, siinä oli semmonen tilanne... en ite sitä alkanu tekeen ja se oli vaan niinku ollu kaikkien pöydällä ja roikkunu ja sitten siihen oli vaan nimetty yks henkilö, joka otti niinku sitten oikeen härkää sarvista kiinni ja lähti tekeen sitä. Ja niinku markkinoil on yks semmonen softa jolla pystyy tekeen sitä. Elikkä lähettää niitä. Se

lähtee semmosesta, ja se on niinku ihan järkyttävän huono softa siihen, et mieti et sulta kysellään niinku yritykseltä rahanpesuun liittyviä asioita, jotka on heti niinku sellasia offensive jotenki. Et kysytään jotain tällasta. Ja sit sun pitää laittaa sinne jotain henkilöturvaturvaksia ja tällasta ja on yks softa jonka kautta voidaan lähettää näitä pyyntöjä. Ja sitten kävi niin, että tää yks henkilö oli päättäny jostain syystä, että nyt se pitää niinku mahdollisimman nopee saada tehtyä tää, että lähetettyä nää kaikille meidän asiakkaille...yhellä oli niin kiire, että semmonen viesti lähetettiin sen järjestelmän kautta kaikille meän asiakkaille juhannusaattona. Silleen, että minä ja [toimitusjohtajan nimi] jotka niinku vastataa tästä niin ei tienny sitä, kukaan ei tienny siitä. Ja se viesti näytti ihan sellaselta huijausviestiltä. Silleen ettei sitä kukaan, ainakaan mä en ikinä uskaltais pistää, ku siinä oli joku otsikko tietopyyntö, pyydetään joku henkilöturvaturvannus ja ihan käsittämätöntä. Ja sitten niitä alko niinku juhannusaattona, just ko oltiin mökillä alkamassa hakkaan jotain puita, niin alko tulleen viestiä silleen ihan hanaa. Kaikkialta, mulle ja [toimitusjohtajan nimi], et mikä tää niinkö tää on niinkö tää juttu. Ja mä olin niinkö, että en minä tiedä, mikä toi on. Ja siinä oli silleen et se tuli yhtäkkiä meidän tontille, vaikka muut oli tehnyt sen. Ihan vaan et jos olis informoinu, että me ollaan nyt lähettämässä nyt tällasta niin me oltas vaan sanottu, että ette lähetä juhannusaattona; kukaan ei vastaa siihen tänään ja sitten ei oo ketään ihmisiä töissä vastaamassa niinku näihin juttuihi. Ja sitten siinä oli niinku kunnan pika damage control joku kaks tuntia lähetettiin jotain sähköposteja ja toimitusjohtajan kanssa kirjailtiin jotain. Se oli siis ihan katastrofi koko homma...Mutta sen jälkeen on tullu silleen niinku, mitä siitä opittiin, että kaikki mitä lähtee massana kaikille asiakkaille niin se pitää aina niinku laittaa henkilöstön nähtävälle silleen päivää ennen. Edellisenä päivänä, jotta niinku ihmiset voi sanoa, jos siellä on vaikka jotain virheitä tai jos se on niinku ihan älytön juttu. Niin aina on niinku semmonen, meillä ei oo mitään esimies tsekkiiä, et meän pitäis kaikki lähettää [yrityksen hallituksen puheenjohtajan nimi] kautta, mut nyt se on silleen, et pitää kaikille lähettää nähtäväksi, jossa kaikki pystyy reagoimaan, jos siellä on jotain hassua. (A20)

Virheiden raportointi ja tunnistaminen ei riitä siihen, että organisaatio pystyisi oppimaan aikaisemmista kokemuksistaan. Onkin yleistä, että virheen tapahtuessa organisaatio ainoastaan havaitsee ja korjaa virheen kyseenalaistamatta virheen taustalla olleita syitä (Carmelin & Gittell, 2009). Carmelin & Gittellin (2009) mukaan virheiden mahdollistama oppiminen vaatiikin avointa ja pelotonta suhtautumista koko organisaation toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen. Ylläolevassa tarinassa A kertookin, kuinka organisaatiossa tapahtuneesta virheestä johtuen he päättivät muuttaa koko organisaation prosessia. Tämän lisäksi tilanne hoidettiin niin, että organisaatio osallistaa kaikki jäsenensä vaikuttamaan organisaation viestintään tässä tapauksessa sen sijaan, että pyrittäisiin lisäämään organisaation hierarkkisuutta. Organisaatiokulttuuri on onnistunut luomaan ilmapiirin, missä virheiden tekeminen ei ole ainoastaan sallittua, vaan niillä pyritään jatkuvasti kehittämään organisaation toimintaa.

On otettava myös huomioon, että inhimilliset virheet eivät tule koskaan täysin katoamaan organisaatiomaailmasta. Tähän nojaten Edmondson (2004b) painottaakin, että organisaatioiden olisi kyettävä luomaan sellainen ympäristö, jossa työntekijöiden on mahdollista oppia virheistä ja välttämään samojen virheiden tekemistä tulevaisuudessa. G kuvaileekin omaa kokemustaan virheiden tekemisestä nykyisessä organisaatiossaan juuri mahdollisuudeksi oppia. Hän ei koe pitävänsä virheiden tekemisestä, mutta on kokenut organisaatiokulttuurin mahdollistavan virheiden tekemisen ja niistä oppimisen.

...sanoisin ehkä, että, meidän yrityksessä on sellanen, niinku kulttuuri ja silleen et niinku annetaan tosi vapaat kädet ja halutaan, että työntekijät itse ottaa sitä vastuuta. Niin, et jos-sainhan se myös tarkoittaa sitä, että niinku he ovat varautuneet siihen, että voi tulla myös virheitä. Niin musta tuntuu myös, että se on niinku siinä kulttuurissa. Et se on myös sellanen, et siitä voi oppia sitten. Ja ei tee sit uudestaan sitä samaa virhettä. Ja voi myös muille

kertoa siitä omasta epäonnistumisesta ja muut voi sit oppia siitä. Et mä luulen kyl, et se on kyl vähän käsikädessä sen kanssa, että halutaan, että työntekijät ottaa sitä omaa vastuuta ja haluaa kehittää sitä omaa tekemistä ja kehittää myös niinku yrityksen toimintaa, että sikse mä luulen myös, että virheistä ei, et se on sellanen enemmän oppimisen juttu. Toki, ne ei halua, että kaikki tekee virheitä koko ajan, mutta sillä tavalla, et mä luulen, että se on siinä niinku itse siinä kulttuurissa, et se ei oo niinku maailmanloppu vaikka tekee joku virheen. Että, siitä sitten oppii. (G21)

Monien organisaatioiden voidaan nähdä perustuvan käytäntöön, jossa onnistumisista palkitaan ja epäonnistumisista rankaistetaan (Hirak ym., 2012). Tällainen rakenne voikin aiheuttaa ei-toivottuja käyttäytymismalleja, joissa esimerkiksi virheitä piilotellaan. G kertookin kokevansa virheiden olevan reitti oppimiseen. Myös H kertoo suhtautuvansa virheisiin juuri keinona oman osaamisen kehittämiseen.

Mä uskallan tehdä virheitä, koska mä koen, että se on se nopein tie siihen kehittymiseen. Se ei tarkoita sitä, että mä tykkäisin tehdä virheitä. Mä koen, että mä oon tosi perfektionisti ja mua oikeesti ärsyttää, joka samperin kerran, kun mä teen jonku mokan. Mut sit mä myös tiän, et niinku kannattaa mennä ja tehdä ja sitten jos on joku semmonen, et täytyy tehdä joku nopee päätös, niin mä mielummin teen sen ja katon sit myöhemmin, et meniks se putkeen ku se, et mä jättäisin tekemättä sen, sen takia että mä pelkäisin, et mä tekisin virheen. Mut ehkä se, et eihän kukaan nyt virheitte tekemisestä sinänsä tykkää. Se on potaskaa, mutta ne on niinku loistava tapa kehittyä... Virheen osalta, tavallaan tekis mieli sanoa semmonen laajempi kokonaisuus, ko mulla oli syksyllä tota muutosjohtamista. Ja minähän en pöllö, silloin tajunnu sitä, että sä et voi johtaa tiimiä ko sun pittää johtaa niitä yksilöitä siinä tiimin sisällä, et sä niinkö onnistut siinä heti... Mulla oli kaks täysin erilaista konttoria; toinen oli tosi itseohjautuva, niille ku sano, että hei, tehäänkö me näin ja me päätettiin yhdessä, että me tehään näin, niin se oli niinkö selevä ko pläkki. Sit se toinen, ku me päätettiin yhdessä, että me tehään näin, niin meni kaks ja puoli sekuntia niin ne unohti sen. Et tavallaan, mä ensin luulin, et mä mikromanageeraan sinne, kunnes mä sitten sparrasin mun esimiehen kanssa ja sit se sano, et ymmärräks sä [haastateltavan nimi], et se ei oo mikromanageeraamista, silloin kun ne ihmiset oikeesti tarvii sitä, että sä kirjotat sinne, et kuka menee lounaalle ja mihinki aikaan. Niin se on niinku semmonen, mikä mua oikeesti ärsyttää, siis tiettyllä tapaa, se ei oo semmonen yks konkreettinen virhe vaan se on semmonen kokonaisuus, ku mä oisin tajunnu, sen pikkasen aikasemmin, niin mun elämä ois ollu ihan tosi paljon helpompaa. Mutta koska en tajunnu sitä, niin sitten vedin sen niinkö pidemmän kaavan kautta. Kyllä siitä valmista tuli ja ihan yhtä hyvä silläki tasolla, mutta ois voinu mennä tosi paljon helpommin. Ja sit ku siinä oli vielä tavallaan se, et ku sen toisen porukan kanssa kaikki toimi, just tolla taktiikalla ihan super hyvin niin mä en niinku tajunnu sitä, että hitto, jos sulla on sellasia niinku yksilöitä, jotka vaatii tosi tosi tosi tosi tosi paljon coachaamista, niin se, että mitä joskus itse koet mikromanageeraamiseksi, on tavallaan se heidän ns taso, millä pitää johtaa. Mut jos sitten taas jos pitäis alkaa luettelemaan tommoset, et on painanu väärää nappia, niin ohan nyt herran jumala lähettäny elämäni aikana miljoona kokouskutsua silleen, et se on aina menny puoli tuntia sinne, tänne tai väärälle viikolle ja sit mä oon ottanu kahen minuutin päästä takasin että HUPS, väärä, mut mä en niinku koe, että se on niinku virhe. Vaan koen, että tuo on semmonen, mitä arjessa tapahtuu, tiäks, et sulla tipahtaa kynä lattialle. Niin mun mielestä se on ihan yhtä pieni asia. (H22)

Yllä olevassa tarinassa H kertoo kokemuksestaan, jonka kokee olleen epäonnistuminen. Hänen kerronnastaan on huomattavissa, että hän koki oppineensa tilanteesta ja kyseisen virheen tekeminen ja käsitteleminen vahvistivat hänen ammatillista osaamistaan. Hän myös nostaa esiin, mitkä asiat hän kokee virheinä. Hän huomauttaa, että ei koe päivittäisiä inhimillisiä erehdyksiä virheinä, jotka liittäisi omaan asiantuntijuuteensa tai osaamiseensa. Tässä tuleekin esiin ero epäonnistumisten välillä, joista henkilön on mahdollista oppia ja inhimillisten virheiden, joista ei ole mahdollista päästä kokonaan eroon, koska niiden voidaan

nähdä olevan osa erehtyväisenä ihmisenä olemista. Tutkimustiedossa onkin lisääntynyt kiinnostus epäonnistumisista oppimiseen (Carmeli & Gittell, 2009).

5.2.5 Arvostus ennen hyvää titteliä

Psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana -teema-alueen tarinoita yhdistää feminiinisten ja maskuliinisten puhetapojen yhdistyminen. Tarinoista on löydettävissä sekä maskuliiniseksi että feminiiniseksi määriteltäviä puhetapoja. Esimerkiksi A kertoo haastattelussa omista odotuksistaan työelämään siirtymisessä. Kerronnassa voidaan nähdä nousevan esiin maskuliinisena nähtävä toiminnallisuus ja feminiiniseksi määriteltävä yhteisöllisyys (Alvesson & Due Billing, 2009).

...no mulla oli koko ajan tärkeänä odotuksena semmonen, että se ei niinku, ei ois semmonen perinteinen mistä pelotellaan, semmonen oravanpyörä, missä ei sitten tehdä muuta ko töitä, et se on ollu mulla koko ajan ja oon hakenu semmosta paikkaa ja semmosta roolia, missä niin ei niinku käy. Ja semmosia ihmisiä niinku ympärille. Että se olis tosi vaarallista jos ois sellasta, ei niinku vaarallista, mutta tietäis, et ku mäki oon semmonen niinku kunni-anhimonen luonne ja semmonen niinku Tekijä. Niin jos mun ympärillä olis vaan niinku suorittajia niin sitten se vois mennä tosi pahasti semmoseks niinku uraorientoituneeks missä ei oo niinku mitään järkee niinku hyvinvoinnin kannalta... odotuksia oli et pääsis semmoseen hyvään ympäristöön, missä on niinkö hyvä balanssi. Balanssi silleen, eri asioilla, ei niinkään se työn sisältö tai titteli tai palkka tai silleen. Että silleen et se lähtee silleen kivasti rullaan ilman mitään et sä oot bönärissä silleen vuoden päästä tai et sä oot sellassa paikassa, et sulla on hyvä titteli ja hyvä palkka, mutta sitten sua ei vaikka arvosteta niin. Tai sitten myös semmonen, et on menny johonki toimistoon ja sä oot koko ajan asiakaspaineessa, sulla on kauhee stressaavaa, niin se ois ollu tosi huono. Et ne oli ne mun odotukset ja ihan mielestäni onnistuinki siinä. Ensimmäist kertaa ehkä havahtu siihen, että se semmonen varmuus on kans aika tärkeetä. Samoihin aikoihin ko tuli asuntolaina. Et sit ne etenemisjutut niinku sopivalla aikajänteellä, niinku ei mulla oo kiirettä, mutta näin päin pois. (A23)

Kuten A tarinassaankin mainitsee, työelämän tasapainon löytäminen oli hänelle tärkeää. Hänen mielestään tasapainon löytäminen ei ole kuitenkaan mahdollista missä tahansa, vaan vaatii organisaation, joka on kiinnostunut panostamaan työntekijöidensä hyvinvointiin ja psykologiseen turvallisuuteen. Työntekijöiden kokiessa psykologista turvallisuutta he myös todennäköisemmin sitoutuvat organisaatioon (Frazier ym., 2017; Edmondson & Lei, 2014). Esimerkiksi E kertoo, että hän haluaa ehdottomasti jatkaa nykyisessä organisaatiossaan työskentelyä, koska hän näkee siellä sekä kehitysmahdollisuuksia sekä kokee tulevansa arvostetuksi. Hänenkin kerronnassaan näkyy sekä feminiinisiä että maskuliinisia elementtejä hänen arvostaessaan vahvasti selkeää urapolkua ja kehitysmahdollisuuksia, mutta arvottaessa myös jatkuvuuden ja työyhteisön tärkeiksi elementteiksi.

D kertoo työelämään siirtymisen olleen hänelle haastavampaa kuin hän oli odottanut. Hänellä onkin kokemusta useammassa organisaatiossa työskentelemisestä, mutta kokee nyt päässeensä organisaatioon, jossa tulee arvostetuksi. Hänen kerronnassaan nousevat esiin sekä kilpailukykyisen palkan tärkeys ja kehitysmahdollisuudet että työyhteisön merkitys sekä luovuus omassa työssään.

Ehkä se kyllä et on niinku kiva tiimi ja, että on kehittymismahdollisuuksia ja et saa niinku oppia uutta ja kehittyä niin se on kyl sellanen tosi, tosi tärkeä juttu. Ja myös se, että on on

niinku, no näin henkilökohtasesti niin se, et se saa olla luova. Ja käyttää sitä omaa luovuutta työssä niin se on sellanen kyl tärke juttu mulle. Mutta työpaikalla niin mä sanoisin, että huomaa, että tulee arvostetuks työntekijänä niin se on kyl tositositosi tärkeetä, koska, no mulla on myös kokemuksia siitä, että, et mä tiedän, et se ei oo itsestäänselvyys, jos näin sanotaa. Ne on ainaki semmoset tärkeet jutut. Ja myös toki niinku et saa kilpailukykyisen palkan niin kyllähän se myös on tärke. Mut se myös liittyy ehkä siihen, et tulee arvostetuks. Mä muistan niinku, että mä ajattelin ehkä, että on tosi helppoa saada töitä. Ja jotenki mulla oli käynny sellanen tuuri, et mä olin saanu ne mun kesätyöt aika niinku helposti. Ja sit mä luulin, et samalla tavalla sitten sitten saan vakituisen työsuhteen. Ja myös se, että, että mä luulin, että kun mä saan sitten mun ensimmäisen työn niin se on sit vakituinen työsuhde. Mutta mullahan oli niinku kaks määräaikaista työpaikkaa ennen ku mä sit sain vakituisen työsuhteen. Että sillä tavalla se oli myös sellanen, et mä jotenki luulin, et se olis paljon helpompaa ku mitä se todellisuudessa oli. (G24)

Teema-alueen tarinoissa nousevat esiin sekä feminiinisyyttä että maskuliinisuutta tuottavat puhettavat. Asiantuntijat arvostavat sekä organisaation tarjoamia mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen että hyvinvointia tukevaan työskentelyilmapiiriin. Tarinoissa korostuukin teema-alueista selkeimmin sitoutuminen organisaatioon sekä korkea psykologinen turvallisuus.

5.3 Epävarmuuden heijastuminen psykologiseen turvallisuuteen

Tämän teema-alueen tarinoissa epävarmuuden pystyi havaitsemaan psykologista turvallisuutta horjuttavana tekijänä. Tarinoita yhdistää jokin epävarmuus, jota tarinoiden kertojat kokivat erityisesti omaa osaamistaan kohtaan. Tarinoissa oli kuitenkin nähtävissä myös jokin psykologista turvaa lisäävä ulkoinen tekijä, kuten vakaa työura. Tämä epävarmuuden heijastuminen psykologiseen turvallisuuteen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tarinoita kertova asiantuntijat eivät kokisi missään määrin psykologista turvallisuutta. Tähän kategoriaan kuuluvia tarinoita löytyi neljältä haastateltavalta: C, F, I ja J.

Tarinoissa epävarmuuden kohteina korostuivat erityisesti oma ammattitaito sekä organisaatiokulttuurin luomat raamit sille, mikä on hyväksyttävää. Tarinoita yhdisti myös se, että palaute nähtiin negatiivissävytteisenä. Tarinoiden kertojat eivät itse juurikaan antaneet palautetta kenellekään eikä omasta työstä saatu juurikaan rakentavaa tai kehittävää palautetta. Lisäksi tarinoita yhdisti se, että organisaatioiden toimet työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi koronapandemian aikana ovat olleet melko vähäisiä.

Tämän kategorian tarinoissa haastateltavien työsuhteet olivat alkaneet pääasiassa määräaikaaisina ja sen voidaan nähdä yhtenä psykologista turvallisuutta horjuttaneista tekijöistä. Haastatteluiden toteuttamisen aikaan jokaisen asiantuntijan työsuhde on kuitenkin vakituinen. Asiantuntijat kokevat myös pääasiassa olevansa sitoutuneita organisaatioon ja työhönsä. Sitoutuneisuuden voidaan nähdä liittyvän erityisesti turvallisuuden ja vakauden arvostamiseen. Tarinoiden kerronta onkin pääasiallisesti feminiinistä.

5.3.1 Kokemuksen tuoman varmuuden puuttuminen

Uransa alkuvaiheessa olevilla asiantuntijatehtävissä työskentelevillä henkilöillä on usein haasteena se, että heille ei ole vielä kertynyt vahvaa osaamista omalta asiantuntija-alueeltaan. Tästä johtuen yrityksestä saatavan tuen ja mentoroinnin merkityksen voi nähdä korostuvan erityisesti. Asiantuntijan voidaan nähdä perustavan käsityksensä siihen, missä määrin organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, havaitun organisaatioltaan saamansa tuen perusteella (Carmeli & Gittel, 2009). Koettu organisaation tuki on psykologisen turvallisuuden lähikäsite.

Puuttuva organisaatiotuki voi myös johtaa siihen, että henkilö ei sitoudu organisaatioon. I työskentelee pienessä startup -yrityksessä, jossa hän on ainut, jolla on asiantuntijuutta tekemistään työtehtävistä. Hän on aloittanut työskenteelyn organisaatiossa kesätyönä, jonka jälkeen hänen työsuhteensa on vakinaistettu. Tällä hetkellä hän työskentelee organisaatiossa osa-aikaisesti maisteriopintojensa ohessa. Hän kokee kokemuksen puutteen hankaloittavan selvästi työn tekemistä eikä koe, että saisi tarpeeksi tukea organisaatioltaan. Toisaalta hän ei myöskään näe selkeitä kehitysmahdollisuuksia nykyisessä työssään eikä tästä syystä koe sitoutuneensa organisaatioon.

Totta kai siinä on haasteena se, että siel ei kukaan muu niinku tee, tai oo markkinoinnin asiantuntija tai näin, et niinku siinä on tietyl tavalla haasteita mullekin, tälleen tästä suoraan koulunpenkiltä siirtyneenä. Nyt sitten niinkun, joutuu joskus turvautuun internettiin jos tarvii jotain sellasta, että tietää, ettei voi kysyy niinku joltain muult...Tietty yks puoli ihan niinku sen kehittymisen kannalta, että ois kiva, jos ois joku, joka niinku osais siel enemmän, jolta sit vois myös oppii ja omaksuu asioita...Et mä en niinku nää tässä mulla itelläni semmosta niinkö kehityspotentiaalia. ...Et mä en nää siinä mielessä tulevaisuutta tossa yrityksessä. Mutta tällä hetkellä se on oikein hyvä niinku työkokemuksen kannalta. Mut sit ku ei oo sitä kokemusta. Niin ei oo sitä kokemuksen tuomaa varmuutta, että näin tää asia tehään ja näin tää asia hoituu, vaan sit niinku se on enemmänki sit sen kokeilun kautta ja opettelun kautta. Niin sit sitä myös niinku, sitä ei voi olla aina itekkään varma, et onkohan tää nyt niinkö oikea tapa tai pitäiskö tää tehdä toisella tavalla tai mä en nyt ehkä ihan osaa tätä, mutta teenks mä tän silti...Et tota, koska ei oo ketään siin meillä, kuka sit osais sen enempää jeesii. Ainut se [lähijohtajan nimi], hän on niinku aikasemmin tehny niinku google, tai käyttäny google x ja niinku markkinointii sen kautta pyörittäny. Niin siltä mä oon ehkä jotain oon joskus kysyny. Mutta tota, seki on aikalailla sysänny sen homman mulle. Ja vaik mä sanoin, et ei mul oo, tai siel on vähän sillä tavalla, et aina mä oon sanonu, et mulla ei oo kokemusta tai mä en osaa niinku sillai, tai mä en tiiä. Niin ne vaan aina vaan antaa mulle niit hommii ja olettaa ja odottaa, et mä osaan ja hoidan. Että ehkä niillä on aika kova luottamus muhun ilmeisesti. Tai sillä tavalla just, että en oo sitä epäluottamusta kokenu, mutta sitten, se aiheuttaa itessä aina silleen, jaiks, että mites tää homma nyt hoidetaan. (I26)

I:n tarinassa nousee esiin asiantuntijan epävarmuus omasta osaamisestaan, koska hän kokee, ettei hänellä ole vielä tarpeeksi kokemusta. Toisaalta myös D kertoo, että hän on ainut organisaatiossaan, jolla on työtehtäviin vaadittavaa ammattitaitoa, mutta hänen kerronnassaan on huomattavissa selkeää itsevarmuutta omaa osaamista kohtaan. Sen sijaan I:n kerronnasta on huomattavissa tuen ja mentoroinnin puuttumisen vaikuttavan selvemmin hänen työtehtävistään selviämiseen. I:n ja D:n kerrontaa yhdistää myös palautteen saamisen haastavuus. Saatua palaute ei erityisesti auta kehittymään omassa työssä, koska organisaation

muut jäsenet eivät omaa samaa ammattitaitoa eivätkä näin ollen ole kykeneviä antamaan kehittävästä palautetta työn sisältöön liittyen.

Epävarmuus nousee esiin tämän teema-alueen tarinoissa oman osaamisen lisäksi myös työsuhteen muodossa. F ja J kertovat määräaikaisen työsuhteen vaikuttaneen siihen, että he eivät kokeneet pystyvänsä olemaan täysin omana itsenään työpaikalla, koska kokivat määräaikaisuuden saavan aikaan paineen ylisuorittamiseen. F on työskennellyt organisaatiossaan noin kaksi vuotta lyhyemmillä määräaikaisilla sopimuksilla ennen kuin hänen työsuhteensa vakinaistettiin kesällä 2020.

Mä sain tossa kesäkuun alusta vakituisen paikan. Elikkä tuota, nyt sitten, nojoo, reilu puol vuotta, sitten on mennä siinä. Sit, sitä ennen oli se määräaikainen. Et nyt varsinkin sit ku, oli määräaikaisena, niin oli paljon sellanen huterampi se pohja, mut nykyään, ku on se vakituisen virka, niin sitten on sellanen, että uskaltaa jo tavallaan vähän niinku olla jalat maassa vielä enemmän. Et ei tarvi olla pelko persiissä, et no saanko mä jatkaa. Mä koin sen sellasena, että täytyy niinku, ylisuorittaa ja tehdä vaikutus kaikilla tapaa kaikkiin, että minä kelpaan ja teen ja olen hyvä... Sillon, varsinkin ku oli määräaikainen niin aattelin, et tää on tyhmää, et ne pitää mua ihan tyhänä, joku ylemmän tason työntekijä, jos mä kysyn tällasta. Et joutunu vähän miettiin, mitä kysyy. Ja sitten ettiny ite sitä, tai kysyny joltain toiselta sitä, ettei menis niinku maine. Niin kyllä, sillon, mutta nykyään aika rennosti, mut toisaalta, vielä edelleen, totta kai se jatkuu, että on sellanen, että ei nyt kehtaa asiantuntijoilta kysyy jotain ihan turhaa ja käyttää sen aikaa. Et, kyl sitä joutuu edelleen vähän miettiin, että ja siihen pyritäänki, et ite sitä etitään, eikä aina kysyt. Että, se on vähän kakspiippunen se tiedon jakaminenki...ku oli jotain kesätyöntekijöitten perehdyttäjiä, jotka oli ollu sit muutaman vuoden enemmän, niin tuntu, että saatto vähän joskus naurahtaa, jos oli semmonen oma, hölmö itensä, jossain pienessä tilanteessa, mikä ei ollu ees virallinen. Sillain, et jotain kyseenalaisti, niin tuli sellain alemmuuden tunne, että enpä tajunnu miettiä tuota. Et on ollu myös sellasia tilanteita, mutta ei se niinku organisaatiossa oo, et se on ollu enemmän henkilökemia juttuja, taas sitten. Et ollu jotain analyttisempia ihmisiä, jotka näkee heti, et näihän se menee. Ite et nää ja sit viel kysyt niin on sit ihan tyhmä tunne... (F27)

Yllä esitetty F:n jakama tarina nostaa esiin aseman ja statuksen merkityksen, jonka voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen. Newmanin ym. (2017) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että yksilön kokemus asema ja status ryhmässä voivat johtaa yksilöiden haluttomuuteen puhua. Henkilö myös pyytää epätodennäköisemmin apua henkilöltä, joka toimii hänen yläpuolellaan valtasuhteissa (Edmondson, 2004a). Näin ollen organisaation työnjaossa erilaisia rooleja edustavien jäsenten erot voivat toimia keskeisenä psykologisen turvallisuuden estäjänä (Carmeli & Gittel, 2009).

Hierarkkisessa organisaatiossa avun pyytäminen voi vaikeutua, koska avun pyytäminen voi saada henkilön näyttämään epäpätevältä. F:n tapauksessa myös työn määräaikaisuus on voinut vaikuttaa tilanteeseen epävarmuutta lisäävänä tekijänä. Kuitenkin tiimeissä, joissa psykologisen turvallisuuden kokemus on korkea, tiimin jäsenet eivät kritisoi toisiaan avun pyytämisestä tai kysymysten esittämisestä vaan näkevät tämän oppimista edistävänä prosessina (Cauwelier ym., 2019). Psykologinen turvallisuus myös vähentää yksilön huolta arvosteluksi, nolatuksi tai kritisoiduksi tulemiselta, joka ei vaikuta täysin täyttyvän tämän teema-alueen tarinoissa.

5.3.2 Vastassa olevia instituutteja ei kannata vastustaa

Epävarmuuden heijastuminen psykologiseen turvallisuuteen -kategorian tarinoissa korostui asiantuntijoiden haluttomuus antaa palautetta ja rakentava palaute näyttäytyi tarinoissa pääasiassa negatiivisessa valossa (C, F). Palautteen pyytäminen sisältääkin samankaltaisen interpersonaalisen riskin kuin avun pyytäminen ja asettaa palautteen pyytäjän asemaan, jossa hän voi saada negatiivista kritiikkiä (Edmondson, 2004a) rakentavan ja kehittävä palautteen sijaan. Palautteen antaminen ja pyytäminen on kuitenkin tärkeä osa oppimiskäyttäytymistä. F kertoo kokevansa erityisesti organisaation hierarkkisyyden vaikuttavan siihen, että hän ei koe haluavansa antaa palautetta.

Tällä hetkellä omassa työssä en, kyllä anna [palautetta]..että, et siel on sellaset instituutit vastassa, että en lähe korjaileen, heidän ajatuksia. Mut sitten ehkä siinä samaa työtä tekevillä, niin en mä nyt mikään niinku, en kauheesti uskalla kyllä ainakaan sanoo sillai, et vaan, joo hyvä, kun että takertuisin, et en anna hirveesti kyllä sillai. Paitsi sit semmosta, et jos mä tiedän et on hyvä, niin kehun jotain sillai.... haluu niinku, haluu olla mahdollisimman semmonen neutraali, et ei haluu niinku, tää on vähän taas ammatillinen, mut siis siel, ammatillisessa ajatuksessa ei haluu niinku toisten taitoo [arvostella] tai sit et joku pahottaa mielensä. Niin kyl siin on vähän sellanen niinku, että "olen kaikille kiva"-fiilis, ku että ottaisin vastuun ja alkasin täällä kehittäään, et hei, sä teet ton kyl huonosti. En, en mä niinku uskalla, tai sillai. Koska. Niin. Joku loukkaantuu...(F30)

Yllä olevasta F:n tarinasta käy ilmi, että hän pelkää erityisesti loukkaavansa jotakuta ilmaisemalla omat mielipiteensä ja yhdistääkin rakentavan palautteen negatiiviseen palautteeseen. Myös tässä F:n kertomassa tarinassa nousee esiin yksilön kokemuksen aseman ja statuksen merkitys yksilön halukkuuteen puhua ryhmässä (Newman ym., 2017). Korkeampi asema organisaatiossa voisi nähdä tukevan yksilön turvallisuuden tunnetta jakaa omia ajatuksiaan. Muodollisten valtasuhteiden positiivisia vaikutuksia voidaankin kyseenalaistaa työntekijöiden interpersonaalisten riskien ottamiselle ja näin ollen psykologiselle turvallisuudelle (Edmondson, 2004a).

Tiimeissä, joissa on korkea psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, yksilöt kokevat todennäköisemmin, että heidän toimintansa ja palautteensa on arvostettua eivätkä aiheuta negatiivisia seurauksia heille. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat näin ollen tiimissä yleistä, koska psykologisen turvallisuuden kokeminen vähentää henkilöiden huolta siitä, että palaute altistaisi heidät nöyryytykselle tai vähättelylle (Cauwelier ym., 2019). Asiantuntijoiden tarinoissa ei nouse esiin, että he pelkäisivät kohtaavansa nöyryytystä. Sen sijaan tarinoista on huomattavissa, että kokemattomuus ja heikko ammatillisen itsetuottamus vaikuttavat erityisesti pelkoon siitä, että he näyttäisivät epäpäteviltä.

J on työskennellyt nykyisessä työsuhteessaan vajaan vuoden. Ennen valmistumisestaan hän on työskennellyt organisaatiossa harjoittelijana ja on sen jälkeen siirtynyt organisaation vakituiseksi työntekijäksi. Hänen kerronnastaan on huomattavissa epävarmuutta omaa osaamista kohtaan ja hän esimerkiksi kertoo, että hän ei uskalla antaa neuvoja kollegoilleen tai asiakkailleen, koska pelkää neuvojen olevan vääriä.

...en mä uskalla kyllä niinku kauheesti alkaa neuvomaan ketään. Jos joku alalla monta vuotta ollut kysyy multa jotain lakiasiaa, niin en mä kyl uskalla sanoo siihen mitään varmaa vastausta. Ei oo semmonen olo, että olen lukenut tämän kirjasta, tiedän, että se on näin. Niin, ei uskalla antaa semmosia vastauksia. Sit taas, jos mä neuvon asiakasta väärin, ja sitten se tulee, et sit me tarkastetaan sitä ja tulee, et miks se on näin tehny ja sit tulee, et ku sä sanoit, niin mä mielummin yleensä... Ja muutenki tavallaan, mä en haluu ehkä mennä siihen väliin, ku se on kuitenkin se päävastuullinen joka on myyny sen palvelun sille asiakkaalle, et niin sitten mä varmistan niinku silt päävastuulliselta, usein. Ellei se oo joku ihan pikku juttu. Sillon mä saatan, tai mä, jos, nyt oli semmonen tilanne, et asiakas kysy multa jotain kysymyksiä ja mä sanoit hänelle, asiakkaalle, et mä selvitän, ja sit mä kysyin tos vieressä olevalta, niinku sillai vähän kokeneemalta, et osaaks se suoraa sanoa niihin vastauksia, et onko ne semmosia helppoja niinku, helposti ratkaistavia, mut kun ei osannu, niin sit mä kysyin siltä päävastuulliselta, joka on toisel toimistolla. (J29)

Edmonsonin (2003) mukaan yksilöt kiinnittävät huomiota kognitiivisiin prosesseihin, joissa he painottavat päätöstä mahdollisesta toiminnasta tai etenemisestä tiettyyn suuntaan, arvioimalla kyseiseen toimintaan tai käyttäytymiseen liittyviä interpersonaalaisia riskejä nimenomaisessa tilanteessa. Mikäli henkilö kokee, että häntä saatetaan satuttaa, kuten nolata, kritisoida tai pilkata, hän saattaa pidättyä toimimasta. J:n yllä oleva tarina kuvaakin asiantuntijan kokemusta siitä, että hän pelkää toimintansa mahdollisia negatiivisia seurauksia ja näin ollen pidättäytyykin tekemästä päätöksiä tai antamasta ohjeita.

Yksi haastatteluissa käsitellyistä teema-alueista oli arvostus. Pääasiallisesti asiantuntijat kertoivatkin, että kokivat tulevansa arvostetuiksi organisaatiossaan. E esimerkiksi nosti esiin, että arvostuksen kokemus oli korostunut nykyisessä organisaatiossa, koska aikaisemmassa työssään hän ei kokenut tulleeensa arvostetuksi. A ja G kuvailivat arvostuksen tarkoittavan heidän mielestään erityisesti sitä, että he kokevat tulevansa arvostetuiksi kokonaisuutena, henkilöinä, sen sijaan, että heidät nähtäisiin ainoastaan työntekijöinä. Näistä näkökulmista poiketen J nostaa esiin arvostuksen liittymisen erityisesti henkilön asiantuntijuuteen. Hän kertoo alla olevassa tarinassa, että ei usko kollegoidensa arvostavan häntä, koska hänellä ei ole vielä vahvaa osaamista ja pitkää työkokemusta.

Mut sit en mä tiä arvostetaanks mua täällä asiantuntijana. Siis kyl mua arvostetaan työntekijänä ja näin, mutta siis, ku mä mietin, et mä arvostan jotain ihmistä niin mä katon sitä vähän niinku ylöspäin niin mä en usko, että kukaan kattoo mua täällä ylöspäin ku mä oon täällä ihan nuorin. Sit mitä virheisiin tulee niin mun työhän on etsiä virheitä. Mutta tota niin no, ei kaikkee osaa tarkastaa ja joskus jättää, mut se on enemmänki semmost, et yleensä on jättäny jotain tekemättä. Et ne on sen tyylisii ne virheet. Et ei oo katonu jotain kunnolla. Vähän niinku läpi. Mut sit se yleensä menee niin, että se, et sit sua pyydetään kattomaan se kunnolla. Ja, no totta kai, aina ku ajattelee, että ois saanu jonku työn valmiiks niin toivoo, että se ei tuu niinku takasin bumerangina. Ja siihen pyritään, mutta ei tässä kuitenkin, sillai ei oo niin semmosii, ehkä pahoi virheitä, mitä pelkäis, että tekee. Tai sillai, että koska ne kuitenkin tavallaan, jos tekee jotain pahoja virheitä, niin niistä jää kiinni. Ja sit ne on kuitenkin helppo korjata. Vaikka, no ehkä, joutuu tekeen pitkää päivää tai jotain, mutta ei oo sillai. Täs vaihees, usein niinku jos on tehny jonku virheen niin, kaikki on sillai, et sulle ei oo varmaan kerrottu tai, että en varmaan tajunnu sanoa tai, et näin just ymmärretään se, että ei osaa tehdä, jos ei oo sanottu. Mutta joskus mä oon silleen, et niin, ei oo kerrottu, vaikka on saatettu kyllä joskus kertoa. (J28)

J nostaa yllä olevassa tarinassa esiin arvostuksen lisäksi myös virheistä puhumisen. Virheiden tekeminen on inhimillistä, mutta voi asettaa henkilön kuitenkin

tilanteeseen, jossa hänen pätevyytensä kyseenalaistetaan tai hän päätyy arvostelun kohteeksi. Psykologista turvallisuutta kokeva yksilö kokee olonsa turvallisiksi kertoa huolistaan ja ilmoittaa virheistään. Psykologinen turvallisuus tukeekin virheistä puhumista, koska tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että heidän tarkoituksensa nähdään erityisesti organisaation toiminnan kehittämisenä (Edmondson, 2004a, Carmeli ym., 2009). Yksilö myös todennäköisemmin jakaa avoimemmin ideoita, keskustele tiimin prosesseista laajemmin ja pystyy käyttämään enemmän aikaa kehittäviin ongelmanratkaisuprosesseihin, koska hänen ei tarvitse keskittyä ihmissuhteiden kehittämiseen ja sääntelyyn (Bradley ym., 2012).

5.3.3 Organisaation rajoittuneet etätyövalmiudet

Keväällä 2020 alkaneen koronapandemian voidaan nähdä vaikuttaneen välillisesti myös haastateltavien kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta. Pandemian voidaan nähdä vaikuttaneen työntekijöiden hyvinvointiin ja turvallisuuden tunteeseen. Tilanteessa onkin huomattavissa organisaatioiden erilaiset toimet, joiden avulla työntekijöiden jaksamista on pyritty tukemaan. Tämän teema-alueen tarinoissa korostui erityisesti etätyön tuomat haasteet. Ainoastaan F kertoi nauttivansa etätyön tekemisestä, kun taas C, I ja J pyrkivät välttämään etätyön tekemistä parhaansa mukaan.

C kertoo, että keväällä 2020, koronapandemian puhjetessa, hän sai konkreettista tukea organisaatioltaan. Hän asui organisaation omistamassa asunnossa ja sai heiltä auton käyttöönsä. Tilanteessa on nähtävissä kuitenkin muutos, jota voidaan pitää jopa ristiriitaisena:

Mut nyt sit kun sain jatkoa niin sitten muutin Vantaalle. Ja sitten aloin käymään toimistolla normaalisti ja nyt yhä vieläkin käyn normaalisti toimistolla, koska meillä on etätyösuositus, mutta meillä suurin osa on etätöissä ja täällä on hyvin vähän porukkaa, niin täällä on onneksi pystynyt käymään... Ja meän maajohtaja just Suomessa niin se oli, et toivo, et meillä kävis ihmisiä toimistolla, puhu siihen tyyliin et "joo, kyllä tänne saa tulla". Se on myös, halua nähdä ihmisiä, ei olla vaan kotona pelkäämään... Jaa, joo. Ehkä ne myös, ne jotka täällä käy niin kaipaa sitä, että ei oo vaan kämpillä. Niinku esimerkiksi silloin keväällä, ku oli, kaikki noudatti paljon tarkemmin näitä rajoituksia niin niin just tuolla kävi tuolla ainaki yks ihminen kävi joka päivä, ko se vaan halus käydä jossain muualla ko kämpillä. (C32)

C kertoo yllä olevassa tarinassa hänen esihenkilönsä kannustavan työntekijöitä tulemaan toimistolle etätyösuosituksesta huolimatta. Vaikka voidaan olettaa, että esihenkilön tarkoituksperät ovat hyvät ja työntekijöiden fyysisestä turvallisuudesta huolehditaan, on otettava huomioon, että johtaja näyttää jatkuvasti omalla toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen siitä, minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttyä ja kannustettavaa tiimissä (Edmondson, 2004a). Esihenkilö kannustaakin työntekijöitä toimistolle etätyösuosituksesta huolimatta, jota voidaan pitää kyseenalaisena toimintana koronapandemian aikana.

C:n lisäksi myös I ja J tekevät töitä pääasiassa toimistolla. J nostaa esiin myös kysymysten esittämisen olevan helpompaa toimistolla. Toisin kuin A ja G, jotka nostivat esiin, että kokivat kysymysten esittämisen olevan juuri helpompaa

etänä. He perustelivat avun pyytämisen ja kysymysten esittämisen olevan helpompaa etänä, koska kokivat silloin häiritseväänsä vähemmän kollegoitaan. He uskoivat, että ihmiset vastaisivat heille silloin, kun heillä olisi aikaa eivätkä he keskeyttäisi samalla tavalla henkilön työntekoa kuin pyytäessään apua toimistolla kasvotusten.

Sen sijaan J koki avun pyytämisen haastavana juuri etänä, koska ei voinut nähdä, onko toisella osapuolella haastava tilanne ja koki juuri tällöin häiritseväänsä helpommin. Toisaalta hänen kerronnassaan on myös huomattavissa, että hän olisi toivonut organisaation tukevan selkeämmin etätöiden tekemistä. Hän kertoi työskentelevänsä toimistolla mieluummin, koska siellä työskentelyvälineet olivat paremmat eikä organisaatio ollut hänen mielestään tukenut tarpeeksi työntekijöiden etätöiden tekemistä.

5.3.4 Vakaus ja varmuus ennen kaikkea

Tämän teema-alueen tarinoissa korostuivat feminiinisyyttä tuottavat puhetavat. Asiantuntijoiden kerronnassa korostuvat esimerkiksi turvallisuushakuisuus ja yhteisöllisyyden arvostaminen. Yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä voidaankin pitää feminiinisinä ominaisuuksina (Jokinen, 2010, 128). Teema-alueen tarinoissa asiantuntijat kertovat kuitenkin odottavansa ja vaativansa itseltään enemmän kuin mitä ovat kokeneet organisaation heiltä odottavan. F kertoo erityisen määrääkaisen työsuhteen vaikuttaneen siihen, että hän pyrki ylisuorittamaan, jotta saisi jatkaa työssään. I kuvailee olevansa perfektionisti ja siksi pelkäävänsä virheiden tekemistä.

...jonkun näkönen tai tasonen perfektionistinen luonne, että haluaa niinkö onnistuu tai sillä tavalla. En mä sano, että mä pelkään epäonnistumista, mutta se, että se on tosi inhottavaa tehdä sit jotain asioita, mist ei sit tiä, et onks tää nyt oikees, tai pitäiskö tää tehä näin. Tai jos ois, jos mä oisin luonteeltani enemmän semmonen, että no vähän sinne päin ja kyllä mä osaan ja kyllä tää hoituu tai näin, semmonen niin mä luulen, et mä en murhetis niinkään paljon, jostain jutuista. Mut sit ku kuitenkin haluis tehä kaikki sillei, kunnolla ja sit sil-lai miten ne kuuluu ja mahdollisimman parhaalla, niinku tavalla, niin sitten sit sitä aina miettii, et osaankohan mä tai muuta, et niinku, sitä kautta sit tulee ne, epäilykset. Ja sit ku en mä saa kovin paljoo palautetta, ku ei mul oo mitään semmosii, vaikka jos puhutaan tämmösistä esimiestunti, siis tai jostain tällasista niin eihän mul oo, ku mä oon koko ajan vuorovaikutuksessa mun pomon kanssa. ...Mut oon saanu sen käsityksen, että oon hoitanu hyvin hommat, ja, että oon niinku oma-alotteinen ja semmonen aikaansaava, et, ettei tarvi olla niinku koko aikaa ohjaamassa ja semmosta... mut sit niinku, esimerkiksi, jouluna mä sain isomman muistamisen ja ku mä lopetin sen mun kesätyöjakson niin mä sa in isomman muistamisen. Niin mä niinku koet, et ne on sit myös ollu niit osotuksii siit, et ne on ollu kiitollisii mun panokseen. Sitten et vaikka se ei oo ehkä silleen sanallisesti tullu, että kiitos, et oot hoitanu tän ja tän asian jotenki hyvin, et mä luulen, et se on sit sitä kautta välittyny se kiitos. (I34)

I kertoo yllä olevassa tarinassa, että ei saa kovin usein palautetta lähijohtajaltaan. Hän kuitenkin kertoo saaneensa kiitosta työstään ja uskoo näin ollen hänen työpaanoksensa olevan arvostettua organisaatiossa. Teema-alueen tarinoissa nouseekin esiin, että rakentava palaute nähdään joko negatiivisena (C, F) tai palautetta ei ylipäätään pidetä kovin tärkeänä (J). C kertoo alla olevassa tarinassa, että ei koe saavansa rakentavaa palautetta työstään, mutta näkee sen erityisesti

hyvänä asiana. Hän kuitenkin kertoo itse odottavansa itseltään enemmän kuin kokee organisaation muiden jäsenten odottavan häneltä.

En oo saanu oikeen semmosta rakentavaa tai kehittävää palautetta. Oikeen tai siis en tai niin en. Sehän yleensä tarkoittaa rakentavaa palautetta, että jotain kehitettävää sun toiminnassa niin en oo saanu. Joskus ehkä koen, että oisin kaivannu, mutta sitten niin, en oo saanu. Joskus oisin ehkä halunnuki saada, mut se liittyy taas enemmän sit taas siihen kun oon tehny omasta mielestä jotain liian hitaasti tai huonosti, niin sitten, see ei ookaan kenekään muun mielestä liian hitaasti tai liian huonosti, niin sitten kävi just varsinki viime kesänä usein, niin sain kehuja lopulta mikä tuntu oudolta, mutta sitten on oppinu elään senki kanssa, että ei tarvi olla aina jotenki ekstra nopea, tai niin. Et löytyy se taso mikä vaaditaan eikä tarvi tehdä ihmeitä. (C35)

F kertoo alla olevassa tarinassa pitävänsä tärkeänä erityisesti vakautta ja turvallisuutta. Tarinassa nousevat esiin sekä F:n kokemana yhteisöllisyys organisaatiossa, että hänen toiveensa vakaasta työurasta.

Mä oon semmonen vakaa ja varma ihminen, eli just sen turvallisuuden tunteen vuoksi, et et se on niinku turvattu se selusta, niin haluan työskennellä pitkään ja tiedän, et siel on mahdollisuus kehittyä ja päästä ylöspäin. Ja haastavuus ei tule loppumaan niin haluaisin niinku mahdollisimman pitkään. Ja just se joustavuus, mitä se tarjoaa... Ja sit pitkät lommat ja että itelle sopiva, tämmönen tyyli. Että vakaa ja varma. Tärkeätä on myös et saa olla itseohjautuva. Ja luotetaan ja saa tehdä tehtävät, saa niinku tavallaan olla organisoida ja hoitaa hommat ja kukaan ei kysele sillai, kyttää tai mitään. Vaan semmonen luottamuksen ilma- piiri. Jaaa, sillan koen olevani kaikkein aikaansaavin ja tehokas. Oon sellanen itekseen puurtaja tavallaan, vaikka tykkään olla myös sosiaalinen, niin sitten, tavallaan parempi keskittyä, ja aikaansaavuuski parempi ja sitten myös se vapaus, mikä siin on, et tässä kotonona pystyy samalla tekemään myös kototöitä tai oleen vähän sillai niinkö että, et ei ole työt ja koti vaan on samassa, niin se on luonu sellasta motivaatiota sillai vielä ekstra. Et siihen organisointiin ja sellaseen itseohjautuvuuteen. Ja meillä on käytössä Teams, mis on sit tää, on se vapaamuotonen keskustelu, niin ky se aamu alkaa aina sillä, että siellä niinkö niille tutuille, tai niille hyville työkavereille alkaa se juttelu ja tosiaan niinku se, et tavallaan, jos tekee joskus vaikka aikasin aamusta ja ketään ei oo niinkö linjoilla niin kyllähän se fiilis on aivan eri, kun oot aivan yksin. Niin, kyl se niinku tosi tärkeä on, et on sitä sellasta, viestintää siellä niinku päivän aikana. (F36)

Teema-alueen tarinoissa asiantuntijoiden kerronta painottuu turvallisuushakuisuuteen sekä vakauteen. Tarinoissa on kuitenkin huomattavissa teema-alueista matalinta psykologista turvallisuutta. Tarinoissa nousee esiin, että asiantuntijat eivät koe uskaltavansa kaikissa tapauksissa pyytää apua, kertoa tekemistään virheistään, eivätkä he hae palautetta oman asiantuntijuutensa kehittämiseksi. Kuitenkin C, F ja I kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioon, koska he näkevät kehitysmahdollisuuksia työssään sekä kertovat arvostavansa jatkuvuutta ja vakautta.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto ja keskustelu

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu uransa alkuvaiheessa olevien asiantuntijoiden tarinoita psykologisesta turvallisuudesta ja tämän kerronnan sukupuolittuneisuutta. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi on määritelty: Miten asiantuntijat kuvailevat psykologista turvallisuutta työympäristössä? Millaisia psykologisen turvallisuuden syntymistä estäviä ja edistäviä tekijöitä kerronta sisältää? Millaisia sukupuoleen liittyviä merkityksiä psykologisen turvallisuuden kerrontaan liitetään? Tutkimus on toteutettu narratiivista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä ja hankittu aineisto on analysoitu temaattisesti jakaen tarinat kolmeen teema-alueeseen. Tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvailla ja tulkita psykologista turvallisuutta työympäristössä yksilön näkökulmasta sekä tarkastella kerronnan sukupuolittuneisuutta. Narratiivinen viitekehys tarjoaakin menettelytavan, jolla tarkastella kuinka yksilöt merkityksellistävät psykologista turvallisuutta ja sen kehittymistä (Polkinghorne, 1995).

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla asiantuntijatehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä. Haastateltavia henkilöitä valittiin 10, joista viisi on naisia ja viisi miehiä. Haastateltavat ovat asiantuntijauransa alkuvaiheessa olevia, yliopistollisen kauppakorkeakoulututkinnon suorittaneita tai näiden opintojen loppuvaiheessa olevia henkilöitä. Haastateltavat on valittu tällä perusteella, koska työelämään siirtyminen voidaan nähdä eräänlaisena nivelkohdaksi elämässä, johon liittyy erilaisia odotuksia ja toiveita. Toisaalta tilanne on voinut olla erityisen haastava vastavalmistuville henkilöille, jotka ovat siirtymässä työelämään juuri aikana, jolloin maailma on elänyt koronapandemian luomien muutosten keskellä. Haastateltavat ovat ikäjakaumaltaan 24–27-vuotiaita.

Haastateltaviksi on valittu tarkoituksenmukaisesti juuri saman verran miehiä ja naisia, jotta sosiaalisen sukupuolen tekemisen tarkastelu olisi hedelmällistä. Sukupuolen tekemistä voidaan sanoa tapahtuvan narratiiveissa jatkuvasti,

kun narratiivin kertoja tekee sanavalintoja ilmiön kertomisesta ja samalla hän haastaa tai ylläpitää diskursiivisesti sukupuolijärjestystä (Heikkinen & Lämsä, 2017). Sukupuolen tarkastelu tarinoissa pohjautuu tässä tutkimuksessa erityisesti doing gender -teoriaan. Tarkastelun fokuksena ei tällöin ole jaottelu miehiin ja naisiin kahtena toisistaan erillisenä kategoriana vaan sukupuolen nähdään rakentuvaksi sosiaalisena käytäntönä (Nentwich & Kelan, 2014). Sukupuolta ei näin ollen nähdä roolina, joukkona piirteitä tai muuttuvina tekijöinä, vaan jonkinlaisen sosiaalisten tekojen tuotteena (West & Zimmerman, 1987).

Tässä tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden määritelmä pohjautuu Kahnin (1990) sekä Edmondsonin (1999) näkemyksiin psykologisesta turvallisuudesta. Kahn (1990) määrittelee psykologisella turvallisuudella tarkoitettavan yksilön uskomusta siitä, että hän voi puhua ja olla oma itsensä ilman, että hänen puheensa johtaisivat nolostumiseen, rangaistukseen tai torjumiseen. Psykologisesti turvalliseksi ilmapiiriksi voidaan kuvailla työympäristöä, jossa yksilöiden on turvallista ottaa interpersonaalisia riskejä (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Psykologisen turvallisuuden määritelmään liittyy siis kiinteästi ajatus ihmissuhteisiin liittyvistä riskeistä sekä yksilön kokemus siitä, että hän kokee uskaltavansa laittaa itsensä alttiiksi näille riskeille ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Alla olevassa taulukossa esitellään teema-alueet sekä teema-alueiden lyhyet kuvaukset.

<i>Teema-alue</i>	<i>Alateema</i>	<i>Lyhyt kuvaus</i>	<i>Tarina</i>	
<i>Psykologinen turvalli- suus henkilökohtaisena voimana</i>		Yksilöllisten ominaisuuksien korostumi- nen vahvan psykologisen turvallisuuden kokemuksessa.	11 tarinaa, 4 asiantuntijaa	
	Ovi on aina auki vaikka se olisi kiinni	Pyrkimys ja halu vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.	D1, H2	
	Palaute kehittymisen välineenä	Hakevat ja antavat aktiivisesti palautetta kehittyäkseen työssään.	B3, D4, E5, H6	
	Ei ole tarvetta esittää fiksumpaa kuin on	Itsevarmuus omaan osaamiseen. Apua pyydetään silloin, kun sitä tarvitaan.	B7, D8	
	Asiantuntijaksi ter- veellä itseluottamuk- sella	Toiminnallisuuden ja saavutusten koros- tuminen tarinoissa.	H9, D10, B11	
<i>Psykologinen turvalli- suus yhteisön voimava- rana</i>		Organisaatio /johtaja / tiimi tukee asian- tuntijoiden psykologisen turvallisuuden kokemusta	14 tarinaa, 5 asiantuntijaa	
	Huonossa organisaa- tiossa asiat eivät toi- misi näin	Psykologinen turvallisuus on tiimin/ or- ganisaation jaettu kokemus.	A12, E13, G14	
	Työntekijöiden äänet kuuluviin poikkeus- aikana	Organisaation aktiiviset toimet työnteki- jöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tuke- miseksi erityisesti koronapandemian ai- kana.	E15, G16	
	Kunnia sille, jolle se kuuluu	Johtajien toimet luottamuksen osoitta- miseksi ja työntekijöiden osallistumisen tukemiseksi.	C17, A18, E19	
	Virheet nopein tie op- pimiseen	Virheet nähdään erityisesti oppimiskoke- muksina, joiden avulla on mahdollista ke- hittyä.	A20, G21, H22	
	Arvostus ennen hy- vää titteliä	Työntekijät sitoutuneita organisaatioon. Tarinoissa nousee esiin sekä toiminnalli- suus että yhteisöllisyys.	A23, G24, E24	
	<i>Epävarmuuden heijas- tuminen psykologiseen turvallisuuteen</i>		Epävarmuus ja organisaation toimet hor- juttavat psykologisen turvallisuuden ko- kemusta.	11 tarinaa, 4 asiantuntijaa
		Kokemuksen tuoman varmuuden puuttu- minen	Asiantuntijat epävarmoja omasta osaami- sestaan eikä organisaatiolta saada tar- peeksi tukea oman osaamisen kehittämi- seen.	I26, F27
Vastassa olevia insti- tutteja ei kannata vastustaa		Statuserot ja hierarkkisuus korostuvat psykologista turvallisuutta horjuttavina tekijöinä.	J28, J29, F30, I31	
Organisaation rajoit- tuneet etätyövalmiu- det		Organisaatiolta ei saatavilla tukea ko- ronapandemian aikana ja etätyön tekemi- nen nähdään haasteellisena.	C32, J33	
Vakaus ja varmuus ennen kaikkea		Kerronnassa painottuu yhteisöllisyys ja turvallisuushakuisuus.	I34, C35, F36	

TAULUKKO 2 Teema-alueiden taulukointi ja kuvaus

Ensimmäinen tutkimuksen teema-alueista on nimetty psykologiseksi turvallisuudeksi henkilökohtaisena voimana. Kategoriaan liittyviä tarinoita löytyi neljältä asiantuntijalta, joissa kaikissa korostuivat asiantuntijoiden yksilöllisten ominaisuuksien merkitys psykologista turvallisuutta tukevana tekijänä. Useat oppimiseen, riskinottoon ja itseilmaisuuksiin liittyvien persoonallisuuden piirteiden onkin huomattu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen (Frazier ym., 2017). Kuitenkin psykologiseen turvallisuuteen on todettu vaikuttavan enemmän muut tekijät kuin yksilön persoonallisuus (Edmondson & Mogelof, 2006), kuten statuserot sekä tiimin jäsenten kognitiiviset tyyliin (Newman ym., 2017).

Muista teema-alueista poiketen tämän teema-alueen tarinoita yhdisti aktiivinen palautteen hakeminen ja antaminen. Palautteen saaminen on tärkeä osa oppimiskäyttäytymistä, mutta se sisältää samankaltaisen interpersonaalisen riskin kuin avun pyytäminen ja asettaa palautteen pyytäjään asemaan, jossa hän voi saada negatiivista kritiikkiä (Edmondson, 2004a) rakentavan ja kehittävän palautteen sijaan. Muiden teema-alueiden tarinoissa ei ilmennytäkään yhtä aktiivista palautteen antamista ja hakemista.

Ensimmäisen teema-alueen tarinoissa painottuivat lisäksi vahvasti yksilöiden oman osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen. Asiantuntijoiden kerronnan voidaankin nähdä painottuvan selkeästi maskuliinisiin puhetapoihin, kuten asiantuntijoiden saavutuksiin, toimintakeskeisyyteen ja riippumattomuuteen (Jokinen, 2010, 128; Alvesson & Due Billing, 2009). Tästä poiketen psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana -teema-alueen tarinoissa maskuliinisen kerronnan rinnalle nousi vahvasti myös feminiiniseksi nähtävät yhteisöllisyyden, yhteistyön ja empaattisuuden arvostaminen (Jokinen, 2010, 128; Alvesson & Due Billing, 2009). Toisen teema-alueen tarinoissa olikin tunnistettavissa sekä maskuliinisia että feminiinisiä puhetapoja.

Psykologinen turvallisuus yhteisön voimavarana oli teema-alueista laajin, siihen liittyviä tarinoita löytyi viideltä asiantuntijalta. Tarinoissa korostui yhteisön merkitys psykologista turvallisuutta tukevana tekijänä ja näin ollen palaute, virheet ja avun pyytäminen nähtiin erityisesti omaa oppimista tukevana tekijöinä. Psykologisen turvallisuuden onkin todettu minimoivan yksilöiden kokemia oppimiskäyttäytymiseen liittyviä riskejä (Cauwelier ym., 2019; Carmeli ym., 2009; Edmondson, 2004a; Edmondson 1999). Tarinoita yhdistävinä tekijöinä voidaan pitää tiimien yhteisiä tavoitteita, keskinäistä kunnioitusta sekä työntekijöiden kokemusta siitä, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia työssään. Näitä voidaankin pitää psykologista turvallisuuden syntymistä tukevana tekijöinä (Carmeli & Gittell, 2009; Kahn, 1990).

Tämän toisen teema-alueen tarinoissa virheisiin suhtautumisen voitiin nähdä eroavan muista teema-alueista. Asiantuntijoiden tarinoissa nousee esiin, kuinka he kokevat organisaation tukevan virheistä oppimista. On kuitenkin yleistä, että organisaation havaitessa virheen, se ainoastaan korjataan kyseenalaistamatta virheen taustalla olleita syitä, vaikka virheiden mahdollistama oppiminen vaatisi avointa ja pelotonta suhtautumista koko organisaation toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen (Carmelin & Gittell, 2009). Tämän teema-

alueen tarinoissa asiantuntijat kokivatkin organisaation pyrkivän kehittämään toimintaansa virheiden pohjalta.

Kolmas teema-alueista on nimetty epävarmuuden heijastumiseksi psykologiseen turvallisuuteen. Tähän teema-alueeseen liittyviä tarinoita löytyi neljältä asiantuntijalta. Näissä tarinoissa kerrontaa yhdisti feminiiniset puhetavat, joissa nousi esiin erityisesti feminiiniseksi nähtävät yhteisöllisyyden ja yhteistyön arvostaminen (Jokinen, 2010, 128). Tarinoita yhdisti myös asiantuntijoiden kokemattomuuden aiheuttama epävarmuus omasta asiantuntijuudestaan. Tarinoissa ei kuitenkaan ilmene myöskään aktiivista rakentavan palautteen hakemista, jolla he voisivat kehittää osaamistaan.

Muista teema-alueista poiketen tämän teema-alueen tarinoissa oli nähtävissä statuserojen sekä organisaation hierarkkisyyden tuomia negatiivisia vaikutuksia psykologiselle turvallisuudelle. Tutkimuksissa onkin havaittu, että yksilön kokema asema ja status ryhmässä voivat johtaa yksilöiden haluttomuuteen puhua (Newman ym., 2017) ja yksilöt pyytävät epätodennäköisemmin apua henkilöltä, jotka toimivat heidän yläpuolellaan valtasuhteissa (Edmondson, 2004a). Näin ollen organisaation työnjaossa erilaisia rooleja edustavien jäsenten erot voivat toimia keskeisinä psykologisen turvallisuuden estäjinä (Carmeli & Gittel, 2009). Muodollisten valtasuhteiden positiivisia vaikutuksia voidaankin kyseenalaistaa työntekijöiden interpersonaalisten riskien ottamiselle sekä psykologiselle turvallisuudelle (Edmondson, 2004a). Tämän teema-alueen tarinoissa olikin nähtävissä statuserojen ja hierarkkisyyden aiheuttamaa asiantuntijoiden haluttomuutta pyytää apua tai myöntää virheitään.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yksilöiden merkityksenantoja psykologisesta turvallisuudesta sekä sen kehittymistä estäviä ja edistäviä tekijöitä haastateltavien tarinoiden pohjalta. Lisäksi asiantuntijoiden kertomista tarinoista on tarkasteltu sosiaalisen sukupuolen tekemistä maskuliinisten ja feminiinisten puhetapojen tunnistamisen myötä. Tutkimuksen analysointimenetelmäksi on valikoitunut temaattinen analyysi. Riessmanin (2008) mukaan temaattinen analyysi houkuttelee usein noviisitutkijoita, jotka työskentelevät narratiivisen aineiston parissa ensimmäistä kertaa. Tämä johtuu siitä, että temaattisen analyysin voidaan nähdä sopivan monille erilaisille aineistoille ja sen voidaan nähdä olevan intuitiivinen analysointikeino. Temaattisen analyysin haasteena voidaankin nähdä monimerkityksellisten ja moninaisten tarinoiden jakamista tiettyjen kategorioiden alle. Aineiston analysoinnin keskiössä voidaankin nähdä olevan aineiston lukeminen ja tunteminen niin hyvin, että narratiivien ydinsanomien tunnistaminen on mahdollista ja tarinoiden jakaminen niiden mukaan kategorioihin mielekästä. Koska tutkijalla ei ole käytössään selkeää kaavaa narratiivisen analyysin tekemiseen, tutkijan on sovellettava omaa luovuuttaan ja oltava valmis käyttämään analysointiin aikaa.

Laadullisissa tutkimuksissa aineiston analysointi pohjautuu tutkijan tekemiin tulkintoihin aineistosta. Näin ollen on huomattava, että toisen henkilön analysoidessa aineistoa, aineistosta tehdyt päätelmät näyttäisivät mahdollisesti hyvin erilaisilta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin huomioitava tutkijan rooli, jossa tutkija joutuu koko tutkimusprosessin ajan miettimään ratkaisujaan ja ottamaan kantaa analyysinsä kannattavuuteen sekä työnsä luotettavuuteen (Eskola & Suoranta, 1998). Niinpä laadullisen tutkimuksen arvioinnin voidaan nähdä pelkistyvän Eskolan & Suorannan (1998) mukaan kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tässä tapauksessa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan Lincolnin & Guban (1985) luotettavuuden kriteereihin nojautuen (ks. esim. Häyrynen 2017; Ekonen, 2014). Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereiksi voidaan määritellä uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), varmuus (dependability) ja vahvistuvuus (confirmability).

Laadullisen tutkimuksen uskottavuudella viitataan tutkijan käsitteellistykseen ja tulkintojen vastaavuutta tutkittavien käsityksiin (Eskola & Suoranta, 1998). Lincolnin & Guban (1985) mukaan tutkija voi pyrkiä turvaamaan laadullisen tutkimuksen uskottavuutta sitoutumalla tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin (Häyrynen, 2017; Ekonen, 2014). Sitoutumiseen liittyy keskeisesti se, että tutkija on varannut tarpeeksi aikaa tutkimuksen tekemiseen. Tämän tutkimuksen osalta tutkijan sitoutuminen tutkimusprosessiin näkyy erityisesti siinä, että tutkija on itse suorittanut haastattelut sekä kaikki aineiston käsittelyn vaiheet.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavalla siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin tietyn ehdoin (Guba & Lincoln, 1982; Eskola & Suoranta, 1998). Siirrettävyys on kuitenkin laadullisissa tutkimuksissa haastavaa, sillä tutkimuksen tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä. Tutkimuksen keskeisenä antina voidaankin pitää olemassa olevan teorian rikastuttamista ja avartamista. Guban & Lincolnin (1982) mukaan tutkija voi pyrkiä tukemaan tutkimuksen siirrettävyyttä tarjoamalla tutkimusraportissa riittävän laajasti tietoa tutkittavasta asiasta. Tässä tutkimuksessa onkin pyritty sekä kuvaamaan laajasti tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä että tarjoamaan tutkimuksen tulosten esittämisen tueksi haastattelusitaatteja.

Kolmas luotettavuuden kriteereistä, varmuus, tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa erityisesti erilaisten tutkimukseen vaikuttavien tekijöiden huomioimista (Guba & Lincoln, 1982; Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimukseen vaikuttavat tekijät onkin pyritty kirjaamaan tutkimusraporttiin ja näin ollen pyritty lisäämään varmuutta raportin lukijalle. Guban & Lincolnin (1982) mukaan tutkimusprosessin tarkalla kuvaamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan tutkimuksen toistettavuuteen. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen toistettavuus ei välttämättä tarkoita tutkimuksen tulosten toistettavuutta, koska laadullisen aineiston lukeminen ja tarkastelu mahdollistavat monien erilaisten tulkintojen tekemisen aina analysoijasta riippuen.

Guban & Lincolnin (1982) luotettavuuden neljäs kriteeri, vahvistuvuus, viittaa siihen, että tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea aiemmasta tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa vahvistuvuuden voidaan todeta toteutuneen onnistuneesti, koska tutkimuksen tulokset saivat vahvistusta aikaisemmasta tutkimuksesta.

Narratiivista tutkimusta tehdessä täytyy huomioida, ettei menetelmä sovi kasvottomien subjektien tutkimiseen, vaan haastateltavien määrä on perusteltua pitää melko pienenä (Riessman, 1993). On kuitenkin huomioitava, että aineiston koostuessa ainoastaan kymmenen henkilön haastatteluista, voidaan aineistosta nähdä mahdollisesti puuttuvan joitakin tekijöitä. Esimerkiksi määräaikaisten työsuhteiden näkyminen aineistossa olisi voinut lisätä tulosten vaihtelevuutta. Haastateltavia ei olekaan tarkoituksellisesti rajattu ainoastaan vakituudessa työsuhteessa oleviin, vaan haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisella haastateltavalla oli vakituinen työsuhte. Tähän valikoitumiseen on voinut vaikuttaa monet eri tekijät, kuten tutkijan käyttämä haastateltavien hankintatapa. Haastateltavien hankintaan käytettiin tutkijan omia verkostoja sekä sosiaalista mediaa.

Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseettisiä ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013).

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on keskittynyt pääasiassa kvantitatiivisiin tutkimuksiin (ks. esim. Harvey ym., 2019; Men ym., 2018; Frazier ym., 2017; Liang ym., 2012; Bradley ym., 2012; Roussin, & Webber, 2012; Kark & Carmeli, 2009; Carmeli ym., 2009; Carmeli, & Gittel, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Aihetta ei ole tutkittu yhtä laajasti laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja siksi psykologista turvallisuutta olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia erityisesti kvalitatiivisesti. Koska kvantitatiiviset tutkimukset ovat osoittaneet psykologisen turvallisuuden vaikutuksia muun muassa organisaatioiden suorituskykyyn, oppimiseen sekä innovatiivisuuteen, tulevaisuudessa olisi mahdollisesti hedelmällistä tarkastella psykologiseen turvallisuuteen liitettäviä merkityksiä sekä psykologisen turvallisuuden syntymistä estäviä ja edistäviä tekijöitä yhä enemmän.

Edmondson & Lei (2014) ehdottavat, että psykologista turvallisuutta olisi antoisaa tutkia eri kulttuurien ja toimialojen välillä. Erityisesti kulttuurisen kontekstin huomioimista voidaan pitää keskeisenä, koska joissakin kulttuureissa kysymysten esittäminen tai avoimesti oman esihenkilön vastustaminen voidaan nähdä epäkunnioittavana (Edmondson & Lei, 2014). Tällaiset kulttuuriset eroavaisuudet voivatkin vaikuttaa myös psykologisen turvallisuuden kokemukseen. On huomioitava, että psykologisen turvallisuuden tutkimus keskittyy edelleen hyvin vahvasti englanninkielisiin maihin. Tällöin näkemykset psykologisesta turvallisuudesta ovat vääjäämättä rajatumpia kuin jos psykologista turvallisuutta tutkittaisiin myös muilla kielialueilla.

Kulttuurin lisäksi myös sosiaalisen sukupuolen näkyväksi tekemistä jatkossa yhä vahvemmin voidaan pitää perusteltuna. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen sukupuoli on tuotu näkyväksi psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, mutta jatkossa aihetta olisi mahdollista tutkia laajemmin. Esimerkiksi juuri uran alkuvaiheessa olevien asiantuntijoiden sukupuoli-identiteetin kehittymisen tarkastelu olisi mahdollisesti kiinnostavaa.

Harvey ja kumppanit (2019) nostavat esiin, että psykologisen turvallisuuden tutkimuskenttä voisi hyötyä pitkittäistutkimuksista. Myös tätä tutkimusta olisi mahdollisesti mielenkiintoista jatkaa pitkittäistutkimuksena haastatellen henkilöitä uudelleen, koska psykologinen turvallisuus ei ole stabiili tila, vaan se on jatkuvasti muutoksessa (Bradley ym., 2012). Esimerkiksi työkokemuksen lisääntyminen ja asiantuntijuuden vahvistuminen voivat mahdollisesti vaikuttaa henkilöiden kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta. Tämän lisäksi myös koronapandemia on voinut vaikuttaa haastateltavien psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja näin ollen tutkimus olisi mahdollista toistaa työmarkkinoiden normalisoiduttua pandemian jälkeen.

Lisäksi tämän tutkimuksen keskittyessä nuoriin asiantuntijoihin, voisi aiheen tutkiminen olla mielekästä myös eri uran vaiheissa. Kohderyhmäksi voisi tällöin valita esimerkiksi uran loppuvaiheessa olevia asiantuntijoita tai tarkastella psykologista turvallisuutta uran vaihdon yhteydessä. Toisaalta erilaisia ulkoisia äkillisiä muutoksia voidaan myös pitää mielenkiintoisena kontekstina tutkimukselle, kuten tämän tutkimuksen kirjoittamisen aikana työmarkkinoita horjuttanut koronapandemia.

6.4 Päätelmät

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yksilöiden merkityksenantoja psykologisesta turvallisuudesta ja tarinoiden kerronnan sukupuolittuneisuutta. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei tuloksia voida yleistää tilastollisessa mielessä. Tutkimuksen keskeisenä antina voidaankin pitää olemassa olevan teorian rikastamista ja avartamista. Asiantuntijoiden tarinoihin pohjautuen on huomattavissa, että psykologisen turvallisuuden kokemukseen vaikuttaa yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi työympäristö. Työympäristössä psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavina tekijöinä tarinoissa korostuu erityisesti lähijohdajan ja tiimin merkitys. Asiantuntijoiden tarinoista on myös nähtävissä, että psykologinen turvallisuus ja organisaatioon sitoutuminen oli vahvinta niissä asiantuntijoiden kertomissa tarinoissa, joista oli löydettävissä feminiinisiä ja maskuliinisia puhetapoja. Tarinoissa, joissa kerronta oli selkeästi maskuliinisempaa, organisaatioon sitoutuminen oli heikkoa ja asiantuntijat korostivat kerronnassaan oman osaamisen kehittämisen ja uralla etenemisen tärkeyttä vakaan työuran sijaan. Sen sijaan asiantuntijoiden tarinoissa, joissa kerronta painottui ainoastaan feminiinisiin puhetapoihin, oma ammatillinen itseluottamus oli heikompaa, eikä henkilöiden tarinoissa ollut nähtävissä vahvaa psykologista turvallisuutta. Tarinoissa, joissa asiantuntijoiden kerronnasta oli löydettävissä sekä maskuliinisia

että feminiinisiä elementtejä, organisaatioon sitoutuminen oli korkeaa ja psykologisen turvallisuuden kokemus vahva. Tutkimuksen tarinoista on myös nähtävissä vahvan psykologisen turvallisuuden merkitys asiantuntijoiden ammatilliselle itseluottamukselle ja asiantuntijuuden kehittämiseksi. Työelämään siirtymisen jälkeen, asiantuntijauran alkuvaiheessa, voidaan asiantuntijuuden kehittämistä pitää erityisen keskeisenä. Asiantuntijoiden tarinoissa, joissa on nähtävissä vahvaa psykologista turvallisuutta, onkin löydettävissä myös vahvaa ammatillista itseluottamusta ja halua oman osaamisen kehittämiseen. Työelämään siirtymistä voidaankin pitää merkittävänä muutoksena yksilön elämässä, jolla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Tähän pohjautuen asiantuntijoiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta tässä uran vaiheessa voidaan pitää keskeisenä asiantuntijoiden oppimiskäyttäytymisen ja näin ollen asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Organisaatioiden olisi näihin perusteluihin pohjaten aiheellista panostaa psykologisesti turvallisen työilmapiirin luomiseen ja kehittämiseen.

LÄHTEET

- Alvesson, M. & Due Billing, Y. 2009. *Understanding gender and organizations*. 2nd ed. Los Angeles; London: SAGE.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma* (suom. V. Raiskila). Helsinki: Gaudeamus.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. 2012. Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychology safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18 (1), 1-21.
- Butler, J. 1999. *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Butler, J. 2004. *Undoing Gender*. New York: Routledge.
- Butler, J. 2006, Hankala sukupuoli: feminismi ja identiteetin kumous (suom. T. Pulkkinen & L.-M. Rossi). Helsinki: Gaudeamus.
- 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. doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.565
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. 2009. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. doi.org/10.1002/sres.932
- Cauwelier, P., Ribiere, V. M. & Bennet, A. 2019. The influence of team psychological safety on team knowledge creation: A study with French and American engineering teams. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1157-1175. doi:10.1108/JKM-07-2018-0420
- Detert, J. & Burris, E. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50(4), 869-884.
- Detert, J. & Edmondson, A. 2011. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- 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(1), 23-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A. & Mogelof, J. P. 2006. Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? Teoksessa L. L. Thompson & H.-S. Choi (toim.) *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 109-136.

- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. 2003. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.
- Edmondson, A. 2004a. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. Teoksessa R. Kramer & K. Cook (toim.), *Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches*. Russell Sage Foundation, 239–272.
- Edmondson, A. 2004b. Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90.
doi:10.1177/0021886304263849
- Ekonen, M. 2014. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vranceva, V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. doi:10.1111/peps.12183
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. 1988. Narrative and the self as relationship. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 17–56.
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M. & Huang, J. 2012. Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633.
- Guba, E. & Lincoln, Y. 1982. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233–252. doi:10.1007/BF02765185
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2001. From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (toim.), *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 3–32.
- Harvey, J., Johnson, K. J., Roloff, K. S. & Edmondson, A. C. 2019. From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. doi:10.1177/0018726718817812
- Häyrynen, H. 2017. Sotilaita vai seikkailijoita?: Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen merkityksiä naisille uran ja johtamisosaamisen kannalta. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Heikkinen, S., & Lämsä, A.-M. 2017. Narratives of spousal support for the careers of men in managerial posts. *Gender, Work and Organization*, 24 (2), 171–193. doi:10.1111/gwao.12157
- 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. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.

- Huang, X., Vliert, E. & Vegt, G. S. 2005. Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 3(1), 459–482.
- Jokinen, A. 2010. Kriittinen mies- ja maskuliinisuustutkimus. Teoksessa T. Saaresmaa, L.-M. Rossi & T. Juvonen (toim.), *Käsikirja sukupuoleen*. Tampere: Vastapaino, 128–139.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi: 10.2307/256287
- Kangas, E., Lämsä, A.-M., & Heikkinen, S. 2016. Miesjohtajien isyydiskurssit. *Työelämän tutkimus*, 14 (3), 257–275.
- Kark, R. & Carmeli, A. 2009. Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
- Korvajärvi, P. 2010. Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ. Teoksessa T. Saaresmaa, L.-M. Rossi & T. Juvonen (toim.), *Käsikirja sukupuoleen*. Tampere: Vastapaino, 183–196.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. 2012. PSYCHOLOGICAL ANTECEDENTS OF PROMOTIVE AND PROHIBITIVE VOICE: A TWO-WAVE EXAMINATION. *The Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. 2014. Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25, 282–295. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006
- Martin, P. Y. 2003. “Said and Done” Versus “Saying and Doing”: Gendering Practices, *Practicing Gender at Work*. *Gender & Society*, 17(3), 342–366. doi:10.1177/0891243203017003002
- Men, C., Fong, P., Huo, W., Zhong, J., Jia, R. & Luo, J. 2018. Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 1–12. doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. 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. doi:10.1002/job.413
- Nembhard, I. M. and Edmondson, A. 2011. Psychological safety: a foundation for speaking up, collaboration and experimentation in organizations. Teoksessa K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (toim.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press, 490–506.
- Nentwich, J.C. & Kelan, E.K. 2014. Towards a topology of ‘doing gender’: an analysis of empirical research and its challenges. *Gender, Work and Organization*, 21(2), 121–34. doi:10.1111/gwao.12025

- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521–535. doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001
- Nieminen, J. & Urjankangas, H.-M. 2020. Alueellinen tilannekuva ja kehitysnäkymät: Kevät 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sanchez-Manzanares, M., Rico, R., & Gil, F. 2014. The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. *Journal of Business and Psychology*, 29, 311–321.
- Paechter, C. F. 2007. *Being boys, being girls: Learning masculinities and femininities*. Maidenhead: Open University Press.
- Page L., Boysen, S. & Arya, T. 2019. Creating a Culture That Thrives: Fostering Respect, Trust and Psychological Safety in the Workplace. *Organization Development Review*, 51(1), 28–35.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (Fourth edition.)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. London: The Falmer Press, 5–24.
- Polkinghorne, D. E. 2007. Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471–486.
- Powell, A., Bagilhole, B. & Dainty, A. 2009. How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 411–428. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00406.x
- Riessman, C. 1993. *Narrative analysis*. Newbury Park. London: Sage.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Risman, B. J. 2009. From doing to undoing: Gender as we know it. *Gender & Society*, 23(1), 81–84.
- Roussin, C. J. & Webber, S. S. 2012. Impact of organizational identification and psychological safety on initial perceptions of coworker trustworthiness. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 317–329.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Peng, A. C. 2011. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Schein E. H. 1993. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G. 2009. The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429–447.
- Søderberg, A.-M. 2003. Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition.

- Teoksessa B. Czarniawska & P. Gagliardi (toim.) *Narratives We Organize By*. Philadelphia: John Benjamins, 3–35.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- THL. 2021. Koronavirus COVID-19. [Viitattu 21.4.2021]. Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2013. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottekunnan ohje 2012. Helsinki.
- Tynan, R. 2005. The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223–247.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. 2009. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. doi:10.1037/a0015848
- Watson, T. J. 2009. Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human relations (New York)*, 62(3), 425–452. doi:10.1177/0018726708101044
- West, C. & Zimmerman, D.H. 1987. Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15–32.

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- Ikä, sukupuoli, koulutus, perhesuhteet sekä työkokemuksen pituus
 Mitä teet työksesi? Kuvaile lyhyesti omaa työnkuvaasi.
 Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?
 Mistä pidät eniten työssäsi? Entä vähiten?
 Näetkö työskenteleväsi pitkäänkin nykyisessä organisaatiossasi? Miksi?
 – Minkä tekijöiden koet olevan erityisen keskeisiä tekijöitä siinä, että ha-
 luat/et halua työskennellä kyseisessä yrityksessä tulevaisuudessa?
 Miten koet koronan vaikuttaneen omaan työskentelyysi?

Vuorovaikutus ja ilmapiiri

- Kuvaile tiimiäsi
 – Ketä siihen kuuluu, kuinka tiiviisti työskentelette, miten koet tulevasi
 heidän kanssaan toimeen?
 Kuvaile tiimisi vuorovaikutuskäyttäytymistä.
 – Minkälaisista asioista keskustellette tiimisi jäsenten kanssa?
 Koetko voivasi ilmaista omia mielipiteitäsi vapaasti
 Onko korona vaikuttanut tiimisi vuorovaikutukseen? Miten?
 Koetko pystyväsi olemaan oma itsesi työpaikalla?
 Koetko pystyväsi vaikuttamaan työpaikkasi/tiimisi ilmapiiriin?
 – Millä tavoin haluaisit muuttaa tai kehittää toimintatapoja työpaikassasi?
 – Jos voisit muuttaa jotain työpaikkasi toimintatavoissa/ilmapii-
 rissä/kulttuurissa, mitä haluaisit muuttaa ja miten sen tekisit?
 – Kuinka kauan koit menevän siinä, että koit olevasi työyhteisösi täysi-
 määräinen jäsen?
 Onko koronapandemia vaikuttanut mielestäsi työpaikkasi ilmapiiriin?

Luottamus

- Mitä koet luottamuksen tarkoittavan sinulle?
 – Minkälaisilla teoilla tai käytöksellä koet, että luottamuksesi ansaitaan?
 Koetko, että sinuun luotetaan nykyisessä työpaikassasi?
 – Kerro tilannetta kuvaava tarina.
 – Kerro tarina, jossa koet mahdollisen luottamuksen puutoksen näkyvän.
 Kerro tilanteesta, jossa koet, että sinuun on luotettu ja miten se on näkynyt.

Arvostus

- Koetko nykyisessä työpaikassasi, että sinua arvostetaan?
 – Kerro jokin tapahtuma, missä koit, että sinua arvostettiin / ei arvostettu?
 Miten koet arvostuksen näkyvän työpaikallasi?
 Millä tavoin itse osoitat arvostusta kollegoillesi tai esihenkilöllesi?

Avun pyytäminen

- Millaiseksi koet avun pyytämisen työpaikallasi?
 – Koetko avun pyytämisen haastavana tai aristeletko sitä?

- Onko koronatilanne vaikuttanut suhtautumiseesi? Onko avun pyytäminen muuttunut selvästi helpommaksi tai vaikeammaksi?

Oletko jossain tilanteessa jättänyt pyytämättä apua, vaikka olisit sitä tarvinnut?

- Miksi? Millaisesta tilanteesta oli kysymys?

Millaisessa tilanteessa olet pyytänyt apua tai neuvoa ja keneltä?

Miten suhtaudut siihen, jos joku pyytää sinulta apua?

Virheet

Koetko uskaltavasi tehdä virheitä?

- Kerro jostain tilanteesta, jossa teit virheen.
- Mitä tilanteesta tapahtui, miten siihen suhtauduttiin, ketkä ihmiset siihen liittyivät, koitko voitavasi kertoa avoimesti virheestäsi, miltä virheestä tuntui kertoa?

Miten virheisiin suhtaudutaan mielestäsi työyhteisössäsi?

- Koetko, että koronatilanne olisi vaikuttanut tähän?

Miten haluaisit kehittyä siinä, miten suhtaudut omiin tai toisen tekemiin virheisiin?

Palaute

Saatko usein palautetta työstäsi?

- Kuka sitä antaa ja minkälaisissa tilanteissa?
- Onko palaute minkälaista? Koetko sen negatiivisena tai positiivisena?

Annatko itse palautetta muille?

- Minkälaisissa tilanteissa ja kenelle?

Kerro mieleen jääneestä tilanteesta, jossa olet saanut palautetta.

- Kuka antoi, missä tilanteesta, mitä tunteita se herätti?

Kerro tilanteesta, joka on jäänyt mieleesi, jossa olet itse antanut palautetta.

- Kenelle annoit, mistä syystä, mitä tunteita se herätti?

Koetko, että palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri olisi muuttunut koronapandemiasta johtuen? Millä tavoin?

Tulevaisuus

Minkälaisia odotuksia sinulla oli työelämään siirtymisestä? Mihin ne perustuivat?

- Mitkä asiat ovat yllättäneet sinut työpaikassasi tai työelämässä?
- Kerro esimerkki odotuksista ja miten ne ovat joko vastanneet todellisuutta tai poikenneet siitä.

Mitkä ovat tärkeitä asioita sinulle työpaikassa ja siellä viihtymisessä?