

JOHTAMINEN - PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN ESTE VAI EDISTÄJÄ? TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVIN- VOINNIN NÄKÖKULMA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Rebekka Mikkolainen-Maklakov
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Rebekka Mikkolainen-Maklakov	
Työn nimi Johtaminen - psykologisen turvallisuuden este vai edistäjä? Työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 17.5.2024	Sivumäärä 71
<p>Tiivistelmä</p> <p>Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia johtamisen merkitystä psykologisessa turvallisuudessa, erityisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan, ja mikä on johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa.</p> <p>Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastattelua, tarkemmin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teoreettinen tietoperusta pohjautui tieteellisiin artikkeleihin, kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Tutkimuksen kohderyhmänä oli seitsemän asiantuntijatehtävässä työskentelevää henkilöä seitsemästä eri yrityksestä.</p> <p>Pro gradu -tutkielman perusteella on selvää, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, mutta psykologinen turvallisuus ja sen johtaminen ovat tässä merkittävässä roolissa. Työyhteisöissä vallitsi pääosin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, mutta esihenkilöalaissuhteessa havaittiin selkeää turvattomuutta.</p> <p>Vaikka työyhteisön merkitys on suuri, johtajan roolia ja vastuuta ei käy kiistäminen. Johtajuudelta odotetaan esimerkillisyyttä, tunneälykkyyttä ja inhimillistä johtamisotetta. Ei juhlapuheissa, vaan käytännön tasolla, jokapäiväisessä arjessa. Johtaminen on merkittävässä asemassa käytännön muutosten ja toimien näkökulmasta, kuten miten esimerkiksi työkuormaa hallitaan. Johtaja on tämän tutkielman tulosten mukaan avainasemassa siinä, miten psykologinen turvallisuus tunnustetaan ja ennen kaikkea mahdollistetaan se osaksi organisaatiokulttuuria, tahtotilaa ja tavoitteita, osaksi työelämän peruspilareita.</p> <p>Kiire ja ylikuumentuminen ovat nykypäivän työelämässä merkittäviä haasteita, joiden ratkaisemiseksi on tehtävä jatkuvasti töitä. Sinnikkäästi ja periksiantamattomasti, yhdessä yhteisen hyvän ja terveen työelämän vuoksi.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, psykososiaaliset kuormitustekijät, psykologinen turvallisuus, johtaminen.	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvointi ja työelämän muutos.....	10
2.2	Työhyvinvoinnin vaikutukset	11
2.3	Psykososiaaliset kuormitustekijät	14
2.3.1	Työn järjestelyt	15
2.3.2	Työn sisältö	15
2.3.3	Työyhteisön sosiaalinen toimivuus.....	16
3	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	20
3.1	Psykologinen turvallisuus käsitteenä	20
3.2	Psykologisen turvallisuuden muodostuminen	23
3.2.1	Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa	24
3.2.2	Psykologisen turvallisuuden voima.....	26
4	JOHTAMINEN	28
4.1	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille	29
4.2	Psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia edistävät johtamisotteet	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi	36
5.2	Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä	39
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	40
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	41
6	TUTKIMUSTULOKSET	44
6.1	Työhyvinvoinnin tila.....	44
6.1.1	Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät.....	45
6.1.2	Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät	47
6.1.3	Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät.....	48
6.2	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa	50
6.3	Psykologisen turvallisuuden kokemus	53
6.4	Johtamistaitojen merkitys	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	57
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	57
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61

7.3 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset	63
LÄHTEET.....	64
LIITTEET.....	70

1 JOHDANTO

Maaailma ympärillämme muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi. Ihmisten, eli inhimillisen pääoman, väitetään olevan tulevaisuudessa organisatioiden tärkein voimavara, mutta tätä haastavat nyky maailman jatkuvat muutokset ja ihmisten liiallinen kuormittuminen. (Manka, 2023, 9.) Yhä enemmän korostetaan inhimillisyyttä, joka keskittyy ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, elämän tasapainoon, läsnäoloon ja rauhoittumiseen. Tämä herättää kuitenkin pohtimaan, onko nykyisten odotusten ja tavoitteiden saavuttaminen kuitenkaan todellisuudessa edes mahdollista.

Organisaatioiden on pysyttävä muutoksen ja epävarmuuden keskellä innovatiivisina, saavuttaen asetetut tavoitteet. Samalla kuitenkin työelämän tehokkuuden painotus, kiire ja suorituskeskeisyys on johtanut monien työntekijöiden stressiin, uupumukseen ja masennukseen. Lisäksi nykypäivän työntekijät odottavat työltään monipuolisempaa merkitystä. Työssä tulisi nähdä niin työn yhteiskunnallinen ulottuvuus kuin vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. (Naumanen, Viitala & Kultalahti ym., 2023, 17–18.)

Vaikka työhyvinvoinnin parissa tehdään jatkuvasti töitä, viimeaikaiset tutkimukset osoittavat ihmisten hyvinvoinnin heikentymistä työpaikoilla. Työhyvinvointi on laskenut, työn voimavarat ovat heikentyneet, sairauspoissaolot lisääntyneet ja työtyytyväisyys vähentynyt. Lisäksi työssä tylsistyminen on lisääntynyt. Etenkin nuorten aikuisten hyvinvointi on edelleen heikentynyt ja ylipäättään työuupumuksen riski on kasvanut kaiken ikäisten kohdalla. (Suutala, Kaltainen & Hakanen, 2024.)

Fyysisen turvallisuuden ja ammattitautien ehkäisyä varten on olemassa tarkat säännöt ja toimintamallit, mutta aivojen hyvinvoinnista huolehtiminen on jäänyt vähäiselle huomiolle. Erityisesti stressi kuormittaa aivojamme, aiheuttaen unohtelua, hajamielisyyttä, ahdistusta ja itsesyytöksiä. Muistisairaudet lisääntyvät ja huoli aivojen hyvinvoinnista on ymmärrettävää. Suurin aivoja kuormittava tekijä on stressi, joka nykyisessä kiireen kulttuurissa ei ole poikkeus vaan enemmänkin normaali tila. (Kallionpää, 2024.)

Kaiken tämän kompleksisuuden keskellä psykologisen turvallisuuden merkitys on kasvanut työelämässä merkittävästi (Työterveyslaitos, 2021). Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi ilmaista ajatuksiaan, kysymyksiään

ja huoliaan ilman pelkoa nolaamisesta tai vähättelystä (Naumanen ym., 2023, 299). Viime vuosikymmenen aikana kiinnostus psykologisen turvallisuuden merkitystä kohtaan on kasvanut suuresti. Työntekijöiden on kyettävä luovutteen ja jatkuvasti innovoimaan uutta, mutta samaan aikaan työyhteisössä pelon ja hiljaisuuden vallitessa tämä on ymmärretty olevan mahdotonta. Maailmaa ovat lisäksi herätelleet liikkeet, kuten #metoo ja #blacklifematters, jotka ovat rohkaissut ihmisiä puhumaan vaietuista asioista ja paljastamaan epäasiallista toimintaa ja toimijoita. (Svibovich, 2020.)

Psykologinen turvallisuus on ennen kaikkea pohja työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi ilmaistessa itseään ilman pelkoa nolaamisesta tai syrjinnästä, tämä heijastuu suoraan työhyvinvointiin ja stressitasot vähenevät. Psykologinen turvallisuus nostaa koko yhteisön stressinsietokykyä. Työpaikoissa, joissa henkilöstä pidetään huolta, tukea on saatavilla ja yhteisössä vallitsee arvostus ja luottamus, myös työntekijät voivat paremmin. (Valtonen, 2022; Kaltiainen & Hakanen, 2023, 19; Rinne, 2021, 80.) Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden edistämässä.

Työturvallisuuslaki itsessään velvoittaa jo huolehtimaan, että työntekijöiden niin fyysinen kuin psyykinenkin kuormitus pysyy kohtuullisena. (Manka & Manka, 2023, 10). Mutta julkiset keskustelut ja henkilökohtaiset kohtaamiset ovat saaneet minut miettimään, kuinka paljon työelämässä piilekään pahaa oloa, ylikuumenemista, joka ilmenee pahoinvointina ja haluna tulla ymmärretyksi, mutta jota jokin estää ilmaisemasta itseään. Keskusteluista, joita olen käynyt, välittyy pelon ja jännityksen ilmapiiri. Usein myös häpeä nousee esiin omaan hyvinvointiin liittyen. Ihmiset kysyvät itseltään "olenko vain liian herkkä, heikko ja tunteellinen? Ehkä en vain ole tarpeeksi vahva työelämään, pitäisikö tästä uskalltaa puhua esihenkilölle?".

Kaikki tämä on kannustanut minua tutkimaan ja syventymään pro gradu -tutkielmassani mahdollisiin taustalla kyteviin työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden haasteisiin. Vaikka psykologinen turvallisuus työelämässä on viime aikoina noussut julkisen keskustelun ja akateemisen tutkimuksen aiheeksi, lisätietoa erityisesti haasteista, joita psykologisen turvallisuuden luomiseen organisaatioissa liittyy, tarvitaan edelleen (Day ym., 2014, 325). Näiden haasteiden esiintuominen ja näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta voimme edistää työelämän ja johtamisen kehittymistä kohti terveellisempää ja inhimillisempää toimintakulttuuria.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia johtamisen merkitystä psykologisessa turvallisuudessa, keskittyen erityisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmaan. Lisäksi tutkielmalla halutaan tuoda näkyväksi työntekijöiden odotukset ja mahdolliset tarpeet johtamiseen liittyen, ennen kaikkea oman työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimustehtävänä on selvittää:

- Miten psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan, ja mikä on johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa organisaatiossa.

Tutkimustehtävää on tarkennettu seuraavilla lisäkysymyksillä:

- Millainen yhteys psykologisella turvallisuudella on työntekijöiden kokemaan työhyvinvoinnin tilaan?
- Millaisten johtamistapojen ja -piirteiden koetaan edistävän psykologista turvallisuutta ja siten edistävän työhyvinvointia?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkielman rakenne muodostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa esitellään työn aihe, perustellaan aiheen valinta tuoreiden tutkimusten valossa ja valotetaan johtamisen, työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden merkitystä nykyelämän kontekstissa. Lisäksi johdannossa käsitellään nykytyöelämän erityispiirteitä ja perustellaan psykologisen turvallisuuden keskeistä roolia työelämässä. Johdanto esittelee myös tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen pääluokkaan: työhyvinvointi, psykologinen turvallisuus ja johtaminen, edeten näin ylätasoon käsitteistä kohti yksityiskohtaisempaa tarkastelua. Työhyvinvointia voidaan pitää tutkimuksen ylätasoon käsitteenä, koska se on yksi yleisimmistä ja kokonaisvaltaisimmista työelämän ilmiöistä. Työhyvinvointia tarkastellaan työhyvinvoinnin ja työelämän muutosten näkökulmasta rajaten tarkemmin psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Psykologista turvallisuutta tarkastellaan ensin yleisimmän käsitteenä, jonka jälkeen käydään läpi tutkimushistoriaa ja psykologisen turvallisuuden muodostumista. Johtamisen osiossa syvennytään siihen, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja mikä vaikutus psykologisella turvallisuudella tässä on. Lisäksi tarkastellaan johtamistutkimuksen kehitystä ja selvitetään nykypäivän johtamiseen liittyviä keskeisiä piirteitä, vallitsevia odotuksia ja vaatimuksia.

Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta yksityiskohtaisesti, sisältäen tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien kuvauksen sekä katsauksen tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen. Kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimustuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa esitellään tutkielman empiirisen tutkimuksen tulokset, jaoteltuna neljään pääteemaan: työhyvinvoinnin tila, johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa, psykologisen turvallisuuden kokemus ja johtamistaitojen merkitys.

Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on monitieteinen alue, jota on tutkittu paljon jo runsaan sadan vuoden ajan. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle alkujaan lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla, jolloin tutkimuksen kohteena oli yksilö, työntekijän turvallisuuden edistäminen ja sairauksien vähentäminen. Painopiste oli fyysisissä olosuhteissa, kuten työturvallisuudessa ja ergonomiassa. Kuitenkin myöhemmin ymmärrettiin, että pelkkä fyysinen hyvinvointi ei riitä, vaan huomattiin, että psykologiset tekijät, kuten työn kuormittavuus ja työstressi, vaikuttavat myös merkittävästi työhyvinvointiin. (Manka & Manka, 2023, 91.)

Tutkimus laajentui tutkimaan psykologisten reaktioiden ja työn kuormituksen aiheuttamia vaikutuksia, ja huomio laajeni näin yksilön sijasta työympäristön ja työolosuhteiden aiheuttamiin stressitekijöihin ja koko työyhteisön toimivuuteen. Tutkimuksessa havaittiin myös sosiaalisen tuen tärkeys työhyvinvoinnille. Työyhteisön, esihenkilöiden ja kollegoiden tuki osoittautuivat tärkeiksi tekijöiksi työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, ja tämä johti sosiaalisen tuen integroimiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen. (Manka & Manka, 2023, 91–92; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 12.)

Tutkimusten myötä kehitettiin työn vaatimusten ja hallinnan malli, joka keskittyi ensin tasapainon saavuttamiseen, myöhemmin kehittyen aktiivisempaan suuntaan: työn vaatimusten nähtiin synnyttävän joko positiivista tai negatiivista painetta, mikä antaa joko oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai passivoi ja pahimmillaan sairastuttaa. Tutkimuksessa alettiin kiinnittää enemmän huomiota yksilöllisiin eroihin ja yksilötekijöiden merkitykseen työhyvinvoinnissa. Ymmärrettiin, että jokaisella työntekijällä on omat voimavaransa, kykynsä ja tarpeensa, jotka vaikuttavat siihen, miten he kokevat työhyvinvoinnin. Tutkimuksissa syvennyttiin ympäristön ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutukseen, kuinka yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin, uhkiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Manka & Manka, 2023, 91–92; Manka ym., 2012, 12.)

Nykyään työhyvinvoinnin tutkimuksessa tarkastellaan monipuolisesti eri tekijöitä, kuten työolosuhteita, työyhteisön ilmapiiriä, työn hallintaa, työn ja yksityiselämän tasapainoa sekä henkilökohtaisia voimavaroja ja stressinhallintaa, unohtamatta työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation tuottavuuteen ja

tulokseen. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja monitahoinen, jota on määritelty hyvin monella tavalla. Suomen sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, joka liittyy esimerkiksi hyvin toimiviin henkilösuhteisiin työpaikalla ja työntekijöiden omaan ammatilliseen osaamiseen. Työhyvinvointi nähdään heijastuvan työssä suoriutumiseen, motivaatioon ja on näin suoraan yhteydessä työn tuottavuuteen ja työnantajaorganisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023.)

Maailman terveysjärjestön (WHO) mukaan työhyvinvointi on tila, jossa työntekijä kokee tyydytystä ja hyvinvointia työhönsä liittyen. Se kattaa niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen hyvinvoinnin näkökohdat, eikä näin rajoitu ainoastaan sairauksien tai poissaolojen hoitamiseen. (Work Health Organization, 2010.) Työhyvinvointi rakentuu sekä henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä (fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista) että työympäristöön kuuluvista tekijöistä, kuten johtamisesta ja työpaikan ilmapiiristä. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin nähdään vaikuttavan vahvasti myös yksityiselämän asiat ja tapahtumat. (Viitala, 2020, 43).

Työhyvinvoinnin kokemuksta voidaan kuvailla herkäksi, rakentuessa vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaishyvinvoinnin kanssa ja reagoidessa herkästi muuttoksiin. Yksilöllisten tekijöiden ja voimavarojen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa myös työsuojelu, työ- ja toimintaympäristön riskitekijät, työpaikan toimintaperiaatteet ja -politiikka sekä työlainsäädäntö. Arkikielessä työhyvinvoinnin kokemuksen sisältöä ei kuitenkaan yleensä eritellä sen tarkemmin. Yksinkertaisuudessaan sillä tarkoitetaan työssä viihtymistä tai työssä jaksamista. Se on henkilökohtainen kokemus, jolla työntekijä voi viitata esim. kokemukseen työergonomista, terveysongelmista tai työilmapiiristä. (Mäkikangas ym., 2017.)

2.1 Työhyvinvointi ja työelämän muutos

Ihmisten, eli inhimillisen pääoman, väitetään olevan tulevaisuudessa organisaatioiden tärkein voimavara, mutta tätä haastaa kuitenkin nyky maailman jatkuvat muutokset, työn mielekkyysskatto, ihmisten liika kuormittuneisuus ja kiire. Innostus, luovuus ja ihmisten sitoutuminen ovat tulevaisuuden menestymisvaltteja, mutta samaan aikaan ihmisten on vaikea yltää parhaaseensa. Liiallinen tehokkuuden tavoittelu työelämässä on johtanut monien ihmisten stressiin, uupumiseen ja masennukseen. (Manka & Manka, 2023, 9–10; Naumanen ym., 2023.) Työhyvinvoinnin heikentymistä ei olla siis saatu pysäytettyä ja ihmisten positiivinen usko tulevaan on vähentynyt ja vastaavasti masennusoireet ovat lisääntyneet (Työterveyslaitos, 2023; Ilmarinen, 2020).

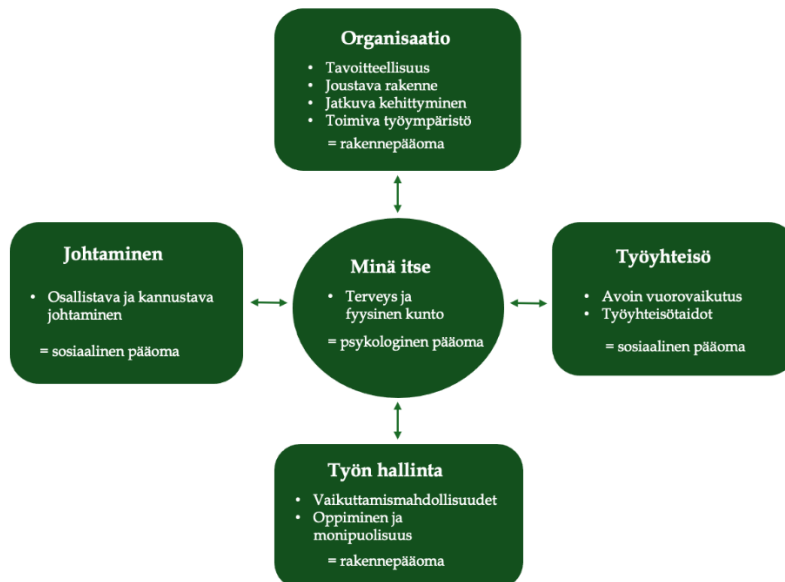
Riippumatta työtehtävästä tai työnantajasta, kiihtyvä työelämä koskettaa kaikkia työssäkäyviä. Yrityksillä on kiihkeä tarve parantaa tuottavuutta, joka edellyttää kaikkien parasta mahdollista suoriutumista. (Larja & Peltonen, 2023.) Ajatukset työelämästä ovat myös muuttuneet. Työn merkitys korostuu ja samaan aikaan vapaa-ajan arvostus lisääntyy, toisaalta koti- ja perhe-elämä on

tutkimusten mukaan edelleen elämän merkittävin elämänaalue. Elämän eri osa-alueet vaativat jatkuvasti kuitenkin lisää aikaa ja resursseja. Kysymys kuuluu, miten käy, jos elämää leimaa tiukka aikataulutus. Yhä useamman työikäisen elämänvalinnat siiloutuvat ja aiheuttavat toistuvaa ylikuumentumista, joka heijastuu kiistatta erilaisina hyvinvoinnin haasteina. (Väänänen ym., 2020; Manka & Manka, 2023, 9.)

Nuorten tulevaisuusraportin mukaan nuorten keskuudessa korostuu etenkin työn sisällön merkitys. Työtehtävien on oltava kiinnostavia ja työssä pitää olla mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta nuorten huoli työelämää kohtaan on lisääntynyt. Tutkimuksen mukaan 32 % nuorista pelkää työelämän olevan liian raskasta, mikä on 7 prosenttiyksikköä enemmän vuoden 2021 raporttiin verraten. Lisäksi tutkimuksessa korostuu nuorten kaipuu vakauudesta ja turvallisuudesta. Liki 90 % nuorista haluaa työskennellä ympäristössä, jossa kaikkia ihmisiä arvostetaan ja kohdellaan yhdenvertaisesti. (Manka & Manka, 2023, 14 & TAT, 2022.)

2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon vaikuttavat niin organisaatio, työyhteisö kuin yksilö itse. Kuvio 1 jäsentää selkeästi työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet, jotka voidaan jaotella seuraavasti: organisaation toimintatavat, johtaminen, työilmapiiri, työn piirteet, työntekijä itse ja työntekijän oma henkilökohtainen kokemus omasta hyvinvoinnista.



KUVIO 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka, 2023, 110).

Organisaation ja yksilön piirteet tarjoavat hyvän motivaatioperustan työntekijälle ja työhyvinvoinnin kestäväälle kehittämiselle. Organisaation toimintatavat ja kulttuuri ovat hyvinvoinnin perusta, jotka muodostavat yhdessä organisaation rakennepääoman. Menestyminen ja hyvinvoinnin perusta rakentuvat selkeän, yhteisen vision ja oppimisen strategisen kilpailutekijän näkemisen kautta. Organisaation rakenteet on oltava joustavia, työntekijöillä tulee olla yhtäläinen mahdollisuus jakaa tietoa, oppia uutta ja hyödyntää eri tiedonlähteitä. Oppimisen tukemiseksi organisaatiossa on oltava myös tarvittavat resurssit kunnossa, eli oppimisen infrastruktuuri. Menestyvä ja hyvinvoiva organisaatio edellyttää myös muutosjohtamisen taitoa ja jatkuvaa kehittymistä. Lisäksi edellytyksenä on toimiva työympäristö ja uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri: avoin vuorovaikutus, palautteenantokyky ja mahdollisuus ilmaista tunteita. (Manka & Manka, 2023, 108–110.)

Työyhteisön henkiseen tilaan, eli sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat niin johtamisen laatu kuin työyhteisö. Johtamisen on oltava osallistavaa ja kannustavaa. Työyhteisössä tulee olla avoin vuorovaikutus ja ylipäättään hyvät työyhteisötaidot. Työyhteisön työilmapiiri heijastuu keskeisesti yksilön työhyvinvointiin. Kuvion keskellä on minä itse, muodostaen psykologisen pääoman. Kokemus työyhteisöstä on henkilökohtainen, jonka jokainen jäsen tulkitsee omien asenteidensa kautta. Palaset voivat olla kunnossa ja kohdillaan, mutta olo voi silti olla huono. (Manka & Manka, 2023, 108–111.)

Työhyvinvointi voi ilmentyä positiivisesti ja negatiivisesti, monin eri tavoin. Nostan esille Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän esittämät kolme merkittävää esimerkkiä positiivisista hyvinvoinnin ilmentymistä: flow-tila, työn imu ja työtyytyväisyys. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024.) Flow-tila viittaa optimaaliseen kokemukseen, jossa voi kokea syvää nautintoa ja motivaatiota. Flow-tila saavutetaan usein silloin, kun henkilön taidot ja tehtävän haasteellisuus ovat tasapainossa. Työhön on helppo uppoutua, ajan taju katoaa ja työskentely antaa hallinnan ja onnistumisen tunteita. (Csikszentmihalyi, 2009; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024.)

Työn imu puolestaan viittaa työhön liittyvään innokkuuteen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Se on myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä, johon kuuluu osittain saman tyyppiset kokemukset mitä flow-tilassa: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu motivoi sitoutumiseen ja haluan antaa parasta työssä. (Työterveyslaitos, 2024; Manka & Manka, 2023, 101.)

Työn imuun liittyy kuitenkin myös ristipaine. Työn imun omaamisesta pyritään tekemään normia, jolloin sen vaatiminen lisää ihmisten kuormaa. Luovuuden ja taloudellisten vaatimusten lisäksi työtä pitää tehdä myös hymyssä suin, ja samalla on vaakutettava esihenkilö siitä, että työtä tehdään kaikella tarmolla, innokkuudella ja ammattitaidolla. (Juuti, 2023, 156.) Työn imu edellyttää ennen kaikkea turvallisuuden kokemusta, sillä imua voi kokea silloin, kun ihminen kokee tulevansa kuulluksi ja että omaa ääntä arvostetaan, sekä työn kuva on selkeä ja työntekijä tietää omat vastuunsa ja häneen kohdistuvat odotukset. Työn imu on mahdollista, kun työntekijä kokee turvalliseksi esimerkiksi ongelmien ratkaisemisen ja vaikeiden asioiden avoimen käsittelyn, luovuuden ja villienkin ajatusten vaihdon. (Hakanen, 2011, 44–45.)

Työtyytyväisyydellä viitataan siihen, miten hyvin henkilö sopeutuu työhönsä. Se liittyy positiiviseen tunnetilaan, joka syntyy työn tekemisestä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät, kuten tunnustus, menestys työssä ja työn mielenkiinto, sekä ympäristötekijät, kuten palkitseminen, sosiaaliset suhteet ja työn organisointi. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024; Työterveyslaitos, 2023.)

Kuten edellä on kuvattu, työhyvinvointi voi ilmetä monin positiivisin tavoin. Vastaavasti se voi ilmentyä myös pahoinvointina, joista kolme merkittävää pahoinvoinnin ilmentymää ovat: työhön leipääntyminen, stressi ja uupumus. Työhön leipääntyminen viittaa tylsistymiseen, mikä on yksi työhyvinvoinnin negatiivisista ilmentymistä. Työntekijä ei innostu työstä, eikä koe työtä merkitykselliseksi. Työssä ei ole mahdollista hyödyntää omia taitoja tai kaikkea osaamista. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024.)

Stressi viittaa taas tilaan ja kokemukseen, jossa työn vaatimukset ylittävät työntekijän kyvyn suoriutua tai hallita niitä (Työterveyslaitos, 2023). Työterveyslaitoksen mukaan stressillä tarkoitetaan "tilannetta, jossa työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Stressin kehittymiseen vaikuttavat sekä työn että työntekijän ominaisuudet."

Työuupumus on puolestaan pitkittyneestä työstressistä kehittyvä häiriö, jossa ihmisen voimavarat ehtyvät ja tilasta toipuminen on haastavampaa. Uupumukseen kuuluu uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt itsetunto. Vuonna 2018 vakavan työuupumuksen vaara oli suomalaisten palkansaajien keskuudessa yleisimmin koettu vaaratekijä. Lisäksi työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan maailmaa koettelevat kriisit ovat heikentäneet turvallisuuden tunnetta, joka on lisännyt epävarmuutta, uupumusoireilua ja madaltanut työkykyä. Hieman useampi kuin joka neljäs koki työuupumusoireita loppuvuonna 2022. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024; Työterveyslaitos, 2023; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019.)

Uupumus voi olla sekoitus työn ja muun elämän kuormitusta, tällöin kyse ei ole työuupumuksesta, mutta vaikutukset silti heijastuvat töihin. Uupumukseen vaikuttavia kuormitustekijöitä, kuten ruuhkavuodet, terveyshuolet, läheisen menetys ovat asioita, joita ei pysty poistamaan ja työ voi kuitenkin parhaassa tapauksessa olla alue, joka tuo voimavaroja. Etenkin jos työ tuntuu mielekkäältä, siitä löytyy joustoa, luottamusta ja ymmärrystä. (Paakkanen, 2022, 212–213.)

Työssä esiintyviä stressitekijöitä kutsutaan toisin sanoen psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi. Sopiva kuormitus edistää hyvinvointia ja työkykyä, mutta psykososiaaliset kuormitustekijät ovat haitaksi, jos ne ovat mitoitettu väärin, niitä on hallittu puutteellisesti, tai ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa. Työkuormituksen tekijät eivät ole yksittäisen henkilön omia ongelmia, vaan ne vaikuttavat koko työyhteisöön ja voivat ilmetä missä tahansa työpaikassa. Mikäli työntekijä on erityisen kuormittunut, työhyvinvointi heikkenee. Haitallisen työkuormituksen merkkejä ovat käyttäytymisen muutokset, tunnetason reaktiot, muistivaikeudet, kyvyttömyys hallita työtä, fyysiset kivut ja kehon

toimintahäiriöt. Kyky hallita työtä siis heikentyy ja terveys vaarantuu. (Työsuojelu, 2023; Työturvallisuuskeskus, 2023; Viitala, 2020, 156.)

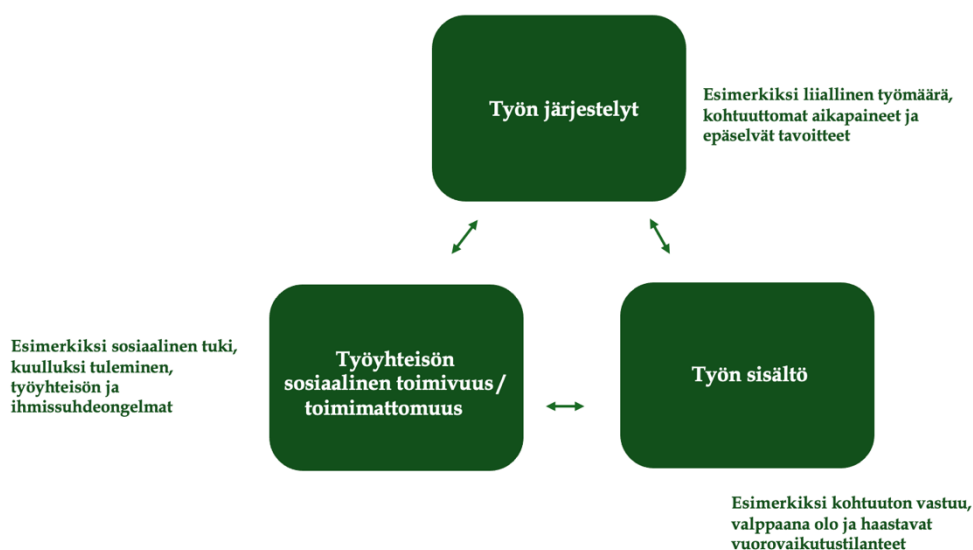
Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet, hän osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä. Työntekijä kokee innostusta ja kykenee keskittymään. Tehokkuus, luovuus, kyky oppia uutta ja kyky tuottaa innovatiivisia ratkaisuja edellyttää hyvinvointia. Osaaminen ja motivaatio ei kuitenkaan itsessään riitä, jos voi huonosti tai ei jaksaa. (Työsuojelu, 2023; Työturvallisuuskeskus, 2023; Viitala, 2020, 43.)

Seuraavaksi avaan tarkemmin mitä työn eri psykososiaaliset kuormitustekijät pitävät sisällään, ja mitkä ovat niiden vaikutukset työntekijän hyvinvointiin.

2.3 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Psykososiaaliset kuormitustekijät viittaavat työn sisältöön, järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Kuvio 2 havainnollistaa työn eri psykologiset kuormitustekijät. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, eikä mitään tekijöitä saata vähätellä tai jättää huomiotta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään työntekijöiden yksilökohtaiseen kokemukseen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Tutkielman luonteen vuoksi on tarpeen tehdä rajoituksia, jotta aiheeseen voidaan syventyä asianmukaisesti. Näin ollen kuormitustekijöiden tarkemmasta tarkastelusta rajataan pois työn käytännön tekemiseen vaikuttavat tekijät, kuten työvälineet ja työskentelyolosuhteet sekä työajoista johtuvat kuormitustekijät, vuorotyö ja yötyö. Lisäksi tarkastelusta rajataan pois fyysiset tekijät, kuten melusta, kemikaaleista tai biologisista tekijöistä aiheutuvat haitat.



KUVIO 2 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (mukailten Työsuojelu, 2023).

2.3.1 Työn järjestelyt

Työn järjestelyihin liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn suunnittelua, työn jakamista ja työn tekemisen edellytysten huomioon ottamista. Näitä tekijöitä on monenlaisia, ja ne voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta työntekijöille. Esimerkkejä haitallisista kuormitustekijöistä ovat liiallinen tai liian vähäinen työmäärä, kohtuuttomat aikapaineet sekä epäselvät tehtävänkuvat, tavoitteet ja vastuut. (Työsuojelu, 2023.)

Kiireen haitallisuutta työolosuhteille on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien, ja se on yksi yleisimmistä työympäristön haittatekijöistä. (Sutela ym., 2019.) Ilmarisen teettämä tutkimus vuodelta 2020 osoitti, että työn psyykkinen kuormittavuus ja kiireessä työskentely koetaan kasvavana ongelmana. Tutkimukseen osallistuneista 43 % uskoi kiireessä työskentelyn lisääntyvän ja joka kolmas oli sitä mieltä, että kuukausittainen työmäärä ja riittämättömyyden tunne kasvavat. Mielenterveyteen liittyvät syyt ovat yleisimpiä sairaspotilaiden ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syitä. Esimerkiksi masennus aiheuttaa päivittäin yhdeksän henkilön työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen, ja erityisesti nuorten osuus tässä on kasvanut. (Ilmarinen, 2020; Manka & Manka, 2023, 24–25.) Vuoden 2021 Työolobarometrin mukaan keskimäärin 64 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työ rasittaa henkisesti (Lyry-Yrjänäinen, 2022).

Kohtuullisessa määrin kiire auttaa työn tehokkaassa suorittamisessa, mutta jatkuvana se aiheuttaa stressiä ja heikentää hyvinvointia. Vuodesta 2013 lähtien kiireen ilmenemismuodot eivät ole juurikaan muuttuneet, mutta sen haitat ovat selvästi lisääntyneet: työntekijät kokevat vaikeuksia jaksaa töissä, eikä työtä pysty suorittamaan haluamallaan tasolla. Uusiin asioihin ei ole aikaa syventyä ja lisäksi työasiat häiritsevät mieltä vapaa-ajalla. (Sutela ym., 2019.) Työn ollessa sopivasti kuormittavaa työ koetaan mielekkääksi ja haastavaksi, joka heijastuu työtyytyväisyytenä. Työn kasvaessa liian kuormittavaksi ihminen ylikuormittuu, joka lisää stressituntemuksia ja joka voi johtaa virheisiin sekä työuupumukseen. (Nummelin, 2008, 42; Työterveyslaitos, 2023.) Paljon kiirettä kokevat kärsivät myös huomattavasti enemmän unettomuudesta, ahdistuneisuudesta, ärtyneisyydestä sekä fyysisistä oireista, kuten päänsärystä (Nummelin, 2008, 22).

Toisaalta nähdään myös, että jatkuva vireystila voi johtaa kyvyttömyyteen rentoutua, jolloin pysähtymisestä ja jouten olemisesta tulee itsessään ahdistavaa ja stressaavaa, jopa tuskallista. Ajatus ajan tuhlaamisesta voi myös synnyttää levottomuutta ja näin yllykkeiden vastustaminen on mahdotonta. (Paakkanen, 2022, 106.)

2.3.2 Työn sisältö

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä viitataan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviin tekijöihin, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemukseen ja hyvinvointiin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kohtuuton vastuu, työn pirstaleisuus, työhön tylsistyminen, jatkuvat keskeytykset, valppaana olo ja haastavat vuorovaikutustilanteet. (Työsuojelu, 2023.) Lisäksi haitallista kuormitusta voivat aiheuttaa myös työn yksitoikkoisuus, liiallinen tietomäärä ja väkivallan uhka (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2018).

Harju (2017) tutki väitöskirjassaan työhön tylsistymistä, jonka mukaan tylsistyminen koskettaa työntekijöitä laajasti eri aloilla, niin asiantuntija kuin suorittavaa työtä tekeviä. Tylsistymisellä nähdään suora yhteys työhyvinvointiin: mitä useammin tylsistymistä koetaan, sitä todennäköisemmin työntekijät raportoivat heikosta terveydestä, heikosta työkyvystä ja stressioireista. Lisäksi työhön tylsistyneet suuremmalla todennäköisyydellä irtisanoutuvat tai siirtyvät aikaisemmin eläkkeelle.

Boreout eli työhön tylsistyminen voi tutkimuksen mukaan aiheutua kolmesta eri syystä: töissä ei ole mahdollisuutta oppia uutta, tehtävät eivät välttämättä ole tarpeeksi haastavia tai työstä on muodostunut liian rutiininomaista. Töissä ei välttämättä ole mahdollista keskittyä itselle merkityksellisiin asioihin, tavoitteet voivat olla epärealistiset tai työtahti liian suuri tai työntekijästä voi tuntua, että työaika valuu hukkaan. Työn sisältö ei välttämättä ole tarpeeksi mielekäs, se mikä aiemmin herätti innostusta, ei enää tunnu tarpeeksi kehittävältä, tai työtavat eivät miellytä. Toisaalta taustalla voi olla myös yhteistyöongelmat tai huono organisointi. (Harju, 2017.)

Työelämän muutoksen myötä työhön ja työskentelytapoihin kohdistuu entistä monimuotoisempia vaatimuksia. Tiedon määrä kasvaa, ja yhä useampi työ edellyttää monipuolista tiedonkäsittelyä, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisutaitoja. Työtehtäviä suoritetaan samanaikaisesti, ja odottamattomia muutoksia tapahtuu säännöllisesti. Tehtävät vaihtelevat, ja oman työn johtamisen taidot ovat korostuneessa asemassa. Työntekijöiltä vaaditaan kykyä asettaa rajoja ja tunnistaa oman uupumuksen merkkejä. (Sutela ym., 2019.)

Tällöin voidaan puhua myös työn ylipursuamisesta tarkoittaen, työn määrään ja sisältöihin sekä työntekijyyteen liittyvien rajojen murtumista tai ylittymistä. Työn sisältö voi muuttua vaivihkaa, sälää ja uusia tehtäviä kertyy, jolloin työ ei enää vastaa määriteltä tehtävänkuvaa. Toisaalta työntekijyyden rajat voivat myös rikkoutua, jolloin työ valuu henkilökohtaisen elämän puolelle tai työ rooli muuten sotkeutuu henkilökohtaiseen minään. (Sarkkinen, 2023.)

2.3.3 Työyhteisön sosiaalinen toimivuus

Työpaikan ilmapiiri rakentuu ihmissuhteiden toimivuudesta, joka on keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Kun työtä tehdään hyvässä hengessä myös, motivaatio on korkea, innovatiivisuus kukoistaa ja näin myös tulokäyrät nousevat. Hyvinvointia tukevia työyhteisön piirteitä ovat toimintatavat, jotka tukevat keskustelua, yhteistyötä ja oppimista. Työyhteisössä ollaan perillä suunnitelmista, mitä siellä tapahtuu ja ihmisillä on mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Myös sosiaalinen tuki on läsnä henkisesti tai välineellisenä tukena. Yhteinen keskustelu ja kuulluksi tuleminen vahvistaa motivaatiota ja näin lisää hallinnan tunnetta, joka heijastuu positiivisesti hyvinvointiin. (Nummelin, 2008, 54, 56.) Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolina on niin esihenkilö kuin työntekijät itse. Yhteisöllisyyttä edistää arkiset taidot, työyhteisötaidot, kuten reiluus, kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen, aito kiinnostuksen ja arvostuksen osoitus, myönteisen ilmapiirin edistäminen ja myötätunnon osoittaminen. (Manka & Manka, 2023, 192–193.)

Toisaalta huonon ilmapiirin vaikutukset eivät jää huomaamatta (Nummelin, 2008, 54). Työyhteisön sosiaalisella toimivuuden puutteellisuudella viitataan muun muassa huonoon ilmapiiriin, työyhteisön ihmissuhdeongelmiin, yksin työskentelyyn, työyhteisön tai vuorovaikutuksen haasteisiin, puutteelliseen tukeen ja epäasialliseen kohteluun. (Työsuojelu, 2023.)

Eriarvoinen ja epäasiallinen kohtelu sekä kaikenlainen syrjintä on lainsäädännössäkin kiellettyä, mutta siitä huolimatta tutkimuksen mukaan suurin osa arvioi työpaikkakiusaamista esiintyvän jossain määrin (Manka & Manka, 2023, 194 & Lyly-Yrjänäinen, 2022). Työolobarometrin mukaan: ”Henkisellä väkivallalla tai työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostamista” (Lyly-Yrjänäinen, 2022). Henkinen väkivalta on luonteeltaan toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa. Se on toisen sortamista, syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua. Henkinen väkivalta voidaan jakaa avoimeen ja piilevään väkivaltaan. Avointa väkivaltaa on mm. toistuva moittiminen ja arvostelu, juoruilu, loukkaavat, syyttelevät ja vihjailevat puheet, ilmeet ja eleet sekä muista eristäminen. Piilevä väkivalta viittaa puolestaan puhumattomuuteen, aliarviointiin ja huomiotta jättämiseen. (Manka & Manka, 2023, 195.)

Työpaikkakiusaaminen on huolestuttava ilmiö, joka voi aiheuttaa vakavaa haittaa niin yksilöille kuin työyhteisöillekin. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan ”kiusaamisella vaikutetaan yksilön mahdollisuuksiin tehdä työtään sekä hänen maineeseensa ja mahdollisuuksiinsa kommunikoida muiden kanssa työyhteisössä”. Kiusaamisen ja jatkuvan epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuminen heikentää hyvinvointia, kuten myös työyhteisön yleistä ilmapiiriä. Epäasiallinen kohtelu vaikeuttaa kommunikointia, tiedonkulkua, työntekoa sekä ylipäättään työyhteisön toimivuutta. Työterveyslaitos arvelee pitkään jatkuvan kiusaamistapauksen maksavan työnantajalle jopa kymmeniätuhansia euroja.

Vuonna 2020 julkaistu tutkimus, joka on toteutettu Ng:n ja hänen kollegoidensa toimesta, korostaa erityisesti sivustakatsojien merkitystä tässä ilmiössä. Sivustakatsojat ovat niitä henkilöitä, jotka eivät suoraan osallistu kiusaamiseen, mutta ovat tilanteen todistajia. Tutkimuksen mukaan sivustakatsojat eivät usein toimi rakentavasti kiusaamistilanteissa, he eivät puutu tilanteeseen tai yritä lopettaa kiusaamista. Tämä voi johtua monista syistä, mutta yksi keskeinen syy on se, että sivustakatsojat eivät arvioi kiusaamista riittävän vakavaksi. Sivustakatsojat voivat tuntea olonsa myös voimattomiksi tilanteessa. Tämä voi johtua erilaisista tekijöistä, kuten halusta irrottautua moraalisisista velvoitteista tai pelosta siitä, että heidän omaa käytöstään arvostellaan negatiivisesti. Sivustakatsojan saattaa olla vaikea puuttua tilanteeseen välttääkseen konfliktin tai he pelkäävät esimiehen reaktiota. (Ng ym., 2020.)

Henkiselle väkivallalle on tutkimuksissa ehdotettu monenlaisia selityksiä. Kiusaamiselle altistavia tekijöitä ovat mm. huono johtaminen, kielteinen ja vihamielinen ilmapiiri, epäselvä töiden organisointi sekä organisaatiokulttuuri, joka sallii epäasiallisen kohtelun tai puolestaan kannustaa siihen. Kiireen, työpaineiden ja muutostilanteiden keskellä käyttäytyminen suoraviivaistuu. Mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä myönteisin keinoin, niin se saattaa tapahtua negatiivisella tavalla. Puhumattomuus on myös yleistä.

Haastavat asiat on vaikea ottaa puheeksi, jolloin ne saattavat jäädä vaivaamaan mielessä jopa vuosikymmenten ajaksi. (Manka & Manka, 2023, 37, 194.)

Työolotutkimuksen mukaan (2019) vuonna 2018 jatkuvaa kiusaamista esiintyi huomattavasti enemmän työpaikoilla, joilla kiiretilanteet aiheuttivat erittäin suurta räsitystä, verrattuna niihin työpaikkoihin, joissa kiirettä ei juurikaan ollut tai se häiritsi vain vähäisesti. Työpaikoilla, joissa työtehtävät oli organisoitu hyvin ja joissa työntekijöiden välillä käytiin riittävästi keskustelua työhön liittyvistä ongelmista, jatkuva kiusaaminen oli harvinaisempaa. Sen sijaan työpaikoilla, joissa tilanne oli päinvastainen, jatkuvaa kiusaamista esiintyi yleisemmin. (Sutela ym., 2019.)

Kuten edellä on kuvattu, psykososiaaliset kuormitustekijät ovat monisäikeinen kirjo eri yksilön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Mattila ja Pääkkönen (2015) tuovat esille tutkimuksessaan, kuinka työn kuormitustekijät eivät rajoitu pelkästään kuitenkaan itse työtehtäviin, vaan mukaan liittyy monia muita tekijöitä, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa yksilön kokemukseen ja hyvinvointiin työelämässä. Näitä ei-työtehtäviin liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen tilanne, työntekijän palkkataso, huoli työpaikan menettämisestä, määräaikaiset työsuhteet, jatkuvat muutokset työympäristössä, yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, työn ja yksityiselämän ristiriidat sekä erilaiset haasteet ja kriisit, joita yksilö kohtaa omassa elämässään. (Mattila & Pääkkönen, 2015.)

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että kokonaisvaltainen kuva yksilön tilanteesta on olennainen ymmärtämään, miten erilaiset tekijät voivat yhdessä vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tämä korostaa tarvetta organisaatioille ja työnantajille luoda työilmapiiri, joka ottaa huomioon nämä erilaiset kuormitustekijät ja tukee työntekijöiden hyvinvointia täysipainoisesti. Rinteen (2021, 81) mukaan psykologisen turvallisuuden vallitessa ihmiset keskittyvät paremmin varsinaiseen työhön. Turvattomassa yhteisössä energiaa valuu sosiaaliseen kitkaan, jolloin keskitymme pelon poistamiseen, juoruiluun ja muihin erilaisiin sijaistoimijoihin pyrkiessämme luomaan itsellemme hallinnan tunnetta.

Suomessa työhyvinvoinnin kokonaishallintaa edistävä ajattelu ja toimintatavat ovat vähäisessä käytössä. Suomessa keskitytään enemmän hyvinvoinnin puutteiden korjaamiseen kuin mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisyyn. (Manka & Manka, 2023, 10.) Kuten Juuti (2023) toteaa, henkilöstön pahoinvointi ei myöskään usein tule esille, sillä työ tarjoaa riittävän hyvän materiaalisen elintason, vaikka alitajunnassa useat ihmiset kokevatkin voivansa pahoin työssään. (Juuti, 2023, 154.)

Maailmaa riepottelleet kriisit, kuten COVID-19-pandemia ja Ukrainan sota ovat vaikuttaneet ihmisten turvallisuuden tunteeseen, mutta samalla ne ovat antaneet sysäyksen ja mahdollisuuden muuttaa niin ajattelu- kuin toimintatapoja (Manka & Manka, 2023, 8, 13). Tutkimuksen mukaan COVID-19-pandemian aikana joka viides terveydenhuollon työntekijä irtisanoutui puutteellisen palkan, pitkien työaikojen ja uupumuksen takia. Lisäksi monet kokivat tulleen aliarvostetuiksi ja korvattaviksi johdon taholta. Negatiivisten työympäristöjen,

joissa tapahtui esimerkiksi kiusaamista, koettiin lisäävän stressiä. (Chung ym., 2023.) EU:n selvityksen mukaan Euroopassa joka neljäs kokee työn vaikuttavan negatiivisesti terveyteen (Paakkanen, 2022, 62).

Saatamme ihmetellä, miksi niin moni työntekijä palaa loppuun, stressaantuu tai kärsii mielenterveysongelmista. Kuten Juuti (2023) tuo esille, ne ovat seurausta siitä, että perinteiset organisoitumisen ja johtamisen tavat eivät sovellu ihmisille (Juuti, 2023, 155). Mankan (2023) sanoin muutokset eivät ole ongelma, vaan se, että tarkastelemme niitä vanhoilla ajattelu- ja työtottumuksilla.

Psykologinen turvallisuus on pohja työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi ilmaistessa itseään ilman pelkoa nolaamisesta tai syrjinnästä, tämä heijastuu suoraan työhyvointiin, esimerkiksi siten, että stressitasot vähenevät. Psykologinen turvallisuus nostaa koko yhteisön stressinsietokykyä. Kuten Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimus osoitti, työpaikat, joissa henkilöstä pidetään huolta, tukea on saatavilla ja yhteisössä vallitsee arvostus ja luottamus myös työntekijät voivat paremmin. (Valtonen, 2022; Kaltiainen & Hakanen, 2023, 19; Rinne, 2021, 80.)

Mutta mitä psykologinen turvallisuus käsitteenä oikein tarkoittaa? Miten se muodostuu ja mikä voima psykologisen turvallisuuden kokemuksella on? Muun muassa näihin asioihin syvennymme seuraavaksi tarkemmin.

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

3.1 Psykologinen turvallisuus käsitteenä

Psykologinen turvallisuus on tunnetila, ilmapiiri, jossa ihminen kokee olonsa levolliseksi, turvalliseksi ja mukavaksi. Se on ilmapiiri, jossa ihminen pystyy olemaan oma itsensä (Edmondson, 1999). Psykologisen turvallisuuden myötä ihminen kokee olonsa vapaaksi voiden ilmaista itseään, kyseenalaistaa ja olla huolissaan. Tarkemmin se on uskomus, että ihminen ei joudu nöyryytetyksi tai rangaistuksi jakaessaan ideoita, kysymyksiä tai huolia. Ihminen on vapaa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista kohdistuen niin minäkuvaan, asemaan tai uraan. (Edmondson, 2019, xvi; Kahn, 1990; Edmondson, 1999.) Edmondsonin (1999) mukaan psykologisessa turvallisuudessa on ominaista erityisesti toisten kunnioitus, osaamisen kunnioitus, arvostus, toisista ihmisistä välittäminen ja läsnäolo.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on monitieteinen alue, jota ovat tutkineet monet eri tutkijat eri tieteenaloilta ympäri maailmaa jo vuosikymmenten ajan. Psykologinen turvallisuus on ollut osa ihmisyyttä aina ensimmäisistä ihmisten vuorovaikutuksista lähtien. (Clark, 2020, 2.) Käsitteenä psykologinen turvallisuus juontaa juurensa 1960-luvulle, jolloin MIT professorit Schein ja Bennis tutkivat tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation muutoskykyyn. Tutkijat huomasivat, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy sopeutumaan muutoksiin ja kuinka ihmiset pystyvät selviytymään organisaatiomuutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta ja ahdistuksesta. (Schein, 1993; Edmondson, 2019, 12.)

Psykologinen turvallisuus on elintärkeää odottamattomissa ja epävarmoissa hetkissä, silloin kun asiat eivät mene miten itse odotti tai toivoi, jolloin ihmisille luonnollisesti oma puolustautumismekanismi nostaa päätään. Psykologisen turvallisuuden ansiosta ihmiset voivat itsesuojelun sijasta keskittyä nimenomaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Schein, 1993; Edmondson, 2019, 12.)

Amerikkalaisen johtajuuden tutkijan, professori Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus on kriittinen ja merkittävä tekijä organisaation oppimiskyvylle ja ylipäättään tiimin suoriutumiselle. Hän on yksi tunnetuimmista psykologisen turvallisuuden tutkijoista, joka on pystynyt tutkimuksillaan osoittamaan suorituskyvyn eroja työpaikoilla. Edmondsonin (2019, 26) mukaan psykologista turvallisuutta ei tule nähdä itseisarvona, vaan ennen kaikkea edellytyksenä hyvälle työlle ja tuloksia tavoittelevalle tiimille ja yritykselle.

Työ edellyttää yhteistyötä, ongelmien ratkaisua, innovatiivisuutta ja jatkuvasti uusien toimintatapojen ja ideoiden kehittämistä. Tämä onnistuu vain, mikäli ihmiset kykenevät yhdistämään voimansa ja osaamisensa. Edmondson (2019) on tutkinut psykologista turvallisuutta ennen kaikkea tiimityön näkökulmista. Suurin osa työstä edellyttää tiimityötä ja vuorovaikutusta. Ihmisten on keskusteltava yhdessä ja työtä on tehtävä yli tiimirajojen. Tiimityötä voidaan kutsua vuorovaikutuksen ja koordinoinnin taiteeksi, jossa onnistumisen ja menestyksen keskiössä on nimenomaan psykologinen turvallisuus. Tietotaito ja innovaatio ovat luonnollisesti yksi tärkeimmistä kilpailukyvyn lähteistä, mutta yhä enemmän on pohdittava millainen ympäristö todella tukee työntekijöitä ja sen myötä organisaatioita menestymään. Tutkimuksen mukaan työntekijät käyttävät 50 % enemmän aikaa yhteistyöhön kuin 20 vuotta sitten. Menestykseen ei siis riitä, että organisaatioon palkataan älykkäimmät ja motivoituneimmat ihmiset vaan, jotta organisaatiot voivat todella menestyä ja tietotyö on mahdollista saada kukoistamaan, työyhteisön ja työpaikan ympäristö tulee olla sellainen missä tietoa todella pystyy jakamaan, niin huolenaiheet, kysymykset kuin myös keskeneräiset ajatukset. (Edmondson, 2019, xii-xv.)

Edmondson tutki hoitovirheiden esiintymistä sairaaloissa 1990-luvulla yrittäen ymmärtää sairaaloiden rakenteita, kulttuuria, olosuhteita ja tiimityötä. Oletuksena tutkimusryhmällä oli, että paremmin suoriutuvat tiimit tekisivät vähemmän virheitä. Tutkimustulokset osoittivat kuitenkin aivan toista. Tulosten myötä voitiin todeta, että paremmat tiimit nimenomaan raportoivat enemmän virheitä, kuin heikommat tiimit. Tutkimustulokset eivät osoittaneet, että hyvät tiimit olisivat tehneet määrällisesti enemmän virheitä, vaan ennen kaikkea tiimit toivat ne rohkeammin päivän valoon. Tiimissä vallitsi avoimuus, luottamus, psykologinen turvallisuus, joka mahdollisti virheiden esille tuonnin. Tiimeissä, joissa raportoitiin vähemmän virheitä, eivät suinkaan tehneet määrällisesti vähemmän virheitä, mutta ne tuotiin esille vasta pakon edessä. Kyseisten tiimien kohdalla virheiden pelättiin kääntyvän yksilöä vastaan. (Edmondson, 2019, 8-11.)

Työpaikoilla missä vallitsee psykologinen turvallisuus ihmiset tietävät, että virheitä sattuu, tavoitteita ei aina onnistuta saavuttamaan, ihmiset menettävät työpaikkojaan muutosten tai osaamisen puutteen myötä. Tämä kuuluu työelämään. Psykologinen turvallisuus organisaatiossa ei siis suinkaan ole kilpi kyseisille asioille tai seurauksille, joita ihmiset kohtaavat. Psykologisen turvallisuuden myötä pelot ja seuraukset eivät kuitenkaan estä työntekijöitä toimimasta. Ihmiset uskaltavat ottaa riskejä, he haluavat antaa itsestään kaikkensa pelkäämättä. Pelottomassa organisaatiossa ihmisten välinen pelko minimoidaan, jotta tiimin ja koko organisaation suorituskky voidaan maksimoida. (Edmondson, 2019, xv.)

Edmondsonin tutkimustuloksia tukee myös Googlen vuonna 2016 toteuttama tutkimus, projekti Aristotle. Tutkimuksen myötä psykologinen turvallisuus

koki käsitteenä merkittävän harppauksen ihmisten tietoisuuteen. Google lähti tutkimuksessaan selvittämään tiimiensä menestymistä tutkien satoja tiimejä yli vuoden ajan. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen miksi jotkut tiimeistä suoriutuvat paremmin, tuloksellisemmin, kuin toiset. Osa tiimeistä tuntui aina kompuroivan, kun toiset näyttivät aina onnistuvan. Huippujohdon uskomus oli vastaavanlainen kuin Edmondsonin hypoteesi hoitovirheitä tutkivassa tutkimuksessa - parhaat tiimit koostuvat parhaista tekijöistä. Tämä väite todettiin kuitenkin jälleen harhaluuloksi. Tiiminsuoriutuminen ja menestys ei ollut verrannollinen persoonallisuustyyppihin, osaamiseen, älykkyyteen, taitoihin tai taustoihin, vaan vastaus löytyi psykologisesta turvallisuudesta. Psykologisesti turvallisilla tiimeillä oli paremmat tulokset kuin niillä, joissa turvallisuudentunnetta ei ollut. Parhaiksi nimetyissä tiimeissä turvallisuus oli vahva, ihmiset kuuntelivat toisiaan, tiimin jäsenet keskustelivat avoimesti ja kunnioittavasti keskenään, tiimeillä oli selkeät tavoitteet ja roolit, joiden avulla voitiin saavuttaa yhteiset päämäärät. Vuorovaikutuksessa osattiin hyödyntää herkkyyttä, mielipiteitä ja tunteita pystyttiin ilmaisemaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Duhigg, 2016.)

Psykologista turvallisuutta voitiin todeta mahdollistavan käytöstavat, keskustelut ja empatia eli ne niin sanotut kirjoittamattomat säännöt, jotka ohjaavat ihmisiä ihmissuhteita muodostaessa. Tutkimuksen myötä huomattiin, että ihminen ei halua jakaa itseään osiin työminä vs. vapaa-ajan minä. Kukaan ei vapaaehtoisesti halua jättää osaa itsestään ja omasta persoonastaan työpaikan ulkopuolelle, piiloon muilta. Googlen tutkimustulosten myötä tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman psykologista turvallisuutta. Jotta ihminen kykenee olemaan täysin läsnä, omana itsenään, on oltava tunne psykologisesta turvallisuudesta. Ihmisellä täytyy olla mahdollisuus haavoittuvuuteen, ilman pelkoa syytöksistä. On kyettävä puhumaan asioista niiden oikeilla nimillä. Tehokkuus on riisuttava pois keskiöstä. On nähtävä, että menestys rakentuu ennen kaikkea kokemuksiin - emotionaaliseen vuorovaikutukseen, keskusteluihin siitä keitä olemme, keitä haluamme olla ja millaisia tunteita toisten toiminta meissä herättää. Tehokkuuden sijaan työssä on kyettävä keskittymään muuhunkin kuin suorittamiseen, palaverien ja sähköpostien sijaan haluamme ihmisinä tietää, että tulemme todella kuulluksi. (Duhigg, 2016.)

Kun puhumme psykologisesta turvallisuudesta, syntyy usein myös väärinymmärryksiä. Onko psykologisesti turvallinen yhteisö virheetön, pelkkää onnea ja iloa, missä ihmiset ovat aina ystävällisiä ja mukavia ilman erimielisyyksiä? Edmondson (2019, 15–16) on teoksessaan tehnyt selväksi psykologisen turvallisuuden harhaluulot ja väärinymmärrykset. Psykologisesti turvallinen ympäristö ei edusta työyhteisöä, jossa ihmiset aina tukevat toisiaan sanomatta eriäviä mielipiteitä tai että ihmiset olisivat aina mukavia toisilleen. Päinvastoin psykologinen turvallisuus kannustaa ihmisiä olemaan eri mieltä. Tämä luo mahdollisuuden vapaalle ajatustenvaihdolle. Vaikka konfliktit ovat osa elämää, psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että ihmiset voivat avoimesti käsitellä konfliktien taustoja ja jakaa ajatuksiaan.

Psykologinen turvallisuus ei myöskään ole persoonallisuus tekijä, saatikka synonyymi ekstrovertille, kuten jotkut sen tulkitsevat. Psykologisessa turvallisuudessa ei siis ole kyse siitä, onko ihminen luonnostaan ujo tai

ulospäinsuuntautunut, vaan siinä on kyse ennen kaikkea ilmapiiristä, vaikuttaen ihmisiin samalla tavalla, oli sitten ihmisillä keskenään samanlaisia persoonallisuuspiirteitä tai ei. (Edmondson, 2019, 16.)

Psykologinen turvallisuus ei ole myöskään synonyymi luottamukselle, vaikka näillä onkin paljon yhteistä keskenään. Merkittävin ero käsitteillä on siinä, että psykologinen turvallisuus koetaan ryhmätasolla, kun taas luottamus viittaa kahden osapuolen väliseen vuorovaikutukseen. Ihmisen luottamus voi vaihdella työntekijöiden kesken, kun taas psykologisessa turvallisuudessa yhdessä työskentelevillä on yleensä yhtenäinen käsitys siitä, onko ympäristö ja ilmasto psykologisesti turvallinen vai ei. Psykologinen turvallisuus on myös ajallisesti riippumaton kokemus, kun taas luottamus viittaa esimerkiksi kokemukseen siitä, että tekeekö toinen sovitut asiat. (Edmondson, 2019, 16–17.)

Esihenkilösuhteessa luottamus perustuu positiivisiin odotuksiin esihenkilön osaamisen, luotettavuuden ja hyvántahtoisuuden suhteen. Kun esihenkilö käyttäytyy ennakoitavasti ja johdonmukaisesti sekä osoittaa välittämistä ja huolenpitoa työntekijöidensä hyvinvoinnista, häntä pidetään luotettavana. Luottamus rakentuu siis tekojen ja sanojen yhdistelmästä. (Basil, 2017). Kiteytettynä, luottamus on yksilön tapa suhtautua, kun taas psykologinen turvallisuus on yhteisön yhdessä vaalima yhteinen kokemus, joka tarjoaa niin sanotun suojan keskittyä tekemiseen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Rinne, 2021, 78).

Psykologinen turvallisuus rinnastetaan helposti myös rentoihin suorituskyky standardeihin, missä ihmiset pysyvät mukavuusalueella, eivätkä olisi tavoitteellisia, kunnianhimoisia ja noudattaisi korkeita standardeja. (Edmondson, 2019, 17–18.) Psykologinen turvallisuus ja suorituskykystandardit ovat kuitenkin keskenään kaksi eri ulottuvuutta, vaikka vahvasti toisiinsa kietoutuneita ja vaikuttavia asioita.

3.2 Psykologisen turvallisuuden muodostuminen

Psykologinen turvallisuus nähdään usein ryhmätason käsitteenä, kuten Edmondson (1999) on esittänyt, mutta viimeaikaiset tutkimukset, kuten Newmanin (2017) tutkimus, ovat käsitelleet turvallisuutta myös yksilötasolla ja eri organisaatio- ja yksilö- tasoilla. Tässä tutkimuksessa psykologista turvallisuutta tarkastellaan erityisesti yksilön näkökulmasta.

Ihmisillä on luontainen tarve saada tyydytystä omiin tarpeisiinsa, oli kyseessä sitten konkreettiset tarpeet, kuten ruoka ja juoma tai enemmän psykologiset tarpeet, kuten arvostuksen tunne. Tarpeet ohjaavat ja määrittelevät ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä sekä mitä päätöksiä he tekevät. (Mathe ym., 2011, 7.)

Käsitteenä psykologinen turvallisuus on erittäin laaja ja jotta psykologista turvallisuutta on mahdollista luoda ja vahvistaa, on tärkeää ymmärtää elementit, joista se rakentuu. Ymmärtämisen ja jäsentämisen tueksi hyödynnän Clarkin ja Kahnin teorioita kuvastamaan psykologisen turvallisuuden eri osa-alueita ja turvallisuuden muodostumista.

3.2.1 Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa

Kahnin (1990) teorian mukaan yksilö voi kokea psykologista turvallisuutta, mikäli niin ihmisten väliset suhteet, ryhmän sisäiset ja ulkoiset dynamiikat, johtamistyyli ja -prosessit kuin organisaation normit ovat kunnossa. Psykologinen turvallisuus alkaa puolestaan muodostua neljän tason mukaisesti, portaittain, kuvion 3 mukaisesti. Clarkin universaali malli, psykologisen turvallisuuden neljä tasoa, heijastaa ihmisten luonnollisia tarpeita sosiaalisessa ympäristössä, oli sitten kyseessä tiimi, organisaatio tai muu sosiaalisen konteksti. (Clark, 2020, 6).



KUVIO 3 Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa (mukaiillen Clark, 2020, 6).

Clarkin psykologisen turvallisuuden neljän tason mukaan ihmisellä on luontainen tarve kokea osallisuutta, olla osa ryhmää, tuntea olonsa turvalliseksi oppiessaan, osallistuessaan ja vaikuttaessaan sekä kokea olevansa turvassa haastaessaan olemassa olevaa (Clark, 2020, 2).

Ihmisillä on synnynnäinen tarve kokea ensisijaisesti olevansa *osa yhteisöä*. Tutkitusti yli 75 % ihmisistä, riippumatta kulttuurista tai taustoista haluavat ensin tuntea yhteyden toisiinsa, ennen kuin uskaltavat heittäytyä turvallisuuden korkeimmille tasoille, oppimaan, vaikuttamaan tai haastamaan. Ensimmäisellä tasolla hierarkiassa tämä tarkoittaa siis yhteenkuuluvuuden tunnetta, kaikkien huomioimista. Ihmiset kunnioittavat ja arvostavat toisiaan sekä kohtelevat hyvin ja oikeudenmukaisesti. (Rinne, 2021, 33–34.) Kuten Paakkanen (2022) toteaa, tarvitsemme toisiamme selviytyäksemme ja voidaksemme hyvin. Ihmiset ovat entistä keskinäisriippuvaisempia, joka rakentuu keskinäiseen luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen, haluun puolustaa toista silloinkin, kun välitön hyöty ei koidu itselle. (Paakkanen, 2022, 37).

Ihmisten keskinäiset suhteet vaikuttavat merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntymiseen. Ihmiset pohjimmillaan kaipaavat hyväksyntää ja arvostusta, lisäksi toisten ihmisten mielipiteillä on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuutensa tunteeseen ja kokemukseen. Luottamuksen ja tuen ilmapiiri vahvistaa turvallisuuden tunnetta, tällaisessa ilmapiirissä on läsnä myös tietynlainen joustavuus. Ihmisillä on lupa kokeilla ja epäonnistua, pelkäämättä seurauksia. (Kahn, 1990; Rinne, 2021, 29–30.)

Psykologisen turvallisuuden toinen taso *turvallista oppia*, on saavutettavissa sen jälkeen, kun ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, omana itsenään,

kunnioitettuna ja arvostettuna. Toinen taso turvallista oppia, vaatii kunnioitusta ympärillä olevilta haluun kehittyä, kasvaa ja oppia. Tämä edellyttää oppimisprosessin kokonaisvaltaista sisäistämistä. Halu kehittyä ja oppia ovat kriittisiä elementtejä psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi. Mikäli ympäristö on kuitenkin päinvastainen, rankaisee, manipuloi ja laiminlyö, ihminen siirtyy puolustusasemiin, jolloin myös epäonnistumisen pelko kasvaa. Oppimisprosessi itsessään sisältää riskejä, haavoittuvuutta. Epäonnistuminen on mahdollista, kuten myös emotionaaliset ja sosiaaliset haitat. Ympäristössä missä on turvallista oppia, minimoit kuitenkin kyseiset riskit. Tämä vaatii ennen kaikkea kunnioitusta. (Clark, 2020, 42–46.)

Ensimmäinen taso, olla osa yhteisöä, ei vaadi aktiivisia toimia, mutta oppimisen ympäristössä tämä vaatii rohkeutta kysyä, pyytää palautetta, jakaa ideoita, kokemuksia, tehdä virheitä ja epäonnistua (Clark, 2020, 45–46). Työpaikalla oppimien näkyy hämmennyksen tunteena, takapakkeina, harha-askelina ja myös virheinä. Mikäli näitä oloiloja, tunteita ei työpaikalla sallita eikä siihen kannusteta, on vaarana, että työpaikka viestii oppimisen tapahtuvan taikatempuna omalla ajalla, jolloin työpaikalle tuodaan valmiit ajatukset ja viimeistellyt ehdotukset. Keskiössä ei saisi olla siis syyllisen etsiminen, vaan virheistä oppiminen. Usko oppimiskykyyn lisää puolestaan sitoutumista, joka heijastuu uteliaisuutena ja kykynä sietää epävarmuutta. (Paakkanen, 2022, 74; Clark, 2020, 50.)

Turvallista osallistua ja vaikuttaa on psykologisen turvallisuuden kolmas taso. Aiempia tasoja voidaan kutsua ns. valmistautumisen tasoiksi, mutta kolmannen tason kohdalla on käytännön tekemisen aika. Tälle tasolle päästessä on aika näyttää oma osallistuminen, osoittaa konkretia. Ihminen kokee itsensä osaksi yhteisöä ja on turvallisesti saanut kokeilla, erehtyä, oppia ja näin syntyy osaamista. Tämän myötä syntyy myös halu osallistua ja ottaa vastuuta. Ihmisiltä myös odotetaan hyvää suoriutumista. Ihmiseen luotetaan ja häneen osoitetaan kunnioitusta ja uskoa kykyyn tuoda arvoa. Ihmisen omaan harkintakykyyn ja kykyyn suoriutua itsenäisesti luotetaan. (Clark, 2020, 66–67.)

Turvallisuus osallistua ja vaikuttaa on ansaittu etuoikeus. Vaikka yksilö olisi valmis ja kykenevä tuomaan panoksensa esille, pätevyyden ja kokemuksen avulla, tätä mahdollisuutta usein evätään epäoikeutettujen syiden takia. Epäoikeutettuja syitä ovat esimerkiksi johdon ylimielisyys tai epävarmuus, henkilökohtaiset tai instituutionaaliset ennakkoluulot tai syrjintä, vallitsevat tiimin normit, empatian puute tai välttely. Kolmannen tason saavuttamiseksi on luotava ilmapiiri, jossa kaikki voivat tuntea olonsa turvallisiksi osallistuessaan ja antaa panoksensa ryhmän toimintaan, ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. (Clark, 2020, 84.)

Ylipäätään ihmisten kohtaaminen on herkkä laji, johon piilee aina sosiaalinen riski. Puntaroimme, onko toisen ihmisen kanssa turvallista olla, koemme itsemme arvokkaana vai pelkäämmekö oman arvomme puolesta. Sosiaalinen riski kuvastaa suojautumisen muotoa, missä ihminen kokee, ettei ole tarpeeksi, häntä ei hyväksytä joukkoon, eikä hän ole muiden kiinnostuksen arvoinen. Tämä näyttäytyy puolestaan arkisina tunteina, kuten riittämättömytenä, kelpaamattomuutena, syyllisyytenä, häpeänä, kiusallisuutena, tai muiden vaivaksi olemisena. Se on myös pelkoa siitä, että kysyykö, sanooko tai tekeekö ihminen jotain tyhmää, jolloin häntä pidettäisiin vääränlaisena. Luonnollisesti nämä tunteet

estävät ihmisiä tuomasta itsestään parasta. Se estää ihmistä näyttämästä itseään ja tarjoamasta kaikkea osaamistaan. Fysiologinen tunne sosiaalisesta riskistä saa mielen stressitilaan, jolloin on vaikea vaatia itseltä viisasta toimintaa, empatiaa tai joustavaa ongelmanratkaisukykyä. (Paakkanen, 2022, 91–92.)

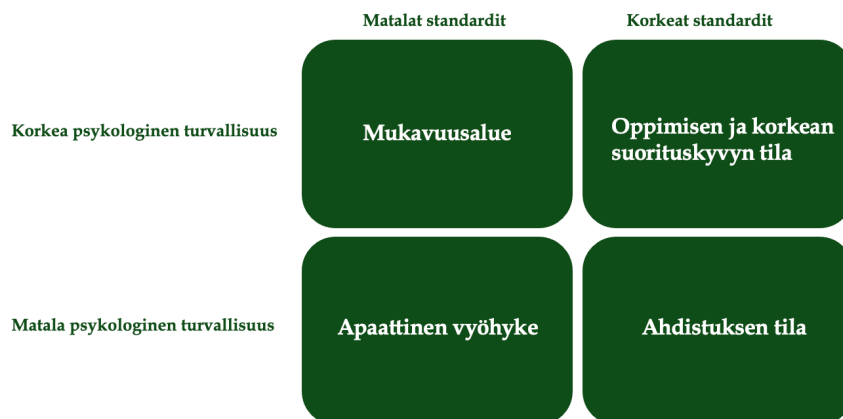
Viimeinen taso, *turvallisuus haastaa*, vaatii neljästä tasosta eniten psykologista turvallisuutta. Tämä taso antaa luvan innovoida ja haastaa olemassa olevaa. Tässä kohtaa ihminen laittaa itsensä kuitenkin erityisesti alttiiksi kritiikille. Tämän tason saavuttaminen on helpompi ymmärtää kuin luoda. Ylimmällä tasolla ihminen kokee voivansa haastaa vallitsevan nykytilan. Ihminen uskaltaa astua mukavuusalueen ulkopuolelle ja tuoda esille hulluimmatkin ideat ja näin asettaa itsensä riskialttiiksi. Käytännössä tämä on ihmiselle kuitenkin hyvin epäluonnollinen ja turvaton tila. (Clark, 2020, 100–102; Kahn, 1990.)

Nykymaailma tarvitsee kipeästi toisenlaista toimintasyhteistä ja tunneilmastoa. Tarvitsemme uteliaisuutta, luottamuksellisuutta ja inspiroivuutta. Meidän on opittava yhdessä menemään puolustusasemiin ja erityisesti sieltä pois. Tällöin meistä kaikki osallistuvat enemmän ja meistä jokainen antaa itsestään enemmän. (Rinne, 2021, 30.)

Organisaation normit ja kulttuuri heijastuvat väistämättä yksilön käytökseen. Normit, yrityksen säännöt ja tavat kuvastavat vakiintuneita ja hyväksytyjä odotuksia yleisestä käytöksestä. Yksilö havainnoi vallitsevia normeja ympärillä olevien ihmisten käytöksestä, millainen reagointi on hyväksyttävää ja milloin puolestaan, olisi parempi vetäytyä. Ihmiset, jotka pysyvät tapojen ja normien rajoissa kokevat olonsa turvallisemmaksi, kuin he, jotka toistuvasti testailivat rajoja. (Kahn, 1990.) Clarkin (2020, 100) mukaan mielipiteiden ja näkemysten jakaminen altistaa riskeille, hylätyksi ja nolatuksi tulemiselle. Näin ollen olemassa olevan haastaminen vaatii syvimmän ja vahvimman psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin.

3.2.2 Psykologisen turvallisuuden voima

Kuvio 4 hahmottaa psykologisen turvallisuuden kokonaisvaltaista voimaa työelämässä niin yksilö kuin organisaatiotasolla.



KUVIO 4 Psykologisen turvallisuuden voima (mukailen Edmondson, 2019, 18).

Mikäli turvallisuus ja standardit ovat matalalla, työpaikka vaipuu niin sanotusti *apaattiselle vyöhykkeelle*. Työpaikalle tullaan, töitä tehdään, mutta ihminen ei ole läsnä, mieli vaeltaa jossakin muualla. Ihminen suojelee itseään ja välttää räsitystä. Apaattisella vyöhykkeellä saatetaan myös keskittyä ei-toivottuihin käytösmalleihin, kuten epäasialliseen käytökseen, muiden ihmisten elämän hankaloittamiseen. (Edmondson, 2019, 18.)

Mukavuusalue kuvastaa puolestaan vyöhykettä missä psykologinen turvallisuus on korkea, mutta standardit matalalla. Ihmiset viihtyvät keskenään, mutta työ ei haasta. Tällöin ei myöskään ole oppimista tai innovaatiota, joka puolestaan heijastuu mm. ihmisten sitoutumiseen. (Edmondson, 2019, 18–19.)

Oppimisen ja korkean suorituskyvyn tila kuvastaa tilaa missä sekä psykologinen turvallisuus, että standardit ovat korkealla. Vaikka työelämä olisikin epävarmaa, monimutkaista tai epämääräistä, niin toisaalta suorituskyky on korkea. Psykologinen turvallisuus on vahva, ihmiset kykenevät yhteistyöhön, oppivat, innovoivat, jolloin korkea suorituskykykin voidaan saavuttaa. (Edmondson, 2019, 19.)

Tämän päivän työelämää kuvastaa eniten kuitenkin *ahdistuksen tila*, jolloin psykologinen turvallisuus on matala, mutta standardit ovat korkealla. Ahdistuksen tila työmaailmassa, tässä kontekstissa, kuvastaa ennen kaikkea ihmisten välistä tunnetilaa, eikä työn suoriutumiseen liittyvää ahdistusta. Organisaatiot ja koko maailma elää epävarmuuden, monimutkaisuuden, epämääräisyyden keskellä, jolloin ahdistuksen tila on myös valtava riskitekijä ihmiselle itselleen. Työn laatu, työtyytyväisyys ja turvallisuus kärsivät. Lisäksi ahdistuksen tilassa kysymyksiä tai ajatuksia ei pysty jakamaan, joka näin ollen vaikuttaa ihmiseen, työyhteisöön ja yritykseen kokonaisvaltaisesti. (Edmondson, 2019, 19.)

Psykologinen turvallisuus on ennen kaikkea pohja rehelliselle ja yhteistyökykyiselle työympäristölle, joka sen myötä on myös tehokkaampi. (Edmondson, 2019, 18.) Psykologinen turvallisuus, kuten ei myöskään työhyvinvointi, synny itsestään, vaan se edellyttää johtamista. Johtaminen edellyttää kuitenkin riittävän osaamisen, valmiudet ja tietenkin myös aikaa itse johtamiseen. (Manka & Manka, 2023, 114; Edmondson, 2019, 21.)

Miltä johtaminen näyttää tänä päivänä, entä millaisia odotuksia siihen liittyy? Millainen johtaminen edistää psykologista turvallisuutta ja tukee työntekijöiden työhyvinvointia? Muun muassa näihin kysymyksiin pureudutaan seuraavaksi teoreettisen viitekehyksen viimeisessä osiossa.

4 JOHTAMINEN

Johtamisella pyritään edistämään tehokasta toimintaa samalla tukien henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Viimeisen vuosikymmenen aikana johtamistutkimuksessa on korostunut erityisesti ihmisten johtamisen taitojen kehittäminen, kuten avoimuus, tiedonkulun läpinäkyvyys ja kuunteleminen. Johtajan tehtävänä on ennen kaikkea kohdata yksilöt yksilöinä, antaen jokaiselle mahdollisuuden tuntea itsensä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi osaksi organisaatiota. (Manka & Manka, 2023, 180, 182.)

Esihenkilön rooli organisaatiossa on näin ollen hyvin moniulotteinen, sisältäen paljon enemmän kuin vain päätöksentekoa ja resurssien hallintaa. Voidaan sanoa, että nykypäivänä esihenkilön tehtävä muistuttaa pikemminkin tukea tarjoavaa voimavaraa, johon työntekijällä on mahdollisuus turvautua tarvittaessa. Tämä rooli korostuu erityisesti johtamisen kehityksen myötä, jossa yhä enemmän painottuvat psykologinen ja emotionaalinen tuki. (Manka & Manka, 2023, 186.)

On selvää, että johtaminen ei ole helppoa tai yksinkertaista; se on monimutkaista ja jatkuvassa muutoksessa elävää. Nykypäivän maailma on itsessään jo monimutkainen ja pirstaloitunut, mikä lisää entisestään johtamiseen liittyviä haasteita. Ylipäätään on vaikea luoda yhtä yleistettävissä olevaa mallia johtamisesta ja organisoitumisesta. Selvää kuitenkin on, kuten Juuti (2023) sen voimakkaasti toteaa, sankarijohtamista ja organisoitumisen moniportaisuutta ja taloudellista ajattelua ylikorostavalla tavalla ei voida enää jatkaa. Ihmiset eivät voi hyvin tällaisissa organisaatioissa, eikä vika ole suinkaan työtä tekevissä ihmisissä, vaan se on seurausta siitä, etteivät organisaatiot ole todellisuudessa kyenneet muuttamaan perinteistä luonnettaan. (Juuti, 2023, 155, 201.)

Vaikka työnteon keskiössä on aina ihminen, välittömässä näköpiirissä olevat luvut ja niihin reagoiminen tuntuvat usein kiilaavan edelle (Paakkanen, 2022, 112).

Sankarijohtamisen korostaminen, hallitsevat hierarkkiset rakennelmat ja talouden ylikorostus nähdään nyt jo aiheuttaneen liian monien syrjäytymistä ja loppuun palamista ja mikäli näin jatkettaisiin, yhä suurempi osa ihmisistä tulee voimaan pahoin (Juuti, 2023, 181). Mikäli johtajat keskittyvät liikaa tuloksiin, niin työntekijät nähdään vain välineinä tavoitteiden saavuttamiseksi (Cable, 2018).

Toimintatapoja on siis uudistettava, mutta ihmisyyden saattaminen johtamisen ja organisoitumisen kuvioon edellyttää uudenlaista psykologisen lähestymistavan omaksumista (Juuti, 2023, 173, 181). On luovuttava ylhäältä ja etäältä asettuvasta roolista ja tultava ihmisten luo (Juuti, 2023, 208).

4.1 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille

Terve organisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, jolle on tunnusomaista sekä taloudellinen menestys että fyysisesti ja psyykkisesti terve työvoima. Terve organisaatio pystyy siis ylläpitämään ajan mittaan terveen ja tyydyttävän työympäristön ja organisaatiokulttuurin haastavienkin aikojen aikana. (Cooper ym., 1994.) Psykologisesti terve työympäristö ei ainoastaan siis pyri vähentämään negatiivisia stressitekijöitä, vaan edistämään organisaation resursseja parantaakseen hyvinvointia. (Day ym., 2014, 10).

Esihenkilön vastuun ottaminen on toimivan työyhteisön perusta. Johtamisessa on huolehdittava siitä, että työntekijät voivat tasapainottaa eri elämän osa-alueiden vaatimukset. Tämä tarkoittaa tarvittavien resurssien ja tuen tarjoamista stressin hallintaan ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työturvallisuuslaki omalta osaltaan ohjaa tätä toimintaa vaatien työnantajaa turvaamaan työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden. Mikäli työntekijä kuormittuu työssään vakavasti terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. Tämä asettaa esihenkilön keskeiseen asemaan työympäristön terveellisyyden ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamisessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Manka & Manka, 2023, 186.)

Kuten Toivasen ja hänen kollegoidensa (2016) tutkimus osoitti, henkilöt, jotka työssään saivat esihenkilöltä vahvaa tukea töidensä suunnitteluun, työt ruuhkautuivat vähemmän, työtahti ei ollut niin kovaa ja ihmisillä oli ylipäättään vähemmän päällekkäisiä työtehtäviä kuin keskiverrosta tai vähäisesti tukea saavilla henkilöillä. Esihenkilön antama tuki oli selkeästi yhteydessä työtahdin hallintaan. Lisäksi he, jotka saivat kattavasti tukea esihenkilöltä, saivat tietoa myös riittävän ajoissa ja olivat paremmin selvillä työnsä tehtävistä ja tavoitteista. Esihenkilön tuki oli yhteydessä selkeämpään työnkuvaan.

Työtä tekevä, aikuinen ihminen viettää suurimman osan valveillaoloajastaan töissä, joten oleellista olisi, että työ vaikuttaisi positiivisesti myös terveyteen. Parhaassa tapauksessa työpaikka tukee positiivisesti työntekijän hyvinvointia, niin että siitä muodostuu itseään vahvistava kierre: hyvinvoiva työntekijä näkee myös enemmän hyvää ympärillään. (Paakkanen, 2022, 62.)

Ongelma ei ole siinä, etteikö työhyvinvointiin olisi opittu suhtautumaan vakavasti. Ongelmia ilmenee kuitenkin siinä, etteivät kaikki organisaation työhyvinvointia edistävät toimet todellisuudessa tue työhyvinvointia. Usein myös juhlapuheissa korostetaan ihmisten olevan organisaation tärkein voimavara. Resurssi korvataan voimavara-sanalla, jotta ihmisistä ei puhuttaisiin vain välineinä ja korostetaan mainiota henkilöstöjohtamista ja ihmisten johtamisen taitoja. Käytäntö ja puheet ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. (Juuti, 2023, 155,162.)

Työhyvinvoinnin juurisyyt ovat nimenomaan työskentelyssä, sen organisoimisessa ja johtamisessa, jota haastaa entisestään myös kulttuurissamme omaksumattu yksilöllinen ajattelutapa. Stressin kouriin joutuneet, tai loppuun palaneet yksilöt joutuvat helposti psykologisten selitysmallien uhreiksi – voit selviytyä, kun vain muutat itseäsi ja omaa käyttäytymistäsi. On helpompi kääntää syy ahdistuksesta tai stressistä kärsivän ihmisen harteille, kuin etsiä pysyviä ratkaisuja, jotka vaatisivat mahdollisesti radikaalejakin rakenteellisia muutoksia. (Juuti, 2023, 155.) On helpompi pysyä kiireisenä ja toimia entiseen tapaan, kuin kääntää katse varta vasten kohti uteliaisuutta, jotain sellaista kohti, jota ei näe ilman vaivannäköä (Paakkanen, 2022, 161). Asia on monisäikeinen, eikä varmasti hetkessä ratkaistavissa, on kuitenkin jatkuvasti tarkasteltava tekijöitä, joista pahoinvointi koostuu ja etsittävä uudenlaisia keinoja, joiden avulla ihmiset voivat organisoi-
tua ja joiden avulla heitä voidaan johtaa niin, etteivät he voisi pahoin. (Juuti, 2023, 155, 158–159.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana johtajien rooli psykologisesti terveiden työpaikkojen luomisessa on saanut huomattavasti enemmän tutkimuksellista huomiota. Tämä osoittaa ymmärryksen lisääntymistä siitä, miten johtajat voivat vaikuttaa psykologisesti terveen työympäristön luomiseen ja mikä merkitys ja voima johtamisella tässä ylipäätään on. (Day ym., 2014, 226.)

Maailmaa koettelevat kriisit ovat karistaneet viimeistään nyt kovan ja itsevarman johtajuusmyytin ja tuonut esille voimakkaiden, suurien hallitsijoiden heikkoudet. Koettelemukset ovat nostaneet esille johtajia, joilla on rohkeutta olla haavoittuvaisia ja inhimillisiä, rohkeutta tehdä fiksua, rehellisiä ja joskus epäsuosittujakin toimia, keskiössä kuitenkin ihmiset, ihmisten ja organisaatioiden auttaminen. (Edmondson & Chamorro-Premuzic, 2020).

Tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden ollessa korkea, yksilöt todennäköisemmin antavat panostaan ja sitoutumistaan työhönsä myös enemmän, jolloin myös työhyvinvoinnin resurssit vahvistuvat, kuten sitoutuminen, luovuus ja suoriutumiskyky (Newman ym., 2017). Psykologisella turvallisuudella on nähty olevan vaikutuksia myös työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukseen, erityisesti työtyytyväisyyden, työstressin ja stressin oireiden näkökulmasta (Sharifirad, 2013; Zhang ym., 2020).

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde on merkityksellinen sekä stressin hallinnan, että työtyytyväisyyden kannalta. Esihenkilötyöllä nähdään olevan suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin työntekijöiden välisellä keskinäisellä kannustuksella ja tuella. Mikäli esihenkilöön ollaan tyytyväisiä, ollaan samalla tyytyväisiä myös työn organisointiin ja tiedonkulkuun. Jos taas työntekijä kokee, että ylempi taho ei piittaa työntekijöistä, työpaikalla vallitsee enemmän tyytymättömyyttä, uupumusta ja haluttomuutta lähteä töihin. Esihenkilöllä on ylipäätään vastuu miten hyvin yksilölliset tarpeet, oikeudenmukainen työssä kehittyminen toteutuu. Esihenkilön vastuulla on myös työyhteisön toimintatavat. Henkinen tuki puskuroi ylipäätään stressitilanteen vaikutuksia paremmin kuin konkreettinen apu. Esihenkilön osoittama kuuntelu, tunnustus hyvästä työstä viestii välittämisestä ja näin hyvä yhteishenki synnyttää ylipäätään kollektiivista energiaa, joka suoraan vähentää stressin haittavaikutuksia. (Nummelin, 2008, 58–59.)

Johtamisen, psykologisen turvallisuuden ja työntekijän hyvinvoinnin välistä yhteydestä olkoon selkeänä, pysäyttävänä esimerkkinä, Ruotsalainen Karoliinisen instituutin ja Tukholman yliopiston 3000 työntekijää koskeva tutkimus, johon Paakkanen viittaa teoksessaan (2022). Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää johtajan käytöksen vaikutusta sydämen terveyteen. Tutkimus osoitti, että työntekijöillä, jotka kuvasivat päällikköä epäreiluksi, mielivaltaiseksi, epähuomioivaksi ja yleisesti johtamistaidoilta kehnoksi, oli 25 % suurempi riski saada sydänkohtaus. Tutkimus osoitti, mitä pidempään henkilö työskenteli välinpitämättömän ja turvattomasti käyttäytyvän esihenkilön alaisuudessa riski sydänkohtaukseen kasvoi. Työntekijöillä, jotka puolestaan kertoivat pitävänsä esihenkilöstä, riski sydänkohtaukseen oli pienempi kuin väestöllä yleisesti. Pelkoa aiheuttava johtaja voi pahimmillaan olla siis jopa elämän ja kuoleman kysymys. (Paakkanen, 2022, 103–104.)

4.2 Psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia edistävät johtamisotteet

Johtamistutkimuksissa on korostunut erityisesti ihmisten johtamisen taitojen kehittäminen. Tämä näkyy käsitteinä, kuten palveleva johtaminen, transformatiivinen johtaminen ja aito johtaminen, joilla pyritään siirtymään pois perinteisestä autoritaarisesta johtamismallista kohti inhimillisempää ja osallistavampaa otetta. Nämä johtamismallit jakavat yhteisen piirteen positiivisen johtamisen teorian näkökulmasta, keskittyen myönteisten tunteiden vahvistamiseen, yksilöiden vahvuuksien huomioimiseen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen organisaatiossa. (Manka & Manka, 2023, 182; Frazier, 2017.)

Johtaminen perustuu ennen kaikkea ihmisten arvostamiseen. Tärkeää on auttaa ihmisiä tuntemaan itsensä merkitykselliseksi, motivoituneiksi ja energisiksi, jotta he pystyvät antamaan ja olemaan parastaan työssä. (Cable, 2018). Arvostukselle perustuvia suhteita voidaan edistää ihmisten kasvua edistävien käytäntöjen avulla. Tällaisten suhteiden syntyminen edellyttää kuitenkin sydämen sivistystä kaikilta. Johtajalta tämä edellyttää ennen kaikkea nöyrää palveluasennetta. Johtamisen tulee avautua etsimään ihmisyyttä, mitä on olla ihminen työssä ja pyrkiä kohtaamaan ihmiset aidosti ihmisinä. (Juuti, 2023, 208–209.)

Nöyrällä johtamisella on tutkitusti yhteys työntekijän hyvinvointiin ja nimenomaan psykologisen turvallisuuden kautta. Se perustuu johtajan kykyyn tunnistaa omat virheensä ja heikkoutensa sekä pyrkimykseen vahvistaa työntekijöiden kokemusta virheiden hyväksymisestä. Nöyrä johtaja myös tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden vahvuuksia, ohjaa ja tukee heitä vaikeina aikoina tarjoamalla tarvittavia psykologisia ja emotionaalisia resursseja. Tutkimukset osoittavat, että nöyrä johtaminen vähentää työntekijöiden uupumuksen riskiä, lisää työntekijöiden sitoutumista ja kohentaa työhyvinvointia. Nöyrä johtaminen luo kannustavan ilmapiirin, jossa korostuvat yhtenäisyys ja työntekijöiden hyvinvointi. (Zhang, 2020; Wu ym., 2022.)

Palvelevat, nöyrät johtajat ovat myös rohkeita ja tunnustavat, että voivat oppia työntekijöiltään. He kannustavat työntekijöitä jakamaan ideoitaan ja ponnastaan sekä tukevat itsenäistä ajattelua ja omien ideoiden kokeilemistä. Tällainen johtaminen luo ilmapiirin, joka innostaa oppimiseen ja kehittymiseen sekä vahvistaa kunnioitusta ja luottamusta työyhteisössä. (Cable, 2018.)

Edmondsonin ja Chamorro-Premuzicin (2020) mukaan nöyrä, utelias ja tarpeeksi rohkea johtaja kasvattaa omaa ja muiden potentiaalia, rakentaa osallistavaa ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta, mikä edistää rakentavaa kritiikkiä. Tämän tyylinen johtaja on kaukana machojohtajuudesta, joka on harvoin oikeassa, mutta harvoin myös epävarma. Nöyryys lähtee ennen kaikkea siitä, että johtaja tuntee omat vahvuutensa ja puutteensa ja näin ollen etsii aktiivisesti itselleen täydentäviä voimavaroja ja osaamista työyhteisöstään parhaiden tulosten saavuttamiseksi (Hakanen, 2011, 78).

Vaikka palvelevan johtamisen hyödyt ovat olleet tiedossa jo pitkään, monet ovat kuitenkin edelleen kaukana sen käytännön toteuttamisesta (Martela, 2023). On tärkeää ymmärtää, että nöyrä johtaminen vaatii johtajalta valmiutta altistaa itsensä kritiikille ja haavoittuvuudelle sekä luoda ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat kokeilla uutta ja haastaa olemassa olevaa (Cable, 2018).

Johtamiselta nykytilan haastaminen vaatii ennen kaikkea kannustusta vuoropuheluun ja emotionaaliseen erimielisyyteen, ylipäättään vahvaa ymmärrystä psykologisen turvallisuuden merkityksestä ja realistista käsitystä mitä työntekijöiltä odotetaan. Johtajan on ylipäättään tiedostettava, mitä itseasiassa työntekijältä pyytääkään kehottaessaan haastaa olemassa olevaa. Yksilön tulisi olla valmis altistamaan itsensä kritiikille, mahdollisuudelle epäonnistua, kokea häpeää ja haavoittuvuutta. Emotionaalisen ja sosiaalisen tuen myötä riskit on mahdollista minimoida, vaikka niitä ei varmasti pysty koskaan täysin poistamaan. Innovatiivisuus on siis myös kokemus siitä, että olemme taloudellisesti, sosiaalisesti ja psykologisesti tarpeeksi turvassa ottaaksemme riskin ja yrittääksemme. (Clark, 2020,102; Paakkanen, 2022, 72.) Palvelevan esihenkilön valta-asema perustuu työyhteisön niin hyödyksi kuin roolimallina toimimiseen, ei oman edun tavoitteluun tai käskysuhteisiin. Persoonallisuudeltaan johtaja voi olla monenlainen, mutta tärkeintä on aitous. (Hakanen, 2011, 76–78.)

Aitoudella tarkoitetaan sitä, ettei johtaja peitä aitoa ihmisyyttään ammatillisen roolin alle. Aitouteen kuuluu kyky toimia omana itsenään sekä myös vastuullisuus omasta elämästä ja ratkaisuista. (Hakanen, 2011, 78.) Avolio ym., (2004) mukaan aito johtaja on henkilö, joka tuntee itsensä hyvin: tietää kuka hän on, mihin hän uskoo ja mitä arvostaa. Olleyn (2021) mukaan aito johtaja viestii avoimesti ja rehellisesti, luoden läpinäkyvää vuorovaikutusta. He osaavat myös luoda merkityksellisiä suhteita muihin. He ovat valmiita jakamaan omia kokemuksiaan, kuuntelemaan muita ja ylläpitämään aitoa vuoropuhelua. Lisäksi aito johtaja pyrkii kuulemaan vastakkaisia näkökulmia ja harkitsemaan huolellisesti eri vaihtoehtoja ennen päätöksentekoa. Impulsiiviset toimet ja piilotetut agendat eivät sovi yhteen aitojen johtajien toimintatavan kanssa, päinvastoin he suunnittelevat tarkkaan ja keskustelevat avoimesti muiden kanssa. Erickson (1995) mukaan aitoutta ei tulisi kuitenkaan nähdä joko/tai-tilana, sillä ihmiset eivät ole koskaan täysin aitoja tai epäaitoja.

Braun ja hänen kollegansa (2016) tekemä tutkimus tarkasteli aitoa johtajuutta suhteessa työn ja henkilökohtaisen elämän risteymäkohtiin. Tutkimus osoitti, että aito, autenttinen johtajuus on merkittävä keino edistää terveyttä ja hyvinvointia organisaatiossa. Tutkimus vahvisti myös aiempien tutkimusten havainnot siitä, että aito johtajuus luo myönteisiä ja luottamusta herättäviä suhteita alaisiin, vaikuttaen heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä myönteisesti. Lisäksi tulokset korostivat, että johtajien esimerkillä on suuri vaikutus organisaation hyvinvointiin.

Esimerkillisellä johtamisella nähdään olevan merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen ja luottamuksen rakentumiseen. Johtajat, jotka tuovat aidosti esille turvallisuuteen liittyviä asioita ja tekijöitä osoittavat myös aitoa kiinnostusta asiaa kohtaan. Tämä nähdään vahvistavan psykologisen turvallisuuden tunnetta, ja madaltavan kynnystä tuoda esille mahdollisia epäkohtia. (Leroy ym., 2012.) Jos johtajat eivät esimerkiksi itse noudata positiivista tasapainoa työn ja henkilökohtaisen elämän välillä, se voi vaarantaa alaisten hyvinvointia (Braun ym., 2016).

Kuten Clark (2020) toteaa, johtajan tulee jatkuvasti kyetä minimoimaan haavoittuvuus positiivisuuden kautta. Ihmiset haluavat nähdä esimerkiksi, miten johtaja reagoi erimielisyyksiin tai huonoihin uutisiin, kuinka johtaja kuuntelee, käy rakentavia keskusteluja tai ilmaisee arvostusta. Nämä toimivat eräänlaisina signaaleina ympärillä oleviin ihmisiin ja näin heijastuvat ihmisten toimintaan. (Clark, 2020, 53.) Työntekijät seuraavat tarkkana juuri johtajalta kumpuaavaa vuorovaikutuksen esimerkkiä (Paakkanen, 2022, 56).

Nykyajan johtajuus korostaa ennen kaikkea *empatiaa ja tunneälykkyyttä*, jotka ovat olennaisia tekijöitä erinomaisille johtamistaidoille ja työtyytyväisyydelle (Chung ym., 2023). Esihenkilön empaattinen kehityskelpoisuus on tärkeää, sillä juuri johtajan empatiakyvyn sanotaan olevan työelämässä suurimmassa vaarassa rapistua (Paakkanen, 2022, 56). Tunneälykkyys on kriittinen johtajan kyvyssä ymmärtää omien tunteidensa ja toimintansa vaikutuksia organisaation jäseniin (Saha ym., 2022).

Tunneälykkyys on olennainen taito myös työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkkinä tilanteet, missä työkaveri ottaa kunnian onnistumisista itselleen tai esihenkilö asettaa epärealistiset aikapaineet, heijastuvat suoraan työntekijän hyvinvointiin ja kuormittuneisuuteen. Muun muassa näissä tilanteissa tarvitaan tunneälykkyyttä tilanteiden hallintaan. Ylipäätään maailman muutokset korostavat emotionaalisen älykkyyden merkitystä työelämässä, jossa stressitekijät vaativat entistä parempaa hallintaa. Tunneälykkyys, joka kattaa itsetuntemuksen, itsehallinnan, sosiaalisen tietoisuuden ja sosiaalisen hallinnan, on keskeinen työhyvinvoinnille. (Chung ym., 2023.)

Hougaard ja hänen kollegansa (2021) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden tyytyväisyys oli peräti 86 prosenttia korkeampi niillä, jotka työskentelivät myötätuntoisen johtajan johdolla. Kun kykenemme asettamaan itsemme toisen henkilön asemaan, voimme nähdä haastavatkin tilanteet uudesta näkökulmasta. Nykypäivän monimuotoisessa työympäristössä tämä kuitenkin tuo omat haasteensa. Välttääksemme olettamuksia siitä, mitä toinen henkilö tuntee tai kokee, on äärimmäisen tärkeää kyetä kuuntelemaan aktiivisesti ja avoimesti. (Hougaard ym., 2021.) Empatiakykyinen esihenkilö ei tarkoita sitä, että

esihenkilöstä tulisi työyhteisön terapeutti. Päinvastoin esihenkilö hyväksyy virheet ja epäonnistumiset ja osaa käsitellä ne oikeassa yhteydessä, yleistämättä. (Hakanen, 2011, 78.)

Empatia on ihmisyyden ainutlaatuinen kyky, joka on tärkeä taito etenkin tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä. Elämä on ristiriitaista, psyykkisten ja kognitiivisten työvaateiden verkko. Ihmisillä on paine tehostaa työntekoa ja samaan aikaan palautuminen ja hyvinvointi vaatii entistä enemmän huomiota. (Paakkanen, 2022, 13–14.) Työpaikalla kokemus empatiasta vähentää masennusta, työperäistä uupumusta ja tunnepohjaista loppuun palamista. Se vahvistaa muun muassa luottamusta, luovuutta, työn imua, arvokkuuden kokemusta ja työpaikkaan sitoutumista. (Paakkanen, 2022, 76.)

Empatian puute puolestaan heikentää terveyttä ja työntekijän hyvinvointia, mikä puolestaan lisää riskiä psyykkiseen uupumukseen ja stressiin. Tämä altistaa monille muille fyysisille sairauksille ja työkyvyn heikentymiselle. Empatian puute näkyy myös yksinäisyytenä ja eristäytyneisyytenä, ihminen vetäytyy, jättää kertomatta itselleen merkityksellisistä asioista ja näin ollen piilottaa ilon tai kärsimyksen kokemuksia, joka lisää pahoinvointia entisestään. (Paakkanen, 2022, 15.) Turvallisuus on paitsi psykologisen hyvinvoinnin perusta myös empatian edellytys. Turvallisuuden tunne ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii tarkoituksellista rakentamista kaikilta työyhteisön jäseniltä. (Paakkanen, 2022, 100–101).

Turvallisuuden rakentaminen ja kyky vastaanottaa ja tuntea empatiaa tarvitsee levollisuuden ilmapiirin. Tätä haastaa kuitenkin nykypäivän jatkuva hälytystilassa oleminen. Mieli, aivot ja elimistö ei suoriudu parhaalla mahdollisella tavalla ja hälytystilassa oleminen kapeuttaa ajattelun kapasiteettia ja estää yhteyttä ja empatiaa. Töissä tulisikin entistä paremmin aktivoida levollisuuden järjestelmää, välttää ylimääräistä stressiä, suorittamista, jotta empatialle tulisi enemmän tilaa. Turvallisuus on kaiken perusta, joka vaatii ennen kaikkea sen tärkeyden uskomista. (Paakkanen, 2022, 101, 106, 108).

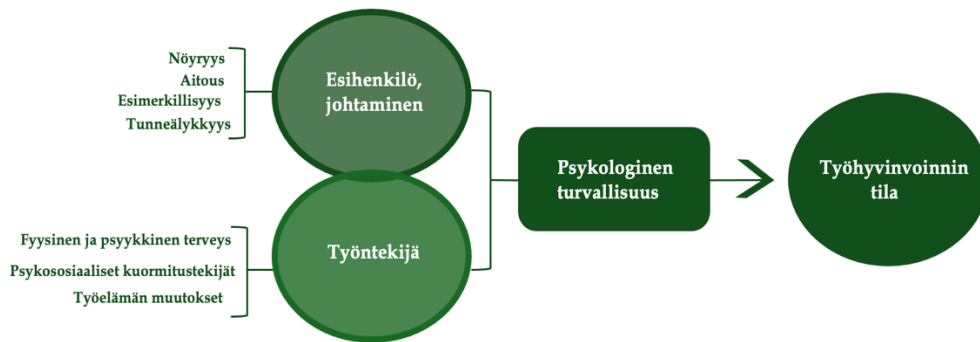
Omien voimavarojen tunnistamiseen liittyy aina kuitenkin tietynlaista pelkoa ja jännitystä. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi - tutkimuksen mukaan sairaana työskentely on yleistynyt Suomessa ja jopa 41 prosenttia on tehnyt vähintään kahdesti töitä sairaana viimeisen puolen vuoden aikana. Tyypillisin syy sairaana työskentelyyn piilee nimenomaan työpaineissa ja työn kuormittavuudessa. Myös työelämän muutokset, epävarmuus näkyy työpaikoilla suurempana työuupumusoireiluna. (Suutala ym., 2024.)

Organisaatiopsykologi Järvisen mukaan osalla ihmisistä on tarve pitää langat omissa käsissä, ihminen haluaa kokea olevansa osaava, pärjäävä ja vahva. Työskentelyyn sairaana nähdään liittyvän myös pelkoja, miten työyhteisössä suhtaudutaan poissaoloihin, entä miten nämä mahdollisesti vaikuttavat työuralla etenemiseen. Työuupumuksen kohdatessa ihminen joutuu myöntämään rajallisuutensa, mikä on yksi keskeinen syy siihen, miksi moni vain päätyy sinnittelemään. (Virtanen, 2024.) Kuten Paakkanen (2022) tuo esille, työssä ollaan tekemässä työtehtäviä ja niistä kieltäytyminen voi olla pelottavaa. Luonnollisesti pintaan nousee kysymyksiä, saako sanoa ei? Jääkö ulkopuolelle? Nouseeko joku toinen edelleni, jos kieltäydyn? Näin ollen on tärkeä tarkastella, miten työpaikalla suhtaudutaan kieltäytymiseen, sillä mikäli sanomme ei suopeasti, siitä

tulee myös normaalimpaa ja helpompaa. (Paakkanen, 2022, 256.) Ilman oman työorganisaation riittävää tukea työ ei ole voimaannuttavaa ja työntekijän voimavaroja kasvattavaa vaan niitä kuluttavaa (Alasoini, 2020, 58).

Organisaatiot ovat lähtökohtaisesti olemassa kuitenkin myönteisiä tarkoituksia varten. Tahtotilana on luoda uusia ratkaisuja, mielekkäitä työpaikkoja, hyvinvointia ja merkitystä. Ydintavoite voisi näin tulkita olevan myönteisessä suhtautumisessa ja yhteyskeskeisyydessä. Paakkasen sanoin, ehkä tässä piileekin empaattisen organisaation menestyksen salaisuus: uskalletaan kasvaa ensisijaisesti ihmisenä ja sitten taloudellisesti. (Paakkanen, 2022, 121.)

Edellä käsitellyn teoreettisen keskustelun pohjalta voidaan tulkita kuvion 5 mukaisesti, että psykologinen turvallisuus ja sen johtaminen on vahvasti yhteydessä työntekijöiden todelliseen työhyvinvoinnin tilaan.



KUVIO 5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Johtamisen perustana on ihmiset ensin -ajattelu. Johtamisen kulmakivet ovat nöyryys, aitous, esimerkillisyys ja erityisesti tunneälykyys. Samalla jokaisen on pidettävä huolta omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, mikä on haasteellista nykytyöelämän jatkuvien muutosten, ylikuumenemisen ja erilaisten haitallisten psykososiaalisten kuormitustekijöiden vuoksi. Työyhteisössä psykologisella turvallisuudella on suuri merkitys, ja tässä avainroolissa on esihenkilö. Esihenkilön vastuulla on johdonmukaisesti edistää työhyvinvointia ja toteuttaa käytännön toimenpiteitä sen tukemiseksi organisaatiossa. Vahva psykologinen turvallisuus esihenkilöalasisuhteessa on olennainen, jotta voidaan varmistaa työhyvinvoinnin optimaalinen taso. Se luo pohjan täydelle avoimuudelle, inhimillisyydelle ja kyvylle olla haavoittavainen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan pro gradu -tutkielman metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut sekä tutkimusprosessi. Lisäksi luvussa esitellään aineistonkeruu- ja analyysimetodit, perustellen niiden valinta ja soveltaminen tässä tutkielmassa. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisiä kysymyksiä ja niiden vaikutusta tutkimusprosessiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi

Tutkimusmenetelmän valinta tehdään tyypillisesti yleensä joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen välillä. Molemmat menetelmät pitävät kuitenkin sisällään runsaasti eri tutkimussuuntauksia ja lisäksi kaikessa ihmistieteellisessä tutkimuksessa on paljon yhteisiä periaatteita: pyrkimys jonkinlaiseen loogiseen todisteluun ja objektiivisuuteen, missä tutkijat nojaavat havaintoaineistoihin eivätkä subjektiivisiin mieltymyksiin tai omiin arvolähtökohtiin. (Alasuutari, 2011, 31–32.)

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, tavoitteena tutkia johtamisen merkitystä psykologisessa turvallisuudessa, keskiössä erityisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma. Tutkimus pyrki tuomaan työntekijöiden äänen kuulluksi ja nähdyksi, kokevatko he johtajan olevan psykologisen turvallisuuden este vai edistäjä? Ja mitä he puolestaan kaipaavat ja odottavat johtajalta psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi, ennen kaikkea oman työhyvinvoinnin näkökulmasta.

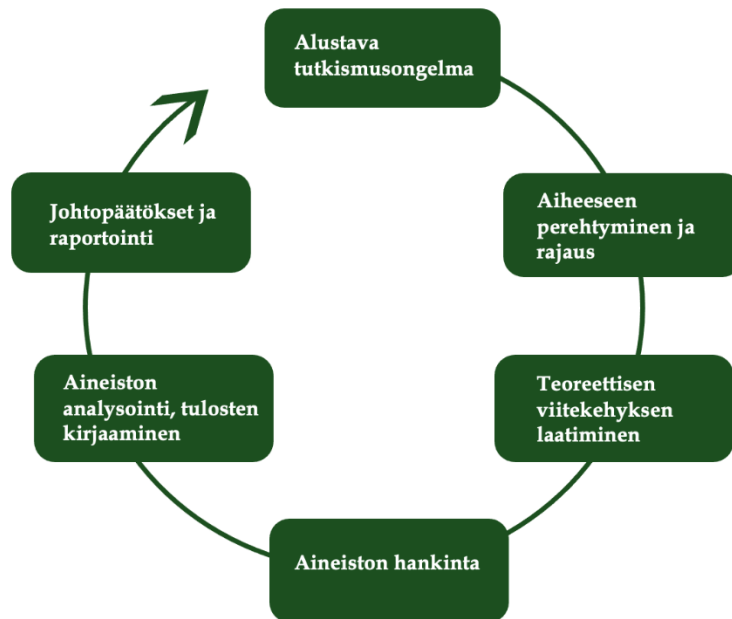
Laadullinen tutkimus on aina empiiristä, jossa tarkastellaan teorian ja käytännön yhteyttä. Teoria luonnollisesti tarkastelee lainalaisuuksia ja käytäntö voi puolestaan vaihdella kontekstista toiseen. (Juuti & Puusa, 2020, luku 1.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Näin ollen tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niiden merkityksistä. Koska kyse on ihmisistä, niin on mahdotonta päästä täysin käsiksi toisen

henkilön kokemusmaailmaan, siksi onkin kehitetty monia eri menetelmiä, joiden avulla on pyritty helpottamaan tutkimusten tekemistä. Menetelmät auttavat lähestymään tutkimuksen aihetta ja auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Juuti & Puusa, 2020, luku 1.)

Laadullinen tutkimus ei ole tiukasti rajattu tai helposti määriteltävissä oleva, vaan pikimmiten se voidaan ajatella ikään kuin monipuolisena sateenvarjona, joka kokoaa yhteen lukuisia erilaisia tutkimuslähestymistapoja, esimerkiksi: elämäkerrallinen tutkimus, fenomenologia, etnografia ja tapaustutkimus. (Tuomi & Sarajarvi, 2017.) Laadullista tutkimusta voidaan pitää jopa tietynlaisena taiteen lajina, missä onnistuminen vaatii sinnikästä paneutumista, luovuutta ja asioiden näkemistä uusista näkökulmista. Toisaalta laadullista tutkimusta on myös verrattu salapoliisityöhön, runsaiden vihjeiden määrästä laaditaan aineisto, joka on saatava ymmärrettävään kokonaisuuteen, lopputulemaan. (Juuti & Puusa, 2020, luku 1.)

Laadullinen tutkimus tuki parhaiten tämän pro gradun tutkimusaihetta ja siihen asetettuja tavoitteita, koska sen tarkoituksena on kuvata ja selventää ihmiskokemusta, kuinka kokemus ihmisten elävässä elämässä ilmenee. Monet tutkimuskohteet ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä. Laadullinen tutkimus jättää nimenomaan tilaa moniäänisyydelle. Varsinainen tieto kerätään ensisijaisesti puhutun tai kirjoitetun kielen muodossa, joista merkittävimpiä tiedonlähteitä ovat haastattelut, havainnot, asiakirjat. Haastattelu on näistä yleisin ja käytetyin menetelmä, jota myös tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnetään. (Polkinghorne, 2005; Juuti & Puusa, 2020, luku 1.)

Empiirinen tutkimus perustuu havaintoihin ja kokemuksiin, rakentuen monien eri vaiheiden kokonaisuuksista. Vaikka tutkimuksen kokonaisluonnetta on vaikea kuvailla yleispätevästi, on siitä kuvion 6 mukaisesti, silti mahdollista tunnistaa joukko vaiheita, jotka toistuvat lähes kaikissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 14.)



KUVIO 6 Laadullisen tutkimuksen vaiheet (mukailtu Hirsjärvi & Hurme, 2011; Juuti & Puusa, 2020).

Kuten kuvio 6 hahmottaa, tutkimus lähtee aina liikkeelle tiedon tarpeesta, jostakin ongelmasta, jota lähdetään ratkomaan. Aihealue, tutkimusongelma voi syntyä käytännön kokemuksista, konkreettisen ongelman kautta tai vihjeiden, havaintojen pohjalta, tieteellisestä mielenkiinnosta. Tutkimusongelman myötä syntyvät päätökset, kuten millaiseen tutkimusasetelmaan olisi päädyttävä, millainen aineisto olisi tarpeellista ja millä menetelmin aineisto olisi hyvä hankkia. Tutkimusmenetelmä on puolestaan harkittava aina ilmiön ja tutkimusongelman luonteen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 14; Juuti & Puusa, 2020, johdanto.)

Käytännössä tutkimus ei kuitenkaan etene yhtä suoraviivaisesti, vaan osavaiheet voivat olla iteratiivisessa eli toistavassa suhteessa. Laadullisen tutkimuksen asetelman voidaan sanoa olevan joustava, eri vaiheiden välillä on päällekkäisyyttä. Tutkimuksen etenemistä kuvaa sen kehämainen luonne, tutkimuksen edetessä tutkija voi joustavasti palata aiemmin suorittamiin valintoihin ja muuttaa niitä. Tutkimusprosessi etenee tiedonkeruun ja analysoinnin vuoropuheluna, kohti laadukasta, kattavaa ja hyvää lopputulosta. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 13–15; Nummenmaa, 2021, 37–38; Polkinghorne, 2005; Juuti & Puusa, 2020, luku 1.) Tämä pro gradu -tutkielma eteni edellä mainitun prosessin mukaisesti, ongelman määrittelyn jälkeen tiedonkeruun ja analysoinnin vuoropuheluna, jolta kohti tulosten analysointia ja raportointia.

5.2 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille melko samanlaiset ja ne esitetään yleensä myös samassa järjestyksessä. Puolistrukturoiduille menetelmille on tyypillistä, että jokin näkökanta on lyöty lukkoon, mutta menetelmässä on myös vapautta. Menetelmä jättää näin myös tilaa haastateltavan vapaalle kerronnalle. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47; Juuti & Puusa, 2020, luku 6.)

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä yksi eniten käytetyimmistä metodeista, joka parhaimmillaan mahdollistaa tutkijan pääsyn kiinni, epäsuorasti, haastateltavan ajatuksiin, mieltymyksiin, odotuksiin ja kokemuksiin. (Juuti & Puusa, 2020, luku 6.) Tämän tutkielman haastattelurunko rakentui teoreettisen viitekehyksen, aiempien tutkimusten ja tärkeimpien käsitteiden pohjalta. Kysymykset olivat ennakkoon tiedossa, mutta teemahaastattelun vapaus toi tähän joustoa, kysymykset oli mahdollista esittää tarpeen tullen eri järjestyksessä ja muotoa oli mahdollista muuttaa tilanteen mukaan.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli seitsemän asiantuntijatehtävässä työskentelevää henkilöä seitsemästä eri yrityksestä. Haastateltavilla oli kaikilla erilainen työkokemustausta, ja he kaikki edustivat eri toimialojen yrityksiä. Haastattelut toteutettiin anonyyminä, joten henkilöllisyyttä, työnantajayrityksen nimeä tai toimialaa ei julkaistu. Kohderyhmän, kuten iän, sukupuolen tai toimialojen osalta ei asetettu tarkempia kriteereitä. Tärkeintä oli, että haastateltavat työskentelivät asiantuntijatehtävissä ja että he eivät itse työskennelleet esihenkilöasemassa. Ylipäätään pro gradu -tutkielmassa aineiston kokoa ei tule pitää merkittävimpänä kriteerinä, ratkaisevampaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys. Laadullisissa tutkimuksissa myös otos on pääsääntöisesti melko pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse liitteissä olevan haastattelupyynnön mukaisesti. Pyynnössä esiteltiin opintojen pääaine, tutkimuksen aihe ja tavoite sekä näkemykset, joista haastatteluissa tultaisiin keskustelemaan. Lisäksi haastattelupyynnössä tuotiin selkeästi esille aineistonkeruumenetelmä, anonymiteetti, haastattelujen nauhoitus ja taltiointi.

Tyypillisesti uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää tallennusta (Juuti & Puusa, 2020, luku 6). Nykyisin yksi tavallisin tapa on nauhoittaa haastatteluaineistot ääni- tai videonauhoille. Ensimmäinen aineiston käsittelyvaihe onkin litterointi, eli puheen tai kuvan muuntaminen tekstiksi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, luku: litteroijan muistilista.) Laadullista aineistoa kertyy yleensä todella paljon, niin myös tässä tutkielmassa aineistoa kertyi runsaasti, jota oli syytä käydä huolellisesti läpi useaan otteeseen. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana ja ne olivat kestoiltaan 45 minuuttia – 1 tunti. Haastattelut taltiointiin Teams-sovellusta hyödyntäen, jonka jälkeen aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastattelujen aikana kirjattiin tarkat muistiinpanot Word-tiedostoina, jotka olivat tärkeä tuki aineiston analysoinnissa. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen nauhoitukset ja aineistotiedostot poistettiin lopullisesti.

Litteroinnin tarkkuuden määrittää tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa: kiinnitetäänkö huomiota esimerkiksi, miten jotakin sanotaan, milloin se sanotaan ja miten se on sanottu vai onko oleellista kiinnittää huomiota esimerkiksi taukojen pituuteen ja puhumisen tapaan tai sävyyn. Mitä rajatumpi ilmiö on, sitä tarkempi litteraatti on mahdollista tehdä. Tässä pro gradu -tutkielmassa kiinnostus on kohdistunut haastatteluissa esiin tuleviin asiasisältöihin, jolloin yksityiskohtainen litterointi ei ole ollut tarpeen. (Juuti & Puusa, 2020 luku 8 ja Ruusuvoori ym., 2010, luku: litteroijan muistilista.) Tarkempia kysymyksiä ja haastattelurunkoa ei lähetetty osallistujille etukäteen, jotta etukäteisaineisto ei rajaisi tai suuntaisi tutkittavan ajatuksia ennakkoon ja voisi siten vaikuttaa epätoivottulla tavalla haastattelujen sisältöön (Juuti & Puusa, 2020, luku 6).

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnin tavoite on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Ennen kaikkea aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineistosta kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta ilmiöstä ja näin tehdä myös ilmiöstä johtopäätöksiä. Aineistonkeruun jälkeen laadullisen aineiston analysointi etenee yleensä kaksisuuntaisesti: toisaalta pyritään lukemaan aineisto yhä uudelleen ja uudelleen, mutta samalla pyritään saamaan vihteitä, millaisiin teemoihin aineistoa voisi ryhmitellä. Toisaalta eri lähteet ja teoriat tuovat jatkuvasti lisää tietoa aiheesta, jolloin analysoinnissa yhdistyvät aineiston yksityiskohdat ja kirjallisuudessa esitetyt näkökulmat. Analysoinnin eteneminen voi tapahtua alustavan kokonaiskuvan jälkeen pilkkomalla aineistoa osiin, pelkistämällä lauseita yksittäisiksi ilmaisuiksi sekä ryhmittelemällä ja jäsentämällä niitä. Tätä laadullisen aineiston tunnusomaista operaatiota kutsutaan yleisesti teemoitteluksi, ja sitä käytettiin myös tämän pro gradu -tutkielman aineiston analyysimenetelmänä. (Juuti & Puusa, 2020, luku 8.)

Aineistoa läpikäydessä kirjattiin alustavia havaintoja ylös ja laadittiin tarkentavia muistiinpanoja. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin myös aineiston värikoodausta, ryhmiteltiin ja luokiteltiin havaintoja teemojen alle. Teemoittelun voi tehdä monella tavalla, mutta tässä tutkielmassa teemoittelu tehtiin aineistosta keruuvaiheessa määriteltyjen neljän pääteeman mukaisesti: työhyvinvoinnin tila, johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa, psykologisen turvallisuuden kokemus ja johtamistaitojen merkitys. (Juuti & Puusa, 2020, luku 8.)

Teemojen muodostumisen jälkeen aletaan luonnollisesti kirjoittaa sisällöllisiä lukuja, missä osoitetaan teemojen perustelut, sisäiset vaihtelut, poikkeamat ja toistot. Yleisesti ottaen aineiston analyysi tuo esiin tutkimuksen tavoitteet, ensin luonnollisen kielen avulla, jonka jälkeen teemojen muodostamisen myötä. Aineiston autenttisuuden tueksi käytetään usein suoria lainauksia ja sitaatteja. Suorat lainaukset eivät kuitenkaan itsessään todenna koko aineiston sisältöä, tai riitä perustelemaan tutkimuksen tuloksia, mutta ennen kaikkea tuovat näkyväksi tutkijan päättelyketjun. (Juuti & Puusa, 2020, luku 10.) Myös tässä tutkielmassa on hyödynnetty aineiston suoria sitaatteja, mutta kuten mainittu, yksityiskohtainen

litterointi ei ole ollut tarpeen, joten täyteilmaisut on jätetty pois myös suorista sitaateista.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullinen tutkimusmenetelmä on suunniteltu tutkimaan nimenomaan ihmisten elämää, miten ihminen sen kokee, tuntee, elää ja ymmärtää. Niin mielenkiintoista ja luontevaa kuin sen tutkiminen onkin, niin samanaikaisesti elävän elämän tutkiminen on yksi vaikeimmista ja monimutkaisimmista asioista. (Polkinghorne, 2005.) Tämä on herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta (Juuti & Puusa, 2020, luku 1).

Luonnollisesti kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 6). Metodikirjallisuudessa luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden kautta. Validiteetti viittaa tutkimuksen kykyyn mitata ilmiötä oikein ja pätevästi ilman virheellisiä tai harhaanjohtavia tuloksia. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, tarkoittaen sitä, että tutkiessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 186.)

Tutkimuksessa on tarkasteltava tulkintaan ja ymmärrykseen liittyviä prosesseja, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja toisaalta mikä paino tutkimuksessa on tutkijan omalla ymmärryksellä. Toisaalta on myös huomioitava, miten ihmiset ymmärtävät asioiden keskinäisiä suhteita ja yksityiskohtien ja kokonaisuuksien välisiä relaatioita. (Juuti & Puusa, 2020, luku 1). Tutkijan on tärkeä tiedostaa, että vaikka hän pyrkisi kirjaamaan kaiken ylös, suullisen tiedon siirtäminen kirjalliseen muotoon johtaa väistämättä tietojen, sävyjen ja kontekstien menetykseen. Jokainen ele, nyökkäys tai huokaus on osa viestin merkitystä, joten tutkijan on jatkuvasti tehtävä valintoja siitä, mikä näistä havainnoista on oleellista tutkimusaiheen ja aineiston analyysin kannalta. (Polkinghorne, 2005; Ruusuvuori ym., 2010, luku: litteroijan muistilista.)

Luotettavuutta voidaan vahvistaa myös kuvaamalla tutkimustilanne, tutkimusympäristö, tutkijan oma osallisuus ja mahdolliset eri tekijät, jotka ovat voineet vaikuttaa itse tutkimustuloksiin (Juuti & Puusa, 2020, luku 11). Tähän pro gradu -tutkielmaan osallistuville kerrottiin selkeästi ja avoimesti tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen taustat, kokonaisuus ja tavoitteet. Haastateltavien vastaukset ja tiedot kerättiin ja säilytettiin huolellisesti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa huolehdittiin haastateltavien anonymiteetistä, jotta tutkimuksen lukija ei pysty yhdistämään yrityksiä, haastateltavia tai tutkimuksessa nousseita tuloksia yksilötasolla. Anonymisointi tarkoittaa käytännössä sitä, että tunnistetiedot poistetaan (Ruusuvuori ym., 2010, luku: Aineiston eettinen käsitteleminen: anonymisoinnin peruserätykset). Anonymisoinnin vahvistamiseksi tutkimuksesta on jätetty tämän tutkielman osalta epäoleelliset taustatiedot pois, kuten sukupuoli ja ikä.

Tämän pro gradu -tutkielman aihe vaati haastateltavilta kykyä pohtia, reflektoida ja välittää omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia tehokkaasti, syvällisesti ja monipuolisesti. Tutkijan näkökulmasta tässä oli myös omat haasteensa.

Ihmiset ovat erilaisia ja jokainen kokee ja suhtautuu myös asioihin eri tavalla. Toiselle esimerkiksi henkilökohtaisista, arkaluontoisista asioista puhuminen voi olla vain kansalaisvaikuttamista, kun toiselle samoista asioista keskustelu voi olla jopa este tutkimukseen osallistumiselle. (Kuula, 2011, 93.) Kuten Juuti ja Puusa (2020) toteavat, luottamus on olennainen tekijä haastattelututkimuksissa, sillä se luo pohjan avoimelle vuoropuhelulle. Tähän pyrin erityisesti tutkijana keskittymään.

Kokemattomana tutkijana mieleeni heräsi myös kysymyksiä, miten varmistaa, että tutkimuksen kannalta merkittävä tieto tulee huomioiduksi ja kuulluksi? Ja kuinka varmistaa, ettei tutkijana oma tulkintani eroa haastateltavan todellisesta kokemuksesta, jolloin asia muuttuisi? Miten varmistan, että kanssani on ennen kaikkea helppoa ja huoletonta keskustella. Hyväksi haastattelijaksi kun ei kuitenkaan synnytä, vaan siihen opitaan käytännön kokemuksen ja koulutusten kautta (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 68).

Haastattelurunko laadittiin huolella ja testattiin etukäteen harjoitushaastattelujen muodossa. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 184) tuo esille, laadukkuutta voi tavoitella etukäteen hyvällä haastattelurungolla ja miettimällä ennalta, miten teemoja voisi syventää ja mahdollisesti tarkentaa lisäkysymysten avulla. Lisäksi tärkeää on huolehtia teknisistä seikoista, kuten nauhoituksesta ja äänen laadusta. Nämä edellä mainitut asiat oli huomioitu tarkasti tässä tutkielmassa.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeässä osassa ovat myös eettiset kysymykset. Eettiset kysymykset vaikuttavat niin aiheen valintaan, tulosten julkaisuun, kuin aineiston arkistointiin ja käsittelyyn. Tutkijalla on aina vastuu tutkimuksen eettisyydestä ja erityisesti eettiset kysymykset korostuvat ihmiseen kohdistuvissa tutkimuksissa, tutkijan ja tutkittavan kohtaamisessa. Suomessa kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaavat yleiset eettiset periaatteet, tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta on kunnioitettava ja tutkimus on toteutettava siten, että siitä ei aiheudu haittaa tutkittaville henkilöille. Tutkimukseen osallistuminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen, ja osallistumisen keskeyttäminen on oltava mahdollista. Nämä asiat tulee olla selkeästi viestittynä jo tutkimuksen esitieto vaiheessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 7–8.)

Ihmisten välisiin kohtaamisiin liittyy usein ennakoimattomia tekijöitä, eikä eettisiin kysymyksiin ole näin ollen yhtä ainoaa ratkaisua. Henkilötietojen käsittelyssä tulee noudattaa erityistä huolellisuutta sekä tutkimuksen julkaisussa huolehdittava yksityisyyden suojasta. Harvoin esimerkiksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja on tarkoituksenmukaista julkaista, ellei kyseessä ole merkittävät julkisuuden henkilöt, joiden yksityisyys on jo lähtökohtaisesti kaipaampi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 7–8.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tietosuojaja ja anonymiteetti viestittiin haastateltaville selkeästi jo haastattelupyynnössä. Lisäksi tietosuoja-asiat kerrattiin useaan otteeseen haastattelujen alkaessa. Tutkimuksen eettisiä periaatteita noudatettiin viestimällä avoimesti haastateltaville tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä käytännön toteutus. Haastateltavien kanssa keskusteltiin läpi anonymiteetti, kuten ikää, sukupuolta, toimialaa, organisaatiota ei mainita lopullisessa raportissa. Ennen nauhoituksen käynnistämistä, haastateltavalle annettiin mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä niin aiheeseen, käytännön toteutukseen kuin tietosuojaan liittyen ja muistutettiin, että haastateltavalla oli oikeus keskeyttää

tutkimukseen osallistuminen missä kohden tutkimustyötä tahansa. Lisäksi haastateltavien kanssa keskusteltiin myös, että tarpeen tullen haastattelujen jälkeen olisi mahdollista palata aiheeseen, esittää lisäkysymyksiä tai pyytää tarkennuksia sekä tutkijalta että haastateltavilta. Tämä vahvisti avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä ja korosti vahvaa tahtotilaa huolehtia onnistuneesta tutkimusprosessista ja laadukkaasta lopputulemasta.

Erilaiset tekoälyyn pohjautuvat kielimallit ja sovellukset ovat tulleet osaksi opiskelua. Jyväskylän yliopiston toukokuussa 2023 hyväksytyjen ohjeistusten ja linjausten mukaan tekoälysovellusten käyttö on sallittua opiskelun tukena, esimerkiksi uusien ideoiden tai pohjatekstien luonnostelussa, tuottamisessa tai tiedon jäsentämisessä ja tiedonhaun tukena. Tekoäly ei ole tieteellinen lähde, mutta oikeudenmukaisen arvioinnin takaamiseksi tekoälyn käyttö tulee tuoda selkeästi esille, mitä sovellusta on mahdollisesti käytetty ja millä tavalla tätä on hyödynnetty. (Jyväskylän yliopisto, 2024.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tekoälysovellusta ChatGPT [Generative Pre-trained Transformer] on hyödynnetty työn alkuvaiheessa aiheen ideointiin ja asioiden jäsentelyyn sekä tukena eri käsitteiden ymmärtämisessä. Lisäksi tekoäly on ollut tukena kielen- ja tekstinhuollossa, erityisesti lauseiden jäsentelyssä ja tiivistämisessä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan, ja mikä on johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimukseen haastateltiin seitsemän asiantuntijatehtävässä työskentelevää henkilöä seitsemästä eri yrityksestä. Haastateltavat edustivat kaikki keskenään eri toimialojen yrityksiä eivätkä itse työskennelleet esihenkilötehtävissä.

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset haastatteluista esille nousseiden neljän teeman mukaan.

6.1 Työhyvinvoinnin tila

Ensimmäinen teema tarkasteli haastateltavien nykyistä työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. Haastateltavien omat arviot työhyvinvoinnistaan olivat keskeisiä koko pro gradu -tutkielmatulosten kannalta. Keskustelussa nousi esiin näkökulmia, jotka liittyivät psykologisen turvallisuuden tekijöihin, johtamiseen ja niiden vaikutukseen työhyvinvoinnin kokemukseen. Haastateltavista osa totesi tämänhetkisen työhyvinvointinsa olevan joko hyvä tai neutraali, kun taas osa vastaajista koki työssä jaksamisen heikkona, ellei erittäin heikkona.

Olen kyllä tyytyväinen omaan työhyvinvoinnin tilaan tällä hetkellä. (H1)

Työhyvinvointi on korkealla. Koen että on hyvä tila, vapaa rooli ja pääsee vaikuttamaan paljon siihen mitä tekee. (H3)

No tällä hetkellä ihan hyvä. Aikaisemmin tilanne on ollut kyllä eri, oli liikaa työtä ja ylipäätään työ oli vain todella todella kuormittavaa, mutta tällä hetkellä hyvä ja rauhallinen olo. (H6)

Kuormittunut olo tällä hetkellä. Väsymys painaa ja vapaa-ajalla ei saa asioita tehtyä. Tuntuu ettei työn jälkeen saa ylipäätään mitään tehtyä. Viikonloppu menee palautuksessa, eikä aina sitäkään pysty. (H5)

Samaan hengenvetoon haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin tilan olevan monen tekijän summa. Työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita ovat niin organisaation toimintatavat, johtaminen, työilmapiiri, työn piirteet, työntekijä itse kuin oma henkilökohtainen kokemus omasta hyvinvoinnista (Manka & Manka, 2023, 110).

Tämän pro gradu -tutkielman keskiössä oli erityisesti psykososiaaliset kuormitustekijät, jotka viittaavat työn sisältöön, työn järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin. Kuten luvussa 2.3. todettiin, tarkastelusta on rajattu pois työn käytännön tekemiseen vaikuttavat tekijät, kuten työvälineet ja työskentelyolosuhteet sekä työajoista johtuvat kuormitustekijät, vuorotyö ja yötyö. Lisäksi tarkastelusta on rajattu pois fyysiset tekijät, kuten melusta, kemikaaleista tai biologisista tekijöistä aiheutuvat haitat. Seuraavaksi tarkastellaan haastatteluista esille nousseita eri kuormitustekijöitä hieman tarkemmin.

6.1.1 Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät viittaavat niin työn suunnitteluun, työn jakamiseen kuin työn tekemiseen liittyviin tekijöihin ja näiden huomioimiseen (Työsuojelu, 2023). Haastateltavien arvioidessa omaa työhyvinvoinnin tilaa, esille nousi eri haitallisia kuormitustekijöitä työn järjestelyihin liittyen. Näistä merkittävimmiksi kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi nousivat liiallinen työmäärä, kohtuuttomat aikapaineet sekä epäselvät työnkuvat ja -tavoitteet. Keskusteluissa korostui erityisesti työmäärän ja kiireen vaikutus, mikä jossain määrin nähtiin kuitenkin jopa normaalina osana työelämää. Liiallisen työmäärän ja useiden samanaikaisten eri tehtävien koettiin aiheuttavan myös riittämättömyyden tunteita.

Työkuorma, työtä kun on vaan aivan liikaa tällä hetkellä ja paine siitä, että ei meinaa aika riittää. Ja sitten kun on liikaa hommia, niin se työskentely menee semmoiseksi tulipalojen sammutteluksi. Ei pysty keskittymään niihin asioihin, niin hyvin kuin haluaisi. Ei vain ole aikaa, niin ne sitten täytyy vaan tehdä edes jotenkin. (H5)

Kiire, kiire. Tuntuu, että kiireetöntä työtä ei varmaan edes ole. Ja kun on paljon työtä, eri asioita ja vielä sellaisia mitä ei niin hyvin osaa, niin jatkuvasti kiirettä varjostaa myös tietynlainen osaamattomuuden tunne. (H7)

Toisaalta haastateltavista he, jotka kokivat tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilansa hyvänä tai neutraalina, kertoivat samaan hengenvetoon hyvän työhyvinvoinnin tilan kumpuavan juuri siitä, että työkuorma koettiin tällä hetkellä sopivaksi. Kun kiire, aikataulupaineet tai työmäärä ei kuormittanut, niin työhyvinvointikin koettiin hyvänä.

Joo kun ei ole kovia deadlineja töissä ja pystyy rauhassa keskittymään siihen tekemiseen, niin se auttaa hyvin. Voisin sanoa, että on jopa helppoa olla töissä tällä hetkellä. Nautin myös itse siitä, että on paljon kaikkea saman aikaisesti meneillään, kunhan pysyy sopivissa rajoissa. (H1)

Koen, että mun työhyvinvointi vaihtelee kyllä ihan älyttömästi sen mukaan, että kuinka paljon työtehtäviä on. (H2)

Haastateltavien vastauksista esille nousi myös kohtuuttomat aikapaineet, erityisesti näiden nähtiin liittyvän johtajien asettamiin epärealistisiin odotuksiin. Haastateltavat kokivat, että tietyissä tilanteissa johtajilta puuttui käytännön näkemys ja realismi, missä ajassa mikäkin työ olisi mahdollista suorittaa. Johtajien nähtiin olevan tietämättömiä työtehtävien todellisista vaatimuksista ja eri kokonaisuuksien laajuuksista, jolloin johtajilta tulevat odotukset koettiin hyvin kohtuuttomina.

No kuten sanoin, kovat deadlinet, silloin kun pitäisi saada asioita tehtyä ja esihenkilö on päättänyt mihin mennessä. Hän [esihenkilö] ei taas aina ymmärrä koko kokonaisuutta, kuinka isosta asiasta kyse ja onko aikataulu ja odotukset millään tavalla edes realistisia. Se alkaa kiristää ja ihmiset eivät jaksakaan sitä painetta. (H1)

Esihenkilöltä tuleva paine on pahinta mitä voi työpaikalla olla. (H3)

Monesti oletetaan [esihenkilö] että asiat tehdään nopeammin mitä todellisuudessa on mahdollista. Parhaansa sitä aina kuitenkin tekee ja silti on olo, ettei ikinä riitä. (H7)

Vaikka suurin osa haastateltavista koki liiallisen työmäärän horjuttavan työhyvinvointia, esiin nousi myös pelko liian vähäisestä työmäärästä ja sen mahdollisista vaikutuksista tulevaisuudessa. Lisäksi mahdolliset organisaatiomuutokset aiheuttivat huolta ja epävarmuutta.

Aikaisemmin työtä on ollut liikaa, nyt uhkana ehkä puolestaan on, että olisikin liian vähän työtä. Onhan se erilainen kuormittava asia, pelätä jollain tapaa työnsä puolesta ja mitäs sitten tulevaisuudessa. (H6)

...kun eihän tässä tiedä mitä muutokset tuo ja mitä tapahtuu, niin onhan se epävarmuus omasta työnkuvasta, tehtävistä ja tulevasta kuormittavaa. (H7).

Haastateltavien vastauksissa oli vaihtelua siinä, koettiinkö työnkuva ja tavoitteet epäselvinä vai ei. Selkeää kuitenkin oli, että epäselvillä työtehtävillä ja tavoitteilla oli negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Työtehtäviin liittyvä epäselvyys sekä epäselvyys omasta vastuualueesta, tavoitteista ja odotuksista, aiheuttivat kuormitusta ja stressiä.

...työtehtäviä ei kukaan rajaa tai ohjaa. Työtehtävät ei ole selkeitä tai ylipäätään koko toimenkuva. Esihenkilö ei näe tätä kokonaisuutta, niin kyllähän se kuormittaa. Ja kyllähän tällainen epämääräisyys sitten laskee motivaatiotakin. Koen, että ainakin puolet tehtävistä pitäisi nyt olla sellaisia mitä esihenkilön pitäisi tietää, mutta enemmän tässä saa itse kertoa mitä tekee ja miten ja omat tavoitteetkin pitäisi itse määrittellä. Ei sitä kiinnosta. (H4)

Kritiikki kohdistui erityisesti johtamiseen. Johtamisen nähtiin aiheuttavan epäselvyyttä ja odottamattomia, kielteisiä yllätyksiä, jolla nähtiin olevan myös negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. Osa haastateltavista kuitenkin koki tämänhetkisten työtehtävien olevan selkeitä, kuten myös tavoitteiden ja aikataulujen, mikä heijastui puolestaan positiivisesti työhyvinvointiin.

...työtehtävien selkeys, selkeät tavoitteet ja aikataulu. Ei liian kireät deadlinet. Kyllähän se heijastaa arvostusta, luottamusta työntekijöihin ja näkyy erityisesti siinä, että ei kyseenalaisteta, vaan annetaan vastuuta. Se näkyy [esihenkilön] puheissa ja käyttäytymisessä. (H6)

Kaikilla on mun mielestä selkeät työnkuvat ja ylipäätään meidän yhteydenpito toisiinsa toimii hyvin. Kaikki pysyy kartalla mitä pitää tehdä ja miten oma työpainos vaikuttaa

muihin ja muiden tehtäviin. Tuntuu, että nyt on myös selkeät prosessit koko organisaatiossa ja selkeä suunta ja tavoitteet, ja sä tiedät mitä sulta odotetaan ja mitä kuuluu tehdä, niin ei tarvi arvailla. Se kyllä auttaa. (H1)

Esihenkilön välinpitämättömyys työtehtäviä kohtaan koettiin arvostuksen puutteena, joka heijastui negatiivisesti työntekijän kokemukseen oman työn merkityksestä ja arvostuksesta työyhteisössä. Selkeät tehtävänkuvat, odotukset, vastuut koettiin puolestaan johtajien luottamuksen osoituksena ja arvostuksena työntekijöitä kohtaan. Työn tekemistä ei tarvinnut kyseenalaistaa johdosta käsin, vaan työntekijöille annettiin vastuuta ja jaettiin päätösvaltaa. Ylipäätään haastatteluissa korostui selkeästi johtajan läsnäolon ja aidon kiinnostuksen merkitys työnteon taustalla. Tällä oli selkeä vaikutus työnteon positiiviseen tai negatiiviseen kokemukseen. Tunneälykyys ja empatia on tutkitusti tämän päivän johtamisen olennaisia taitoja, erityisesti työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta (Chung ym., 2023).

6.1.2 Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä viitataan esimerkiksi liialliseen vastuuseen, työn yksitoikkoisuuteen, tehtävien pirstaleisuuteen, jatkuvaan valppaana oloon ja vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin (Työsuojelu, 2023). Työhön liittyvä kohtuuton vastuu ei noussut vastausten perusteella esille suurena ongelmana, tai kuormittavana tekijänä. Yksi haastateltavista nosti esille kuitenkin kohtuuttoman vastuun.

Koen, että tässä saa tätä palikkaa ja kokonaisuutta itse vetää ja viedä. Ei saa [esihenkilöltä] mitään tukea, ja itsellä on todella paljon vastuuta. Kukaan ei katso kokonaisuutta. Itse saa kaikesta vastata ja sitten taas se [esihenkilö] saattaa takertua johonkin ihan olemattomiin asioihin, joka muka tukisi jotenkin. (H4)

Suurin osa koki työn olevan tarpeeksi haastavaa ja antoisaa. Tämänhetkinen vastuu koettiin enemmänkin luottamuksen osoituksena. Omaa työpanosta ei kyseenalaistettu, joka vahvasti pystyvyyden tunnetta ja arvostuksen kokemusta. Vastuu nousi esille myös työajan joustavuuden näkökulmasta. Suurin osa haastateltavista nosti esille joustavan työajan, joka koettiin positiivisena asian ja ennen kaikkea oman työnhallinnan kautta. Mikäli sai kantaa vastuun omasta tekemisestä ja aikatauluttamisesta, se koettiin enimmäkseen positiivisena tekijänä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

...no vapaudesta ehkä eniten, kukaan ei niuhota, että mitä mä nyt teen. Kunhan hommat sujuvat, niin saa suunnitella oman ajankäyttönsä, koska käy työpaikalla ja koska ei, ja jos on omia menoja niin ne saa tosi helposti sumplittua. (H5)

Työn pystyy yhdistämään helposti arkielämään. Ei tarvitse olla tilivelvollinen kenellekään. Paljon paremmin jaksaa töissäkin, kun saa vapaasti ottaa taukoja ja käydä hengittelemässä. Monesti ongelmienratkaisukin sujuu paremmin sen jälkeen. (H1)

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä entistä parempaa kykyä asettaa rajoja ja näin tunnistaa merkkejä myös mahdollisesta uupumuksesta. (Sutela ym., 2019.) Tämä korostui myös keskusteluissa, itse on tunnistettava rajat ja kyettävä myös sanoittamaan ne ääneen esihenkilölle. Paljon tukeudutaan työyhteisöön, mutta konkreettiset toimet nojaavat kuitenkin esihenkilön vastuulla, jolloin

esihenkilöalaisuuden luottamus, avoimuus ja ennen kaikkea turvallisuuden tunne ovat avainroolissa.

6.1.3 Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät

Hyvä työyhteisö ja sen sosiaalinen toimivuus luovat vahvan perustan terveelle organisaatiokulttuurille, jolla on merkittävä myönteinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin. Työyhteisön sosiaalisessa toimivuudessa on kyse vuorovaikutuksesta ja ihmissuhteista, joten työarjessa voi olla monia eri tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haitallista psykososiaalista kuormitusta. Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden puutteellisuudella viitataan muun muassa huonoon ilmapiiriin, työyhteisön ihmissuhdeongelmiin, vuorovaikutuksen haasteisiin, puutteelliseen tukeen ja epäasialliseen kohteluun (Työsuojelu, 2023).

Haastateltavien vastauksista korostui työyhteisön positiivinen voima ja merkitys työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin osalta. Työyhteisössä koettu luottamus, arvostus ja toisten tuki nousi keskusteluissa ensiarvoisen tärkeään asemaan. Työyhteisö nähtiin kannattelevassa roolissa henkilökohtaisten haasteiden kohdatessa, niin työelämän kuin yksityisen elämän kontekstissa. Mikäli työyhteisössä oli toimiva vuorovaikutus ja arvostava, kannustava, huoleton ilmapiiri, niin vaikeimmatkin työtehtävät ja kiireelliset ajat tuntuivat kevyemmiltä. Erityisesti haastatteluissa korostui, että työyhteisön keskuudessa jaettiin asioita, joita ei haluttu jakaa kuitenkaan esihenkilölle.

Työyhteisön merkitys koettiin olevan isossa roolissa myös silloin, kun johdolta ilmeni epärealistisia aikapaineita ja odotuksia. Työyhteisön jäsenten nähtiin tukeutuvan vahvasti toisiinsa, sanottamaan johdolle kohtuuttomia odotuksia ja toisaalta jakamaan paineiden myötä tulevaa stressiä ja huonoa oloa.

Tiimin merkitys on kyllä isossa roolissa. Se meidän keskeinen luottamuksemme auttaa myös siinä, että sanotaan johdolle, jos jotain asiaa ei pysty tekemään. Ylempää saattaa tulla todella paljon vaatimuksia, niin siinä sitten yhdessä voidaan sanoa, että emme me nyt kyllä tee, jos ei ole realistista. Työyhteisön ja tiimiläisten vertaistuen merkitys on todella tärkeää siinä kohde. (H3)

Työyhteisön merkitys on iso. Puhutaan asioista, pyydetään ja annetaan apua. Tiedetään aina, että tukea on taustalla ja ylipäättään osoitetaan kiinnostusta muuhunkin, kun työhön liittyy. (H7)

Tiimi on isossa roolissa, ollaan tosi hyvä porukka. Hauska tehdä yhdessä töitä. Työ sujuu ja on mutkatonta. (H5)

Osa haastateltavista nosti kuitenkin esiin myös työyhteisön toimimattomuuden tuomat haasteet ja niiden vaikutukset omaan työhyvinvoinnin tilaan ja jaksamiseen. Haastatteluissa korostui etenkin epäasiallisen kohtelun ja haastavien ihmissuhteiden tuomat haasteet. Haastavat ihmissuhteet, mahdolliset jännitteet koettiin vievän valtavasti energiaa ja hankaloittavan työskentelyä. Ihmisten keskinäiset jännitteet aiheuttivat tietoista välttelyä ja väistelyä. Välteltiin tiettyjen ihmisten kohtaamista, kommunikointia ja yhteistyötä, koska tiedostettiin sen tuomat vaikutukset omaan hyvinvointiin.

Onhan siellä sellaisia kyteviä pesäkkeitä tai jännitteitä, että ei kaikki tule ollenkaan toimeen. Ja tällaista kun seuraa, niin itse alkaa sitten vältellä kyseisiä ihmisiä, ettei vaan tulisi konflikteja. Ehkä myös sen takia en juurikaan anna itsestä yhtään mitään.

Sitä on vähän varuillaan. On parempi pysyä asiallisena, hoitaa sovitut hommat, mutta ei mitään ylimääräistä. (H2)

Yhteistyön haasteet koettiin aiheuttavan myös puhumattomuutta. Koettiin, että on helpompi olla puhumatta, tasoitella niin sanotusti tietä, kuin yrittää puuttua tilanteeseen. Jossain määrin koettiin, että on helpompi kovettaa itsensä, kuin lähteä millään tavalla mukaan vaikuttamaan. Kaksi haastateltavaa nimesi tämän oman näkemyksen mukaan "ammattilliseksi työilmapiiriksi". Töissä ollaan ja tehdään töitä, mutta ihmisten välissä ei kuitenkaan ole sen enempää syvyyttä tai varsinaisia ihmissuhteita. Tämä kuvastaa Edmondsin (2019, 18) määrittelemää apaattista vyöhykettä, jolloin turvallisuus ja standardit ovat matalalla. Töitä tehdään, mutta ihminen ei ole läsnä. Näin suojellaan tietyllä tavalla myös itseään ja vältetään ylimääräistä räsitusta. Tämä voi usein johtaa myös epäasialliseen käytökseen, mikä haastatteluissa nousi myös esille, työyhteisöissä koettiin selän takana puhumista ja kyräilyä.

...kyllähän sellainen negatiivisuus luo tietynlaisen verhon koko työyhteisöön. (H7)

Työilmapiiri on sellainen ammatillinen, tässä me olemme ja tehdään töitä. Ei meillä ole oikein ihmisten välissä sen enempää mitään syvällistä. Ollaan osa tiimiä, tehdään töitä ja keskitytään siihen. Ei oo tarvetta "tuhlata" aikaa mihinkään muuhun. Ja kyllähän tää johtaa sitten sellaiseen selän takana kyräilyyn ja kyseenalaistamiseen. Privaatisti voidaan kyseenalaistaa, mutta suoraa ei. (H1)

Yritän olla jotenkin tosi suoraviivainen ja selkeä töissä, ettei asioissa vaan jäisi mitään tulkinnan varaa tai syntyisi mitään epäselvää säätöä tai muuta sotkua. Haluan olla suoraviivainen, en jaksaisi mitään sotkuja työpaikalla. Työtä on ihan tarpeeksi, niin en halua, että mikään asia tulisi töistä kotiin kuormittamaan, koen ettei se ole sen arvoista. (H2)

Osa haastateltavista toi selkeästi esille ristiriitatilanteet työyhteisössä, jotka ovat aiheuttaneet heille merkittävää kuormittuneisuutta. Näihin tilanteisiin on liittynyt epäasiallista käytöstä. Yksittäisten henkilöiden on nähty hallitsevan koko työyhteisöä ja näin koko työyhteisön dynamiikkaa ja työssä jaksamista.

Joillakin on tosi huonot välit ja sitten joudutaan säätämään työntekoa, koska työntekoon tulee liian paljon häiriötekijöitä. On myös opittu ehkä jollain tavalla huomamaan, että ketkä nyt sitten pystyy työskentelemään keskenään ja helpoin ratkaisuhan on sitten siirtää työntekijät vaan muualle. (H5)

Onhan ne haastavia ja ahdistavia tilanteita, kun yksi käyttäytyy huonosti ja on sellaista todella epäasiallista käytöstä. Puhutaan asioita mitkä ei pidä paikkaansa ja ajatellaan jotenkin vaan omaa etua. En tiedä pystyykö niitä oikeasti edes ikinä selvittämään. (H6)

Yksittäiset henkilöt luo sitä huonoa ilmapiiriä. Pitäisi varmaan vaan itse kestä enemmän erilaisuutta, mutta se vaan on niin hallitsevaa. Miten sen negatiivisuuden voisikin saada pois tai jotenkin edes vähentää? Ja kyllähän se sitten vaikuttaa omaan toimintaan, sitä miettii mitä sanoo, tekee ja miten toimii. (H7)

Haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan, voisivatko he kuvitella työskentelevänsä pitkään kyseisessä organisaatiossa ja mitkä tekijät ovat keskeisiä näiden ajatusten taustalla. Keskustelujen myötä esille nousi muun muassa palkkataso, työkuorma, epävarmuustekijät ja urakehitys.

Kyllähän ylipäättään motivaatioon vaikuttaa palkka. Jos palkka on huono ja siihen päälle huono työyhteisö, arvostuksen puute, niin olishan siinä aika sairas kombo. (H3)

Iso plussa on se, että on hyvä työyhteisö, mutta toisaalta jos ura ei kehity oikeaan suuntaan niin motivaatio kyllä loppuu. Varmaan tulee jossain kohtaa vastaan, että oma rooli ei ole tarpeeksi haastavaa ja sitten työlle leipääntyy. (H3)

Koen, että liittyy aikapaljon näihin eri kuormitustekijöihin mitä tällä hetkellä on. Jos työtä on sopivassa määrin, niin silloin on toki energiaa itsellä, joka auttaa jaksamaan ja tekee tästä mitä ihanimman työn. Sitten taas, jos työtä on ihan liikaa, niin se vaikuttaa. (H2)

Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio organisaatioon rakentuvat monien eri tekijöiden varaan. Kuten Cooper ja hänen kollegansa (1994) ovat todenneet, terve organisaatio on sellainen, joka menestyy taloudellisesti ja jonka työvoima voi hyvin sekä fyysisesti että psyykkisesti. Suurin osa koki, että palkka ei ole itseisarvo pysyvyyden osalta, vaan siihen vaikuttavat ennen kaikkea palkka suhteessa työmäärään, vastuu ja työn kuormittavuustekijät. Lisäksi mikäli johtaminen koettiin oikeudenmukaisena, inhimillisenä ja läsnä olevana, niin työhön nähtiin sitouduttavan vahvemmin. Tämä korostaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työympäristön merkitystä organisaation menestykselle ja henkilöstön sitoutumiselle.

6.2 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Johtamisen merkitys organisaatiossa ulottuu paljon syvemmälle kuin pelkkään päätöksentekoon tai resurssien hallintaan. Mankan (2023, 186) mukaan nykyään esihenkilön rooli muistuttaa enemmänkin tukea tarjoavaa voimavaraa, mikä on korostunut entisestään työelämäkehityksen myötä painottaen psykologisen ja emotionaalisen tuen merkitystä.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omaa esihenkilöä johtajana. Tämän jälkeen heitä pyydettiin tarkemmin kertomaan heidän keskinäisestä kommunikaatiostansa ja vuorovaikutuksen tilasta. Kyse oli henkilökohtaisesta kahden ihmisen välisestä suhteesta, joten vastaukset luonnollisesti vaihtelivat keskenään. Yhtäläisyyksiä kuitenkin oli havaittavissa. Osa haastateltavista kuvasi esihenkilöään maanläheiseksi ja aidosti välittäväksi henkilöksi, joka johtaa oikeudenmukaisesti, huomioi ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja ymmärtää ihmisiä kokonaisvaltaisena yksilönä.

Sellainen maanläheinen ja välittävä. Ottaa huomioon eri elämäntilanteet ja ymmärtää, että on muukin elämä kuin työ. Hänelle on helppo puhua. Arvostaa ja kunnioittaa ja monesti on sellainen olo, että hän on aina samalla puolella mun kanssa, eikä asetu vastaan. (H6)

...hyvä esihenkilö, huomioi meidät kaikki erilaiset ihmiset. Osa ottaa kaikki huomioon ja kestää sitä, että joku on erilainen mitä esihenkilö itse. Koen, että hän on tasa-puolinen ja reilu. (H7)

...oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, toisaalta tosi joustamaton, mutta on sitten joustamaton kyllä samassa suhteessa kaikkiin. (H2)

Suurin osa haastateltavista kuvaili omaa esihenkilöä kuitenkin asiakeskeiseksi ja heikot vuorovaikutustaidot ja tunnetaidot omaavaksi johtajaksi. Suurin osa toi esille, että oma esihenkilö on asiantunteva työtehtäviä koskevissa asioissa, mutta

mikäli kyseessä on henkilökohtaiset asiat, kuten jaksaminen tai tunne-elämän asiat, niin esihenkilötaidot koettiin heikoksi tai jopa erittäin heikoksi.

Rehelligesti sillä on todella huonot ihmistaidot. Se on todella fiksu ja ymmärtää toista, mutta ei se ole mikään ihmisten ihminen. Vuorovaikutus on sillä [esihenkilöllä] ehkä se isoin haaste. Hän on todella tiukka ja suorasanainen esihenkilö, itsepäinen ja hänellä on tosi vahvat mielipiteet. (H1)

Hyvin vaitonainen, hyvin rauhallinen, sellainen miten nyt sanoisin, haalea. Ei reagoi vahvasti oikein mihinkään. Ei oikein kritisoi tai anna myöskään palautetta. Ei voi sanoa, että olisi mitenkään erityisen kannustava, mutta ei myöskään kriittinen. Sellainen voiko sanoa haalea, ei oikein puhu eikä pukahda. (H2)

No mä lähdän siitä, että uskon lähtökohtaisesti siihen, että kaikki ihmiset haluaa toisilleen hyvää. Eli varmasti hänkin [esihenkilö] yrittää parhaansa, mutta ei häneltä kyllä saa minkäänlaista tukea ja onhan hänellä kyllä tunne- ja vuorovaikutustaidot aivan hukassa. Syöksyy aina asiaan eikä ihmiseen ja monesti tulee todella ohitettu olo. Ei se kohtaa ihmisiä ihmisinä. (H4)

Hyvä vuorovaikutus nähtiin perustuvan avoimuuteen, luottamukseen ja tasa-puolisuuteen esihenkilön ja alaisen välillä. Haastavissa esihenkilöalaisuhteissa ilmeni vähäinen tuki, epäluottamusta, tunnetaitojen ja empatian puutetta. Vaikka esihenkilöalaisuhdetta olisikin kuvailtu hyväksi, niin suurin osa vastaajista toi esille tietynlaisen valppaana olon ja varautuneisuuden oman esihenkilön kanssa kommunikoidessa.

Koen, että mulla on hyvä suhde sen kanssa ollut aina, koska oon osannut jotenkin diplomaattisesti keskustella sen kanssa, ja näin ehkä oon välttänyt erimielisyydet tai pahemmat konfliktit hänen kanssansa. Ehkä sen takia hänellä on hyvä suhtautuminen myös muhun, osaa keskustella rauhallisesti. (H1)

Koen, että meillä on hirveän asialliset välit. Toisaalta hän on kertonut mulle toisten ihmisten yksityisasiosta, mikä on toki horjuttanut tietynlaista luottamusta. Yritän ehkä sen takia olla jollain tapaa todella neutraali häntä kohtaan, koska tulee olo, että jos kerron jotain omia asioista, niin sitten hän kertoo ne varmasti eteenpäin. Ehkä sen takia yritän olla tosi lyhyt ja ytimekäs. (H2)

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vuorovaikutusta tarkemmin, kuten miten he keskustelevat esihenkilön kanssa työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja pystyvätkö he avoimesti nostamaan esille työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kaksi haastateltavista koki, että he pystyvät avoimesti keskustelemaan esihenkilön kanssa omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Esihenkilön nähtiin olevan aidosti kiinnostunut ja valmis tukemaan ja auttamaan mahdollisten haasteiden kanssa.

On sellainen olo, että esihenkilö haluaa tukea ja auttaa onnistumaan. Ja pystyy vaikuttamaan työhön ja sen tekemiseen. Jos on taas henkilökohtaisessa elämässä jotain, niin hän tarjoaa aina joustoa. On ylipäättään tosi helppo puhua ja työtä voi sitten säätää aina tilanteiden mukaan. (H6)

Hänestä [esihenkilöstä] on kyllä aina turva ja tuki takana. Toisaalta on myös lupa nostaa kädet pystyyn, jos ei pysty. Esihenkilö aistii herkästi, jos menee liian kovaa, hän nostaa asian esille ja puuttuu. Luotan siihen, että hän [esihenkilö] yrittää jatkuvasti auttaa ja etsiä ratkaisuja esimerkiksi vaikka nyt työmäärän kanssa. (H7)

Suurin osa haastateltavista korosti kuitenkin, että esihenkilön rooli ja valta vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä asioita he haluavat jakaa esihenkilön kanssa.

Osa toi esille, että on varta vasten jättänyt kertomatta rehellisesti asioita todellista työhyvinvoinnin tilasta. Useimmat mainitsivat, että esihenkilön valta työsuhteen jatkuvuuden suhteen rajoittaa heidän tahtotilaansa jakaa työhyvinvointiin liittyviä asioita ja mahdollisia huolia. Useimmat painottivat, että he ensisijaisesti jakavat työhyvinvointiin liittyviä asioita työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja vasta tarvittaessa, kriittisissä asioissa puhuvat sitten esihenkilölle. Työssä jaksamisesta rehellisesti puhuminen ja liiallisen avoimuuden pelättiin muuttavan esihenkilön asennetta ja suhtautumista työntekijään.

No musta on aina tuntunut vähän kuumottavalta jutella esihenkilön kanssa. Ehkä se johtuu siitä, että sehän tekee kuitenkin sen päätöksen, että saanko seuraavaa palkkaa vai en. Toisaalta keskustelu on kyllä ihan rentoa, vaikka henkilökohtaiset asiat sivuutetaan kyllä hyvin nopeasti. Mä oon sit yleensä yrittänyt päästä niistä tilanteista nopeasti eroon ja jutella niin vähän kuin mahdollista. (H3)

Mieluummin sitä tiimille avautuu ja tiimiin tukeutuu vaikeimmissakin asioissa. Ei sitä esihenkilölle kauheasti avaudu, paitsi ehkä, jos tulisi jotain mikä on todella oleellista esihenkilön kuulla, mikä vaikuttaisi elämään, niin totta kai sitten kertois. Ehkä sitä vähän ajattelee niin että esihenkilön kanssa puhutaan sitten vasta, kun on joku oikeasti pahempi asia. (H3)

Se [esihenkilölle puhuminen työhyvinvoinnista] on mulle kyllä yksi iso stressin aihe. Ja se, että nyt on pitänyt puhua omasta jaksamisesta, niin aiheuttaahan se stressiä. Haluan olla avoin, mutta se on todella yksi iso stressin aihe, nimenomaan tää oman esihenkilön reaktio ja miten sille puhua. Ehkä se stressi tulee nimenomaan siitä, kun kertoo omasta tilasta ja sillä [esihenkilöllä] on aina ensin huoli käytännön asioista, eikä ihmisestä. (H4)

Oma jaksaminen on aika haastava tuoda esille. Työkuormasta on jotenkin helppo puhua, että työtä on liikaa, mutta se että toisi esille nimenomaan oman jaksamisen, niin se on haastavaa. Ehkä sitä ajattelee, että ei halua näyttää omaa heikkoutta ja valittaako sitä sitten turhasta. (H5)

Suurin osa haastateltavista oli yksimielisiä siitä, että johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tärkeäksi koettiin ennen kaikkea vuorovaikutus ja tunneälykkyys, miten työhyvinvointiin liittyvistä asioista pystyisi keskustella, koettiinko avoimuutta, aitoa välittämistä ja kiinnostusta, halua tukea ja etsiä ratkaisuja. Mikäli johtaminen oli millään tavalla epäinhimillistä tai käskyttävää, niin tämän nähtiin heijastuvan negatiivisesti niin työmotivaatioon kuin ylipäätään työn merkityksen kokemukseen.

On esihenkilöllä iso merkitys. Tietää että taustalla on sellainen tuki, johon voi luottaa. Ja jolle on tärkeää mun työhyvinvointi. Hän [esihenkilö] tarttuu käytännön toimeen ja ehkä on myös huomattu, että niihin asioihin on vaan oikeasti pakko tarttua. (H6)

On se yks tärkeimmistä asioista. On joku, jolle puhua ja avautua. Esihenkilö on kuitenkin se, joka antaa työkaluja työhyvinvoinnin osalta. Esihenkilö on ylipäätään sellainen kokoava voima, näyttää suunnan, joka ei kuitenkaan kädestä pitäen johda. Hän huomaa ja huomioi, ja näkee pinnan alle. Esihenkilö huomaa koska stressi tulee vapaa-ajalta ja milloin se on työstä. Keskustelukyky ylipäätään on avainasemassa. (H7)

Haluisin, että se [esihenkilö] ei vaikuttaisi mitenkään, mutta kyllä se vaan vaikuttaa. Kun esihenkilö oli esimerkiksi pois, niin olo oli todella hyvä, ei ollut esihenkilön tuoma stressiä. (H4)

Johtamisen nähtiin pääosin tukevan myös työn ja muun elämän yhteensovittamista ja toisaalta rajanvetoa työn ja muun elämän välille. Kodin ja

työelämän rajaa kunnioitettiin, eikä työajan ulkopuolella koettu painetta olla valppaana tai jatkuvasti yhteydessä. Toisaalta muutama vastaajista toi esille, ettei varsinaisesti kokenut esihenkilön osoittavan kiinnostusta työn ulkopuolisiin asioihin tai työn ja muu elämän yhteensovittamiseen. Mikäli esihenkilö osoitti kiinnostusta, tämä herätti pohtimaan, oliko kiinnostus aitoa vai pakon sanelemaa, vain roolin puolesta hoidettava velvollisuus.

6.3 Psykologisen turvallisuuden kokemus

Psykologinen turvallisuus muodostaa perustan avoimelle ja yhteistyökykyiselle työympäristölle. Se on keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa ja ylipäättään stressinhallinnassa. Tutkimusten mukaan työpaikat, joissa korostetaan huolenpitoa, tarjoavat tukea, ja missä vallitsee arvostus ja luottamus, edistävät työntekijöiden hyvinvointia. (Kaltainen & Hakanen, 2023, 19.)

Psykologisen turvallisuuden teemaa käsiteltiin välillisesti niin työhyvinvoinnin kuin johtamisen teemassa. Haastateltavilta koettiin tarpeelliseksi kuitenkin kysyä, onko psykologinen turvallisuus käsitteenä heille ennestään tuttu ja oliko tämä ollut työpaikalla jollakin tavalla esillä. Kaikille psykologinen turvallisuus oli käsitteenä tuttu ja juuri työelämä kontekstissa. Muutama haastateltavista toi esille, että psykologista turvallisuutta on käsitelty enemmänkin työyhteisössä ja psykologisen turvallisuuden edistäminen näkyi käytännön tasolla.

Suurin osa haastateltavista totesi kuitenkin, että turvallisuus on käsitteenä vilisnyt keskusteluissa, mutta ei varsinaisesti teemana, johon olisi panostettu erityisemmin käytännön tasolla. Käsite nähtiin enemmänkin ylätason ilmiönä, osana esimerkiksi erityisiä teemapäiviä, jolloin työhyvinvointia käsiteltiin aiheena tarkemmin.

Ei kyllä todellakaan puhuta [psykologisesta turvallisuudesta käsitteenä]. En usko, että ne [esihenkilöt] edes tietää mitä tämä käsite tarkoittaa. Enkä kyllä voi kuvitella, että meillä käytäisiin tämän tasoisia keskusteluja. (H1)

On meillä sellaisia palaverreja, missä tää on esille, mutta ei sitä todellakaan usein nosteta esille. Ehkä pari kertaa vuodessa joku puhuu kyseisestä teemasta. Sitä [psykologista turvallisuutta] pidetään silleen asiana esillä, mutta mitä käytännön tasolla tapahtuisi, niin se on kyllä kaukana vielä meidän arjesta. Eli termistönä on esillä, mutta ei kyllä mitenkään vielä käytännön tasolla. (H4)

No ei kyllä [puhuta psykologisesta turvallisuudesta]. Esihenkilö on ehkä ajautunut enemmänkin esihenkilöksi, eikä niinkään pyrkinyt sitä kohti mitenkään. Ei ole johtamiskokemusta ja osaamista ihmisten kanssa, että on sellaista hyvin asiakeskeisiä. Ja kyllähän se sitten näkyy, että henkilöjohtamista ei osata. (H5)

Psykologisen turvallisuuden ja turvattomuuden kokemusta tarkasteltiin johtajakokemuksen, johtajan ja työntekijöiden välisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään asioita, mistä mahdollinen turvallisuuden tai turvattomuuden tunnetta työyhteisössä kumpuaa.

Turvallisuuden tunne työyhteisössä nähtiin kumpuavan monista inhimillisistä tekijöistä, joista keskeisimmiksi koettiin empatia, aito välittäminen ja aito

vuorovaikutus, missä on halu ei vain itse puhua, mutta myös kuunnella toista osapuolta. Turvallisuus nähtiin kumpuavan myös hyväksymisen kokemuksen tunteesta, kun välitetään ihmisestä kokonaisvaltaisesti.

...siitä, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja voi luottaa, jos kertoo henkilökohtaisista asioista, niin sua tuetaan ja osoitetaan empatiaa, myötätuntoa. Kyllä se turvallisuuden tunne kumpuaa myös siitä, että sua aidosti kuunnellaan ja kohdataan ennakkoluulottomasti. (H1)

Kyllä se kumpuaa siitä, että sua kuunnellaan ja annetaan apua, osoitetaan välittämistä. Se, että välitetään muustakin kuin vain töistä, osoitetaan kiinnostusta henkilökohtaisiin asioihin. (H7)

Turvattomuuden kokemus nähtiin yksimielisesti heijastuvan tilanteista, joissa työntekijät kokivat, että heidän ihmisarvonsa ja hyvinvointinsa jäisi toisarvoiseksi työsaavutusten ja tehokkuuden rinnalla. Tämän nähtiin väistämättä vaikuttavan työyhteisö- ja etenkin johtamiskokemukseen, mikä puolestaan heijastui työhyvinvointiin, miten työyhteisössä suhtauduttiin inhimillisiin tekijöihin, tarpeisiin ja tunteisiin. Turvattomuutta koettiin aiheuttavan myös kokemukset johtajan välinpitämättömyydestä.

Kyllähän se nakertaa, kun keskitytään vaan työsaavutuksiin ja siihen paljonko töitä nyt on ja mitä hoidettavana. Välillä puuttuu jotenkin totaalisesti minkäänlainen inhimillisuus. (H1)

En todellakaan koe, että voisin sille avoimesti puhua omasta jaksamisesta. Oli tota semmoinen pieni sanaharkka ja otin esihenkilön mukaan keskusteluun, että saisin tukea. Hänen kommenttinsa jälkeen oli vain sellainen olo, että esihenkilö siinä hetkessä tavallaan irtaantui semmoisesta johtajan tai esihenkilön roolista ihan totaalisesti, eikä halunnut ottaa mitään kantaa. (H3)

Onhan tässä välillä tunne, ettei se [esihenkilö] edes varmaan tunne mua. (H4)

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiokulttuurilla ja vallitsevilla normeilla oli merkittävä vaikutus turvallisuuden kokemukseen ja siten myös työhyvinvointiin. Kuten Leroy ja muut (2012) tutkimuksessaan totesivat, esimerkillisellä johtamisella on merkittävä vaikutus turvallisuuden muodostumiseen ja luottamuksen rakentumiseen.

Monet haastateltavista painottivat esimerkillä johtamista ja tähän liittyvää ristiriitaa. Toisaalta työyhteisöissä kannustettiin huolehtimaan itsestään ja esimerkiksi ottamaan tarvittavaa lepoa, mutta työyhteisön toiminta ja esihenkilön esimerkki välitti päinvastaista viestiä, joka väistämättä heijastui työntekijöiden toimintaan.

Ylipäätään koko työkuulttuurissa vallitsee sellainen ylityökulttuuri. Oletetaan, että kaikki venyy ja joustaa, ja tuntuu, että keskitytään ennen kaikkea kaikkiin muihin tekijöihin, kuin työntekijöihin itsessään. Ja jos on esimerkiksi sairastellut, niin oletetaan, että kotona pystyy kyllä roikkua läppärillä ja vastata edes muutamaaan puheluuun. Kyllähän siinä tulee huono omatunto asioista, mistä kyllä tietää, ettei pitäisi tulla. (H4)

Koen, että esihenkilö näkee työn ja toisaalta sen muun elämän, kyselee vapaa ajasta ja puhuu myös, että vapaata pitää ottaa. Samaan aikaan eihän esihenkilö tee niin kuin itse opettaa, tekee itse sitten ihan päinvastoin mitä sanoo. (H7)

Työhyvinvointiin liittyvät asiat nähtiin enimmäkseen organisaation rakenteissa ja prosesseissa olevina asioina, eikä niinkään asiana, joka olisi arkisessa

keskustelussa mukana. Yleisesti ottaen työhyvinvoinnin asioista keskusteltiin vähän. Haastatteluista nousi esille muutamia konkreettisia odotuksia työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehittämisen suhteen.

Esille nousi esihenkilön osoitus siitä, että oma työpanos ja tekeminen on riittävää. Toisaalta korostui suurten linjausten selkeä jalkauttaminen. Selkeät työnjako ja tavoitteet nähtiin edesauttavan tiimien toimimista ja vähentäen sisäisiä konflikteja. Toisaalta koettiin myös, että keskustelu työhyvinvointiin liittyvistä asioista jäi usein piiloon liiallisen työkuorman takia. Tähän toivottiin muutosta, ylipäätään asian huomioimista ja asian esille nostamista. Mutta ennen kaikkea odotukset ja toiveet kohdistui inhimillisiin tekijöihin, nähdyksi ja kuuluksi tulemiseen, keskinäisen suhteen vahvistamiseen, jotta mahdolliset jännitteet saataisiin kitkettyä pois.

6.4 Johtamistaitojen merkitys

Haastateltavilta kysyttiin, mitä heidän mielestään tarkoittaa hyvä johtaminen. Vastauksista korostui erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot, esimerkillinen johtaminen, inhimillinen kohtaaminen ja tunneälykyys. Johtajuutta kuvailtiin ennen kaikkea ihmisten ymmärtämisenä ja työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeänä edesauttajana. Kuten Chung ym., (2023) toteavat tunneälykyys on yksi olennainen taito myös työhyvinvoinnin kannalta. Eikä johtajien tulisi peittää aitoutta, ihmisyyttä ammatillisen roolin alle (Hakanen, 2011, 78). Ihmistaidot ovat ensisijaisen tärkeitä ja niinkään substanssiosaamisen ei nähty olevan tärkeää esihenkilöroolissa. Vaikka johtajalta ei odoteta samanlaista asiantuntemusta kuin tehtävien asiantuntijoilta, hänen odotetaan kuitenkin kykenevän tunnistamaan haasteet ja auttamaan työntekijöitä menestymään ja voimaan hyvin.

Ylipäätään avoimuuden merkitys nousi esiin vastauksissa. Avoimuutta toivottiin niin organisaatioiden asioista, onnistumisista ja haasteista kuin esihenkilön henkilökohtaisista asioista ja elämästä yleensäkin. Esimerkillinen avoimuus vahvistaisi koko työyhteisön avoimuutta, joka heijastuisi positiivisesti ihmisten väliseen toimintaan, vuorovaikuttamiseen ja näin hyvinvointiin. Lisäksi esiin nousi tarve esihenkilön rohkeudelle puuttua ongelmiin ja kyvyille nostaa vaikeita asioita esiin. Hyvä johtaja kuuntelee ja tarjoaa ratkaisuehdotuksia sekä on läsnä ja kiinnostunut työntekijöistä. Hänen pitää osoittaa empatiaa, tunneälykkyyttä.

...kuuntelee ja luo ratkaisuehdotuksia. Et voi olla hyvä johtaja, jos ei ole vuorovaikutustaitoja. Johtaminen on ennen kaikkea ihmisten ymmärtämistä ja niiden olon tärkeäksi tekemistä. Ihmisellä pitää olla olo, että hänen asiansa on tärkeitä ja niillä on merkitystä. Esimerkillä johtaminen on oleellista, että on läsnä ja aidosti kiinnostunut ihmisistä. Pitää olla empatiakykyä ja avoimuutta asioista. (H5)

Pitää olla kyky tarttua ongelmatilanteisiin ja epäkohtiin, eikä odotella, että asiat paranevat itsestään. Jotenkin se, että uskaltaisi nostaa kissan pöydälle ja käydä keskustelut suoraa, jämäkästi ja rehellisesti. (H1)

Organisaatiokulttuurin ja johtamistyylin vaikutus työntekijöiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen ja työhyvinvointiin oli selvä. Turvallinen ja avoin

työympäristö sekä empaattinen ja ihmisläheinen johtamisote nähtiin vahvistavan työhyvinvointia merkittävästi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia johtamisen merkitystä psykologisessa turvallisuudessa, keskittyen erityisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmaan. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan, ja mikä on johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa. Lisäksi tutkielmalla haluttiin tuoda näkyväksi työntekijöiden odotukset ja mahdolliset tarpeet johtamiseen liittyen, ennen kaikkea oman työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimustehtävää tarkennettiin seuraavilla lisäkysymyksillä: millainen yhteys psykologisella turvallisuudella on työntekijöiden kokemaan työhyvinvoinnin tilaan? Millaisten johtamistapojen ja -piirteiden koetaan edistävän psykologista turvallisuutta ja siten edistävän työhyvinvointia?

Tässä luvussa esitellään aineiston pohjalta muodostuneita johtopäätöksiä. Tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen parissa on tehty tärkeää työtä jo vuosikaudet, mutta kuten tuoreimmat tutkimukset osoittavat, muutokset ovat olleet päinvastaisia: hyvinvointi on heikentynyt entisestään. Lisäksi maailmassa kytevät jatkuvat muutokset eivät tuo helpotusta ihmisten oloon. Ihmisten elämää leimaa kuormittuneisuus, joka on johtanut monien ihmisten stressiin ja uupumukseen. (Suutala ym., 2024).

Johtajien, kuten koko työyhteisön, on jatkuvasti tarkasteltava tekijöitä, joista pahoinvointi johtuu ja etsittävä keinoja ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii sinnikkyyttä ja periksiantamattomuutta, joka vahvistaa tämänkin tutkielman aiheen merkityksellisyyttä ja ajankohtaisuutta. Työyhteisön hyvinvoinnista on kannettava vastuu. (Naumanen ym., 2023, 18–19; Juuti, 2023.)

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä korostetaan, inhimillisyys, haavoittuvuus ja ihmiset ensin -ajattelu ovat nousseet johtamistutkimuksissa keskeisiksi teemoiksi. Psykologinen turvallisuus on ollut pitkään tutkimuksen kohteena, ja viime vuosina psykologinen turvallisuus on noussut merkittäväksi teemaksi työelämäkeskusteluissa sekä johtamis- ja työyhteisövalmennuksissa.

Näyttäisi siltä, että elementit työhyvinvoinnin tukemiseksi ovat siis olemassa. Mutta kysymys kuuluu, miksi käytännön toteutus ontuu? Ovatko nämä tärkeät oivallukset jääneet kuitenkin pelkiksi ylätason ajatuksiksi, jotka eivät saa konkreettista jalansijaa työelämässä? Onko organisaatioiden menestys, tulos ja innovointi siten tapahtunut koko ajan ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella, johon ei puheista huolimatta saada muutosta? Tämä osoittaa tarpeen uudelleenarvioida työelämän käytäntöjä ja asenteita ihmisten hyvinvoinnin ja tehokkuuden tasapainottamiseksi tulevaisuudessa.

Aineiston pohjalta voidaan havaita ilmeisiä kytköksiä psykologisen turvallisuuden kokemuksen, työhyvinvoinnin ja johtamisen välillä, ja huomattavaa vaihtelua haastateltavien kokemuksissa. Yhtäältä tulokset kertoivat työhyvinvoinnin kokemuksen olevan hyvä tai kohtalainen, toisaalta taas työhyvinvoinnin ja jaksamisen olevan haasteellista. Tulosten perusteella psykologiset kuormitustekijät olivat läsnä hyvin yleisesti. Aineistosta ja tuloksista nousivat esiin erityisesti psykososiaalisista kuormitustekijöistä kiire, liiallinen työ määrä, jatkuva kamppailu aikataulujen ja riittämättömyyden tunteiden kanssa. Johtamiseen liittyvänä havaintona voidaan nostaa esiin etenkin esihenkilöihin ja heidän johtamistapoihinsa liittyvä ilmapiiri, jota tulosten perusteella leimasivat jännittyneisyys, varautuneisuus ja tarve valppaana oloon.

Kuten Mäkikangas ym., (2017) ovat korostaneet, työhyvinvointi on herkkä ja henkilökohtainen tila, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ympäröivän elämän ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa. Oman jaksamisen rehellinen sanoittaminen ja näin rajojen vetäminen niin työelämässä kuin työn ulkopuolella, vaativat vahvaa psykologisen turvallisuuden tilaa. Tilaa, jossa ihminen kokee olonsa levolliseksi ja turvalliseksi, missä ihminen pystyy olemaan täysin oma itsensä ja vapaa ilmaisemaan itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, jotka voisivat kohdistua niin minäkuvaan, asemaan työelämässä kuin uraan (Edmondson, 2019, Edmondson, 1999).

Vaikka inhimillisen pääoman väitetään olevan keskeisessä roolissa organisaatioiden tulevaisuuden menestyksen kannalta, työelämässä on korostunut tehokkuuden tavoittelu, joka on ajanut ihmiset entistä enemmän stressin ja uupumuksen kouriin. (Manka & Manka, 2023, 9–10; Naumanen ym., 2023). Tämä nousi esille myös aineiston pohjalta. Työhyvinvointi koettiin olevan enemmän osa organisaation prosesseja ja rakenteita, mutta käytännön tasolla arkielämän keskusteluissa hyvinvointi ja jaksaminen koettiin jäävän vähäiselle huomiolle. Enemmistö kuitenkin koki, että todellinen työhyvinvoinnin tila ei kuulu esihenkilölle, vaan näistä puhutaan työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Vasta äärimmäisissä, välttämättömissä tilanteissa koettiin tarpeelliseksi kääntyä esihenkilön puoleen. Todellista työhyvinvoinnin tilaa ei haluttu kertoa johtajalle useista erisyistä, peläten sen vaikuttavan muun muassa omaan työnkuvaan, etenemiseen tai ylipäättään esihenkilön suhtautumiseen jatkossa. Enemmistö koki johtamisen

enemmän työkeskeisenä, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen painottuvana, kuin inhimillisenä johtamisena.

Aineiston tulokset vahvistavat Mankan (2023, 10) näkemystä siitä, että Suomessa osataan korjata työhyvinvoinnin puutteita, mutta kyky ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia uupuu ja ylipäättään työhyvinvoinnin kokonaishallintaa edistävät ajattelu- ja toimintatavat ovat vähäisellä käytöllä. Aineiston tulokset ovat linjassa myös Juutin (2023) näkemyksen kanssa: perinteiset organisoitumisen ja johtamisen tavat eivät sovellu ihmisille, mutta silti nämä kaikkuvat yhä tämän päivän johtamisessa.

Vastauksena tämän tutkielman tutkimustehtävään, miten psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan, ja mikä on johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa: psykologisella turvallisuudella ja työhyvinvoinnilla on tämän tutkielman perusteella merkittävä yhteys keskenään. Johtaja voi olla johtamisotteillaan turvallisuuden este tai edistäjä, millä on merkittävä yhteys työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että johtaja on organisaatiossa avainasemassa siinä, miten psykologinen turvallisuus tunnistetaan ja ennen kaikkea tuodaan osaksi organisaatiokulttuuria, tahtotilaa, tavoitteita ja työelämän peruspilareita. Mikäli johtaja ei omalla esimerkillä edistä psykologisen turvallisuuden tilaa ja luo näin pohjaa sen vahvistamiseen, on työyhteisön haastava edistää sitä itsenäisesti, irrallisena johtajuudesta.

Tutkimusaineiston perusteella monet olivat tietoisia psykologisen turvallisuuden käsitteestä työelämässä, mutta kokivat sen käytännön edistämisen ja konkreettisen huomioimisen olevan vielä etäällä organisaation toiminnasta. Tähän syyksi korostui erityisesti johtamisen asenne. Psykologinen turvallisuus koettiin enemmän ylätasoa käsitteenä, kuin käytännön tason konkreettisena toimena, jonka parissa tehtäisiin systemaattisesti ja tietoisesti töitä.

Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen vaativat psykologista turvallisuutta, avointa vuorovaikutusta ja keskustelua sekä johtamista inhimillisin ottein. Ilman tätä vuoropuhelua, tunnekokemusta, aito työhyvinvoinnin tukeminen voi olla haastavaa. Tämä korostaa tarvetta tunneälykkäälle ja empaattiselle johtajuudelle. Työyhteisön tunneälykkyys tutkitusti vähentää työperäistä uupumusta ja loppuun palamista (Paakkanen, 2022, 76).

Vastauksena tutkielman ensimmäiseen tarkentavaan lisäkysymykseen, millainen yhteys psykologisella turvallisuudella on työntekijöiden kokemaan työhyvinvoinnin tilaan: Työhyvinvoinnista keskustellessa työyhteisön rooli korostui merkittävästi, joka osoittaa sen, että työyhteisön sosiaalisella toimivuudella on äärimmäisen tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen osalta. Erityisesti tuloksista korostui työyhteisön tuen, aidon kiinnostuksen ja läsnäolon merkitys, niin työelämän kuin yksityiselämän asioissa. Työyhteisön tilan nähtiin heijastuvan suoraan työssä jaksamiseen. Työyhteisöissä, joissa oli toimiva vuorovaikutus, huoleton ilmapiiri, niin myös vaikeat tehtävät, kiireelliset ajat tuntuivat kevyemmiltä. Mikäli työyhteisöissä ilmeni haasteita, ristiriitoja tai konflikteja, tämä heijastui työyhteisössä puhumattomuutena ja välttelyä. Tämä puolestaan johti tilanteisiin, joissa työntekijät suorittivat työnsä, mutta eivät odottaneet tai vaatineet työyhteisöiltä sen enempää.

Tämä kuvastaa Edmondsonin (2019, 18–19) määrittelemiä apaattisen vyöhykkeen ja ahdistuksen tilaa. Työpaikalle tullaan ja työt tehdään antamatta sen suurempia muita panostuksia. Näin ihminen suojelee itseään ja välttää ylimääräistä rasittumista. Apaattisella vyöhykkeellä altistutaan herkemmin myös epäasialliseen käytökseen. Ahdistuksentilassa korostuu matala turvallisuuden tila ja korkeat standardit. Ihmiset elävät epämääräisyyden ja monimutkaisuuden keskellä, joka on itsessään jo riskitekijä ihmiselle ja haastaa näin entisestään kykyä olla avoin.

Työyhteisön kesken voi vallita vahvakin psykologisen turvallisuuden kokemus, mutta mikäli tämä horjuu esihenkilöalaissuhteessa, avoimuutta estää jännittyneisyys ja valppaanolo, niin psykologisen turvallisuuden kokemus jää heikoksi. Tämä vaikuttaa väistämättäkin mahdollisuuteen keskustella rehellisesti työhyvinvoinnin tilasta, joka vääjäämättä heikentää työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, sekä vaikeuttaa haitallisten psykososiaalisten kuormitustekijöiden tukemista ja ennaltaehkäisyä. Ihmisen on tunnettava olonsa turvalliseksi ilmaisessaan itseään ilman huolta tai jännitystä (Työterveyslaitos, 2021).

Vastauksena tutkielman toiseen tarkentavaan lisäkysymykseen, millaisten johtamistapojen ja -piirteiden koetaan edistävän psykologista turvallisuutta ja siten edistävän työhyvinvointia: Esihenkilöltä odotetaan rohkeutta kohdata ja ratkaista vaikeita tilanteita, aitoa välittämistä ja kykyä tukea työntekijöitä haastavina hetkinä. Tällä voidaan nähdä olevan yhteys nöyrään johtamiseen, jolla aiempien tutkimusten mukaan on vahva yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen nimenomaan psykologisen turvallisuuden kautta. Nöyrä johtaja tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden vahvuuksia, sekä ohjaa ja tukee työntekijöitä vaikeina aikoina tarjoamalla psykologisia ja emotionaalisia resursseja. (Zhang, 2020; Wu ym., 2022.)

Aineiston pohjalta johtajuudelta, psykologisen turvallisuuden edistäjänä ja työhyvinvoinnin tukijana, odotetaan ennen kaikkea tunneälykkyyttä, välittämistä, vahvoja vuorovaikutustaitoja ja esimerkillistä, inhimillistä johtajuusotetta. Inhimillisyyttä nimenomaan käytännön tasolla, ei juhlapuheissa, vaan jokapäiväisessä arjessa.

Esimerkillisellä johtamisella ja aidolla välittämällä johtaja pystyy vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvoinnin tilaan. Kuten Leroy ym., (2012) tutkimuksessaan toivat esille, esimerkillisellä johtamisella on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen, joka tässäkin tutkielmassa nousi esille. Johtajat, jotka tuovat aidosti esille turvallisuuteen liittyviä asioita ja osoittavat kiinnostusta asiaa kohtaan, madaltavat koko työyhteisön kynnyksiä tuoda herkemmin epäkohtia esille. Esihenkilön esimerkillinen toiminta työhyvinvoinnin edistäjänä ja psykologisen turvallisuuden edesauttajana nähtiin tärkeänä. Aineiston pohjalta voitiin kuitenkin nähdä, että toimiva vuorovaikutus ja avoimuus vallitsi enimmäkseen työyhteisön jäsenten kesken, mutta esihenkilöalaissuhteissa oli havaittavissa puutteita.

Muutokset toiminnassa edellyttävät kuitenkin psykologisen turvallisuuden kokemusta. Toisaalta, jotta esihenkilön toimintaan tai toimimattomuuteen pystyttäisiin puuttumaan edellyttää se nykytilan haastamista. Clarkin psykologisen turvallisuuden neljään tasoon viitaten tämä vaatii korkeinta psykologisen turvallisuuden tilaa, turvallisuutta haastaa olemassa olevaa. Tällä tasolla ihminen

laittaa itsensä erityisen alttiiksi kritiikille, joka on käytännössä ihmiselle hyvin epäluonnollinen ja turvaton tila (Clark, 2020, 100–102). Johtamisen roolia, valtaa ja vastuuta psykologisen turvallisuuden edistämiseksi ja näin työhyvinvoinnin tukemisessa ei käy siis kiistämään. Johtaminen on tärkeässä asemassa käytännön muutosten ja toimien tunnistamisessa ja edistämiseksi.

Aineiston pohjalta havaittiin, että työhyvinvoinnin tila korreloi vahvasti eri psykososiaalisten kuormitustekijöiden kanssa, erityisesti korostui liiallinen työkuorma ja kiire sekä johtajien epärealistiset odotukset, tavoitteet ja johtajien epä-tietoisuus työntekijöiden työtehtävistä. Johtamiseen kohdistui kritiikkiä juuri edellä mainittujen tekijöiden osalta. Johtajalla nähtiin suurin vaikutusvalta siihen, miten esimerkiksi työkuormaa hallitaan ja mitä käytännön muutoksia voitaisiin todella edistää.

Esihenkilön vastuunottaminen on toimivan työyhteisön perusta, kuten työturvallisuuslakikin sen määrää, johtajan on huolehdittava siitä, että työntekijät pystyvät tasapainoittamaan eri elämän osa-alueiden vaatimuksia, tarkoittaen siis tarvittavien resurssien ja tuen tarjoamista, niin stressin hallintaan kuin hyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Manka & Manka, 2023, 186.) Ja kuten Toivasen ym., (2016) tutkimuskin sen osoitti, esihenkilön tuki on avainasemassa siinä, miten työmäärä pystytään hallitsemaan ja toisaalta estämään työn ylipursuamista.

Kiire ja ylikuumentuminen ovat tämän päivän puhutuimmat työelämähaasteet. Samaan aikaan tämän tutkielman pohjalta johtajuudessa korostuu edelleen suorituskeskeisyys, tulokset ja tavoitteet, missä ihmisyyttä jää taka-alalle. Näin ollen, on selvää, että työelämän ylikuumentuminen vaikeuttaa inhimillisten johtamisotteiden toteuttamista.

Työhyvinvointia on tutkittu jo pitkään, ja viime vuosikymmenen aikana kiinnostus psykologisen turvallisuuden merkitystä kohtaan on kasvanut suuresti. Työelämässä kamppaillaan kuitenkin edelleen samojen kysymysten äärellä: miten tukea ihmisiä voimaan hyvin ja samalla navigoimaan nyky maailman lukuisten vaateiden verkostossa. Tämän tutkielman perusteella on selvää, että hyvä suoriutuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen kumpuaa hyvästä työhyvinvoinnin tilasta, ihmiset ensin -ajattelusta käytännön tasolla. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, mutta psykologinen turvallisuus ja sen edistäminen inhimillisin johtamisottein ovat tässä keskeisessä asemassa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luvussa 5 käsittelin tutkimuksen toteutusta, tutkimusmenetelmien valintaa, näihin liittyviä perusteluja sekä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen aihe käsitteli haastateltavien työhyvinvoinnin tilaa ja kokemusta psykologisesta turvallisuudesta ja johtajuudesta. Laadullinen tutkimusmenetelmä oli luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä se on varta vasten suunniteltu tutkimaan ihmisten elämää, kokemuksia ja ajatuksia, eli tarkastelemaan ilmiötä juuri tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. (Juuti & Puusa, 2020, luku 1; Polkinghorne, 2005, 139.)

Luotettavuutta käsitellään tyypillisesti validiteetti ja reliabiliteettien kautta. Tutkimusmenetelmän käyttö ja perusteet sekä aineistonkeruumenetelmä ja analysointi on kuvattu selkeästi ja yksityiskohtaisesti luvussa 5. Tutkimusprosessi eteni tyypilliseen laadullisen tutkimuksen tapaan, tutkimuskysymysten määrittelyn kautta, kohti tiedonkeruun ja analysoinnin vuoropuhelua. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastattelua. Haastattelurunko oli huolellisesti laadittu, perustuen teoreettiseen viitekehukseen ja aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti, kysymykset olivat ennakoon tiedossa ja esitettiin kaikille haastateltaville melko samassa järjestyksessä. Tämä tuki tulosten analysoinnin johdonmukaisuutta.

Tutkimusaineiston analysoinnin tavoite on virheitä välttämällä, kuvailla, tulkita ja ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä (Juuti & Puusa, 2020, luku 8; Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 6). Tärkeää on arvioida, miten tutkijan rooli on mahdollisesti voinut vaikuttaa prosessiin ja tulosten tulkintaan. Onko tutkijan tausta ja kokemus otettu huomioon ja toisaalta onko tutkija ollut tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja pyrkinyt minimoimaan niiden vaikutukset. Kuten Polkinghorne (2005) ja Ruusuvuori ym., (2010) toteavat, vaikka sitä kuinka pyrki kirjaamaan kaiken ylös, huomioimaan kaiken tiedon, niin väistämättä tietoa myös katoaa.

Psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi ja johtaminen ovat teemoina yleisiä, kaikkia koskettavia asioita. Näin ollen lähtökohtaisesti, jokaisella voidaan todeta olevan tutkittavasta ilmiöstä jonkinlainen kokemus, mielipide tai ennakkokäsitys. Tiedostin tutkijana kokemattomuuteni ja pohdin etukäteen esille nousseita kysymyksiä ja mahdollisia huolia, kuten miten varmistan, että kaikki oleellinen tieto tulee huomioiduksi. Haastattelutilanteita, aineiston analysointia ja tulkintaa tukivat kuitenkin huolella suunniteltu haastattelurunko ja tiedon taltiointi ja käsittelytapa. Laadullisessa tutkimuksessa otos on yleensä melko pieni. Tähän tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä, joka itsessään täyttää laadullisen tutkimuksen kriteerit. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2017) sen toteaa, ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys.

Laadullista aineistoa kertyy tyypillisesti runsaasti, joten analysoinnissa hyödynsin aineiston litterointia, teemoittelua ja värikoodausta. Teemoittelu tuki haastattelujen vertailua. Lisäksi menetelmänä tämä antoi mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä. Tunnistin kuitenkin, että aineiston taltiointi herätti joidenkin haastateltavien kohdalla hieman jännitystä, johtuen aiheen arkaluontoisuudesta. Ensiarvoisen tärkeää oli luoda haastattelutilanteisiin luottamuksellinen ja turvallinen ympäristö, viestiä tutkimuksen tavoitteesta, toteutustavasta ja menetelmistä selkeästi ja avoimesti. Aineisto on käsitelty huolellisesti ja tuhottu lopullisesti tulosten analysoinnin jälkeen. Pohdin kuitenkin, että tutkielman aihe on voinut vaikuttaa joidenkin haastateltavien kohdalla avoimuuteen ja näin joitain merkittäviä asioita on voinut jäädä tietoisesti mainitsematta.

Tutkimustulosten analysointia tuki vahva teoreettinen viitekehys, joka pohjautui monipuolisiin tutkimusartikkeleihin ja kirjallisuuteen. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan monipuolinen ja rikas aineisto, jonka analysoinnissa hyödynnettiin monipuolisesti haastateltavain erilaisia näkökulmia ja kokemuksia.

Pro gradu -tutkielma on laadittu huolellisesti ja yksityiskohtaisesti tuoden selkeästi esille tutkielman tavoitteet, menetelmät, toteutustavat ja tulokset. Lisäksi tutkimuksen anonymiteetti ja tämän huolellinen varmistaminen on tarkasti

kuvattu ja varmistettu läpi tutkielman toteutuksen. Tavoite oli rakentaa luottamuksellinen haastattelukokemus, missä vallitsi rauha ja kiireettömyys. Tutkijan avoimuudella, huolellisuudella ja selkeällä ja informatiivisella viestinnällä varmistettiin, että tämä myös toteutui.

7.3 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset

Tämän pro gradu -tutkielman aihe: Johtaminen - psykologisen turvallisuuden este vai edistäjä? Työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma, oli aiheena erittäin ajankohtainen. Kiinnostus psykologisen turvallisuuden merkitystä kohtaan on kasvanut suuresti viimeisen vuosien aikana ja myös tämän tutkielman myötä keskusteluun nousi eri näkökulmia, joita olisi mielenkiintoista ja tärkeää tutkia jatkossa lisää.

Tämän tutkielman aineiston pohjalta keskusteluun nousi tulevaisuuden näkymät ja työelämän muutokset, kuten työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntyminen. Väestörakenteiden muutokset asettavat yhteiskunnalle lisää haasteita, kun väestö ikääntyy ja työkäisten määrä vähenee. Tämä merkitsee sitä, että Suomi tulee tarvitsemaan entistä enemmän työ- ja koulutusperusteista maahanmuuttoa. (Tilastokeskus, 2023.) Työelämä tulee monimuotoistumaan ja samalla monikulttuurisuus tulee lisääntymään. Olisi tärkeää tutkia monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden merkitystä, miten edistää psykologista turvallisuutta yli kulttuurirajojen. Näin saataisiin lisää ymmärrystä, miten erilaiset taustat ja kokemukset vaikuttavat työympäristön psykologiseen turvallisuuteen ja työhyvinvointiin sekä miten johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää vastaamaan monimuotoisuuden tuomia mahdollisuuksia ja haasteita.

Työelämä muuttuu kiivasta vauhtia myös teknologiakehityksen myötä. Olisi tärkeää tarkastella psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmaa enemmän myös teknologiakehityksen näkökulmasta, mikä on teknologian vaikutus psykologisen turvallisuuden rakentumisessa ja työhyvinvoinnin kokemuksessa. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, mikä on teknologian rooli hyvinvoinnissa ja miten tätä voitaisiin hyödyntää entistä paremmin työolojen parantamiseen ja työntekijöiden tukemiseen.

Lisäksi olisi tärkeää pysähtyä ja tarkastella eri näkökulmista, miksi työhyvinvoinnin heikentymistä ei olla saatu pysäytettyä. Tätä olisi hyvä tarkastella esimerkiksi eri ikäryhmien ja elämäkokemusten näkökulmasta. Näin voisimme saada syvempää ymmärrystä siitä, miten eri elämänvaiheet, kokemukset, ikäryhmät vaikuttavat mahdollisesti kykyyn edistää työyhteisön psykologisen turvallisuuden kokemusta ja miten nämä vaikuttavat johtamiskokemukseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.
- Alasoini, T. (2020). Työn mielekkyys johtamisen haasteena. Työn tuuli. Henry Ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=48
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. (2004). Unlockin the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Basit, A.A. (2017) Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation, *The Journal of Psychology*, 151(8), 701-721, <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350>
- Braun, S & Peus, C. (2016). Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Doest Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 249(1), 857-893. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Clark, T.R. (2020). *The Stages of Psychological Safety. Defining the Path to Inclusion and Innovation.* Berrett-Koehler Publisher.
- Cable, D. (2018). How Humble Leadership Really Works. *Harwards Business Review*, 23, 2-5.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* Harper & Row. https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind, healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-470. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/healthy-mind-organization-proactive-approach/docview/231458345/se-2?accountid=11774>
- Chung, S., Ryn, M., Cichocki, M. & Chung, K. (2023). Building Emotional Intelligence. *Journal of the American Society of Plastic Surgeons*, 151(1), 1-5. DOI: 10.1097/PRS.00000000000009756
- Day, A., Kelloway, K. & Hurrell, J. (2014). *Workplace Well-being. How to Build Psychologically Healthy Workplaces.* John Wiley & Sons.
- Duhigg, C. (25.2.2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine.*
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epdf/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Today's Leaders Need Vulnerability, Not Bravado. *Harward Business Review.*

- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Erickson, R. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frazier, M.L., Fainsmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. & Vranceva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu. Työterveyslaitos*. Helsinki.
- Harju, L. (2017). *Taming the Beast of Boredom – Exploring Boredom at Work and the Role of Job Crafting*. Doctoral Dissertation. Aalto University. Helsinki. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD%20Lotta%20Harju%202017.pdf>
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hougaard, R. & Carter, J. (2021). *Becoming a More Humane Leader*. Harvard Business Review.
- Ilmarinen. Tiedote 25.11.2020. Ilmarisen tutkimus: Työnsä tulevaisuudesta innostuu alle puolet suomalaisista – työkyky koetaan melko hyväksy. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/ilmarisen-tutkimus-tulevaisuuden-tyoelama-tyokyky/>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus.
- Juuti, P. (2023). *Johtamisen murros*. Basam Books.
- Jyväskylän yliopisto. (ei pvm.). *Tekoälypohjaisten sovellusten käyttö opiskelussa – JYU ohjeet ja linjaukset*. Luettu 3.5.2024. <https://www.jyu.fi/fi/opiskelijalle/kandi-ja-maisteriopiskelijan-ohjeet/opintoja-ohjaavat-saadokset-ja-maaraykset/tekoalypohjaisten-sovellusten-kaytto-opiskelussa-jyu-ohjeet-ja-linjaukset>
- 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
- Kallionpää, K. (5.2. 2024). *Työelämän suunta on sellainen, että viisikymppisillä voi olla pian 70-vuotiaan aivot – Nämä hälytysmerkit kannattaa ottaa vakavasti*. Aamulehti. <https://www.aamulehti.fi/tyoelama/art-2000010205194.html>
- Kaltainen, J & Hakanen, J. (9.3.2023). *Miten Suomi voi? - tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä*. Työterveyslaitos.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino. Tampere.
- Larja, L & Peltonen, J. (2023). *Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekarta-hankkeen loppuraportti*. 113/2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf

- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., Savage, G. T. & Sels, L. 2012. Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological safety, and patient safety: A Team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273-1281. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0030076>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2022). *Työolobarometri 2021*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>
- Manka, M. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent. Helsinki.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent. Helsinki.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut ja johtamisen tukenma kunnissa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tampere.
- Mattila, L & Pääkkönen, M. (2015). *Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta*. Työturvallisuuskeskus, TTK. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyon-henkisten-kuormitustekijoiden-hallinta.pdf>
- Mathe, H., Pavie, X., O'keeffe, M. (2011). *Valuing People To Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation At Work*. World Scientific Publishing.
- Martela, F. (18.12.2023). *The Outsized Benefits of "Minimalist Leadership"*. Harvard Business Review.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset persuteet*. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Naumanen, P., Viitala, R., Kultalahti S., Lehtineva, J., Pietiläinen, V., Rusko, R., Jestilä, S., Jaakkola, M., Lemmetty, S., Riivari, E., Reiman, A., Kekkonen, P., Lindholm, M., Liesivuori, J., Isoaho, J., Kiiveri, K., Hyrkkänen, U., Karppi, M., Vanhamäki, T., Haapakoski, M., Janhunen, E., Kiviniemi, L. & Rajakangas, E. (2023). *FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen*. Arviointi, kehittämis ehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. FOKUS-hankkeen työryhmä. Painosalama Oy. Turku. https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Humane Resources Management review*. 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Alma Talent.
- Nummenmaa, L. (2021). *Tilastotieteen käsikirja*. E-kirja. Tammi.
- Ng, K., Niven, K. & Hoel, H. (2020). "I could help, but...": A dynamic sensemaking model of workplace bullying bystanders. *Human Relations*. Sage Journals, 73(12), 1718-1746. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epub/10.1177/0018726719884617>
- Olley, R. (2021). A Focussed Literature review of power and influence leadership theories. *Asia-Pacific Journal of Health Management*, 16(2), 7-17. <https://journal.achsm.org.au/index.php/achsm/article/view/807/513>

- OpenAI. (2024). ChatGPT- 3.5. <https://chat.openai.com>
- Paakkanen, M. (2022). Empatian voima työssä. WSOY. Helsinki.
- Polkinghorne, D.E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ce9d677c-14b6-41e3-acfa-ba60588c0def%40redis>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki.
- Sarkkinen, M. (28.2.2023). Kun työ pursuaa yli, pitää kirkastaa sen ydin. Työ verkkolehti. Työterveyslaitos. Verkkolehti.
- Saha, S., Das, R., Lim, W., Kumar, S., Malik, A. & Chillakuri. (2022). Emotional intelligence and leadership: insight for leading by feeling in the future work. *International Journal of Manpower*, 44(4), 671-701. <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/IJM-12-2021-0690/full/pdf>
- Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-can-organizations-learn-faster-challenge/docview/224958701/se-2?accountid=11774>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen M. (2019). Digiajan työelämä- Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184209/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (ei pvm.). Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). Miten Suomi voi? - tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Sharifirad, M. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Glob Bus Perspect*, 1, 198-225. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>
- Svibovich, A. (2020). Understanding positive organisational change through social construct of psychological safety: an intrapersonal level perspective. Teoksessa Komslosi, L., Kelle, P. & Djukec, D, Economic and Social Development. 58th International Scientific Conference on Economic and Social Development (326- 338). Design Print. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/understanding-positive-organisational-change/docview/2441574790/se-2?accountid=11774>
- Talous ja nuoret TAT. (2022). TAT Nuorten tulevaisuusraportti. Taloustutkimus. https://nuortenny.fi/wp-content/uploads/2023/06/TAT_Nuorten-tulevaisuusraportti_2022.pdf

- Tilastokeskus. (4.9.2023). Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskuntaa. Tieto.Traficom. <https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/vaestorakenteen-muutos-haastaa-yhteiskuntaa>
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen M. & Koskinen, A. (2016). AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Helsinki. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työterveyslaitos. (2021). Pelotta töissä- psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työterveyslaitos. (9.3.2023). Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>
- Työterveyslaitos. (ei pvm.). Työn imu. Verkkojulkaisu. Luettu 9.1.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Työterveyslaitos. (ei pvm.). Stressi ja uupumus. Verkkojulkaisu. Luettu 15.11.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>
- Työterveyslaitos. (ei pvm.). Työpaikkakiusaaminen. Verkkojulkaisu. Luettu 15.11.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. (ei pvm.). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettu 8.1.2024. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Työturvallisuuskeskus. (ei pvm.). Psykososiaalinen kuormitus. Verkkojulkaisu. Luettu 17.11.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P25>
- Työsuojelu. (2023). Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta. Työsuojeluvalvonnan ohjeita 3/2023. <https://tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta/valvontaohjeet/psykososiaalisen-tyokuormituksen-valvontaohje>
- Työsuojelu. (20.6.2023). Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki.

- https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakko_arvioinnin_ohje_2019.pdf
- Valtonen, P. (27.9.2022). Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. HUS. Husari. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaariota suomalaisen työelämän kehityksestä* (12-32) Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. (2020). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.
- Virtanen, J. (4.5.2024). Sairaana työskentely on Suomessa yleistä: nämä tekijät siihen altistavat. Aamulehti. Työelämä. <https://www.aamulehti.fi/tyoelama/art-2000010404416.html>
- World Health Organization. (2010). Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- Wu, Y.; Li, R.Y.M.; Akbar, S.; Fu, Q.; Samad, S. & Comite, U. (2022). The Effectiveness of Humble Leadership to Mitigate Employee Burnout in the Healthcare Sector: A Structural Equation Model Approach. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su142114189>
- Zhang, Z. & Song, P. (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate, 11, *Organizational Psychology*. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.571840/full>.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelupyyntö pro-gradu -tutkielmaa varten

Hei,

Olen Rebekka Mikkolainen-Maklakov, Kauppätieteiden maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta. Opintojeni pääaineena on johtaminen ja työstän parhailaan pro-gradu tutkielmaa aiheena: johtaminen - psykologisen turvallisuuden este vai edistäjä? Työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan, ja mikä on johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa organisaatiossa. Työtäni ohjaa yliopistonopettaja Pasi Sajasalo.

Toivoisin näkemyksiäsi muun muassa:

- Miten koet tällä hetkellä oman työnhyvinvointisi?
- Millainen on työyhteisösi ja siellä vallitseva ilmapiiri?
- Miten kuvailisit esihenkilösi johtamisotteita?
- Miten näet johtamisen vaikuttavan omaan työhyvinvointiisi?

Etsin tutkimukseeni noin kahdeksaa asiantuntijatyötä tekevää henkilöä, jotka eivät itse työskentele esihenkilö tai johtotehtävissä. Olisin tiedustellut, olisitko Sinä voinut osallistua tutkimukseeni.

Tutkimuksen aineistokeruu toteutetaan haastatteluna, lähi- tai etätoteutuksena, toiveesi mukaan, Teams-sovellusta hyödyntäen. Haastattelun arvioitu kesto on noin 1 tunti ja haastattelut tullaan nauhoittamaan. Nauhoitukset käsitellään luottamuksellisesti ja ne tullaan poistamaan aineiston analysoinnin jälkeen.

Haastateltavien henkilöllisyyttä tai yrityksen nimeä ei nauhoiteta tai julkaista pro gradu -tutkielmassani. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista. Suoria sitaatteja voidaan käyttää, mutta niin, että niistä ei voida tunnistaa haastateltavaa. Sinulla on mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistumisesi missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimus tiedot ovat luottamuksellisia ja niiden käsittelyssä noudatetaan erityistä huolellisuutta.

Haastattelun ajankohta voidaan sopia Sinun aikataulusi mukaisesti. Toiveenani olisi, että haastattelu voitaisiin suorittaa tammikuun aikana.

Olisi hienoa, mikäli pääsisin haastattelemaan Sinua ja kuulemaan kokemuksiasi asian tiimoilta.

Ystävällisin terveisin,
Rebekka Mikkolainen-Maklakov

Teemahaastattelurunko

Haastattelun avaaminen

Esittelin itseni ja kertosin tutkimuksen tavoitteen. Kävin haastateltavan kanssa läpi tietosuojaasiat ja tähän liittyvät mahdolliset kysymykset. Tämän jälkeen keskustelimme taustatietoina esimerkiksi, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja nykyisen esihenkilön tiimissä.

Kysymykset:

1. Miten kuvailisit tämänhetkistä työhyvinvointiasi?
2. Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiisi?
3. Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiisi?
4. Miten kuvailisit esihenkilösi johtamisotteita?
5. Miten kuvailisit esihenkilösi ja sinun välistäsi kommunikaatiota ja vuorovaikutusta?
6. Miten koet esihenkilön tukevan työhyvinvointiasi ja jaksamista?
 - koetko voivasi keskustella avoimesti esihenkilösi kanssa työssä jaksamisesta tai siihen liittyvistä tekijöistä?
 - oletko jossain tilanteessa jättänyt kertomatta esihenkilöllesi rehellisesti omasta jaksamisesta, vaikka olisit halunnut? Miksi?
7. Minkälainen merkitys johtamisella on mielestäsi työhyvinvointiisi?
8. Miten kuvailisit työyhteisön ilmapiiriä ja ihmissuhteita työpaikallasi?
9. Millaisista asioista sinulle tulee turvallisuuden / turvattomuuden tunnetta työyhteisössäsi?
10. Millaista roolia näet psykologisen turvallisuuden kokemuksella olevan työhyvinvointiisi ja jaksamiseesi työssä? Kertoisitko konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut turvattomuutta tai päinvastoin.
11. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
12. Näetkö työskenteleväsi pitkäänkin nykyisessä organisaatiossasi?
 - mitkä tekijät ovat keskeisiä siinä, että haluat/et halua työskennellä kyseisessä yrityksessä tulevaisuudessa?