

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

*Katja Kimonen*

**PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS  
TIETOTYÖN MENESTYSTEKIJÄNÄ**

Työn tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist  
Tutkijaopettaja Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Katja Kimonen

### **Psykologinen turvallisuus tietotyön menestystekijänä**

Pro gradu -tutkielma  
2021

103 sivua, 7 kuvaa, 3 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Hakusanat: psykologinen turvallisuus, johtajuuskäytännöt, johtajuus, Growth Mindset, tietotyö, etäjohtaminen, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, virtuaalisyö, hybridisyö, etätyö

Pro gradu- tutkielman case organisaationa toimi kansainvälinen teknologiayhtiö, jossa suurin osa työntekijöistä työskentelee tietotyön parissa asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtajuudella voidaan tukea psykologista turvallisuutta, tutkia siihen vaikuttavia ja siitä seuraavia asioita, sekä tarkastella, millainen rooli johtajuuskäytännöillä ja teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on psykologisen turvallisuuden ilmiöön. Työn teoriaosuus jakautui kolmeen osaan. Ensimmäisessä osiossa käytiin läpi psykologisen turvallisuuden ilmiötä sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla ja käsiteltiin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavia sekä siitä seuraavia asioita. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin modernin tietotyön johtajuutta ja sen linkitystä psykologiseen turvallisuuteen. Kolmannessa luvussa pureuduttiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja virtuaalisen työn elementteihin ja tyypillisiin haasteisiin. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla yhdeksää johtajaa case organisaatiosta, kolmesta eri myynti- ja markkinointiliiketoimintayksiköstä kevään 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Niiden avulla pyrittiin selvittämään, miten johtajuus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen, miten ilmiö nähdään case organisaatiossa ja millaisia vaikutuksia sillä katsotaan olevan käytännön toimintaan etenkin johtajuuskäytäntöjen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmista.

Työn tulokset osoittivat, että monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta vaalivalla johtajuudella, aitoudella, läsnäololla ja avoimuudella luodaan ilmapiiriä, joka tukee psykologista turvallisuutta. Hybridisyön johtajuudessa korostuvat aitous, luottamus, empaattisuus sekä inhimillisuus. Johtajuuskäytännöillä todettiin olevan suuri merkitys avoimen, luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen työilmapiirin luomisessa, jossa jokainen voi tuntea itsensä arvostetuksi ja kunnioitetuksi omana itsenään sekä ilmaista itseään avoimesti ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Teknologiavälitteisyys voidaan nähdä ilmiön kannalta sekä mahdollistajana että haasteena. Tutkimustulosten perusteella psykologisen turvallisuuden katsottiin tukevan yksilöiden ja organisaation oppimista ja innovaatiota sekä rohkaisevan kokeilemaan yrityskulttuuriin, jossa vallitsee epäonnistumiset salliva ja positiivinen ilmapiiri, joka puolestaan johtaa tiimien parempaan suorituskykyyn. Näin ollen voidaan todeta, että psykologiseen turvallisuuteen kannattaa panostaa ja se tulisikin pyrkiä valjastamaan tietotyön menestyksen ajuriksi.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Katja Kimonen

### **Psychological safety, key to successful knowledge work**

Master's Thesis

2021

103 pages, 7 figures, 3 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Associate Professor Mika Vanhala

**Keywords:** psychological safety, leadership, leadership practices, Growth Mindset, knowledge work, virtual work, hybrid work, remote work, virtual leadership, computer mediated communication (CMC), ICT mediated communication

The case organization of this thesis was international technology company, in which majority of the employees can be described as knowledge workers. The aim of the thesis was to clarify how leadership can foster psychological safety, what impacts to psychological safety and what are the implications. The research questions zoom in to leadership practices and define the role of virtuality and computer mediated communication and collaboration. The theoretical part of the thesis was divided into three chapters. The first chapter focused on defining the concept of psychological safety from individual, team, and organization wide perspective. It also provided a literature overview to what seems to impact to psychological safety emergence and what implications does it have. The second chapter of the theory focused on the role of modern leadership styles and practices while the third part concentrated to defining and clarifying the elements of CMC and virtual work and how do they impact to psychological safety. The empirical part of the work was conducted as qualitative research during spring 2021 by interviewing nine leaders from three different sales and marketing units within the case organization. The interviews were conducted as theme interviews and the results were analyzed using thematic analysis. The purpose of the interviews was to clarify how leadership impacts to psychological safety, how the phenomenon is seen within the case organization and what are the practical implications, especially in the light of leadership practices and from CMC and virtual work perspective.

The results of the empirical research showed that leadership style and practices play key role regarding psychological safety. Leadership style which fosters diversity and inclusion, values open conversation and cherishes trustworthiness and empathy provides platform for individuals and teams to feel psychologically safe. In psychosocially safe environment everyone can feel themselves valued and respected as their own authentic selves and share their ideas and opinions openly without the fear of its negative implications. In the light of the empirical research, virtual work and CMC can be seen as an opportunity and as a challenge. Technology should be used as tool to enable successful hybrid work. As a result, psychological safety seems to enable organizational learning and innovation, foster organizational culture that treats failure as opportunity to learn and supports environment where individuals and teams can perform reach better business results.

## ALKUSANAT

Kiitos perhe ja ystävät kärsivällisyydestä ja joustavuudesta viimeisen kahden vuoden aikana. Lupaan olla jatkossa enemmän läsnä.

Kiitos myös mahtaville tietojohdamisen opiskelijakollegoille. Ilman teitä harjoitustyöt ja esseet illan pimeinä tunteina olisivat tuntuneet huomattavasti raskaimmilta. Kiitos LUT ja Kirsimarja Blomqvist.

Tietojohdamisen maisteriopinnot aikuisiällä perheelliselle ihmiselle täysipäiväisen ja vaativan työn ohessa oli haastava matka, joka kuitenkin avasi maailmaani ja antoi uusia näkökulmia. Matka vaati sinnikkyyttä. Uskon edelleen elämän mittaiseen oppimiseen, joten tiedonjanoni ei varmasti pääty tähän.

Jos minun pitäisi nimetä yksi asia, jonka haluaisin sinun, hyvä lukija muistavan, olisi se psykologi Hanna Siefenin sanoin:

\*\*\*

*”Älä pelkää epäonnistua. Vain kokeilemalla tietää, mitkä asiat toimivat. Epäonnistuminen sattuu aina, mutta lopulta voi vain onnistua tai oppia”*

\*\*\*

Espoossa 6.9.2021

Katja Kimonen

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	5
1.2	Tutkielman rakenne.....	5
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	11
2.1	Psykologinen turvallisuus yksilötasolla.....	13
2.2	Psykologinen turvallisuus tiimi- ja ryhmätasolla.....	15
2.3	Psykologinen turvallisuus organisaatiotasolla.....	16
3	TIETOTYÖN JOHTAMINEN JA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.....	18
3.1	Johtajuuskäytännöt ja psykologinen turvallisuus.....	19
3.1.1	Luottamus.....	20
3.1.2	Transformatiivinen johtajuus.....	21
3.1.3	Jaettu johtajuus.....	22
3.1.4	Etäjohtajuus.....	24
3.2	Itsensä johtaminen.....	25
3.3	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset.....	27
4	TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VUOROVAIKUTUS.....	31
4.1	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus.....	33
4.1.1	Teknologiset ratkaisut.....	34
4.2	Tunteiden ilmaisu teknologiavälitteisesti.....	35
4.3	Teoreettinen viitekehys.....	37
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	38
5.1	Tutkimuskonteksti.....	38
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	39
5.3	Aineisto.....	39
5.4	Aineiston analysointi.....	44
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	47
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	49
6.1	Tietotyön johtaminen.....	49
6.2	Luottamus keskiössä.....	52
6.3	Johtajuuskäytännöt.....	53
6.3.1	Itsensä johtaminen.....	54

6.3.2	Rekrytointi inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta vaalien.....	55
6.3.3	Model, Coach, Care .....	55
6.3.4	Etäjohtaminen – läsnäoloa, selkeyttä ja fokusta.....	57
6.4	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus.....	58
6.4.1	Teknologia ja työkalut .....	58
6.4.2	Tunteiden välittäminen .....	60
6.4.3	Tunnistetut haasteet .....	62
6.5	Psykologinen turvallisuus ja sen vaikutukset organisaatioon .....	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto .....	69
7.2	Psykologinen turvallisuus ja johtajuuskäytännöt.....	72
7.3	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja virtuaalityö, uhka vai mahdollisuus .....	75
7.3.1	Tunteiden välittäminen virtuaalisesti.....	76
7.3.2	Avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.....	77
7.3.3	Hybridityö, tietotyön uusi normaali.....	79
8	POHDINTA.....	82
	LÄHDELUETTELO .....	85
	LIITTEET .....	94
	Liite 1. haastattelututkimuksen kysymykset .....	94
	Liite 2. Esimerkki teemoittelusta .....	96

## **KUVAT**

Kuva 1. Tutkimuskysymykset ja niiden suhde teoriaan ja empiriaan. ....	5
Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto, psykologinen turvallisuus yksilötasolla. (Mukaeltu Edmondson & Lei 2014, 29). ....	14
Kuva 3. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto, psykologisen turvallisuuden syy-seuraus - suhteet ja rooli välit-täjänä (Mukaeltu Edmondson & Lei 2014, 30). ....	30
Kuva 4. Teoreettinen viitekehys. ....	37
Kuva 5. Aineiston sisällönanalyysin limittäin edenneet vaiheet. (Mukaeltu Puusa & Juuti 2020, 149). ....	45
Kuva 6. Tietotyön hyvän johtajuuden elementit. ....	69
Kuva 7. Empiirisen tutkimuksen tulokset yhteenvetona. ....	71

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastattelujen kestot ja ajankohdat. ....	42
Taulukko 2. Sisällönanalyysin pääteemat ja kategorisointi. ....	46
Taulukko 3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin. ....	81

# 1 JOHDANTO

Pro gradun ajankohdan lähestyessä lähdin pohtimaan mahdollista aihetta oman työni kautta. Aiheen valinnassa itselleni oli alusta asti selvää, että halusin sen liittyvän jollakin tavalla tietotyön johtamiseen. Opintojeni edetessä maailma mullistui, ja Covid-19 pandemia siirsi kaiken mahdollisen kanssakäymisen virtuaaliseksi ja digitaaliseksi. Sosiaalinen eristäytyminen alkoi ja samalla sekä oma, että kovin monen muun tietotyöläisen työ muuntui kokonaan virtuaaliseksi ja vuorovaikutus teknologiavälitteiseksi.

Covid-19 pandemian ravisuttaessa maailmaa parhaiten digitaalisesta murroksesta ovat selvinneet hyvät digitaaliset valmiudet omaavat ja muuntautumiskykyiset organisaatiot (Bartsch et al. 2020). Hyvät digitaaliset valmiudet eivät kuitenkaan vielä riitä, sillä useat aihetta sivunneet tutkimukset ovat todenneet, että parhaiten pandemian aikana menestyneet organisaatiot ovat kyenneet yhdistämään sekä teknologian että inhimillisen elementin, eli ihmiset (Gibson 2020). Vaikka tietotyö itsessään on usein mahdollista toteuttaa teknologian avulla virtuaalisesti ilman fyysistä läsnäoloa, ei pelkkä työnteon ja palaverien siirtäminen virtuaaliseen muotoon yksinään riitä. Parhaimmillaan tietotyötä johdetaankin ihmiset, eivät työkalut edellä. Uuden ajan hybridityötä tulisikin alan asiantuntijan mukaan johtaa liiketoiminnan, henkilöstöhallinnon ja viestinnän välimaastossa (Mikkanen 2021).

Virtuaalisen työn johtamisen tärkeimpiä elementtejä on todettu olevan luottamus, avoimuus, arvostus, yhteiset pelisäännöt, jatkuva dialogi sekä yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 25). Myös Haapakoski et al. (2020, 57, 77) listaavat tuoreessa kirjassaan etätyön johtamisen keskeisimmiksi asioiksi aktiivisen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tunteen sekä aidon läsnäolon. Johtajien tulisikin omalla toiminnallaan pyrkiä luomaan ilmapiiiriä, jossa ihmiset pystyvät virtuaalisuudesta huolimatta edelleen kohtaamaan toisiaan, luomaan luottamuksellisia suhteita sekä siten rakentamaan sosiaalista pääomaa. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana juuri yhteistyön rooli on korostunut merkittävästi (Cross et al. 2016) ja pandemian aikana valitettavasti juuri yhteisöllisyys on kärsinyt eniten (Microsoft Work Trend Index 2021).

Tuoreen Microsoftin Work Trend Indexin (2021, 18) mukaan globaalista pandemiasta ja sitä seuranneesta hybridityöstä on kuitenkin seurannut myös jotain hyvää. Kyseisen tutkimuksen



mukaan viime vuoteen verrattuna 39 prosenttia vastaajista raportoii autenttisuuden lisääntyneen työelämässä. Tietotyöläiset ovat kokeneet voivansa esiintyä virtuaalisissa kohtaamisissa juuri sellaisena kuin he ovat. Samalla he ovat kokeneet, että heidän työnsä tuottavuus ja hyvinvointinsa paranivat.

Pro gradu -tutkielmani case organisaatioksi valitsin kansainvälisen teknologiayhtiön, joka on jo pitkään hyödyntänyt toiminnassaan virtuaalitiimimäistä toimintaa sekä niin sanottua hybridityötä, jonka puitteissa työntekijät ovat saaneet tehdä töitä aika- ja paikkariippumattomasti. Case organisaation tapaan monet muutkin organisaatiot ovat viimeistään nyt todenneet, että paluuta vanhaan ei enää ole, vaan nykyisenkaltainen etä- ja lähityön muodostama hybridityö on tullut jäädäkseen (Microsoft Work Trend Index 2021).

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutos on jatkuvaa. Case organisaatiossa muutos on pyritty valjastamaan voimavaraksi: yrityksessä panostetaan jatkuvaan oppimiseen sekä kannustetaan uusiutumiseen ja rohkeuteen kohdata omat lukkiutuneet ajattelumallit Growth Mindset -asenteella. Tämä ajattelutapa on omaksuttu alun perin Carol Dweckin (2006) tutkimustuloksien pohjalta tiiviiksi osaksi yrityskulttuuria ja sen nähdään olevan ajattelumalli, joka johtaa yksilön haluun oppia, olla vastaanottavainen muutoksille, jatkaa sinnikkäästi vastoinkäymisistä huolimatta, nähdä mahdolliset epäonnistumiset ja kritiikki mahdollisuutena oppia uutta sekä saada inspiraatiota muiden menestymisestä. Alan kirjallisuus tukee case organisaation omaksumaa näkemystä siitä, että jatkuvaan oppimiseen pyrkivän organisaation yrityskulttuurin tulisi kannustaa työntekijöitään avoimeen vuorovaikutukseen, jossa myös epäonnistumisista ja virheistä puhutaan avoimesti. Hallittu riskinotto, yritys ja erehdys nähdään mahdollisuutena oppia uutta, ja vastavuoroisesti virheiden pelon nähdään heikentävän innovatiivisuutta. (Bligh et al. 2018)

Tietotyön kannalta oleellinen jatkuva oppiminen ja kehittymiseen kannustava Growth Mindset on omaksuttu case organisaatiossa kiinteäksi osaksi yrityskulttuuria ja niiden voidaan todeta olevan hyvin juurtuneita organisaation toimintatapoihin. Mikä sitten erottaa parhaiten menestyvät organisaatiot ja tiimit toisistaan, etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa lähes kaikki ovat lähtökohtaisesti oman alansa ammattilaisia?

Teknologia-alalla kilpailu osaavasta henkilöstöstä on kovaa, ja siten ihmiset nähdään yhtenä yritysten isoimmista kilpailueduista. Henkilöstöön kannattaa ja siihen myös halutaan panostaa. Näin ollen koin aiheen olevan erittäin ajankohtainen tietotyön kannalta. Yksi viimeisten vuosien teknologia-alaa koskevista tutkimuksista on Googlen toteuttama Aristoteles-projekti, jossa selvisi, että parhaiten menestyvien tiimien yhteinen nimittäjä on nimenomaan tiimeissä vallinnut psykologinen turvallisuus, eli ilmapiiri jossa epäonnistumisia ja virheitä ei pelätä, sillä ne nähdään mahdollisuutena oppia uutta (Delizonna 2017).

Yksi psykologisen turvallisuuden tutkimusalan pioneereista, Harvardin yliopiston professori Amy Edmondson (1999) kuvaa psykologisen turvallisuuden koostuvan yksilön mielikuvista ja näkemyksistä riskinoton seuraamuksista työympäristössä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät kokevat, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä sekä samalla tuntea itsensä arvostetuksi ja kunnioitetuksi (Edmondson 1999, 350, Edmondson & Lei 2014). Edmondsonin (1999) mukaan juuri psykologinen turvallisuus edesauttaa tiimien oppimista kannustamalla avoimeen kommunikointiin, henkilökohtaisten riskienottamiseen, virheiden myöntämiseen ja niistä oppimiseen vaikuttaen siten positiivisesti koko yrityksen suorituskykyyn.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy läheisesti myös inklusiivisuus ja monimuotoisuus, joiden on yhdessä avoimen kommunikaation kannustavan ilmapiirin kanssa todettu lisäävän tiimien tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Duhigg 2016, Clark 2020). Tämä on huomioitu myös case organisaatiossa, ja siksi jokaisen työntekijän laadullisiin tulostavoitteisiin onkin kirjattu inklusiivisuus ja muiden huomioiminen sekä monimuotoisuuden ja erilaisuuden arvostaminen. Kaikkien työntekijöiden yhteisenä tavoitteena on vaalia yrityskulttuuria ja ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla vapaasti oma itsensä, ilmaista omat mielipiteensä ja ideansa sekä puhaltaa yhteen hiileen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella psykologisen turvallisuuden tutkimustulokset ovat viimeisten vuosikymmenten ajan keskittyneet samojen kattoteemojen ympärille, joiden mukaan psykologisen turvallisuuden voidaan todeta edesauttavan aitoa ja avointa kommunikaatiota, ideointia sekä yhteisiä toimia yrityksen eduksi (Edmondson & Lei 2014, 24). Virtuaalisessa työympäristössä Gibson & Gibbs (2006) painottavat luottamuksen olevan yksi psykologisen turvallisuuden peruselementeistä, jolla edesautetaan empaattisuutta,

inklusiivisuutta sekä avointa vuorovaikutusta.

Psykologisen turvallisuuden ilmiötä sekä sen vaikutuksia työn tuottavuuteen, innovatiivisuuteen sekä oppimiseen on siis tutkittu paljon, mutta ei yhtä laajamittaisesti teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tai virtuaalisessa työympäristössä. Tästä syystä pro gradu -tutkielmani pureutuu tarkemmin juuri psykologisen turvallisuuden ilmiöön tietotyön näkökulmasta, teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja virtuaalisuus huomioiden. Tutkielmassa halutaan myös perehtyä siihen, miten psykologista turvallisuutta luodaan ja ylläpidetään digitaalisesti kypsän ja teknologiaa edistyksellisesti hyödyntävän asiantuntijaorganisaation virtuaalisessa vuorovaikutuksessa, ja millainen rooli johtajuuskäytännöillä on aiheeseen.

Alan kirjallisuuden mukaan psykologisesti turvallisen työympäristön kannalta juuri johtajuuskäytännöt ovat avainasemassa (Frazier et al. 2017, 140). Johtajien tulisi omalla toiminnallaan pyrkiä luomaan ympäristö, jossa epäonnistuminen on turvallista ja virheistä opitaan (Nicolaides & Poell 2020). Edmondsonin (2019, 7) mukaan organisaatioissa, joissa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, on myös luottamusta ja arvostusta. Turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat nostaa esille virheitä, antaa palautetta, kertoa avoimesti omat näkemyksensä sekä myös haastaa olemassa olevia toimintamalleja (Clark 2020, 13).

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on siis pyrkiä selvittämään, kuinka psykologinen turvallisuus voidaan valjastaa tietotyön menestystekijäksi. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena kevään 2021 aikana case organisaation Suomessa toimivan myynti- ja markkinointiorganisaation johdon edustajille teemahaastattelujen avulla. Tutkimus rajattiin tietoisesti johdon näkökulman ympärille, ja siihen haastateltiin paikallisen maayhtiön johtoryhmästä sekä keskijohdosta yhteensä yhdeksän johtajaa kolmesta eri liiketoimintayksiköstä.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset muotoiltiin seuraavasti:

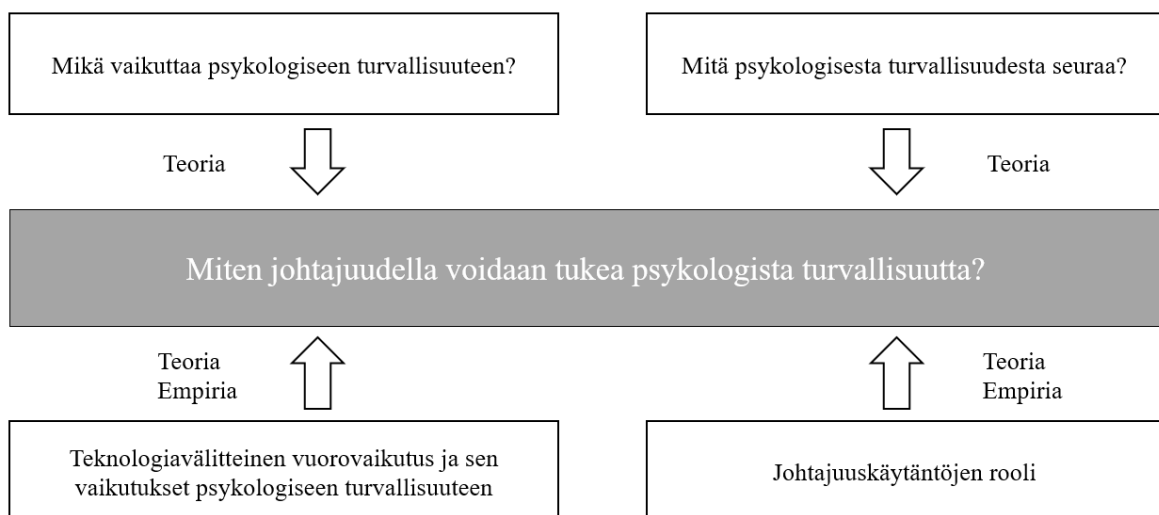
Päätutkimuskysymys:

- Miten johtajuudella voidaan tukea psykologista turvallisuutta?

Alakysymykset:

- Mikä vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen?
- Mitä psykologisesta turvallisuudesta seuraa?
- Mikä on johtajuuskäytäntöjen rooli psykologisen turvallisuuden kannalta?
- Miten teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä?

Teorian ja empiirisen osuuden suhdetta tutkimuskysymyksiin on havainnollistettu kuvassa 1. Teorettinen viitekehys rakennettiin tutkimuskysymysten ympärille, jota täydennettiin empiirisellä tutkimuksella case organisaation näkökulmasta.



Kuva 1. Tutkimuskysymykset ja niiden suhde teoriaan ja empiriaan.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Pro gradu -tutkielman rakenne tulee noudattamaan klassista rakennetta, jossa käsiteltäviä lukuja ovat johdanto, teoriaosuus, tutkimusmenetelmä, tutkimustulokset, johtopäätökset ja

pohdinta sekä lähteet ja liitteet (Kananen 2017, 13).

Työn johdannossa esitellään työn aihe ja perustelut aiheen valinnalle, avataan ylätasolla alan aikaisempaa tutkimustietoa, sekä käydään läpi itse tutkielman tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet. Työn varsinainen teoriaosuus, eli kirjallisuuskatsaus, on jaettu kolmeen pääluokkaan, jotka ovat psykologinen turvallisuus, tietotyön johtaminen ja psykologinen turvallisuus sekä teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osiossa käsitellään psykologisen turvallisuuden ilmiötä ylätasolla, sekä avataan sen ilmenemismuotoja yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Toisessa osiossa käsitellään tietotyön johtamista psykologisen turvallisuuden näkövinkkelistä keskittyen johtajuuskäytäntöihin sekä muihin psykologisen turvallisuuden ilmiöön vaikuttaviin ja siitä seuraaviin tekijöihin. Kolmannessa osiossa puolestaan pureudutaan tarkemmin teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja virtuaalisuuteen sekä niiden vaikutuksiin psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimusmenetelmä-osiossa kuvataan tarkemmin tutkimuskonteksti ja -menetelmä, tutkimuksessa käytetty aineisto, sen hankinta sekä analysointi kuten myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset-osiossa puolestaan kuvataan tutkielman empiirisen tutkimuksen tuloksia jaoteltuna neljään eri teemaan: tietotyön johtaminen, johtajuuskäytännöt, teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus ja sen vaikutukset. Johtopäätökset-osiossa tutkimustuloksia peilataan alan aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Lopuksi pohdinta-osiossa käsitellään tutkimuksen käytännön suosituksia ja kontribuutiota tieteelle, arvioidaan tutkielman rajoituksia sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

#### **Psykologinen turvallisuus**

Psykologinen turvallisuus määritellään tilaksi, jossa yksilö kokee voivansa ilmaista itseään vapaasti ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista omaan uraan, imagoon tai statukseen liittyen (Kahn 1990, 708). Työympäristössä psykologinen turvallisuus linkittyy myös tiiviisti luottamuksellisiin suhteisiin sekä selvästi määriteltyihin rooleihin ja odotuksiin, jotta yksilö kokee voivansa olla oma itsensä sekä ilmaista itseään vapaasti. Psykologinen turvallisuus siis kuvastaa yksilön mielikuvia ja näkemyksiä riskin oton seuraamuksista

työympäristössä (Edmondson & Lei 2014, 4, Edmondson 1999, Keating & Heslin 2015).

**Tiimitasolla psykologinen turvallisuus** määritellään tiimin yhteiseksi käsitykseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä sekä tuntea itsensä arvostetuksi ja kunnioitetuksi (Edmondson 1999, 350).

### **Luottamus**

Blomqvist (1997, 282) määrittelee luottamuksen olevan oletus toisen osapuolen kyvykkyydestä, johon luetaan tekniset valmiudet, kyvyt ja osaaminen, ja joka käsittää moraalisen vastuun ja positiiviset aikomukset toisia kohtaan. Boon ja Holmes (1991, 194) määrittelevät luottamuksen sen mukaan, missä määrin yksilö on valmis toimimaan toisen henkilön sanojen, toimien ja päätösten pohjalta (Peters & Karren 2009, 482). Hosmer (1995, 399) puolestaan kuvailee luottamuksen olevan yksilön, ryhmän tai yrityksen odotuksia eettisestä ja moraalisesti oikeasta toiminnasta, joka liittyy toisen henkilön, ryhmän tai organisaation yhteiseen toimintaan.

### **Työn imu**

Työn imu on psykologisen turvallisuuden lähikäsite. Työn imu määritellään aktiiviseksi, positiiviseksi, työhön liittyväksi tilaksi, jolle on ominaista tarmo, sitoutuminen ja uppoutuminen. Työn imun katsotaan olevan pysyvämpi kokemus, eikä niinkään hetkellinen tunne, joka ei myöskään kohdistu yksittäiseen tapahtumaan tai yksilöön (Schaufeli et al. 2002, 74).

### **Psykologinen työn imu**

Psykologisen työn imun määritellään olevan sisäinen motivaatio-tila, jota kautta yksilö kokee voivansa hallita omaa työtään. Sen elementtejä ovat tarkoituksenmukaisuus, kyvyt, päättäväisyys sekä vaikutukset. Yhdessä nämä neljä elementtiä muodostavat aktiivisen suunnan sekä motivaation työlle ja sen eri tehtäville (Spreitzer 1995, 1444). Psykologinen työn imu siis kohdistuu yksilön näkemyksiin ja kokemuksiin koskien itse työtä. Psykologinen turvallisuus puolestaan viittaa yksilön laajempiin uskomuksiin työympäristön sosiaalisista suhteista sekä riskien ottamisen turvallisuudesta. (Frazier et al. 2017, 116)

### **Growth ja Fixed Mindset -ajattelumallit**

Ajattelumallit ovat ihmisten mentaalisia rakenteita, jotka ohjaavat, kuinka ihmiset

ajattelevat, tuntevat sekä toimivat saavuttaakseen haluamia asioita (Dweck 1999). **Fixed Mindset** -ajattelumallin mukaan ihmisen kyvyt ovat perittyjä ja hyvin rajoittuneita. Fixed Mindsetin omaavat työntekijät ovat hyvin suorituskeskeisiä, suhtautuvat epäonnistumisiin ja virheisiin negatiivisesti, eivätkä usein pääse niistä yli. **Growth Mindsetin** omaavat työntekijät puolestaan kokevat voivansa oppia uusia kykyjä ja näkevät muutoksen mahdollisuutena. He suhtautuvat usein oppimiseen ja uusien asioiden kokeiluun positiivisesti ja kokevat virheiden ja epäonnistumisen kuuluvan osaksi jatkuvaa oppimisprosessia. (Dweck 2006)

### **Laadukas vuorovaikutussuhde (high-quality relationship)**

Laadukkaan vuorovaikutussuhteen määrittelyllään olevan tunnerikas, aito ja avoin. Osapuolet kokevat olevansa arvostettuja ja kykenevät olemaan omia itsejään sekä ilmaisemaan myös negatiivisia tunteita ilman pelkoa. Laadukkaat vuorovaikutussuhteet ovat myös joustavia ja kestävät paremmin takaiskuja (Carmeli et al. 2009, 85).

### **Teknologiavälitteinen vuorovaikutus**

Teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta erilaisten teknologisten ratkaisujen ja sovellusten avulla. Teknologiset ratkaisut voivat olla puhtaasti tekstipohjaisia tai sisältää myös erilaisia verkkoneuvottelu- ja video-ominaisuuksia (Derks et al. 2008, 767). Viime vuosina markkinoille on tullut myös useita tiimityötä ja monialaista vuorovaikutusta mahdollistavia teknologisia sovelluksia (esimerkiksi Slack ja Microsoft Teams), jotka yhdistävät elementtejä sekä sosiaalisen median kaltaisista alustoista, mahdollistavat tiimityön, pikaviestinnän eli chatit sekä videopuhelut (Anders 2016, 224). Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi olla joko *synkronista* (esimerkiksi pikaviestimet eli chatit) tai *asynkronista* (esimerkiksi sähköposti) ja usein myös *polysynkronista*, jolloin viestintä soljuu saumattomasti erilaisten synkronisten ja asynkronisten teknologisten alustojen välillä (Baralou & Tsoukas 2015, 595).

### **Virtuaalisuus**

Virtuaalisuudella tarkoitetaan **teknologiavälitteistä vuorovaikutusta**, jossa yksilöt työskentelevät yhdessä tai itsenäisesti työstääkseen esityksiä, lukemalla ja vastaamalla sähköposteihin, ottavat osaa verkkoneuvotteluihin tai videopuheluihin sekä pikaviestintäkeskusteluihin (Bailey et al. 2012, 1487). Virtuaalisuuden kolme erityispiirrettä ovat niiden abstrakti luonne ja linkittömyys, vaillinaisuus (tietoja voi aina täydentää ja jatkojalostaa) sekä

aikasidonnaisuuden puute (lähetät sähköpostin tänään, mutta vastaanottaja saattaa lukea sen vasta päivien päästä) (Baralou & Tsoukas 2015, 597).

### **Etätyö, hajautettu työ ja hybridityö**

**Etätyöllä** tarkoitetaan työtä, jota tehdään joko jatkuvasti tai satunnaisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja sitä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Etätyölle tunnusomaista on usein myös aika- ja paikkariippumattomuus, eli työntekijä voi tehdä työtä haluamastaan paikasta ja itse valitsemanaan ajankohtana luonnollisesti työaikalakeja noudattaen. **Hajautettu työ** on puolestaan etätyötä laajempi käsite, joka pitää sisällään myös etätyön. Sitä voidaan myös kutsua virtuaalityöksi ja tiimirakenteita virtuaalitiimeiksi. (Vilkman 2016, 13) Hajautettua työtä voidaan kutsua myös **hybridityöksi**, joka on vakiintunut viime aikoina käsitteeksi puhuttaessa työskentelymallista, jossa yhdistyvät sekä etätyö että työskentely fyysisesti työpaikalla usein eri kommunikointivälineitä ja muotoja yhdistellen. (Baralou & Tsoukas 2015, 594).

### **Virtuaalitiimi**

Virtuaalitiimille on useita määritelmiä, mutta niiden ydinajatus on sama. Virtuaalisen tiimin jäsenet työskentelevät itsenäisesti, mutta tiiminä yhteisen tavoitteen eteen, usein maantieteellisesti hajautetusti ja kokonaan tai osittain teknologiavälitteisesti ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta (Hoch & Dulebohn 2017, 569, Gibson & Cohen 2004).

### **Transformatiivinen johtajuus**

Transformatiivinen johtajuus määritellään kirjallisuudessa johtajuuden tyyliksi, jossa johtaja pyrkii inspiroimaan, tukemaan, motivoimaan ja kannustamaan alaisiaan sekä haastamaan heitä älyllisesti, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Transformatiivinen johtajuus pyrkii huomioimaan jokaisen johdettavan (?) yksilölliset tarpeet, jotta jokainen voisi saavuttaa täyden potentiaalinsa. Transformatiivinen johtajuus antaa alaisilleen yhteisen suunnan sekä tarkentaa prioriteetit maksimaalisen suorituksen saavuttamiseksi. Transformatiivisen johtajuuden vastakohtana voidaan pitää passiivista johtamista (laissez-faire leadership), jossa asioihin ei tartuta proaktiivisesti ja päätöksentekoa ja vastuuta vältellään. (Breevaart & Zacher 2019, Raes et al. 2013, Avolio et al. 1999, Bass 1985)



### **Monikollinen tai jaettu johtajuus**

Kirjallisuudessa monikollinen tai sen rinnakkaistermi jaettu johtajuus käsitteenä huomioi johtajuuden riippuvuussuhteet yhteisiin saavutuksiin, vastuisiin sekä tiimityön tärkeyteen. Carson et al. (2007, 1218) määrittelevät jaetun johtajuuden ilmenevän johtajuuden jakautumisena useille henkilöille tiimin sisällä, jolloin yksittäiset tiimin jäsenet ottavat vastuuta aktiviteeteista, joilla on vuorovaikutuksen kautta vaikutusta myös tiimin muihin jäseniin. Lopullinen vastuu säilyy kuitenkin esihenkilöllä. (Han et al. 2019, 3)

### **E-johtajuus tai Etäjohtajuus**

E-johtajuudella tarkoitetaan pääosin teknologiavälitteistä johtamista (Zaccaro & Bader 2003, 377). Avolio et al. (2014, 107) määrittelevät e-johtajuuden tarkemmin olevan suoraan tai epäsuorasti teknologiavälitteinen sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, joka pyrkii muokkaamaan asenteita, tunteita, ajattelua, käytöstä sekä suoritusta. Suomenkielisessä kirjallisuudessa e-johtajuutta voidaan myös kuvata termillä **etäjohtajuus** (Vilkman 2016, 15).

### **Tunneilmasto**

Tunneilmasto määritellään De Riveran (1992) mukaan ryhmätasoiseksi objektiiviseksi ilmiöksi, jonka voi havainnoida ja aistia, aivan kuten juhliin saapuessa voi aistia millainen ilmapiiiri tai tunnelma ilmassa väreilee. Ashkanasy ja Humphrey (2011) puolestaan painottavat tunneilmaston tarkoittavan nimenomaan työntekijöiden kollektiivista mielialaa itse työtä, kollegoita, organisaatiota sekä johtoa kohtaan. *Organisaatiokulttuuriin* verrattaessa tunneilmaston katsotaan olevan epävakaampi, eikä se ole organisaatiokulttuurin tavoin liitoksissa yksilöiden kokemiin uskomuksiin, arvoihin tai olettamuksiin. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 220)

## 2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Nykypäivän alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaatiot odottavat työntekijöiltään innovatiivisuutta, muuntautumiskykyä sekä jatkuvaa oppimista. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa myös riskinottoa. Vallitsevia toimintatapoja ja prosesseja tulisi kyetä myös avoimesti haastamaan, jotta uusiutumista tapahtuisi. Uuden idean esille tuominen ja kokeileminen saattaa kuitenkin työntekijän näkökulmasta tuntua riskinotolta, sekä johtaa mahdollisiin epäonnistumisiin. (Newman et al. 2017, 521) Tätä kuilua voidaan pyrkiä kuroma umpeen luomalla työyhteisössä ilmapiiriä, joka kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja ideointiin ilman, että epäonnistumiset nähdään riskeinä - ilmapiiriin, jossa vallitsee psykologinen turvallisuuden tunne. (Edmondson 2019, 8, Edmondson 1999)

Kirjallisuudessa psykologisen turvallisuuden käsitteen alkujuuret juontavat 1960-luvulle. Alan tutkimuksen pioneereja olivat Schein ja Bennis (1965), jotka painottivat psykologisen turvallisuuden olevan kriittinen osa organisaatioiden muutosprosessia ja oppimista. Scheinin ja Bennisin (1965, 45) mukaan psykologinen turvallisuus vähentää yksilön kokemia muutokseen liittyviä uhkakuvia ja poistaa esteitä luoden ilmapiirin, jossa yksilö on avoin kokeilemaan uusia asioita sekä kykenee kohtaamaan myös epäonnistumisia ja oppimaan niistä. Aiheen laajempi tutkimus alkoi 1990-luvulla jatkuen hyvin aktiivisena aina näihin päiviin saakka (Frazier et al. 2017, 114). Kahn (1990) ehdotti psykologisen turvallisuuden olevan perusedellytys yksilöiden yhteisöllisyyden tunteelle sekä työn imulle. Hän myös painotti tiimien sisäistä luottamusta ja arvostusta. Mikäli ihmiset luottavat toisiinsa, he myös todennäköisemmin uskovat, että heitä ei tuomita tai epäillä, vaan heidän ideoilleen ja mielipiteilleen annetaan mahdollisuus (Edmondson & Lei 2014, 25).

Tämän päivän tutkimuksissa psykologisen turvallisuuden katsotaan olevan kriittinen elementti siihen vahvasti linkittyvien ilmiöiden, kuten innovoinnin, avoimen kommunikoinnin, menestyvän tiimityön sekä tiimi- että organisaatiotasoisesta oppimisesta kannalta (Edmondson & Lei 2014, 23, Newman et al. 2017, Duhigg 2016). Psykologisen turvallisuuden määritelmät ja sen eri painotukset keskittyvät kaikki pääpiirteissään saman teeman ympärille: työympäristöistä tulisi pyrkiä luomaan sellaisia, joissa työntekijät kokevat vuorovaikutussuhteet riskittömiksi (Frazier et al. 2017, 116).

Psykologinen turvallisuus sisältää osittain samoja elementtejä luottamuksen kanssa, mutta käsitteissä on myös tiettyjä näkemyseroja. Luottamus viittaa yksilön halukkuuteen heittäytyä alttiiksi toisten toiminnalle. Luottamuksen voidaan siis määritellä olevan yksilön näkemys toisista, kun taas psykologinen luottamus käsittelee yksilön näkemystä ja kokemusta siitä, miten muut arvioivat häntä itseään ja millainen ilmapiiri yhteisössä vallitsee. (Newman et al. 2017, Edmondson et al. 2004, Frazier et al. 2017) Psykologisella turvallisuudella ja luottamuksella on siis paljon yhteistä, ja molempiin liittyy kiinteästi psykologinen kokemus riskinotosta sekä mahdollisista negatiivisista seuraamuksista (Edmondson et al. 2004, 7). Tiimitasolla tarkasteltuna psykologinen turvallisuus ilmenee keskinäisenä luottamuksena sekä arvostuksena, jolloin ihmiset kokevat voivansa olla oma itsensä (Edmondson 1999).

Muita psykologiselle turvallisuudelle läheisiä käsitteitä ovat työn imu sekä psykologinen työn imu. Sekä työn imun, psykologisen työn imun, että psykologisen turvallisuuden voidaan kaikkien katsoa olevan työhön liittyviä positiivisia motivaatiotekijöitä (Spreitzer 1995). Psykologisesta turvallisuudesta poiketen työn imu sekä psykologinen työn imu kuitenkin viittaavat yksikön kokemuksiin ja näkemyksiin erityisesti työtä tai työtehtäviä kohtaan, kun taas psykologinen turvallisuus viittaa laajempaan sosiaaliseen työympäristöön ja siihen, kuinka yksilöt kokevat muiden reagoivan riskien ottamiseen ja mitä tiimien yhteiset normit ovat (Frazier et al. 2017, 116, Carmeli & Jody 2009).

Psykologisen turvallisuuden tutkimus hyödyntääkin näkökulmia useista eri teoreettisista malleista, joista esimerkkinä Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoria. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan johtajat voivat luoda turvallista ja avoimeen kommunikointiin kannustavaa ilmapiiriä selkeällä ja yhdenmukaisella ohjeistuksella sekä aidosti kuuntelemalla ja tukemalla alaisiaan. Kyseisen teorian kautta johtajuuskäytännöt ja työympäristön sosiaaliset suhteet linkittyvät yhteen muodostaen psykologisen turvallisuuden ilmiön, joka puolestaan kytkeytyy tutkimusten mukaan oppimiseen, suorituskyykyyn sekä luovuuteen ja innovointiin. (Newman et al. 2017)

Psykologisen turvallisuuden tutkimus voidaan yleisesti jakaa kolmeen eri kategoriaan eli yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoon (Edmondson & Lei 2014). Osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, että psykologinen turvallisuus käsitteenä ei ole sovellettavissa organisaatiotasoisiksi ilmiöksi, ellei kyseessä ole suhteellisen pieni organisaatio (Newman et al. 2017,

528, Baer & Frese 2003). Huomattava osa tutkimuksesta onkin keskittynyt käsittelemään ilmiötä juuri tiimi- tai ryhmätasolla, ja tutkijoiden kesken vallitsee laaja yhteisymmärrys siitä, että psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä ennen kaikkea tiimitasolla (Newman et al. 2017, Edmondson & Lei 2014, Edmondson 2002, Edmondson 2003).

## **2.1 Psykologinen turvallisuus yksilötasolla**

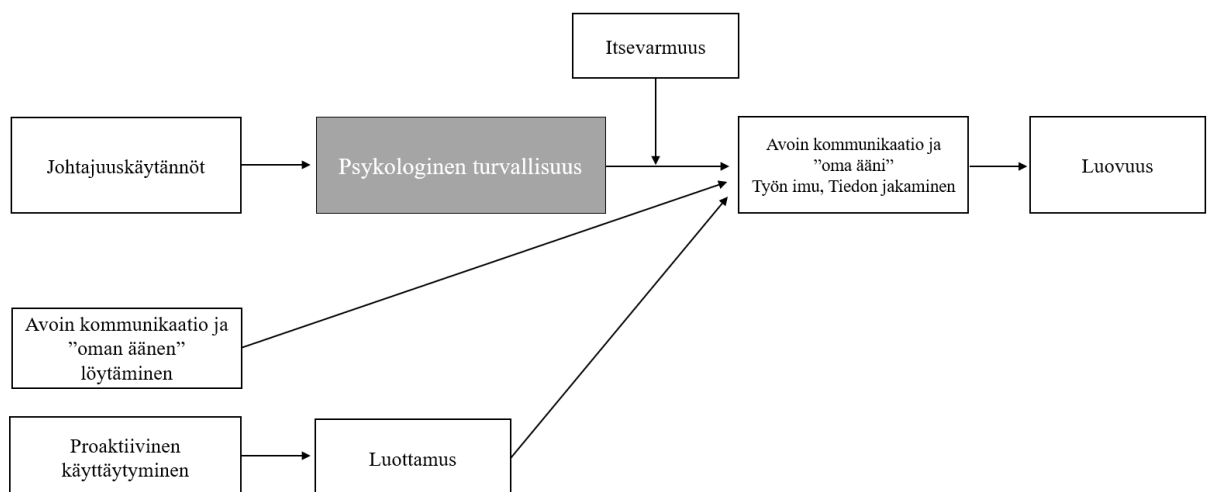
Yksilötasolla tutkimus on keskittynyt lähinnä selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen ja millaisia vaikutuksia sillä on esimerkiksi tiedon jakamiseen ja luovuuteen (Gong et al. 2012, Siemsen et al. 2009) sekä yksilön kokemaan työn imuun (Kahn 1990).

Gong et al. (2012, 1626) ovat tutkineet psykologisen turvallisuuden suhdetta yksikön tuottavuuteen ja luovuuteen sekä tiedon jakamiseen. Tutkijat ovat todenneet proaktiivisten työntekijöiden olevan aktiivisempia vuorovaikutussuhteissaan, minkä puolestaan katsottiin edesauttavan luottamuksellisten sosiaalisten suhteiden syntymistä. Luottamukselliset suhteet puolestaan luovat psykologista turvallisuutta, joka aktivoi luovuutta. Luottamus siis vahvistaa psykologista turvallisuutta ja motivoi siten yksilöitä avoimeen kommunikointiin ja ideointiin sekä luoviin kokeiluihin. Siemsen et al. (2009, 429) tutkimukset puolestaan tukevat psykologisen turvallisuuden olevan edellytys tiedon jakamiselle, mutta täydentävät merkityksen olevan kytköksissä yksilön itsevarmuuteen omista tietotaidostaan. Mitä itsevarmempi ja luottavaisempi yksilö on omasta osaamisestaan, sitä pienempi merkitys psykologisella turvallisuudella on tiedon jakamiseen. Useat tutkijat ovat myös todenneet psykologisen turvallisuuden olevan kriittinen elementti avoimen kommunikaation kannalta (Edmondson 2019, 27). Psykologisen turvallisuuden tunteen vallitessa yksilöt kokevat voivansa ilmaista omia mielipiteitään avoimesti, haastaa olemassa olevia toimintatapoja sekä tuoda esille virheitä (Newman et al. 2017, 526).

Timothy Clark (2020, 6) puolestaan jakaa psykologisen turvallisuuden neljään eri tasoon, jotka etenevät kumulatiivisesti inhimillisyyden tarvehierarkian noudattaen. Hän määrittelee psykologisen turvallisuuden tunteen olevan tila, jossa henkilö kokee olevansa osa yhteisöä, jossa on turvallista oppia, osallistua sekä myös haastaa ilman kiusaantuneisuutta tai pelkoa negatiivisista seurauksista (Clark 2020, 2).

Clarkin neljä psykologisen turvallisuuden tasoa ovat: 1) *inklusiivinen turvallisuus* (inclusion safety), eli tiimiin tai ryhmään kuuluvuuden tunne ja tunnustus 2) *oppimisen turvallisuus* (learner safety), jolloin yksilöt ja tiimit kokevat voivansa kokeilla, kyseenalaistaa, ottaa riskejä sekä epäonnistua ja tehdä virheitä, 3) *osallistuvan turvallisuuden taso* (contributor safety), jolle kohonneet yksilöt ja tiimit ovat aktiivisia toimijoita ja kykenevät siten myös parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, 4) *haastamisen turvallisuus* (challenger safety), jolloin yksilöt ja tiimit ovat valmiita haastamaan olemassa olevia käytäntöjä ja tekemään tarpeen vaatiessa myös muutoksia. Clarkin mukaan nimenomaan inklusiivisuus on psykologisen turvallisuuden perusedellytys, ja polku inklusiivisuudesta johtaa oppimisen ja haastamisen kautta innovatiivisuuteen. Näin ollen johtajien tulisikin luoda status quo haastamisesta normi, jota organisaatioissa tavoitellaan aktiivisesti ja johon kannustetaan johtajuuskäytännöillä. (Clark 2020, 6-17)

Yhteenvedona voidaan todeta psykologisen turvallisuuden roolin olevan yksilötasolla moninainen. Johtajuuskäytännöt, avoin kommunikaatio sekä yksilön proaktiivinen käyttäytyminen vaikuttavat kaikki joko suoraan tai välillisesti psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta edelleen yksilön kokemaan työn imuun, tiedon jakamiseen, kommunikointiin sekä luovuuteen. Tätä syy-seuraus -suhdetta on havainnollistettu tarkemmin kuvassa 2. Johtajuuskäytäntöihin sekä niiden vaikutuksiin sekä yksilö- että tiimitasoiseen psykologiseen turvallisuuteen pureudutaan tarkemmin kirjallisuuskatsauksen 3. luvussa.



Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedo, psykologinen turvallisuus yksilötasolla. (Muokattu Edmondson & Lei 2014, 29).

## 2.2 Psykologinen turvallisuus tiimi- ja ryhmätasolla

Menestyviä tiimejä ja niiden anatomiaa on tutkittu kirjallisuudessa laajasti, ja tiimien toimivuuden ja menestymisen kannalta psykologisen turvallisuuden on todettu olevan avainasemassa. Suuri osa psykologisen turvallisuuden kirjallisuudesta onkin keskittynyt tutkimaan ilmiötä nimenomaan tiimien tai ryhmien näkökulmasta. Tiimitasoisena ilmiönä psykologinen turvallisuus on yksilötasoa laajempi, kollektiivinen näkemys, jonka yksilö kokee osana tiimiä. Yksilötason tapaan, myös tiimitasolla johtajuuskäytännöillä ja tiimin vetäjällä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden tunteen luomisen kannalta. Tutkijoiden mukaan tiimin yhteisellä kokemuksella heidän saamastaan tuesta ja valmennuksesta, tiimin vetäjän inklusiivisella käytöksellä ja integriteetillä sekä tiimin yleisellä luottamuksella johtajaansa on todistettu olevan vaikutusta psykologiseen turvallisuuden tunteeseen (Edmondson 1999, Hirak et al. 2012, Edmondson et al. 2004, Li 2018, Leroy et al. 2012, Newman et al. 2017).

Menestyvien tiimien salaisuus on kiinnostanut sekä yrityksiä että tutkijoita laajasti viime vuosina, ja yksi yritysmaailman tunnetuimmista tutkimuksista on toteutettu teknologiayhtiö Googlella. Aristoteles-projektissaan Google halusi selvittää, mikä erottaa parhaisiin suoriin yltävät tiimit toisista. Googlen tutkijoiden tekemät tutkimukset osoittivat, että yksi erottava tekijä oli se, kuinka tiimin jäsenet kohtelivat toisiaan. Parhaiten menestyvissä tiimeissä vallitseva ilmapiiri tuki psykologista turvallisuuden tunnetta. Menestyvien tiimien jäsenet antoivat toisilleen tasapuolisesti puheenvuoroja, ja kaikkien mielipiteitä kuultiin ja arvostettiin. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että jos vain yksi tai osa tiimin jäsenistä oli koko ajan äänessä, tiimin kollektiivinen älykkyys jopa laski. Toinen merkittävä ero oli menestyvissä tiimeissä vallitseva empaattisuus. Parhaiden menestyvien tiimien jäsenet olivat herkempiä aistimaan toistensa tunnetiloja sekä ymmärtäväisempiä toisiaan kohtaan. (Duhigg 2016)

Tiimeissä vallitsevan inklusiivisuuden lisäksi myös johtajan toiminnalla on suuri merkitys tiimin tuloksellisuuden kannalta. Hirak et al. (2012, 115) tutkivat tiiminvetäjän inklusiivisuuden, psykologisen turvallisuuden ja virheistä oppimisen suhdetta tiimien tuloksellisuuden todeten juuri johtajan inklusiivisuuden vaikuttavan tiimin suorituskykyyn psykologisen turvallisuuden kautta. Psykologinen turvallisuus loi ilmapiiriä, jossa virheet olivat sallittuja

ja niistä oppiminen puolestaan johti parempaan suorituskyykyyn.

Empaattisuus ja inklusiivisuus siis vaikuttaa tiimien kokemaan turvallisuuden tunteeseen ja sitä kautta myös innovatiivisuuteen. Googlella osa tiimeistä jopa juhli epäonnistuneiden projektien kesken jättämistä, sillä epäonnistumiset haluttiin nähdä positiivisessa valossa ja mahdollisuutena oppia (Bergmann & Schaeppi 2016). Toisin sanoen psykologinen turvallisuus luo ilmapiirin, joka rohkaisee ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia innovaatioita. Uuden oppiminen ilmenee parhaiten juuri ympäristöissä ja joissa on turvallista epäonnistua ja virheet ovat sallittuja. Jännite epäonnistumisen ja suorituskyykyyn välillä ei ole ongelma, joka tulisi ratkaista, vaan ennemmin se tulisi valjastaa oppimisen voimavaraksi. Jännite puolestaan luo pohjan johtajuuskulttuurille, jossa kannustetaan jatkuvaan oppimiseen tietyn ennalta määritellyn lopputuloksen sijaan (Nicolaides & Poell 2020).

### **2.3 Psykologinen turvallisuus organisaatiotasolla**

Organisaatiotasolla psykologinen turvallisuus ilmenee ilmapiirinä, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja sellaisena kuin he ovat. He voivat avoimesti olla oma itsensä sekä ilmaista omat mielipiteensä ja ideansa. He suhtautuvat toinen toisiinsa kunnioittavasti ja empaattisesti, ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan ihmisinä, kykenevät käymään haastavia ja rakentavia keskusteluja ilman pelkoa sekä uskaltavat ottaa riskejä ja kokeilla uusia asioita ilman pelkoa sen seuraamuksista. (Edmondson 1999, Newman et al. 2017). Organisaatiotasolla psykologisella turvallisuudella todetaan kirjallisuudessa olevan useita eri rooleja. Baer ja Frese (2003, 50) laajentavat tutkimuksissaan organisaatioilmapiirin käsitettä kattamaan myös psykologisen turvallisuuden ilmiön ja ehdottavat työntekijöiden aloitteellisuutta tukevan ilmapiirin sekä psykologisen turvallisuuden olevan yhteydessä organisaatioiden suorituskyykyyn ja tuloksellisuuteen. Tutkijat kuitenkin painottavat, että psykologisesta turvallisuudesta tulisi puhua enemmänkin ryhmä- tai tiimitasoisena ilmiönä laajan organisaatiotason sijaan. Myös Edmondson (1999) painotti ilmiön ilmenevän pienissä yksiköissä ja enemmänkin tiimi- tai ryhmätasolla. Hän myös todensi tutkimuksissaan, että saman organisaation sisällä eri tiimien kokema psykologinen turvallisuuden tunne saattoi erota huomattavasti toisistaan. Edes vahva yhteinen organisaatiokulttuuri ei tutkimusten mukaan luonut organisaatiotasosta vaikutusta, vaan saman organisaation sisällä kokemukset psykologisesta turvallisuudesta saattoivat vaihdella eri ryhmien välillä (Edmondson & Lei 2014, 30, Edmondson

2002, Edmondson 2003). Baerin ja Fresen (2003, 57) tutkimukset käsittelivät psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä organisaatiotasolla, mutta heidän tutkimuksestaan on huomioitava, että tulokset olivat sovellettavissa vain suhteellisen pieniin ja keskikokoisiin yrityksiin, sillä niitä suurempien yritysten osalta organisaatioilmapiirin vaikutuksia ei ole todistettu.



### 3 TIETOTYÖN JOHTAMINEN JA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Millainen sitten on hyvä johtaja ja millaista johtajuutta nykypäivän johtajan tulisi harjoittaa? Johtajuuden kirjallisuudessa nousee esille hyvin moninaisia johtajuuskäytäntöjä, joista osaa voisi kuvata jopa trendeiksi. Viime vuosien aikana etenkin modernit johtajuuskäytännöt, kuten tunnejohtajuus, ovat alkaneet saada entistä enemmän jalansijaa. Johtajan rooli perinteisestä ja nykyään jopa vanhanaikaisesta hierakkisesta johtajasta on muuttunut kohti voimaannuttavaa ja tukea antavaa johtajuutta, jossa alaisia ei kontrolloida, vaan työtä ohjataan valmentavalla otteella ja palautetta antamalla (Joo et al. 2016, 1130).

Kaiken kaikkiaan tunteet, niiden läsnäolo myös työympäristössä, sekä merkitys ihmisten suorituskykyyn tunnistetaan jo laajasti. Positiivisten tunteiden tiedetään edistävän oppimista, laajentavan ajattelua ja monipuolistavan sekä tehostavan päätöksentekokykyä, kun taas negatiiviset tunteet kaventavat ajattelua ja passivoivat (Rantanen et al. 2020, 33 - 34).

Kaplan et al. (2014, 566) määritelmän mukaan tunnejohtaminen voidaan nähdä “prosesseina ja käytänteinä, joiden tarkoitus on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijää säätelemään tunnepitoisia kokemuksiaan”. Erityisesti tunneälyn, sekä omien että muiden tunteiden ymmärtämisen ja hallitsemisen on todettu muodostavan pohjan tehokkaalle ja toimivalle johtajuudelle (George 2016, 1027). Yksilötasolla tunneäly on älykkyyttä, joka auttaa menestymään kaikilla elämän osa-alueilla, ei vain työelämässä. Tunneäly juontaa juurensa sosiaaliseen älykkyyteen, joka voidaan määritellä kyvyksi tunnistaa sekä omat että muiden tunteet, sekä hyödyntää sitä voimavarana vuorovaikutussuhteissa (Baba 2020). Johtajuuden kirjallisuudessa ensimmäisiä tunteiden tutkimuksen pioneereja olivat Weiss ja Cropanzanon, jotka julkaisivat vuonna 1996 Affectiivisten tapahtumien teorian (Affective Events Theory, AET). Heidän AET-teoriansa mukaan työpaikalla tapahtuvilla tunnepitoisilla tapahtumilla on vaikutusta työntekijöiden tunnetiloihin ja sitä kautta myös heidän asenteisiinsa ja tuleviin tapahtumiin (Weiss & Cropanzano 1996). Organisaatio- ja tiimitasolla nimenomaan johtajalla on suuri rooli positiivisen tunneilmaston luomisessa (Saarinen 2016, 30).

Johtajuuden merkitys yhtenä tärkeimmistä elementeistä hyvin toimiville virtuaalitiimeille on

kirjallisuudessa laajasti tunnustettu (Saarinen 2016, Gilson et al. 2015). Viime vuosien johtajuuden kirjallisuudessa virtuaalisen työskentelyn tiimoilta teemoiksi nousevat nimenomaan sosioemotionaaliset prosessit sekä tarve aidolle vuorovaikutukselle (Saarinen 2016, Paoli 2015). Myös Caulat (2012) painottaa luottamuksen ja läheisyyden tunteen luomista virtuaalisessa työympäristössä. Parhaimmillaan johtaja pystyy omalla toiminnallaan välittämään positiivista tunnetta ja empatiaa eteenpäin (Ashkanasy & Humphrey 2011, 218). Etenkin virtuaalisessa työskentelyssä johtajuuden kannalta haasteeksi muodostuu juuri sosiaalisen tietoisuuden ylläpitäminen ja se, kuinka kykenemme tunnistamaan toisen osapuolen kokemat tunteet ja vastaamaan näihin tunteisiin empaattisesti, jos emme pysty kohtaamaan kasvokkain ja aistimaan toistemme tunnetiloja. Psykologinen turvallisuus ja sen mahdollistaminen on yksi työkalu menestyksekkäälle johtamiselle. Seuraavissa luvuissa pureudutaan tarkemmin erilaisiin johtajuuskäytäntöihin, työntekijöiden henkilökohtaisiin ajattelumalleihin ja niiden linkityksiin psykologisen turvallisuuden ilmiöön työympäristössä.

### **3.1 Johtajuuskäytännöt ja psykologinen turvallisuus**

Johtajuuskäytäntöjen rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisen kannalta on erittäin tärkeä sekä yksilö-, että tiimitasolla (Frazier et al. 2017, 140). Useat tutkimukset painottavatkin johtajien inklusiivisen käytöksen, heidän antamansa tuen ja valmennuksen, luottamuksellisuuden, avoimuuden sekä integriteetin vaikuttavan yksilöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. (Carmeli et al. 2013, Detert & Burris 2007, Newman et al. 2017) Edmondsonin (2003, 1441) mukaan tiiminvetäjän valmentava ote sekä inklusiivinen käytös edesauttaa avointa vuorovaikutusta, jolloin työntekijät pystyvät kommunikoimaan avoimemmin sekä tuomaan esille omia näkemyksiään, toisin sanoen tuomaan rohkeasti esille oman äänensä. (Edmondson 2003, 1441) Nicolaides & Poell (2020) painottavat myös johtajuuden merkitystä ja toteavat johtajalla olevan keskeinen rooli epäonnistumiset ja virheet sallivan sekä turvallisen ilmapiirin luojana. Tällaisen ilmapiirin puolestaan todetaan olevan perusedellytys oppivalle ja tulokselliselle organisaatiolle. Johtajuuskäytännöistä etenkin transformatiivisen sekä autenttisen johtajuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti virheistä oppimisen kulttuuriin (Deng et al. 2010). Tutkijat kuvaavat epäonnistumiset sallivan turvallisen työympäristön ja suorituskyvyn johtamisen välistä jännitettä paradoksiksi, jonka voima voidaan kuitenkin valjastaa oppimisen ja tuloksellisuuden veturiksi (Nicolaides & Poell 2020).

Dweck (2006) painottaa omissa tutkimuksissaan ajattelumallien voimaa ja argumentoi henkilökohtaisten ajattelumallien ohjaavan ja määrittelevän henkilön menestystä jopa enemmän kuin varsinaiset tiedostetut kyvyt. Dweckin (2006) mukaan Growth Mindset -ajattelumallin omaavat yksilöt näkevät omat inhimilliset ominaisuutensa, kuten älykkyytensä ja persoonallisuutensa sekä henkilökohtaiset kykynsä alati muuttuvana voimavarana, valmiina jatkuvalle oppimiselle ja muutokselle. Growth Mindsetin vastakohta, Fixed Mindset -ajattelumallin omaavat henkilöt puolestaan kokevat, että kyseiset ominaisuudet ovat heille annettuja, eikä niihin voi vaikuttaa (Dweck 2006, 12). Ajattelumallillamme on suuri merkitys valintoihimme, käytökseemme ja sitä kautta suorituskykyymme. Yksilöinä Growth Mindset -ajattelumallin omaavat henkilöt suuntaavat voimavaransa kasvuun, ja ovat siten myös parempia oppimaan epäonnistumisista kuin Fixed Mindsetin omaavat henkilöt.

Johtajien puolestaan tulisi pyrkiä omalla toiminnallaan luomaan ilmapiiriä, jossa vallitsee luottamus ja jossa oppiminen nähdään voimavarana. Johtajan itse tulisi tutkijoiden mukaan pyrkiä ilmentämään "millainen johtaja minusta on kasvamassa" -ajattelumallia omien kykyjen ja osaamisen alleviivaamisen sijaan. (Nicolaides & Poell 2020, Johnston & Garvey Berger 2015) Johtajat voivat siis omalla toiminnallaan pyrkiä kannustamaan Growth Mindset -ajattelumalliin, mutta lopulta kaikki lähtee yksilöstä itsestään. Miten henkikö itse suhtautuu esimerkiksi virheistä oppimiseen, on kiinni hänen omista henkilökohtaisista ajattelumalleistaan. Odotetusti tutkimustulokset todentavat Growth Mindset -ajattelumallin omaavien henkilöiden usein olevan myös avoimia kokeilemaan uusia mahdollisuuksia sekä oppimaan mahdollisista virheistä, kun taas Fixed Mindset -ajattelumallin omaavat henkilöt pelkäävät epäonnistumista, eivätkä siten myöskään pyri oppimaan virheistään (Bligh et al. 2018, Yan et al. 2014). Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilökohtaisilla ajattelumalleilla on huomattava merkitys yksilöiden innokkuuteen oppia uutta ja kehittää itseään.

### **3.1.1 Luottamus**

Yksi tärkeimmistä elementeistä johtajuudessa on luottamus. Samalla, etenkin etäjohtamisessa ja virtuaalisessa työskentelyssä, luottamus on yksi suurimmista haasteista (Vilkman 2016, 26). Luottamus ilmiönä on hyvin monitasoinen ja ilmenee organisaatioissa useilla eri organisaatiotasoilla kuten työntekijöiden luottamuksena organisaatioon, tiimitasolla tiimin

jäsenten kesken tai luottamuksena työntekijän ja johtajan välillä, eli luottamuksena johtajaan (Burke et al. 2007). Juuri luottamuksen puute aiheuttaa joissakin organisaatioissa esiintyvää negatiivista suhtautumista myös etätyötä kohtaan. Johtamisen kannalta luottamuksen vastakohta ei siis ole epäluottamus vaan pelko siitä, voiko työntekijöiden luottaa tekevän työnsä ilman esihenkilön valvontaa. (Vilkman 2016, 26)

Useiden eri tutkimusten mukaan luottamus on perusedellytys sekä organisaatioiden menestykselle että työntekijän ja johtajan väliselle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle (Burke et al. 2007). Luottamuksen syntyyn vaikuttavina tekijöinä Burke et al. (2007) listaavat luotettavuuden kohteen ominaisuudet kuten hyväntahtoisuuden, integriteetin ja transformatiiviset johtajuuskäytännöt, kontekstisidonnaiset tekijät, luottavien osapuolten aiemmat kokemukset ja näkemykset, tiimitasolla psykologisen turvallisuuden sekä organisaatiotasolla organisaation koetun ilmapiirin. Luottamuksen kokemus on siis useiden eri tekijöiden summa, eikä suinkaan vain yksittäinen tekijä. Toisaalta Madjar ja Ortiz-Walters (2009, 139) totesivat Edmondsonin (2004) tapaan työntekijöiden luottamuksen tiiminvetäjäänsä korreloivan psykologisen turvallisuuden tunteen kokemukseen ja sitä kautta edesauttavan luovuutta sekä rutiininomaisten työtehtävien työtehoa. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden välisen yhteyden voidaan siis katsoa olevan hyvin moninainen ja vahvasti linkityksessä toisiinsa.

### **3.1.2 Transformatiivinen johtajuus**

Transformatiivisen johtajuuden on todettu olevan erittäin tehokasta (Breevaart & Zacher 2019) ja transformatiivisen johtajan motiivien sanotaan kumpuavan johtajasta itsestään, eikä niinkään ulkoisten normien tai sääntöjen sanelemana (Avolio & Bass 1995, 203, Breevaart & Zacher 2019). Transformatiiviset johtajat toimivat organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen mukaisesti, mutta samalla muokkaamalla sitä oman näkemyksensä mukaisesti saavutukseen parhaan mahdollisen lopputuloksen (Bass 1985). He pyrkivät inspiroimaan ja sitouttamaan alaisiaan yhteisiin tavoitteisiin, sekä haastavat heitä tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista (Bass & Avolio 1994, 2). Transformatiiviset johtajat kykenevät luomaan ilmapiirin, jossa avoin kommunikaatio ja riskien ottaminen on turvallista. He inspiroivat ja kannustavat työntekijöitään tavoittelemaan omia tavoitteitaan, kannustavat muutokseen ja tukevat sitä kautta työntekijöidensä kasvua (Carmeli et al. 2014). Toisin sanoen transformatiiviset johtajat luovat omalla toiminnallaan perustan inklusiiviselle ja innovatiiviselle

työympäristölle (Cao & Zhang 2020). Transformatiivisen johtajuuden on todettu linkittyvän läheisesti myös autenttiseen johtajuustyyliin, jossa johtajuuden peruseräpäätteisiin kuuluu vahvasti eettisyys ja korkea moraalikäsitys (Joo et al. 2016, 1121). Autenttinen johtaja pyrkii edistämään alaistensa hyvinvointia eettisin periaattein, läpinäkyvästi ja henkilöiden omaa kehitystä tukien (Walumbwa et al. 2008). Transformatiivisen ja autenttisen johtajuuden elementit ovat hyvin samankaltaisia ja toisiaan tukevia, joten johtajuuskäytäntöinä ne ilmenevät usein rinnakkain (Joo et al. 2016, 1130).

Transformatiivinen johtajuus linkitetään usein myös psykologiseen turvallisuuteen sekä virheistä oppimisen kulttuuriin. Positiiviset johtajuuskäytännöt, kuten transformatiivinen johtajuus, rohkaisevat kokeilemaan uutta sekä oppimaan virheistä, kun taas negatiiviset johtajuuskäytännöt passivoivat työntekijöitä (Bligh et al. 2018, Yan et al. 2014). Carmeli et al. (2014, 128) havaitsivat transformatiivisen johtajuuden luovan psykologista turvallisuutta ja siten edesauttavan yksilöiden luovaa ongelmanratkaisukykyä. Raes et al. (2013, 298) puolestaan todensivat transformatiivisen johtajuuden fasilitoivan tiimien oppimiskykyä. Zhan & Cao (2020) laajensivat omalta osaltaan usein länsimaalaiseen kulttuuriin pohjautuvaa tutkimusta tuomalla esille kollegoiden välisen ystävyuden, transformatiivisen johtajuuden, psykologisen turvallisuuden sekä kiinalaiselle kulttuurille ominaisen ”kasvojen menettämisen” yhteyden innovatiivisuuteen. Transformatiiviset johtajuusmenetelmät kuten valmentava ote, mentorointi sekä jatkuva tuen ja kannustuksen tarjoaminen edesauttoivat psykologisen turvallisuuden syntyä, jolloin myös innovatiivisuus lisääntyi. Sen lisäksi transformatiivinen johtajuus sekä ”kasvojen ylläpitäminen” eli arvostuksen ja kunnioituksen säilyttäminen lisäsi psykologisen turvallisuuden yhteyttä innovatiivisuuteen, kun taas kasvojen menettämisen pelko vaikutti innovatiivisuuteen negatiivisesti. (Cao & Zhang 2020) Kyseinen tutkimus laajentaakin transformatiivisen johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden välisen yhteyden näkemystä länsimaisen näkökulman ulkopuolelle, ja tuo esille asioiden konteksti- ja kulttuurisidonnaisuuden, joka tulisi ottaa huomioon etenkin kansainvälisissä organisaatioissa toimittaessa.

### **3.1.3 Jaettu johtajuus**

Denis et al. (2012, 225) argumentoivat itsensä johtamisen olevan perusedellytys jaetulle johtajuudelle. Ilman itsensä johtamisen keinoja, kykyä ja motivaatiota, on tiimin välisen

jaetun johtajuuden muodostuminen lähes mahdotonta. Tutkijat viittaavat Bligh et al. (2006) luomaan malliin, jossa nimenomaan itsensä johtaminen luo pohjan jaetun johtajuuden muodostumiselle tiimipohjaisessa tietotyössä. Itsensä johtaminen on heidän mukaansa prosessi, jossa yksilö samalla vaikuttamaan toimintaansa vahvalla itseluottamuksella sekä tehokkuuden ja sitoutumisen keinoin. Denis et al. (2012) myös toteavat, että itsensä johtamista voi ja tulee tukea esihenkilöiden toimesta ja johtajuuden kautta. Samaan aikaan tutkijat kuitenkin painottavat, että juuri asiantuntijatyypinen organisaatio on hedelmällisintä maaperää jaetun johtajuuden ilmenemiselle, sillä asiantuntijatyö vaatii usein yksilöiltä samaan aikaan erityisosaamista ja autonomiaa, mutta myös vuorovaikutusta muiden kanssa (Denis et al. 2012).

Jaettu johtajuus ilmeneekin usein esimerkiksi asiantuntijaorganisaation tiimeissä, jossa yksilöt johtavat toinen toisiaan ilman virallista esihenkilö-alainen-suhdetta. Jaetun johtajuuden näkökulman mukaan johtajuutta voidaan siis jakaa tiimin kaikille jäsenille (Carson et al. 2007). Näin ollen itseohjautuville tiimeille voidaan asettaa suurempi vastuu omasta työkentelystään sekä omien tavoitteidensa saavuttamisesta, niiden seuraamisesta sekä päätöksenteosta. Tämä kuitenkin edellyttää, että varsinaiset asemansa kautta johtaja-asemassa olevat henkilöt ovat valmiita sekä sitoutuneita jakamaan vastuuta. Näin ollen asiantuntijatyön johtamisessa esihenkilöillä onkin varsin keskeinen rooli jaetun johtajuuden jalkauttamisessa. (Denis et al. 2012) Virallisen ja epävirallisen johtajuuden roolit voivat vaihdella spontaanisti tilanteen mukaan. Usein viralliset johtajat johtavat prosesseja ja tukevat tiimejään, etenkin kriittisissä tilanteissa, kun taas epävirallisen jaetun johtajuuden kautta johdetaan useimmiten työn sisältöä (Flocco et al. 2021, 17).

Jaettu johtajuus voidaankin jakaa edelleen tehtävä- ja suhdesuuntautuneeseen johtajuuteen. Tehtäväsuuntautunut johtajuus painottaa erilaisten tehtävien tärkeyttä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Han et al. 2019). Tehtäväorientoitunut jaettu johtajuus pitää sisällään esimerkiksi työtehtävien organisointiin ja ohjaukseen sekä sääntöjen ja prosessien selittämiseen liittyviä aktiviteetteja (Yukl et al. 2002). Suhdesuuntautunut jaettu johtajuus puolestaan painottaa sosioemotionaalaisia käyttäytymismalleja sekä yhteistyötä ja tukea pyrkien vaikuttamaan tiimin suorituskykyyn yhteisen positiivisen asenteen ja toisten huomioimisen kautta (Yukl et al. 2002, Han et al. 2019). Tutkimuksissaan Han et al. (2019) todensivat tiimin psykologisen turvallisuuden tukevan sekä tehtävä- että suhdesuuntautuneista jaettua

johtajuutta ja siten edistävän tiimin luovuutta. Näin ollen tutkijat täydensivät omalta osaltaan aikaisempaa tutkimusta (Edmondson 1999, Edmondson et al. 2004) psykologisen turvallisuuden ja tiimien luovuuden välisestä yhteydestä. Etenkin suhdeorientoituneen jaetun johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden välinen linkitys oli kiistaton. Ympäristö, jossa tiimin jäsenet kokivat olonsa turvalliseksi ja pystyivät tuomaan omat mielipiteensä avoimesti esille, edesauttoi jaettua johtajuutta ja sitä kautta uusien ideoiden syntyä. Huomioitavaa on myös, että tutkijat eivät löytäneet eroa kasvokkaisen ja virtuaalisen yhteistyön välillä, vaan teknologian avulla voidaan jopa tukea oppimista sekä mahdollistaa jaettua johtajuutta ja edistää luovuutta. (Han et al. 2019)

### 3.1.4 Etäjohtajuus

Virtuaalitiimejä on kirjallisuudessa tutkittu laajasti, mutta varsinaista teknologiavälitteistä e-johtajuutta käsittelevää empiiristä tutkimusta on selvästi vähemmän. Syiksi tutkijat arvelevat käsitteen abstraktiuden, perinteisen johtajuuden tutkimuksen vakiintuneet perinteet ja valmiit tutkimusmallit sekä aiheen monialaisuuden. Käsitteenä e-johtajuus läpi leikkaa johtajuutta sekä asioiden ja suoritusten hallinnan, että vaikuttamisen näkökulmasta aina teknologiaan, viestintään ja psykologiaan saakka. (Roman et al. 2019, 857) Suomenkielisessä kirjallisuudessa e-johtajuuteen viitataan usein termillä etäjohtajuus (Vilkman 2016, 15).

Van Wart et al. (2017) tutkimuksien pohjalta tutkijat ovat identifioineet kuusi etäjohtajuuden ydinkompetenssia (SEC-malli), joiden on kuvattu olevan kriittisiä menestystekijöitä etäjohtajuuden kannalta: e-viestintätaidot, e-muutosjohtajuuskyvyt, e-sosiaaliset taidot, e-tietotekniset kyvyt, e-tiimitaidot sekä e-luottamuksellisuus. Virtuaalisessa teknologiavälitteisessä ympäristössä johtajalta vaaditaan kykyä kommunikoida asioita selvästi ja strukturoidusti, sillä teknologiavälitteisesti viestin väärinymmärryksen riski kasvaa (Roman et al. 2019, 857). Kehonkielen ja eleiden havainnoinnin mahdollisuuden puuttuessa vastaanottajan on vaikeampi tulkita viestin eri nyansseja. Viestinnän selkeys linkittyykin vahvasti tavoitteisiin ja prioriteetteihin. Yhteisen päämäärän ollessa kristallisoitu rooleineen ja vastuineen, on niiden onnistumistakin helpompi seurata (Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020, 113).

Etäjohtajan on myös kyettävä tehokkaasti johtamaan muutosta sekä omattava riittävät

sosiaaliset kyvyt luodakseen myös virtuaalisesti positiivisen ilmapiirin, joka kannustaa tiedon jakamiseen ja kommunikointiin (Roman et al. 2019, 857). Myös Saarinen (2016) painottaa väitöskirjassaan sosiaalisia taitoja. Virtuaalisessa johtamisessa tiimiläisten henkilökohtainen tunteminen auttaa luomaan vahvemman yhteyden. Jos johtaja kohtaa alaisensa kokonaisina ihmisinä, joilla on kokeva ja tunteva keho, eikä vain työntekijöinä, on myös työn ohjaaminen helpompaa (Ropo 2011, 209). Ymmärrettävästi tiimityötaidot nousevat keskiöön. Etäjohtajan on kyettävä johtamaan tiimiään myös teknologiavälitteisessä virtuaalisessa ympäristössä pyrkien kannustamaan, motivoimaan sekä valtuuttamaan ja arvioimaan tiimiläisiään (Roman et al. 2019, 857).

Myös tietotekniset taidot ja tietynlainen tekninen suuntautuneisuus ja osaaminen ovat etäjohtajuudessa eduksi (Roman et al. 2019, 857). Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa sillä, miten osallistujat hallitsevat tietotekniset välineet ja miten verkkoyhteydet toimivat, on merkitystä. Kokous- ja kommunikointitekniikkaa tärkeämpää on kuitenkin se, miten työntekijät hitsautuvat yhteen ja muodostavat hyvin toimivan tiimin (Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020, 65).

Yksi e-johtamisen tärkeimmistä elementeistä on luottamus, jolla luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja positiivista ilmapiiriä. Kasper-Fuehrer & Ashkanasy (2001, 238) mukaan virtuaalisessa ympäristössä pohja luottamukselle luodaan avoimella ja jatkuvalla kommunikatiolla. Omalla esimerkillään ja toiminnallaan e-johtajan tulee luoda luottamuksen ilmapiiriä, sekä pyrkiä olemaan rehellinen, johdonmukainen sekä reilu (Roman et al. 2019, 857). Kasper-Fuehrer & Ashkanasy (2001, 250) peräänkuuluttavat keinoja, joiden avulla mahdollistetaan eleiden sekä muiden sanattomien vihjeiden ja tunteiden kommunikointi ja välittäminen myös virtuaalisessa ympäristössä, sillä tämän tiedetään edesauttavan luottamuksen syntyä.

### **3.2 Itsensä johtaminen**

Nykyjohtamisessa puhutaan usein myös itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta. Etenkin asiantuntijatyössä yksilö on usein itse vastuussa omasta tekemisestään ja johtajan tai esihenkilön rooli on antaa tukea, ohjausta sekä strategisia suuntaviivoja. Modernia johtajaa voisikin kuvailla parhaimmillaan rauhallisena ja empaattisena taustahahmona, henkisenä



johtajana, joka antaa suunnan yhteiselle tekemiselle. Yksilön kannalta, etenkin tietointen-siivisillä aloilla, eri asiantuntijoiden yksilöllisyys ja individualismi korostuvat ja sitä kautta myös itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen nousevat keskiöön.

Itsensä johtamista käsiteltäessä kirjallisuudessa nousee usein esille työn imun käsite, jota voidaan kuvata monesta eri näkökulmasta. (Breevaart et al. 2014, 31) käyttävät artikkelissaan englanninkielistä termiä work engagement, jolla tarkoitetaan positiivista työhön liittyvää mielentilaa, jolle ominaista on työhön uppoutuminen, sitoutuminen ja tarmokkuus. Sitoutunut ja työhönsä positiivisella tavalla uppoutunut työntekijä on innostunut, keskittyy täysillä työhönsä ja kokee sen haasteelliseksi. Työn imua puolestaan voidaan lisätä työtä ”tuunaamalla” eli muokkaamalla, koska työntekijä voi muokata työn vaatimuksia ja resursseja vastaamaan omia mieltymyksiään sekä tarpeitaan. Toisin sanoen työhönsä sitoutuneet ja työn imua kokevat työntekijät ovat energisempiä ja innostuneempia työstään kuin he, jotka eivät koe työn imua. (Bakker & Demerouti 2008, 210) Edellä mainitulla työn tuunaamisella puolestaan tarkoitetaan yksilöiden tekemiä spontaaneja muutoksia, jotka lähtevät yksilön, eivät organisaation tarpeesta (Lyons 2008, 25). Työn tuunaaminen on yksilöiden tapa ilmaista itseään ja käyttää usein piilossa olevia vapauksiaan muokata työnsä vastaamaan omaa käsitystään siitä, millainen työn pitäisi olla (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185).

Työn tuunaamisen katsotaankin olevan yksi itsensä johtamisen työkalu. Voimavarojen ja haastavien tehtävien tarjoaminen työntekijöille on tyypillisesti esihenkilöiden tehtävä, mutta koska esihenkilöt eivät aina ole saatavilla, voi yksilön oma kyky vaikuttaa työnsä voimavaroihin ja haasteisiin olla myös tärkeää. Bakker et al. (2012) tutkimus myös osoitti, että yksilön proaktiivisella persoonallisuudella on yhteys taipumukseen tuunata omaa työtään. Työn tuunaaminen vuorostaan osoittautui lisäävän työn imua, josta seurasi kohonnut suorituskyky. Tutkimus siis osoittaa, että proaktiivinen persoonallisuus parantaa tehtävässä suoriutumista työn tuunaamisen ja lisääntyneen työn imun kautta (Bakker et al. 2012). Breevaart et al. (2014, 35) puolestaan osoittivat tutkimuksissaan, että päivittäinen itsensä johtaminen linkittyy kiinteästi työn resursseihin, sillä kyseiset resurssit kuten taidot, palautteen saaminen ja kehitysmahdollisuudet motivoivat työntekijää ja siten lisäävät sitoutuneisuutta sekä koettua työn imua. Keskiöön nousevat myös itsensä johtamisen strategiset keinot, joita tutkijat listaavat olevan itsensä havainnointi, itsenäinen tavoitteiden asetanta,

asioiden itsenäinen priorisointi, palkitseminen sekä itsenäinen työn ja suorituksen arviointi. Itsensä johtamisella on siis todella merkitystä. Huomioitavaa on myös, että itsensä johtamisen taitoja voi oppia (Breevaart et al. 2014, 36). Näin ollen organisaatioiden tulisikin kannustaa ja kouluttaa työntekijöilleen itsensä johtamisen taitoja, sekä muuttua entistä enemmän hieman vanhanaikaisesta ylhäältä alas johtamisesta kohti itsensä johtamisen mentaliteettia. Antamalla työntekijöille vapautta ja vastuuta päättää itsenäisesti omista työtehtävistään, pystytään samalla myös sitouttamaan työntekijöitä ja motivoimaan heitä saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen.

### **3.3 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset**

Seuraavassa osiossa pureudutaan tarkemmin psykologisen turvallisuuden vaikutuksiin. Tutkimusten mukaan tiimi- ja ryhmätasolla psykologisella turvallisuudella on todettu olevan sekä suoria, epäsuoria että moderoivia vaikutuksia tiimien oppimiseen, innovointiin sekä suorituskykyyn (Edmondson & Lei 2014, 29, Newman et al. 2017).

Argyris ja Schön (1978) määrittelevät oppimisen olevan prosessi, jossa havainnoidaan ja korjataan virheitä. Senge (1990, 10) painottaa etenkin tiimien painoarvoa organisaation oppimiselle, sillä hänen mukaansa organisaatio ei voi oppia ilman tiimitasoista oppimista. Edmondson (1999) käyttää oppimisesta selvyuden vuoksi termiä oppimiskäyttäytyminen, jonka hän näki niin ikään prosessina: kykenä jakaa informaatiota, pyytää palautetta sekä apua, kokeilunhaluna sekä avoimena kommunikointina mahdollisista virheistä. Myös Kozlowski ja Bell (2008, 16) näkevät oppimisen dynaamisena vuorovaikutusprosessina ja tiedonvaihtona organisaation jäsenten kesken. Organisaatioiden ja tiimien oppimiskyky linkitetään usein suorituskykyyn, näin ollen on tärkeää ymmärtää, kuinka esimerkiksi johtajuuskäytäntöjen avulla voidaan edesauttaa yksilöiden sekä tiimien oppimista (Raes et al. 2013).

Omissa tutkimuksissaan Edmondson (1999) laajensi oppimisen tutkimusta ehdottamalla tiimien kokonaisvaltaisen oppimiskäyttäytymisen ymmärtämisen vaativan sekä tiimirakenteiden että tiimien jaettujen mentaalisten uskomusten tutkimuksen yhdistämistä. Hänen tutkimustensa (1999) mukaan organisaatorakenteiden antama tuki kuten resurssit ja informaation saatavuus yhdessä tiiminvetäjän valmentavan otteen kanssa auttoivat luomaan ympäristöä ja ilmapiiriä, jossa tiimi kykeni muodostamaan kollektiivisen kokemuksen

psykologisesti turvallisesta ympäristöstä, eli ympäristöstä, jossa on turvallista ottaa riskejä ja joka kannustaa oppimiseen edistää siten koko tiimin suorituskyykyä (Edmondson 1999). Psykologisen turvallisuuden välillinen vaikutus tiimien suorituskyykyyn oli havaittavissa myös vaativan asiantuntijatyön osalta. Huang et al. (2008, 1425-1426) täydensivät Edmondsonin tutkimusta selvittämällä psykologisen turvallisuuden ja tiimien suorituskyyvyn välistä suhdetta etenkin tutkimus- ja kehitystyöhön keskittyvissä asiantuntijatiimeissä todeten psykologisen turvallisuuden vaikuttavan tiimien suorituskyykyyn ja tuloksellisuuteen juuri oppimiskäytäntöjen kautta.

Johtajuuskäytännöistä transformatiivisen johtajuuden on todettu vaikuttavan tiimien oppimiskykyyn juuri psykologisen turvallisuuden kautta. Transformatiiviset johtajat valtuuttavat ja motivoivat alaisiaan saavuttamaan yhteiset tavoitteet inspiroivalla ja yksiköllisellä mentoiminnalla pyrkien luomaan ympäristön, jossa jokainen voi kokea olevansa turvassa. (Raes et al. 2013) Useat tutkijat ovat myös todenneet oppimisen olevan prosessi, vuorovaikutussuhde, jossa yksilöt jakavat ideoitaan ja näkemyksiään (Kozlowski & Bell 2008, 18). Näin ollen myös vuorovaikutussuhteiden laatu nousee keskiöön. Laadukkaat vuorovaikutussuhteet määritellään Carmeli et al. (2009, 83 - 85) mukaan tunnerikkaiksi, aidoiksi ja avoimiksi, eli sellaisiksi, joissa osapuolet kokevat olevansa arvostettuja ja kykenevät olemaan oma itsensä sekä ilmaisemaan myös negatiivisia tunteita ilman pelkoa. Toisin sanoen laadukkailla vuorovaikutussuhteilla on enemmän emotionaalista kantavuutta ja joustavuutta kestää myös vastaiskuja ja palautua niistä. Vuorovaikutussuhteiden ominaisuuksien, kuten kantavuuden ja joustavuuden, sekä yksilöiden kokemuksen itse vuorovaikutussuhteen laadusta on puolestaan todistettu vaikuttavan positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta organisaatioiden oppimiskäyttämiseen. Johtajuuskäytäntöjen näkökulmasta oppimista voidaan siis pyrkiä tukemaan luomalla ja mahdollistamalla prosesseja, jotka tukevat korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita ja edistävät psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä. (Carmeli et al. 2009, 91- 93)

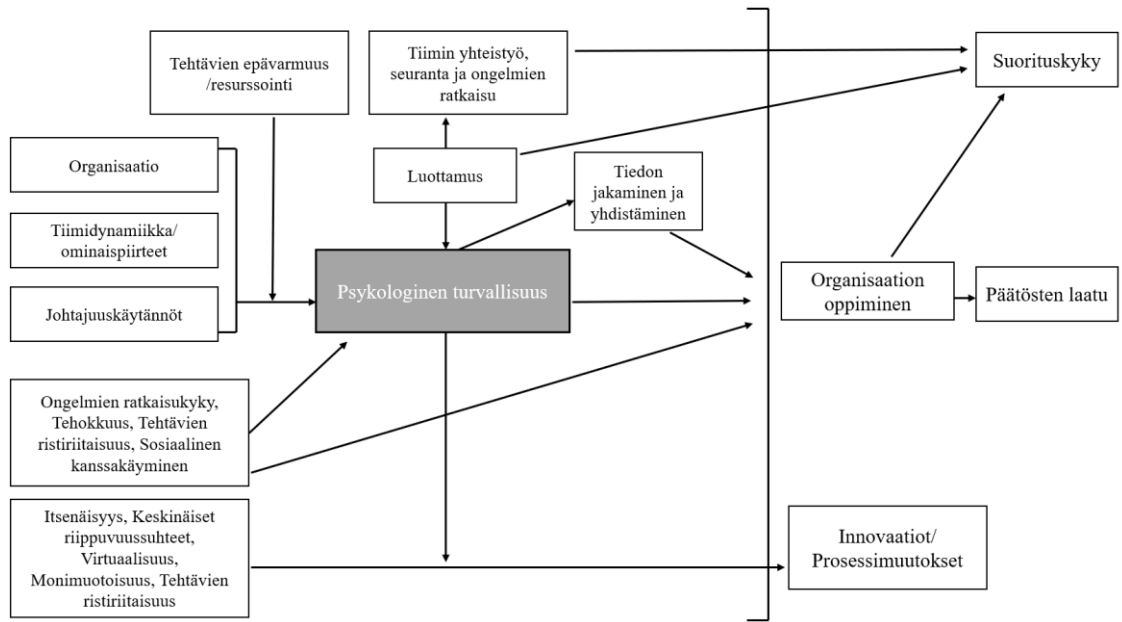
Tietotyön osalta laadukkaat vuorovaikutussuhteet voidaankin todeta erittäin tärkeiksi, sillä tietotyö on usein riippuvaista muista asiantuntijoista ja heidän työstään (Cameron et al. 2003, 281). Laadukkaita vuorovaikutussuhteita edesauttavia tekijöitä ovat Gittelien (2002) mukaan jaetut tavoitteet, tiedon jakaminen sekä vahva keskinäinen arvostus. Vahvat vuorovaikutussuhteet auttavat asiantuntijoita hyödyntämään toistensa tietotaitoa sekä koordinoimaan työtä

tehokkaasti. Jaetut tavoitteet puolestaan motivoivat työntekijöitä tekemään töitä yhteisen hyvän eteen, ja tietoa jakamalla mahdollistetaan työtehtävien tehokas yhteensovittaminen. Yhteinen tietotaito yhdistettynä toisten työn arvostukseen johtaa parempiin lopputuloksiin kokonaisuuden kannalta. Gittell (2002, 1410 - 1411)

Myöhemmin Carmeli et al (2009, 722) täydensivät aikaisempaa tutkimustaan laadukkaista vuorovaikutussuhteista ja todensivat niiden olevan suorassa yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen sekä siten virheistä oppimiseen. Virheiden salliminen, niistä kommunikointi avoimesti sekä niistä oppiminen ovatkin linkitetty usein yhdeksi psykologisen turvallisuuden ilmiön peruselementiksi (O'Donovan & McAuliffe 2020, 2). Työympäristössä, jossa vallitsee psykologinen turvallisuus, on myös turvallista tehdä virheitä ja kertoa niistä avoimesti (Edmondson 2003).

Viime vuosikymmeninä useat tutkijat ovat tutkineet psykologisen turvallisuuden vaikutuksia tiimien oppimiskäytäntöihin, suorituskyykyyn ja innovatiivisuuteen etsien vastauksia siihen, kuinka laadukkailla vuorovaikutussuhteilla ja johtajuuskäytännöillä pystytään vaikuttamaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin (Edmondson & Lei 2014, Newman et al. 2017). Tutkimustulokset täydentävät tosiaan tarjoamalla uusia näkökulmia, mutta yhteistä kaikille tutkimuksille on psykologisen turvallisuuden merkityksellisyys, joka on kiistaton ja lähes aina positiivinen muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Kuvaan 3 on koottu yhteen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen psykologisen turvallisuuden moninaisia rooleja sekä yhteyttä joko suoraan, välillisesti tai moderoivana tekijänä tiimi- ja ryhmätasoiseen suorituskyykyyn, oppimiseen ja innovointiin.



Kuva 3. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto, psykologisen turvallisuuden syy-seuraus -suhteet ja rooli välit-täjänä (Mukaeltu Edmondson & Lei 2014, 30).

Suurin osa psykologisen turvallisuuden kirjallisuudesta on keskittynyt määrittelemään ja tutkimaan sitä edistäviä tekijöitä sekä siitä seuraavia positiivisia vaikutuksia. Mahdollisia negatiivisia vaikutuksiaakin kuitenkin löytyy. Pearsall ja Ellis (2011, 407) tutkivat tiimin jäsenten utilitaristista käyttäytymistä ja havaitsivat tiimitasolla vallitsevan psykologisen turvallisuuden kannustavan utilitarismiin taipuvaisia jäseniä epäeettiseen käytökseen. Yhden jäsenen nostaessa esille potentiaalisen epäeettisen ehdotuksen, psykologisen turvallisuuden vallitessa saattoivat muut tiimin jäsenet seurata huonoakin ideaa helpommin. (Newman et al. 2017, 532) Negatiivisuus tarttuu ja valitettavasti myös epäeettiset ehdotukset ja ideat saattavat siis saada psykologisesti turvallisessa työympäristössä laajempaa kannatusta. Johtajan tehtävä onkin siten tarkkailla sekä puuttua mahdollisiin epäeettisiin ehdotuksiin ennen kuin ne etenevät toteutus vaiheeseen.

## 4 TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VUOROVAIKUTUS

Tunteet ovat osa meitä kaikkia ja läsnä kaikkialla. Ne vaikuttavat päätöksentekoomme ja käyttäytymiseemme ja ovat läsnä myös silloin, kun työskentelemme teknologiavälitteisesti virtuaalisessa työympäristössä. Virtuaalisessa työskentelyssä tunnetaidot nousevat keskiöön, koska emme kykene lukemaan toistemme kehonkieltä tai kuulemaan äänen eri sävyjä samaan tapaan kuin kasvokkain. Tunteiden tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja tulkitsemiseksi on tehtävä aktiivista työtä, sillä hyvät tunnetaidot parantavat vuorovaikutusta ja helpottavat yhteistyötä. (Haapakoski et al 2020, 84)

Teknologian hyödyntäminen sekä työskentely joko kokonaan tai osittain virtuaalisissa työympäristöissä on lisääntynyt viime vuosien aikana, ja sillä on todettu olevan vaikutusta myös psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin (Gibson & Gibbs 2006). Kysymys ei oikeastaan ole enää siitä, työskennelläanko perinteisesti kasvokkain vai virtuaalisesti. Nykyajan työ on enemmänkin hybridityötä, jossa lähi- ja virtuaalinen työ vaihtelevat saumattomasti yhdistäen useita eri kommunikointivälineitä ja muotoja. (Baralou & Tsoukas 2015, 594) Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kommunikaation rajat laajenevat mahdollistaen useita rinnakkaisia läsnäolon käsitteitä ja kommunikointitapoja. Tutkimusten mukaan tämä helpottaa keskusteluun osallistumista sekä mahdollistaa useiden näkökulmien yhdistämisen. Teknologiavälitteinen kommunikaatio ei luonnollisesti korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta muovaa ja mahdollistaa uudenlaisia kommunikaatitapoja (Baralou & Tsoukas 2015, 594).

Kasvokkain tapahtuvaan viestintään verrattuna teknologia tuo virtuaaliseen vuorovaikutukseen myös hyötyjä (Baralou & Tsoukas 2015, Anders 2016). Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa viestiä voi muokata ja työstää rauhassa, jolloin myös viestin laatua voidaan parantaa. Mitä asynkronisempaa vuorovaikutus on, sitä enemmän ja kauemmin viestin lähettäjä työstää viestinsä sisältöä. Tekstipohjaisen vuorovaikutuksen etu on myös sen uudelleen käytettävyys. Viestiin voi aina palata tallenteena tai tekstimuodossa ja tarkistaa tarvittaessa sen yksityiskohtia. Moderni teknologia mahdollistaa synkronisen vuorovaikutuksen useilla eri laitteilla aika- ja paikkariippumattomasti usean eri osallistujan kesken, sekä monta erillistä keskustelua samaan aikaan. Esimerkiksi osallistuessaan verkkoneuvotteluun henkilöt saattavat käydä useita samanaikaisia taustoittavia keskusteluja täydentäen näin itse

verkkoneuvottelussa käsiteltävää aihetta uusilla näkökulmilla. (Baralou & Tsoukas 2015, 599) Toisaalta on myös huomioitava, että teknologian mahdollistama multitasking, eli useiden eri työtehtävien samanaikainen työstäminen, saattaa vaikuttaa työtehokkuuteen myös negatiivisesti (Suija-Markova et al. 2020). Tutkijat painottavat, että ihmisaivot kykenevät prosessoimaan vain yhtä asiaa kerrallaan ja tästä syystä keskeytykset pidentävät työtehtävien suoritusaikaa ja lisäävät virheiden mahdollisuutta (Medina 2008). Näin ollen henkilöt, jotka kokevat olevansa tehokkaampia suorittaessaan useita työtehtäviä samanaikaisesti, ovat itse asiassa vain parempia siirtymään tehtävästä toiseen aktiivisen ja tehokkaan muistin avulla (Suija-Markova et al. 2020). Tietotyöläisten tuottavuus ja innovatiivisuus on siis vahvasti liitoksissa työtapoihin, tiedon jakamisen käytäntöihin ja yhteistyöhön. Oikein hyödynnetynä erilaiset tietokannat ja teknologian mahdollistama sosiaalinen vuorovaikutus jopa lisää tuottavuutta (Anders 2016, 229).

Asiantuntijaorganisaatioissa tietotyötä tehdään usein virtuaalitiimeissä (Gilson et al. 2015, 1314). Itse virtuaalitiimille on useita määritelmiä, mutta niiden ydinajatus on sama. Virtuaalisen tiimin jäsenet työskentelevät itsenäisesti, mutta tiiminä yhteisen tavoitteen eteen, maantieteellisesti hajautetusti ja kokonaan tai osittain teknologiavälitteisesti ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Gibson & Cohen 2003, 4, Hoch & Dulebohn 2017, 569)

Virtuaalitiimien monimuotoisuuden voidaan katsoa olevan samalla sekä rikkaus että haaste. Virtuaalitiimien jäsenet saattavat omata usein hyvin erilaiset arvot, kansallisuudet sekä tietotaidot, jolloin eri näkemykset ja kokemukset voivat parhaimmillaan avata tiimityöhön täysin uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Kansainvälisissä organisaatioissa globaalit virtuaalitiimit antavat myös mahdollisuuden työskennellä aikavyöhykkeiden mukaisesti ja tarjota siten esimerkiksi asiakaspalvelua vuorokauden ympäri. Toisaalta virtuaalinen työskentelytapa luo yhteistyölle uusia haasteita esimerkiksi tiedon jakamisen, luottamuksen rakentamisen, kommunikoinnin sekä yhteistyön koordinoinnin suhteen. (Siebrat et al. 2009, 64)

Johtajuuden merkitys yhtenä tärkeimmistä elementeistä hyvin toimiville virtuaalitiimeille on kirjallisuudessa laajasti tunnustettu (Gilson et al. 2015, 1319, Saarinen 2016, 28). Viime vuosien johtajuuden kirjallisuudessa virtuaalisen työskentelyn tiimoilta teemoiksi nousevat nimenomaan sosioemotionaaliset prosessit sekä tarve aidolle vuorovaikutukselle (Paoli 2015, 110, Saarinen 2016, 30). Myös Caulat (2012) painottaa luottamuksen ja läheisyyden

tunteen luomista virtuaalisessa työympäristössä. Parhaimmillaan johtaja pystyy omalla toiminnallaan välittämään positiivista tunnetta ja empatiaa eteenpäin (Ashkanasy & Humphrey 2011, 218). Virtuaalisessa työskentelyssä johtajuuden kannalta haasteeksi muodostuu juuri sosiaalisen tietoisuuden ylläpitäminen eli se, kuinka kykenemme tunnistamaan toisen osapuolen kokemat tunteet ja vastaamaan näihin tunteisiin empaattisesti.

#### **4.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus**

Virtuaalisuus ja teknologiavälitteisyys asettavat vuorovaikutukseen useita haasteita, joita kuitenkin voidaan pyrkiä minimoimaan psykologisesti turvallisella ilmapiirillä. Lechner & Mortlock (2021) mukaan virtuaalisessa työskentelyssä isoimmat haasteet psykologisen turvallisuuden kannalta ovat hyvin inhimillisiä. Päivittäiset työtehtävät vievät enemmän aikaa sillä kollegoita on usein vaikeampi saada kiinni. Virtuaalisessa työympäristössä myös avun pyytäminen on haastavampaa ja toisaalta lähimpien kollegoiden kesken syntyy helposti viestintä ”kuplia”, joiden sisällä tietoa jaetaan hyvin aktiivisesti, mutta sen ulkopuoliset henkilöt kokevat helposti jäävänsä ulkopuoliseksi, jolloin myös tiedon jakaminen kärsii. Ratkaisuksi tutkijat ehdottavat kolmea asiaa, joita ovat 1) tilanteen aito hyväksyminen ja siihen sopeutuminen, virtuaalisessa työympäristössä päivittäiset työtehtävät ottavat enemmän aikaa, 2) inhimillisyys ja aito kohtaaminen myös virtuaalisesti sekä 3) avoin keskustelu virtuaalitiimin yhteisistä pelisäännöistä. (Lechner & Mortlock 2021) Virtuaalisessa työympäristössä ihminen katoaa helposti ruudun taakse, jolloin myös psykologinen turvallisuus kärsii. Näin ollen juuri inhimillisyys ja aito kohtaaminen myös teknologiavälitteisesti on erittäin tärkeää (Vilkman 2016, 105). Tutkimuksissaan Lechner & Mortlock (2021) todensivat, että virtuaalitiimien jäsenten tutustuessa paremmin toisiinsa ihmisinä sekä luomalla korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita kokivat he toisiaan kohtaan myös enemmän empatiaa.

Gibson ja Gibbs (2006) puolestaan selvittivät tutkimuksissaan maantieteellisen hajautumisen, kansallisten erojen sekä teknologiavälitteisyyden aiheuttamia vaikutuksia tiimien innovatiivisuuteen. Tutkijat totesivat, että edellä mainittujen elementtien aiheuttamaa kuilua voidaan pyrkiä minimoimaan panostamalla psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin, jossa työntekijät haluavat jakaa tietoa ja pyytää apua sekä palautetta työstään. Tutkijat painottavatkin etenkin epävirallisen kommunikoinnin sekä avoimen palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeyttä. Psykologisesti turvallinen ympäristö kannustaa juuri spontaaniin, suoraan ja



usein epämuodolliseen ja nopeaan tiedon jakamiseen sekä kommunikointiin myös teknologian välityksellä, jolloin tiimien virtuaalisuus ei muodostu esteeksi avoimelle vuorovaikutukselle. (Gibson & Gibbs 2006)

Toisena elementtinä tutkijat painottivat psykologisen turvallisuuden linkitystä luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Turvallisessa ympäristössä työntekijät osoittavat enemmän myötätuntoa ja empatiaa toisiaan kohtaan luoden tiiviitä vuorovaikutussuhteita, jotka puolestaan edistävät työn sujuvuutta. (Gibson & Gibbs 2006, 463) Myös inklusiivisuus ja toisen asemaan asettuminen, sekä avoin mielipiteiden jakaminen kuuluvat kiinteästi psykologisen turvallisuuden tunteen luomiseen. Osa tutkimustuloksista painottaa inklusiivisuuden tunteen luomisen ja ylläpitämisen vaativan vähintään satunnaista kasvokkaista kohtaamista ja vuorovaikutusta, joten on selvää, että virtuaalisessa vuorovaikutuksessa asiaan on keskitettävä entistä enemmän huomiota. (Feitosa & Salas 2020, 2)

#### **4.1.1 Teknologiset ratkaisut**

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi sosiaalisten ja sanattomien vihjeiden havainnointi ja tulkitseminen on huomattavasti hankalampaa kuin kasvokkain. Nykyaikainen teknologia tarjoaa onneksi jo muutamia teknologisia mahdollisuuksia, joiden avulla psykologista turvallisuutta voidaan edesauttaa myös virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Tutkijat nostavat esille muutamia käytännön keinoja, joilla virtuaalipalavereissakin osallistujat voidaan saada aktiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi Microsoft Teams -sovelluksessa on olemassa niin sanottu kädennosto-ominaisuus, jolla osallistuvat voivat pyytää puheenvuoroa. Virtuaalisilla kokouksilla tulisikin aina olla puheenjohtaja, joka jakaa puheenvuoroja ja kannustaa kaikkia osallistumaan ja jakamaan omat mielipiteensä. (Edmondson & Daley 2020)

Muita tutkijoiden esille nostamia ominaisuuksia ovat nimettömät kyselyt, pikaviestintävälineet eli chatit, verkkokokouksien pienryhmätyöskentely sekä videon käyttö verkkokokouksissa. Nimettömät kyselyt, joita voidaan nykyteknologian avulla toteuttaa myös virtuaalisissa palavereissa tai pikaviestisovellusten kautta, mahdollistavat mielipiteiden avoimen ilmaisun ilman pelkoa eriytymisestä. Näin ollen myös tuloksia ja mahdollisia eriäviä mielipiteitä voidaan käsitellä turvallisesti ja herätellä avointa keskustelua eri näkökulmista. Chatit

mahdollistavat sekä asynkronisen että synkronisen keskustelun, jolloin kaikki osallistujat voivat osallistua ja tuoda omat näkemyksensä keskusteluun. Verkkokokouksien aikana chatit saattavat tuoda keskusteluun lisäarvoa, ja osallistujille väylän reagoida sekä osoittaa tunteitaan emojiin, eli erilaisten hymiö- ja kuvasymbolien kautta, mutta samalla ne saattavat myös viedä huomion pois itse verkkokokouksen aiheesta. Mikäli verkkokokouksessa on useita osallistujia, voidaan osallistujat jakaa pienempiin ryhmiin, jotta kaikki osallistujat saavat varmasti puheenvuoron, pääsevät jakamaan ideoitaan ja luomaan suhteita. Videon käytössä tutkijat näkevät sekä hyviä että huonoja puolia. Videon avulla kyky aistia vastapuolen kehonkieltä ja eleitä paranee, mutta samalla mahdolliset häiriötekijät taustalla saattavat viedä huomiota ja estää keskittymästä itse aiheeseen. Joissain tapauksissa perinteinen äänipuhelu mahdollistaa keskittymisen parhaiten, kun keskitymme vain kuuntelemaan ilman muiden tehtävien samanaikaista moniajtoa, olemme aidosti läsnä ja kuuntelemme. (Edmondson & Daley 2020)

Teknologia siis tarjoaa työkaluihin monia vaihtoehtoja, mutta kaikkein tärkeintä on luoda ilmapiiriä, jossa kaikki kokevat olevansa arvotettuja ja voivat ilmaista itseään avoimesti ilman riskejä negatiivisista seuraamuksista. Etäjohtajien tulisikin rohkaista sekä mahdollistaa tiimejään asettumaan toisen asemaan ilman arvostelua ja ennakko-odotuksia, sekä kannustaa tutustumaan toisiinsa myös henkilökohtaisella tasolla, ihmiseen ”työminän” takana (Feitosa & Salas 2020, 2).

## **4.2 Tunteiden ilmaisu teknologiavälitteisesti**

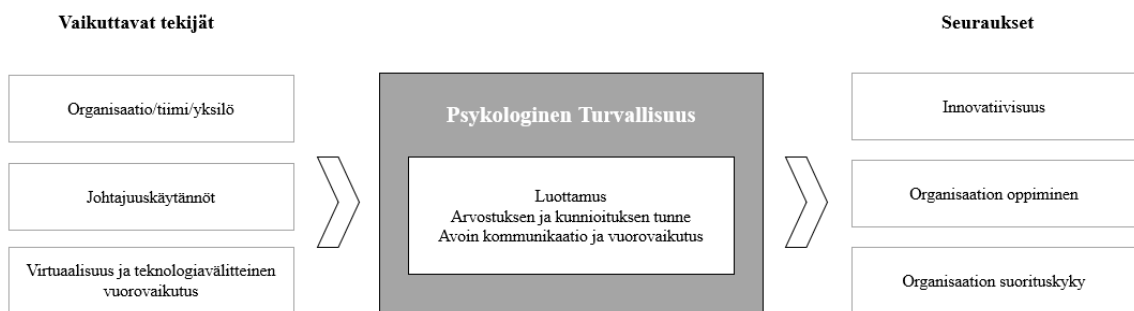
Yleisesti voisi olettaa, että tunteiden kommunikointi olisi teknologiavälitteisessä virtuaalisessa vuorovaikutuksessa vaikeampaa kuin kasvokkain. Etenkin tekstipohjaisessa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa eleettömyys ja sanattomien vihjeiden puute saattaa johdattaa tunteiden virheelliseen tulkintaan vääristäen siten viestin tarkoitusta, sillä juuri sanattomilla eleillä luodaan sosiaalisia merkityksiä, pyritään välttämään väärinymmärryksiä sekä säätämään viestin sävyä ja tunnelatausta haluttuun suuntaan. (Derks et al. 2008, 776)

Tutkimuksissaan Derks et al. (2008, 781) keskittyivät selvittämään tekstipohjaista teknologiavälitteistä kommunikointia eli sähköpostia ja pikaviestintää. Tutkijat totesivat, että tunteiden ilmaiseminen virtuaalisessa ympäristössä on itse asiassa yllättävänkin samanlaista

kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja että virtuaalinen ympäristö vaikuttaa jopa kannustavan tunteiden vapaampaan ilmaisuun. Yhtenä selityksenä tähän voidaan pitää nykyään hyvin yleiseksi muodostuneita emojiä eli luovia ja visuaalisia elementtejä, joiden avulla täydennetään ja tarkennetaan tekstipohjaisen viestin tunnetilaa. Emojit eivät kuitenkaan suoraan vastaa sanattomia vihjeitä, sillä emojit ovat aina tietoisesti valittuja toisin kuin sanattomat eleet, jotka ovat usein alitajuisia (Derks et al. 2008, 777-778). Cheshin et al. (2011, 2) puolestaan täydensivät sekä haastoivat aikaisempaa tutkimusta. Tutkijat todensivat, että tekstipohjaisessa teknologiavälitteisessä kommunikoinnissa tunteet tarttuvat virtuaalitiimin sisällä henkilöstä toiseen vaikuttaen siten koko tiimin tunneilmapiiriin. Merkittävää heidän tutkimuksissaan oli, että tunteet tarttuivat jopa ilman eleitä ja sanattomia vihjeitä, joiden on aikaisemmin painotettu olevan kriittinen elementti tunteiden kommunikoinnin ja luottamuksen syntymisen kannalta (Cheshin et al. 2011, 12).

### 4.3 Teorettinen viitekehys

Tutkielman teoreettista viitekehystä on havainnollistettu kuvassa 4. Psykologisen turvallisuuden ilmiöön vaikuttavia tekijöitä voidaan kuvata sekä organisaatio-, tiimi-, että yksilötasolla. Tässä pro gradu -tutkielmassa psykologisen turvallisuuden ilmiöön vaikuttavat tekijät rajattiin johtajuuskäytäntöihin sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen sekä virtuaalisuuden eri elementteihin. Itse psykologisen turvallisuuden ilmiötä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta kuitenkin keskittyen etenkin luottamukseen, arvostukseen ja kunnioituksen tunteeseen sekä avoimeen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Input-output -mallin mukaisesti ilmiön vaikutuksia analysoidaan etenkin innovatiivisuuden sekä organisaation oppimisen ja suorituskyvyn näkökulmasta.



Kuva 4. Teorettinen viitekehys.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Seuraavaksi esitellään lyhyesti itse case organisaatio sekä avataan sitä, kuinka empiirinen tutkimus suoritettiin. Aluksi esitellään tutkimukselliset valinnat sekä aineisto ja sen hankinnan toteutus. Sen jälkeen tutustutaan tarkemmin aineiston analysointiprosessiin, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimuskonteksti

Pro gradu -tutkielman case organisaationa toimi kansainvälinen teknologiayhtiö, joka työllistää maailmanlaajuisesti noin 180 000 työntekijää. Tutkimus toteutettiin yhtiön Suomessa toimivassa myynti- ja markkinointiorganisaatiossa, joka työllistää paikallisesti noin 300 henkeä.

Case-yrityksen yrityskulttuurissa painotetaan jatkuvaa oppimista sekä Growth Mindset -ajattelumallia. Myös inklusiivisuus sekä monimuotoisuuden ja erilaisuuden arvostaminen ovat sisäänrakennettu yrityksen arvoihin, sillä kyseiset teemat on kirjattu jokaisen työntekijän vuosittaisiin laadullisiin tulostavoitteisiin. Kaikkien työntekijöiden on siis vaalittava yrityskulttuuria ja ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla vapaasti oma itsensä, ilmaista omat mielipiteensä ja ideansa sekä pyrkii puhaltamaan yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikki edellä mainitut elementit voidaan tutkimuksien mukaan liittää joko suoraan tai välillisesti pro gradu -tutkielmassani käsiteltävään psykologisen turvallisuuden ilmiöön - aiheeseen, joka oli myös tutkijalle itselleen tärkeä ja joka valikoitui siksi pro gradun aiheeksi.

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena oli selvittää miten johtajuudella voidaan tukea psykologisen turvallisuuden ilmiötä, miten ilmiö nähdään case organisaation eri tiimeissä, sekä pyrkiä selvittämään, miten siihen voidaan vaikuttaa juuri johtajuuskäytäntöjen kautta. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, kuinka virtuaalisuus ja teknologiavälittisyys ovat mahdollisesti vaikuttaneet asiaan.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnassa itse tutkimuskysymys nousee keskiöön, sillä se määrittelee, millä menetelmällä tutkimus tulisi suorittaa (Eriksson & Kovalainen 2015, 29). Näistä lähtökohdista tämän pro gradu -tutkielman tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on usein todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 161). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivisuus eli toisin sanoen aineistolähtöisyys, jolloin itse tutkittavasta aineistosta ammenetaan sanoja, käsitteitä ja lauseita, joita haastateltavat ovat käyttäneet (Puusa & Juuti 2020, 11). Tarkemmin kategorisoituna tutkimuksen voidaan katsoa olevan fenomenologis-hermeneuttinen, jolloin tutkimuksessa on mukana useita henkilöitä ja tavoitteena on käsitteellistää ja tiivistää tutkittava ilmiö ja sen kokemus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35, Kananen 2017, 46). Syy kyseisen menetelmän valintaan juontaa juurensa itse tutkielman aiheeseen, psykologiseen turvallisuuteen, joka on ilmiönä itsessään varsin abstrakti ja perustuu pitkälti yksilön ja ryhmän tai tiimin yhteiseen kokemukseen. Puusan ja Juutin (2020, 10) mukaan ”fenomenologiassa halutaan selvittää, kuinka ihmiset kokevat ilmiöt, joiden sisällä he elävät”. Tutkimuksen kautta pyrittiinkin nostamaan tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus ja tavat ovat ajan saatossa mahdollisesti muuttaneet itsestään selväksi tai mitä yksilöt ovat kokeneet, mutta eivät vielä ajatelleet tietoisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35).

## 5.3 Aineisto

Tutkimuksen aineisto hankittiin liiketalous- ja yhteiskuntatieteissä yleisesti käytetyn aineistonkeruumenetelmän, teemahaastattelujen avulla (Koskinen et al. 2005, 105). Tutkimukseen osallistui yhdeksän johtajaa kaikkiaan kolmesta eri liiketoimintayksiköstä (Koskinen et al. 2005, 105). Haastattelujen muodoksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolloin jokaisessa haastattelussa käytiin läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta itse kysymykset saatettiin esittää vaihtelevassa muodossa ja järjestyksessä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11, Hirsjärvi et al. 2009, 208).

Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelun voidaan katsoa olevan avoimenhaastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsjärvi et al. 2009, 208). Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi juuri sen joustavuuden vuoksi. Haastattelujen avulla pyrittiin

löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksistä johdettuihin teemoihin, jotka perustuivat teoreettiseen viitekehykseen, eli psykologisen turvallisuuden ilmiöstä jo tiedettyyn tutkimustietoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelujen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tarkemmin juuri case organisaation näkökulmasta, haastateltavien henkilöiden asioille antamien merkityksien ja tulkintojen kautta, sekä pyrkiä muodostamaan vastausten avulla yksityiskohdista mahdollisimman kattava kokonaiskuva (Kananen 2017, 90, Hirsjärvi & Hurme 2000, 48, Koskinen et al. 2005, 106). Teemojen kautta etenevällä haastattelumuodolla haastateltaville haluttiin antaa tilaa kertoa avoimesti omia näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, sekä peilata eri tilanteita omissa tiimeissään. Itse keskustelu haastattelutilanteissa pyrittiin pitämään avoimena ja sitä ohjailtiin teemojen ja niitä syventävien kysymysten avulla.

Tutkimus rajattiin tietoisesti ainoastaan johdon näkökulman ympärille. Syy rajaukseen oli tutkijan oma kytkös case organisaatioon. Tutkija koki, ettei olisi oman asemansa vuoksi kyennyt rakentamaan puolueetonta haastatteluasetelmaa tiimiläisiä itse haastattelemalla. Tiimiläisiä ei myöskään tietoisesti haluttu asettaa epämukavaan haastattelutilanteeseen, jossa heitä olisi, vaikkakin anonymisti, pyydetty arvioimaan johtajuuskäytäntöjä ja tiimien ilmapiiiriä tutkijan toimesta. Näin ollen haastateltaviksi valittiin ainoastaan johtajia sekä johtoryhmästä että keskijohdosta.

Kaikilta haastateltavilta pyydettiin ensin suostumus haastatteluun sähköpostitse, ja hyväksynnän jälkeen varattiin tutkijan toimesta aika itse haastattelulle henkilöiden kalentereista. Ennen varsinaista haastattelua kaikille haastateltaville toimitettiin etukäteen tietosuojailmoitus sekä haastattelun teemat, mutta ei varsinaisia kysymyksiä.

Haastattelupyyntö lähetettiin kymmenelle henkilölle, joista yhdeksän suostui haastatteluun. Haastateltavia pyrittiin saamaan useasta eri liiketoimintayksiköstä. Haastateltavien valinnan perusteena käytettiin kokemusta esihenkilönä toimimisesta sekä lähi- että virtuaalisessa työympäristössä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet johtajat toimivat myynnin ja markkinoinnin johtotehtävissä, mutta heidän titteleitään tai työtehtäviään ei anonymisuojan takaamiseksi eritellä tässä tutkielmassa. Näin ollen myöskään tuloksia raportoitaessa tutkimustulokset osi-  
ossa ei yksilöidä kuka haastateltavista oli todennut mitään.

Haastateltaviksi valikoituneista johtajista kolme edusti case organisaation paikallisen tytäryhtiön johtoryhmätasoa. Johtoryhmätason johtajat ovat vastuussa erillisistä liiketoimintayksiköistä ja johtavat myös omien yksikköjensä keskijohtoa eli tiimiesihenkilöitä, joita kaikilla johtajilla oli 3–4. Yhteensä kyseisissä kolmessa liiketoimintayksikössä ja haastateltavien johtajien alaisuudessa työskentelee 88 henkilöä.

Tutkimusta varten haastatellut tiimiesihenkilöt olivat niin ikään samoista kolmesta eri liiketoimintayksiköstä. Tiimiesihenkilöiden tiimien koot vaihtelivat seitsemästä yhteentoista. Kaikkien haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli puolestatoista vuodesta kymmenien vuosien kokemukseen johtotehtävistä eri organisaatioissa. Haastateltavilla oli myös kokemusta sekä perinteisestä lähijohtamisesta että etäjohtamisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä joko case organisaatiossa tai myös sen ulkopuolella. Teknologia-alalla virtuaalitiimejä hyödyntävät matriisiorganisaatiot ovat hyvin yleisiä. Näin ollen kaikilla haastateltavilla oli myös kokemusta virtuaalitiimien johtamisesta usein kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kaiken kaikkiaan haastateltavista neljä oli miehiä ja viisi naisia.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovellusta hyödyntäen, sillä Covid-19 pandemian johdosta case organisaation toimitilat ovat olleet jo useita kuukausia suljettuina ja koko henkilöstö on työskennellyt virtuaalisesti etätöitä hyödyntäen. Kaikissa haastatteluissa hyödynnettiin myös Teams -sovelluksen videokokous-ominaisuutta, jolloin molempien osallistujien, sekä haastateltavan että haastattelijan, kamera oli koko haastattelun ajan päällä. Ajankohdallisesti haastatteluaineisto kerättiin kevään 2021 aikana, ajalla 28.4. – 25.5.2021.

Anonyymisuojan takaamiseksi kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan omista ja tiimiensä kokemuksista. Haastatteluiden alussa pyrittiin luomaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollisimman rennon haastattelukokemuksen takaamiseksi. Haastattelun alussa kaikilta haastateltavilta kysyttiin vielä uudelleen suullinen lupa tutkimukseen osallistumisesta. Tämän jälkeen haastateltaville avattiin psykologisen turvallisuuden akateeminen määritelmä sekä alustettiin ilmiön linkitys case organisaation arvoihin sekä tulostavoitteisiin ja perusteltiin siten tutkimuksen aiheen valintaa.



Ensimmäisenä kaikkia haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta taustastaan sekä johtajakokemuksestaan, jotta voitiin varmistua siitä, että kaikki tutkimukseen valikoidut johtajat omaavat vaadittavaa kokemusta esihenkilönä. Kaikki haastateltavat myös erittelivät omat työtehtävänsä tarkemmin, mutta anonymiteettisuojaan vuoksi aineiston hankintaa kuvattaessa tai tutkimustuloksia käsiteltäessä niitä ei eritellä.

Haastattelujen kesto vaihteli 24 minuutista 52 minuuttiin. Haastattelujen ajankohdat ja kestot on eritelty taulukossa 1. Haastattelunauhoitteita kertyi yhteensä 6 tuntia 33 minuuttia. Kaikki yhdeksän haastattelua nauhoitettiin, jotta vastauksiin voitiin palata ja haastattelut litteroida eli kirjoittaa auki kirjalliseen muotoon (Hirsjärvi et al. 2009, 222). Litterointi tehtiin sanatarkasti aivan kuten haastateltavat olivat asian ilmaisseet. Ainoastaan täytesanat jätettiin litteroimatta. Yksityisyyden suojan takaamiseksi aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot, ja viittaukset case organisaatioon, sen henkilöstöön tai informantteihin eli haastateltaviin itseensä anonymisoitiin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 161 sivua.

Taulukko 1. Haastattelujen kestot ja ajankohdat.

<b>Informantti</b>	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Haastattelu 1, liiketoimintayksikkö A	28.4.2021	49min
Haastattelu 2, liiketoimintayksikkö A	29.4.2021	46min
Haastattelu 3, liiketoimintayksikkö B	3.5.2021	24min
Haastattelu 4, liiketoimintayksikkö B	5.5.2021	39min
Haastattelu 5, liiketoimintayksikkö B	5.5.2021	36min
Haastattelu 6, liiketoimintayksikkö C	7.5.2021	49min
Haastattelu 7, liiketoimintayksikkö A	7.5.2021	48min
Haastattelu 8, liiketoimintayksikkö B	19.5.2021	52min
Haastattelu 9, liiketoimintayksikkö C	25.5.2021	50min
<b>Yhteensä</b>		<b>6h 33min</b>

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa määriteltäessä puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Uusia haastateltavia tulisi ottaa mukaan tutkimukseen niin kauan kuin ne tuottavat tutkimukselle olennaista uutta tietoa. Vastauksien alkaessa toistaa samaa kaavaa, on kylläntymispiste saavutettu. (Kananen 2017, 179, Hirsjärvi & Hurme 2000, 60) Haastattelujen edetessä osassa vastauksia alkoi ilmentyä samankaltaisuutta, joten jonkinasteinen saturaatiopiste arvioitiin saavutetuksi yhdeksän informantin aineistolla.

### **Taustakysymykset**

- Kerrotko ensin hieman itsestäsi (mitä teet ja kuinka kauan olet ollut managerina)?

Teoreettiseen viitekehykseen pohjaten haastattelujen teemoiksi valikoituivat *johtajuus, psykologinen turvallisuus ja luottamus, etäjohtajuus sekä teknologiavälitteinen vuorovaikutus*. Haastattelun ensimmäisen teeman, johtajuuden, kautta haastateltavia heräteltiin pohtimaan, millainen heidän mielestään on hyvä johtaja ja millaisia ominaisuuksia tai johtajuuskäytäntöjä he arvostavat ja mallintavat omassa työssään.

### **Teema: johtajuus**

- Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

Tämän jälkeen pureuduttiin yksitellen syvemmälle aiheeseen eri teemojen kautta.

### **Teema: Psykologinen turvallisuus ja luottamus**

- Miten määrittelisit psykologisen turvallisuuden tunteen ja mitä se tarkoittaa sinulle?
- Millainen ilmapiiri tiimissäsi mielestäsi vallitsee?
  - o Mihin se mielestäsi vaikuttaa?
- Miten luottamus ja turvallisuuden tunne ilmenee organisaatiossanne/tiimissäsi?
- Jos tiimissä vallitsee luottamus ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, mihin se mielestäsi vaikuttaa?
- Mikä mielestäsi edesauttaa luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumista tiimissä?
- Miten organisaatiossanne/tiimissäsi suhtaudutaan virheisiin/epäonnistumisiin?

### **Teema: Etäjohtajuus**

- Millaisia eroja mielestäsi on etäjohtajuuden ja perinteisen johtajuuden välillä?
- Onko virtuaalisuus tai teknologiavälitteisyys vaikuttanut omiin johtajuuskäytäntöihisi, jos niin miten?

### **Teema: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus**

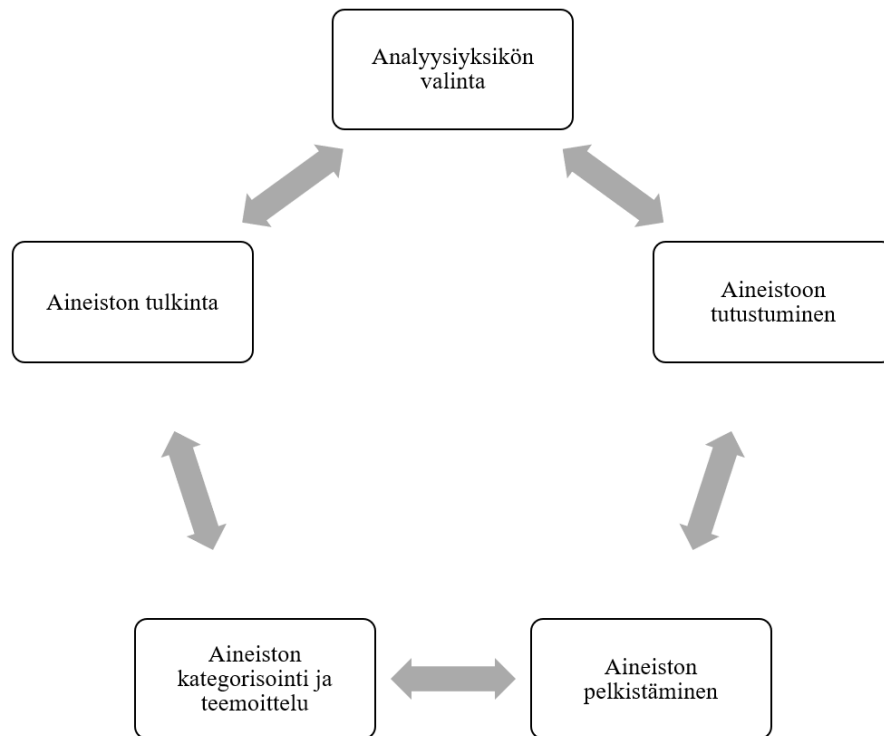
- Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?
- Mikä on mielestäsi olennaista johtajan vuorovaikutuksessa?
- Miten teknologiavälitteisesti voi mielestäsi välittää tunnetta?
- Miten pyrit ylläpitämään avointa vuorovaikutusta tiimissäsi?
  - o Onko se mielestäsi kärsinyt Covid-19 pandemian aikana?
- Miten pyrit ylläpitämään monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta tiimissäsi?
  - o Entä miten se ilmenee?
- Miten pyrit ylläpitämään luottamusta tiimissäsi?
  - o Entä miten se ilmenee?

## **5.4 Aineiston analysointi**

Teemahaastattelujen tuloksena saatiin muodostettua aineisto, jota lähdettiin analysoimaan teemoittelun avulla heti litteroinnin jälkeen. Litteroidun aineiston analyysiprossissa hyödynnettiin Maguiren & Delahuntin (2017, 3354) kuusivaiheista temaattisen analysoinnin viitekehystä, jossa lähdetään liikkeelle tutustumalla itse dataan ja luomalla alustavia koodeja, sekä etsimällä yhteisiä teemoja tai kategorioita. Tämän jälkeen teemoja vielä arvioidaan kriittisesti sekä tarkennetaan kohti lopullista muotoaan ja vasta sen jälkeen aloitetaan itse kirjoitustyö.

Aineiston analysoinnissa tavoitteena oli ymmärtää, kuvailla sekä tulkita psykologisen turvallisuuden ilmiötä ja siihen liittyviä teemoja (Puusa & Juuti 2020, 143). Maguiren ja Delahuntin (2017, 3354) analyysimallia mukailien aluksi dataan tutustuttiin kuuntelemalla aineistoa läpi useaan kertaan samalla muistiinpanoja tehden. Sen jälkeen litteroitua tekstimuotoista aineistoa luettiin useaan otteeseen samalla muistiinpanoja ja alustavia koodeja tehden. Sivumerkinnöillä tekstistä korostettiin alustavia teemoja ja kategorioita, joita myöhemmin tarkennettiin ja jatkojalostettiin varsinaisessa analyysivaiheessa.

Varsinaiseksi menetelmäksi valittiin sisällönanalyysi teemoittelun kautta sen joustavuuden vuoksi, sillä se mahdollistaa aineiston monipuolisen ja monivaiheisesti etenevän tarkastelun (Maguire & Delahunt 2017). Itse analyysin etenemisvaiheet on kuvattu kuvassa 5. Analyysin eri vaiheet etenivät usein samanaikaisesti, jolloin myös tulkinta oli mahdollista koko prosessin ajan. (Puusa & Juuti 2020, 149)



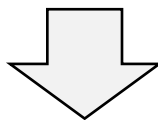
Kuva 5. Aineiston sisällönanalyysin limittäin edenneet vaiheet. (Mukaeltu Puusa & Juuti 2020, 149).

Alustavien muistiinpanojen ja sivumerkintöjen pohjalta luotu analyysirunko kirjattiin ylös Excel-laskentataulukkoon, jonka sisälle aineistosta muodostettiin alaluokituksia ja kategorioidia aineiston pelkistämiseksi. Jokainen litteroitu haastattelu käytiin läpi, ja informanttien vastauksia kategorisoitiin Exceliin omalle välilehdelle. Samalla kyseisen haastateltavan aiheesta antama vastaus kirjattiin suorana lainauksena ylös Excel-laskentataulukkoon. Aluksi eri kategorioita ja teemoja oli useita, mutta haastattelujen analyysin edetessä materiaalista alkoi hahmottua selkeitä, eri haastatteluissa usein esille nousseita teemoja. Esimerkiksi johtajuus teeman alle muodostui alakategoria monimuotoisuus ja inklusiivisuus, joka esiintyi teemana sekä yhdessä että erikseen. Näin ollen monimuotoisuus ja inklusiivisuus muodostavat johtajuuden yhteisen alakategorian, mutta itse tutkimustuloksissa niitä on käsitelty myös erikseen. Esimerkki teemoittelusta on kuvattu liitteessä 2. Eri teemoja ja samankaltaisia alakategorioita siis yhdisteltiin ja niistä muodostettiin lopulliset tutkimusongelmalle olennaiset kategoriat eli pääteemat, jotka lopulta auttoivat vastaamaan itse tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2020, 153).

Pääteemoiksi valikoituivat **hyvän johtajuuden elementit, johtajuuskäytännöt, teknologiavälitteinen vuorovaikutus** sekä **psykologinen turvallisuus**. Psykologinen turvallisuus kategorisoitiin vielä tarkemmin syy-seuraus-suhteisiin asti. Tarkemmat luokitukset ja kategorisoinnit on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Sisällönanalyysin pääteemat ja kategorisointi.

Pääteema	Alakategoria
<b>Hyvän johtajuuden elementit</b>	Avoimuus ja aitous
	Aito läsnäolo ja kuuntelu
	Inhimillisyys ja empaattisuus
	Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden vaaliminen
	Ajattelumallit/Growth Mindset
	Luottamus
<b>Johtajuuskäytännöt</b>	Etäjohtaminen johtamisen muotona
	Itsensä johtaminen
	Valmentava ote (Coaching)
	Roolimallius
	Välittäminen
	Selkeä viestintä ja prioriteettien kirkastaminen
	Vapaus ja vastuuttaminen
	Rekrytoinnit
<b>Teknologiavälitteinen vuorovaikutus</b>	Teknologian hyödyntäminen/työkalut
	Tunteiden ilmaisu ja tunnistaminen
	Tunnistetut haasteet



Pääteema	Alakategoria	Vaikutukset
<b>Psykologinen turvallisuus</b>	Luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri/ jokainen voi olla oma itsensä	Organisaation ja yksilöiden oppiminen Innovatiivisuus ja kokeileva kulttuuri Organisaation suorituskyky Hyvä ilmapiiri/fiilis
	Avoin vuorovaikutus/ oma ääni	
	Epäonnistumisien ja virheiden salliminen ja turvallinen/hallittu riskien otto	

Teemahaastatteluille ominaisesti jokainen haastateltava nosti esiin itselleen merkityksellisiä ja tärkeitä asioita, jolloin vastauksien voidaan katsoa olleen heijastumia heidän kokemastaan todellisuudesta (Kananen 2017, 105).

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen reliaabeliutta, eli luotettavuutta tulisi käsitellä uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmien kautta. Uskottavuudella tarkoitetaan haastateltavien ja muiden tutkimusta tarkastelevien henkilöiden hyväksyntää sekä luottamusta siihen, että tutkimus on suoritettu asianmukaisesti ja huolella. Luotettavuus puolestaan tarkoittaa tutkijan kykyä vakuuttaa lukijat tutkimusprosessin eri vaiheiden perustelluista valinnoista sekä tutkimuksen oikeaoppisuudesta. Luotettavuuden arvioinnin kolmas elementti, eettisyys, puolestaan toimii eräänlaisena jatkuvana taustalla vaikuttavana ohjenuorana, joka edellyttää läpinäkyvyyttä, hyvyttä sekä yleisten eettisten periaatteiden noudattamista. (Puusa & Juuti 2020, 175) Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa on pyritty luotettavuuteen. Siksi esimerkiksi tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan kappaleessa 5 mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija kykenisi muodostamaan arvion työn uskottavuudesta ja luotettavuudesta.

Haastatteluissa tutkija pyrki mahdollisimman objektiiviseen otteeseen sekä koetti asettaa itsensä ulkopuolisen arvioijan asemaan, vaikka case organisaatio olikin tutkijalle itselleen tuttu. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli oleellista, että tutkija pyrki asettamaan omat ennakoasenteensa ja uskomuksensa sivuun, sekä aktiivisesti arvioimaan mistä ne mahdollisesti kumpusivat. Näillä keinoilla tulosten mahdollinen vinouma pyrittiin minimoimaan. (Eriksson & Kovalainen 2015, 60) Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on todettu olevan keskeistä ymmärtää ja tavoittaa tutkittavien näkökulmat, jolloin tutkijan oma kokemus ja läheisyys organisaatioon ja itse haastateltaviin saattoi olla jopa eduksi (Puusa & Juuti 2020, 81).

Laadullisessa tutkimuksessa juuri objektiivisuus nähdään usein tavoiteltavana ihanteena, mutta kuten monissa laadullisissa tutkimuksissa, myös tämän tutkimuksen kohdalla on myönnettävä, ettei täydellinen objektiivisyys ollut mahdollista. Tämä siksi, että tutkijan oma tausta ja kytkös case organisaatioon saattoivat vaikuttaa tutkijan tutkimuksen osalta tekemiin subjektiivisiin valintoihin. (Puusa & Juuti 2020, 189) Subjektiiviset valinnat nousevat esille esimerkiksi tutkimusmenetelmäksi valitussa haastattelututkimuksessa, jossa on sekä hyviä että huonoja puolia. Haastattelun suurimpana etuna voidaan pitää sen joustavuutta, sillä aineistonkeruuta pystyttiin muokkaamaan tilanteen mukaan. Toisaalta haastattelumenetelmän

luotettavuutta saattoi heikentää haastateltavien mahdollinen taipumus myötäillä haastateltavaa sekä antaa mahdollisesti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi et al. 2009, 206)

Tutkimuksen pätevyyttä eli validiutta arvioitaessa on huomioitava, että tutkija itse valikoi haastateltavat johtajat sen mukaan, kenellä tutkija arvioi olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen näytteen voidaan todeta olleen tarkoituksenmukainen ja harkinanvarainen (Puusa & Juuti 2020, 106). On siis mahdollista, että tutkimustuloksien toistettavuus eli reliabiliteetti saattaisi kärsiä, mikäli tutkimukseen valikoituisi muita johtajia samasta case organisaatiosta ja eri liiketoimintayksiköistä (Hirsjärvi et al. 2009, 231).

Toisaalta on myös huomioitava tutkimuksen toteutuksen ajankohta, etenkin arvioitaessa teknologiavälitteisyyden vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimus toteutettiin pandemian aikana, jolloin koko case organisaation henkilöstö oli työskennellyt yhtäjaksoisesti jo yli vuoden etätyömallia hyödyntäen. Case organisaation toimistotilat olivat olleet Covid-19 pandemian aikana ajoittain rajoitetusti avoinna, mutta kaikki kahdenvälisiä kohtaamisia laajemmat kokoukset ja kokoontumiset olivat käytännössä olleet kiellettyjä. Tutkimustulokset olisivat siis saattaneet olla erilaisia, mikäli tiimit olisivat päässeet kohtaamaan edes satunnaisesti kasvotusten ja kyenneet sitä kautta luomaan luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita keskenään.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa on myös aina muistettava miksi ja mitä varten tutkimusta tehdään. Tämäkään tutkimus ei tähtää virheettömyyteen, vaan luomaan uutta tietoa, valaisemaan hieman tarkemmin psykologisen turvallisuuden ilmiötä juuri case organisaation näkökulmasta. (Koskinen et al. 2005, 253) Tutkimuksen yleistettävyyttä on toki myös tarkasteltava kriittisesti. Aineisto on kerätty tietyssä ajanhetkenä, teknologia-alan organisaatiosta, ja haastateltaviksi valittiin tietoisesti vain johdon edustajia. Tutkimuksen tulokset eivät siis sinällään ole yleistettävissä klassisen tilastotieteen näkökulmasta jo pienen tapausmääränsä vuoksi, eivätkä ne välttämättä sovellu sellaisenaan muille toimialoille (Koskinen et al. 2005, 265). Tietotyön näkökulmasta ne kuitenkin antavat suuntaviivoja siitä, miten psykologisesti turvallisella ilmapiirillä voidaan tukea esimerkiksi innovatiivisuutta, uuden oppimista ja omaksumista sekä tuloksellisuutta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Pro gradu -tutkimukseni tavoitteena oli selvittää miten johtajuudella voidaan tukea psykologista turvallisuutta, tutkia siihen vaikuttavia ja siitä seuraavia asioita sekä tarkastella millainen rooli johtajuuskäytännöillä ja teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on psykologisen turvallisuuden ilmiöön. Seuraavassa osiossa pureudutaan tarkemmin tutkimustuloksiin neljän eri pääteeman kautta: hyvän johtajuuden elementit, johtajuuskäytännöt, teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus ja sen vaikutukset.

### 6.1 Tietotyön johtaminen

Empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että etenkin tietotyössä pohja menestykselliselle johtajuudelle ja sitä kautta psykologiselle turvallisuudelle luodaan aidolla inhimillisellä ihmisten kohtaamisella ja läsnäololla, inklusiivisesti, avoimesti ja empaattisesti sekä monimuotoisuutta arvostaen. Moni haastateltavista totesi pyrkivänsä tuntemaan alaisensa sekä kohtaamaan heidät kokonaisina ihmisinä eikä vain työntekijöinä. Eräs haastateltavista kiteytti asian hyvin: *”hyvä johtaja on lähtökohtaisesti hyvä ihmisjohtaja.”* Etenkin nyt, kun suurin osa case organisaation työntekijöistä on kokonaan etätyössä, ja kaikki johtaminen tapahtuu niin ikään etänä, kokivat haastateltavat ihmisten kohtaamisen ja heihin panostamisen erityisen tärkeäksi.

H2: *”Johtajana oleminen on palveluammatti. Sun on tunnettava ne ihmiset. Mun mielestä johtajan yks tärkeitä ominaisuuksia on inhimillisyys ja empaattisuus. Ja ymmärtää se, sen ihmisen ihmisenä. Meillä on elämä, sit on työ.”*

H8: *”Johtajan on kyettävä empaattiseen toimintaan, ymmärtää ihmisten vaikuttimia ja tunnetiloja riittävässä määrin, kyettävä elämään niiden kanssa ja vaikuttamaan niihin ja toimimaan siinä ympäristössä niin, että se yhteisö saa aikaan parhaat mahdolliset tulokset. Ja sitten huomioiden tietysti niiden yksilöiden tarpeita, eli tuloksia ei voida tehdä ihan millä tahansa.”*

H9: *”Et kaikil ois hyvä olla, oikeudenmukaisesti hyvä olla. Avoimuus, rehellisyys, läpinäkyvyys, se et ollaan ihminen ihmiselle, et me kohdataan toisemme sellasina*



*kun me ollaan ja annetaan tilaa ja näytetään sitä inhimillisyyttä. Et voihan sitä johtaa kovat kaulassa, mut must se on vähän vanhanaikasta.”*

Haastateltavat kokivat johtajan tehtävän olevan ensisijaisesti palveluammatti, jossa mahdollistetaan alaisten kasvu ja kehittyminen. Moderniin tietotyön johtajuuteen ei kuulu autoritaarinen käskyttäminen eikä toisaalta myöskään mikromanageeraaminen, eli asioiden tarkka ohjaaminen ja vahtiminen, vaan jokainen tulisi valtuuttaa toteuttamaan omaa rooliaan omalla tavallaan. Luonnollisesti organisaation strategiaa toteuttaen. Moni haastateltavista näki juuri case organisaation tavan antaa jokaiselle vapautta toteuttaa omaa toimenkuvaansa omalla tavallaan rikkautena. Tekemistä ohjataan yhteisesti sovittujen tavoitteiden kautta, joita myös seurataan aktiivisesti. Johtajan työn motivaationa ei erään haastateltavan sanoin myöskään voi olla oma asema, valta tai jokin ulkoinen motivaatiotekijä, vaan halu auttaa ja edistää omien tiimiläistensä tavoitteiden saavuttamista.

*H7: ”Johtajan tehtävä on mun mielestä kasvattamistehtävä ja mahdollistajan tehtävä, eli se että mahdollistaa sen tiimin mahdollisimman hyvän suorituksen ja myöskin kasvattaa sitä tiimiä koko ajan eteenpäin... hyvä johtaja on siinä toteuttamassa sitä tiimin unelmaa eikä laskemassa jotain raitoja omassa hihassa.”*

Vaalimalla monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta luodaan mahdollisuudet erilaisuuden arvostukselle, joka saattaa lyhyellä tähtäimellä olla johtajalle itselleen haastavaa, mutta kantaa hedelmää pitkällä tähtäimellä. Tiimin monimuotoisuus nähtiin nimenomaan rikkautena ja mahdollisuutena kehittyä, sillä monimuotoisuuden kautta voidaan oppia ja saada uusia näkökulmia tekemiseen. Moni haastateltavista näki monimuotoisuuden vaalimisella olevan myös positiivinen vaikutus liiketoimintaan ja organisaation suorituskykyyn, sillä myös asiakkaat ovat erilaisia. Monimuotoinen tiimi kykenee siten paremmin vastaamaan myös moninaisten asiakkaiden tarpeisiin.

*H7: ” Aika usein se, että oikeesti vaalii monimuotoisuutta ja erilaisuutta, niin vaatii kyllä sen, että se on johtajalle vähän monimutkasempi, vähän työläämpi, vähän vaikeempi, ja silloin pitää vaan ymmärtää et tää on erinomaisen tärkeä prioriteetti.”*

H9: *”Tiimin täytyy olla tosi monimuotoinen, koska vaan siitä monimuotaisuudesta kumpuu se luovuus. Ja vaan sillä, et me haastetaan toistemme ajatuksia, me voidaan kehittyä ja tehdä jotain erilaista. Ne asiakkaatkin on erilaisia siellä. Jos me ollaan kaikki samasta puusta, ei me ikinä voida palvella sitä koko asiakasportfoliota oikein.”*

Monimuotoisuus ja erilaisuus nähtiin myös keinona haastaa omia ajattelumallejaan, ja väylänä itsereflektiolle sekä uuden oppimiselle. Tässäkin asiassa myös johtajan oma itsetuntemus sekä itsensä johtaminen nousee keskiöön. Eräs haastateltavista painotti nimenomaan johtajan omien tunteuksien ja ajatusmallien tarkastelua objektiivisesti; miksi tunnen ja reagoin näin ja mistä se kumpuaa? Onko kyseessä oma reflektio erilaiseen näkökulmaan ja voisiko asiaa itseasiassa tarkastella uudessa valossa, jolloin se voisi vielä jatkojalostua omaa alkuperäistä ajatusta pidemmällä?

Case organisaation yrityskulttuurin yksi kulmakivistä onkin Growth Mindset -ajattelumalli, ja tämä uuden oppimiselle ja kehitykselle avoin ajattelumalli näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Toisaalta haastateltavat myös totesivat niin sanotun perustason Growth Mindset -ajattelun olevan jo aika hyvin organisaatioon juurtunutta, mutta seuraavalle tasolle pääsemisessä ja omien näkemysten aidossa haastamisessa olevan vielä matkaa.

H4: *”Se toinen taso mun mielestä growth mindsetissä on se, että me haastamme omat olettamuksemme ja tavallaan silloin kun meistä tuntuu että asiamme on näin, niin kyseenalaistammekin itsemme, että olenko nyt oikeassa vai perustanko tämän ajatuksen johonkin aikaisempiin kokemuksiin ja johonkin vääristymiin, että voisiko tässä olla joku toinenkin näkökulma. Ja tätä meillä ehkä vähän vähemmän osataan tuoda siihen tekemiseen ja tän kanssa meillä on ehkä enemmän tekemistä myöskin.”*

Haastateltavat olivat vastausten perusteella kuitenkin hyvin tietoisia tilanteesta ja pyrkivät omalla toiminnallaan haastamaan ihmisiä sekä fasilitoimaan jatkuvaa uuden oppimista.

H6: *”Se varsinainen monimuotoisuus on sitä, että pyrin saamaan ihmisiä välillä sinne epämukavuusalueelleen ja sitä kautta tavallaan kukaan ei pysty rakentamaan itselleen liian sellasta, että minä osaan tämän kaiken, joten minä kerron sitten muille,*

*miten tämä asia tapahtuu, vaan se pakottaa huomaamaan siihen, että minullakin on uutta opittavaa. Eli sellaista jatkuvan oppimisen kulttuurin fasilitointia. Meillä on vielä kaikilla jolta kulta jotain opittavaa.”*

Inklusiivisuus itsessään vaatii johtajalta kuitenkin myös aktiivista otetta ja ylläpitämistä. Esimerkiksi palaverissa introvertteja henkilöitä tulee haastaa ja osallistuttaa keskusteluun sekä samalla varmistaa, että ekstrovertimmät kollegat eivät jyrää ketään. Kaikkien tulee tulla kuulluksi, ja erilaisia mielipiteitä tulee kuulla ja kunnioittaa. Kuten eräs haastateltavista hyvin kuvasi, ihmisiä tulee kohdella inklusiivisesti yksilöinä ja aidosti arvostaa monimuotoisuutta. Osa haastateltavista totesi, että erilaisuuden hyväksyminen on organisaatiossa jo hyvällä tasolla, mutta aina voi parantaa ja pyrkiä kohti todellista erilaisuuden arvostamista ja sen aitoa omaksumista osaksi päivittäistä toimintaa. Haastateltavat kertoivat myös haastavansa sekä itseään että muuta organisaatiota pyrkimään pois siilomaisesta ajattelusta ja me vastaan muut- ajattelumallista, kohti jatkuvaa oppimista ja monimuotoisuuden sekä eri näkökulmien arvostusta.

*H7: ”Esimerkki on tärkeä siinä inklusiivisuudessa, että oikeesti osottaa sitä ja et pyrkii myös pois semmosesta meidän tiimi versus muu maailma, et pyrkii olemaan inklusiivinen kokonaan.”*

*H8: ”Että kohdellaan ihmisiä yksilöinä, kohdataan ne yksilöinä ja hyväksyä se, että kaikki ei oo täydellistä ja auttaa sitä ihmistä hyväksymään se, että kaikki ei oo täydellistä. Täähän on ihan selvää, et jos me saadaan jokainen pelaamaan vahvuuksillaan, peli kulkee paremmin kun se, että jokainen pelaa heikkouksillaan.”*

## **6.2 Luottamus keskiössä**

Luottamus eri muodoissaan toistui kaikkien haastateltavien vastauksissa. Luottamus muodostaakin kulmakiven kaikelle tekemiselle, ja toimii näin ollen yhdistävänä tekijänä myös johtajuuskäytäntöjen sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä, että suorana linkkinä koettuun psykologisen turvallisuuden tasoon. Kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi, luottamuksen on oltava sisäänrakennettuna kaikkeen tekemiseen.

H4: ”Kyllä se (luottamus) on sisäänrakennettuna kaikkeen siihen muuhun tekemiseen ja se on mun mielestä ihan ydinasia siinä toimivan tiimin kivijalassa”

Luottamus on ansaittava rehellisellä ja avoimella keskustelulla ja sen saavuttaminen saattaa kestää pitkäänkin, mutta sen voi menettää hetkessä. Siksi suurin osa haastateltavista painotti vastauksissaan juuri luottamuksen merkitystä. Se, mistä keskustellaan luottamuksella, tulee myös säilyä luottamuksellisena ja siitä ei kukaan haastateltavista ollut valmis tinkimään. Tutkimustulokset antavat ymmärtää, että johtajan oma avoimuus, esimerkiksi johtaminen ja oman henkilökohtaisen elämän avaaminen auttaa luomaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa sekä johtaja että työntekijä voivat kohdata inhimillisellä tasolla.

H9: ” Oon suora ja avoin ja tunnustan omat virheeni... yleensä ihmiset, et ku sä itse paljastat jotain itsestä, jotain henkilökohtasta, niin toisaalta usein ihmiset sitte vastaa siihen, et tulee semmonen luottamuksen kaari.”

Luottamuksellisen ilmapiirin koettiin myös vaikuttavan kokonaisvaltaisesti tiimin hyvinvointiin ja avoimeen vuorovaikutukseen, joka puolestaan tuo selkeyttä ja fokusta tekemiseen ja edesauttaa siten koko organisaation suorituskykyä.

H2: ”Luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa siihen, et vaikeistakin asioista puhutaan ja keskustellaan. Ja se että keskustellaan tuo myöskin selkeyttä ja fokusta siihen tekemiseen.”

### 6.3 Johtajuuskäytännöt

Johtajuuskäytännöt kokonaisuudessaan vaikuttavat sekä koko organisaation että tiimien ilmapiiriin, yleiseen fiilikseen ja "me-henkeen". Johtajalla itsellään on me-hengen luonnissa tärkeä rooli yhteenkuuluvuuden luojana ja ylläpitäjänä. Yksi haastateltavista kertoi hyödyntävänsä sanoittamista ja painottavansa asiaa aina sanomalla ”me”.

H9: ”Ja mä yritän koko ajan puhua meistä, et mä en sano te, mä sanon aina me.”

### 6.3.1 Itsensä johtaminen

Johtajuuskäytännöistä puhuttaessa ei voi olla sivuuttamatta itsensä johtamista ja itsetuntemusta, sekä tietynlaista objektiivista ja analyttistä taitoa tulkita asioita. Etenkin tietotyössä, jossa yleisesti työskennellään asiantuntijatehtävissä, vaaditaan vahvaa itsensä johtamisen taitoa. Tätä taitoa vaaditaan sekä johtajilta että johdettavilta, sillä työtä tehdään usein aika- ja paikkariippumattomasti, kuten myös case organisaatioissa. Tässä suhteessa itsensä johtaminen nivoutuukin tiiviisti toiseen tutkimuksessa esille nousseeseen teemaan, eli vapauteen ja vastuuseen, henkilöiden itsensä valtuuttamiseen. Esihenkilö ei siis ole aina ohjaamassa eikä myöskään vahtimassa, että työtä tehdään, vaan vastuu on työntekijällä itsellään. Oma työtään saa tehdä ja toteuttaa omalla tavallaan, ja tekemistä ohjataan yhteisillä prioriteeteilla sekä tulostavoitteilla ja mittareilla.

Johtajuuden näkökulmasta tarkasteluna haastateltavat painottivat itsensä johtamisen taitoa monipuolisesti. Eräs haastateltavista mainitsi itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen olevan itseasiassa yksi hyvän johtajuuden peruselementeistä. Hyvällä itsetunnolla ja itsensä tuntemuksella varustettu johtaja kykenee myös antamaan itsestään enemmän ja johtamaan tekemistä paremmin. Myös analyttisyys nousi esille vastauksissa, sillä asioiden objektiivinen tarkastelu ja sitä kautta asioiden ja tunneperäisten reaktioiden erottelu auttaa käsittelemään ja edistämään asioita oikealla tavalla. Toisaalta myös sillä, miten erilaisiin asioihin suhtaudutaan, on myös valtava merkitys, sillä uusien näkökulmien hyväksyminen ja arvostaminen luo omalta osaltaan entistä inklusiivisempaa ilmapiiriä.

H7: ”Mun mielestä hyvä johtaja lähtee siitä, että on sinut itsensä kanssa ja pystyy johtamaan omaa fokusta ja tekemistä, koska joku viisas on sanonu, et sitä ei voi antaa muille, mitä itsellään ei ole.”

H8: ”Siihen liittyy sit tietty tällönen päättäväisyys ja ehkä siinä mielessä vahva analyttisyys, että kykenee erottamaan tosiasiat ja tunneperäiset asiat ja käsittelemään kumpaakin tai kutakin asiaa aina omalla näkemyksellään.”

H2: ” Mun mielestä hyvä johtaja on sellanen, joka tuntee hyvin myöskin itsensä...et osaa käsitellä niit omia tunteita ja ajatuksia, koska mun mielestä se on lähtökohta et

*pystyy luomaan hyvän ilmapiirin. Ja sä voit huomata, et itseasiassa tää olikin vaan erilainen näkökulma, ja se onkin hyvä.*

### **6.3.2 Rekrytointi inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta vaalien**

Johtajuuskäytännöistä puhuttaessa rekrytointi nousi esille paikkana haastaa itseään ja omia, joskus piileviä näkemyksiään. Rekrytoinnissa tulisi pyrkiä puolueettomuuteen sekä vaalia inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta. Moni haastateltava totesikin rekrytoinnin olevan ajankohta, jolloin tiimin rakennetta tulee tarkastella objektiivisesti ja pyrkiä kasvattamaan mahdollisimman monimuotoisia tiimejä.

*H7: ” Yks tärkee kohtahan on se kun tekee rekrytoinnin, kun rakentaa tiimiä, niin tosi tärkee valinta on, mil tavalla saa luotua monimuotoisuutta ja millä tavalla pääsee semmosista omista biaseista irti. ”*

Täydellisen virtuaalisen työskentelyn aikana haasteeksi rekrytointien osalta nousi uusien työntekijöiden taloon tutustuttaminen: kuinka saadaan uudet työntekijät mukaan joukkoon ja tuntemaan itsensä osaksi uutta työyhteisöä?

*H4: ” Henkilö joka on liittynyt (tiimiin) nyt kesken pandemian ja etätyöskentelee, niin hän on kyllä kertonut että hän ei ihan koe että on päässyt samalla tavalla osaksi tiimiä, et kun muut on tuntenut toisensa pidempään ja kohdannut kasvotusten ja tiimipalaverissa on semmonen iloinen, eläväinen keskustelu, niin siihen voi olla vaikeampi sitten tulla. ”*

### **6.3.3 Model, Coach, Care**

Johtajuuskäytäntöjen osalta tutkimuksessa korostui case organisaation strategian mukainen johtajuusmalli, jota yrityksessä kuvataan termillä ”Model, Coach, Care”. Tämä malli vaikuttaa iskostuneen henkilöstöön hyvin, sillä lähes kaikki haastateltavat mainitsivat kyseisen mallin, muodossa tai toisessa omissa vastauksissaan. Haastateltavat painottivat johtajan esimerkin voimaa, esihenkilön ja johtajan tulisi pyrkiä toimimaan roolimallina, inhimillisesti ja aidosti, mutta myös omat virheet ja vaillinaisuutensa myöntäen. Omalla esimerkillä osoitetaan myös luottamusta tiimiin ja annetaan samalla coaching-hengen mukaisesti yksilöille

itselleen tilaa kokeilla ja kasvaa omassa roolissaan.

H2: *”Ja kaikki lähtee siitä, et esimiehenä näyttää myöskin esimerkkiä. Ja kaikessa keskusteluissa ja kaikessa kannustaa siihen, et voit olla oma itsesi.”*

H7: *”...että pysyy itse autenttisena ja itse luottaa, eli johtaa esimerkillä, osottaa luotamusta kerta kaikkiaan.”*

Juuri valmentava ote, coaching, ja usein sen haastavuus tuli esille haastatteluissa. Usein johtajalla itsellään saattaisi olla vastaukset ja parhaat käytännöt valmiina, mutta valmentavaan otteeseen kuuluu nimenomaan oivalluttaminen ja henkilöiden oman kasvun mahdollistaminen. Kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi, *”joskus sormet syyhyäisivät kertoa miten kannattaisi toimia”*. Toki aina ei ole oikea paikka eikä aika valmennukselle, mutta tarpeen vaatiessa johtajan on autettava ja opastettava sekä tehtävä vaikeitakin päätöksiä. On siis tärkeää osata erottaa, milloin on oikea hetki valmentaa, koska mentoroida ja missä asiassa ohjata.

H3: *”Sun vähän niinku sormet syyhyttäs, että mun kannattas mennä nyt kertoo miten toi tehään koska sä tiedät miten se tehään. Mut sä annat silti ihmiselle tilaa tehdä se heidän tavallaan, joka aiheuttaa niissä sen kasvun.”*

Aito välittäminen ja myötäeläminen työn arjessa sekä myös haastavissa tilanteissa, oli haastateltavien mielestä yksi johtajuuskäytäntöjen avaintekijöistä. Etenkin etätyön aikana haastateltavat painottivat välittämistä ja aktiivista kuuntelua, jotta esimerkiksi tiimin jaksamisen suhteen pysyttiin ajan tasalla.

H4: *”Että semmonen selkänöja on olemassa, et kävi sitten hyvin tai huonosti, niin tavallaan jos käy hyvin, niin he tietää että sitä menestystä juhlistaan ja heitä nostetaan ja heillä on semmonen hyvä fiilis siitä, mutta sit toisinpäin et sit jos kaikki ei mene kään niinkun Strömsössä, niin sit heillä on tuki mihin nojata.”*

### 6.3.4 Etäjohtaminen – läsnäoloa, selkeyttä ja fokusta

Etäjohtaminen sellaisenaan todettiin lähinnä yhdeksi johtamisen muodoksi, eikä sen koettu eroavan paljoakaan niin sanotusta perinteisestä lähijohtajuudesta peruseriaaiteiltaan. Jo ennen pandemiaa case organisaatiossa suosittiin hybridityötä, eli työtä sai tehdä aika- ja paikkariippumattomasti. Näin ollen Covid-19 pandemia aiheutti käytännössä vain sen muutoksen, että koko organisaatio siirtyi täysimääräisesti ja samaan aikaan virtuaaliseen työskentelymalliin.

H4: *”Mun mielestä johtajuuden eri ilmenemismuotoja on erilaisia ja yksi niistä on semmonen, että kohdataan ihmisiä vain etänä.”*

Etäjohtajuus ei siis ollut organisaatiolle vierasta, mutta sen onnistumisessa painotettiin erityisesti läsnäoloa sekä viestinnän selkeyttä ja fokusta. Tietotyössä usein yleisestä informaatiotulvasta on löydettävä tärkeimmät asiat, pyrittävä kirkastamaan prioriteetit sekä kommunikoida ne selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta kaikki ymmärtävät, missä on fokus ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet.

H6: *”etäjohtajuudessa on tietysti se, että täytyy olla vielä selkeempi kommunikaatiossaan, että varmasti kaikki ymmärtää, mitä halutaan ja mikä on se suunta. --- eli oon ehkä vielä täsmentäny, tiivistäny viestintää, ja varmistanut, että sitä tilaisuutta olla läsnä on varmasti olemassa”*

H5: *”Olennaista on semmonen selkeys ja johdonmukaisuus, ja semmonen et on tietty linja. Ei semmosta että yhtenä päivänä päätetään yhtä ja toisena toista.”*

Läsnäolo virtuaalisessa työympäristössä on tarkoittanut käytännössä sitä, että johtajat ovat pyrkineet olemaan tavoitettavissa ja saatavilla aina tarpeen vaatiessa. Monet haastateltavista mainitsivat varaavansa enemmän aikaa esimerkiksi tiimipalavereissa vapaalle keskustelulle ja niin sanotuille ”top of mind” – kierroksille, joissa jokainen tiimiläinen saa puheenvuoron ja aihe on vapaa. Haastateltavat myös myönsivät, että etäjohtamisessa on omat haasteensa ja ettei läsnäolo digitaalisessa maailmassa ole aivan samanlaista kuin kasvokkaisessa kohtaamisessa. Vaikka teknologia auttaa paljon, ihan kaikkea ei pystytä haastateltavien mukaan



digitalisoimaan. Kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi: ”*Kosketus jää pois, sitä me ei pystytä digitoimaan.*”

*H7: ”Ihmisenä läsnä oleminen, niin onhan se nyt erilaista, kun on digitaalinen filteri välissä ja ei ole, et kyllähän me luetaan ihmistä eri tavalla kun nähdään livetilan- teessa. --- mitä isompi tunne tavallaan, niin kyl mun mielest se, sen suurempi fyysisen läsnäolon tarve on, koska se myötäeläminen on haleja ja high fiveja ja itkua ja kaik- kee tämmöstä, ja ne on kaikkii tosi fyysisii asioita, eihän ne oo sanoja.”*

Samaan hengenvetoon haastateltavat kuitenkin painottivat, ettei kosketus aina välttämättä sovellu työympäristöön, ja asian kanssa on oltava todella hereillä. Esimerkiksi myötätuntoa tulee pystyä osoittamaan myös kunnioittamalla toisen fyysistä koskemattomuutta.

## **6.4 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus**

Ymmärrettävästi teknologia-alan yrityksen ollessa kyseessä, myös itse teknologiaa hyödyn- netään case organisaatiossa laajasti. Teknologia nähdään sekä virtuaalisen työn että hybridi- työn mahdollistajana nyt pandemian aikana kuin myös tulevaisuudessa. Teknologiavälittei- nen vuorovaikutus ja virtuaalinen työskentelytapa tuovat mukanaan toki myös haasteita, joita case organisaatiossa on pyritty huomioimaan ja hallitsemaan eri tavoin.

### **6.4.1 Teknologia ja työkalut**

Case organisaatiossa teknologia on pyritty valjastamaan nimenomaan mahdollistajaksi ja sitä hyödynnetään laajasti viestintään, tiedon jakamiseen ja tallentamiseen. Sen avulla myös varmistetaan, että kaikki tarvittava tieto on sitä tarvitsevien saatavilla ja uudelleen hyödyn- nettävissä. Esimerkiksi Teams-sovellusta hyödynnetään laajamittaisesti kokonaisvaltaisena viestintä- ja vuorovaikutusalustana. Käytännössä sovellusta hyödynnetään muun muassa pi- kaviestintään, puheluihin, videokokouksiin sekä tiimien väliseen viestintään ja yhteistyöhön. Epävirallisempaan viestintään hyödynnetään useassa tiimissä WhatsApp-sovellusta tai Teamsin chat-toimintoa. Haastateltavat kokivat, että juuri epävirallisella viestinnällä ja hen- kilökohtaisen elämän jakamisella kollegoiden kesken luodaan yhteenkuuluvuutta ja raken- netaan tiimihenkeä, sillä ihmiset ovat kokonaisia ihmisiä, eivätkä ainoastaan työntekijöitä.

*H9: Teamssi on yks aktiivisimmist paikoista, et se parviäly tuli hyödynnetyks, WhatsAppi laulaa iltakaudet, juhlitaan lasten ylppärit ja kastejuhlat ja ihmiset jakaa henkilökohtasii asioita, ne on siel WhatsAppissa. Ja sit on Teamssi, ei sinne tarvii ku laittaa jonkun jutun sinne, et kuka tietää tai mist löytyy jotain, ni 30 sekuntia keskimäärin, sul on jo vastaus, sut ohjataan tiedonlähteelle, jaetaan, me tehtiin hirveesti tämmöstä peer-to-peer coachingia. Ihmiset on hitsaantunu hyvin yhteen, tietää toistensa vahvuudet, tietää myös ne erityisosa-alueet, missä kukakin pystyy auttamaan, ne on oppinu toisiltaan, koko tiimi on vahvempi.”*

Etenkin pandemian aikaisena täysimääräisenä etätyöaikana haastateltavat kertoivat myös eri alustojen pikaviestintä eli chat-toimintojen sekä videopuheluiden kameran käytön lisääntyneen. Chat-toimintojen kautta fyysisesti etäällä ja maantieteellisesti hajanaisesti työskentelevät kollegat voivat pyytää toisiltaan nopeasti apua ja jakaa tietoa, mikä mahdollistaa tiimien sisäisen sekä tiimien välisen ”sparrailun” ilman esihenkilön ohjausta.

*H2: ”Pikaviestinnän määrä ja emoji- ja kaikkien tämmösten kuvaviestitysten määrä on kasvanu räjähdysmäisesti.”*

Kameran käytön videokokouksissa ja puheluissa todettiin olevan kaksijakoinen, sillä se mahdollistaa muutoin teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta puuttuvien ilmeiden ja eleiden tunnistamisen ja tulkinnan, mutta samalla se sitoo käyttäjänsä paikoilleen ruudun eteen. Haastateltavat painottivatkin vaihtelua ja muuntautumiskykyä tilanteen mukaan. Tiettyissä tilanteissa kameran käytön nähtiin olevan ehdottoman tärkeää, ja toisaalla pelkkä ääni ja sen eri sävyjen aktiivinen kuuntelu riittää. Eräs haastateltavista totesi, että toimistolla ollessa ihmisten kasvoista pystyi tulkitsemaan työvirettä, mutta virtuaalisessa työskentelyssä sama tunnistelu on tehtävä äänen sävyjä kuuntelemalla.

*H6: ”Tässä on oppinut jo kuulemaan äänestäkin, että onko kaikki kunnossa, jos ennen oli kiva nähdä kasvot ja siitä päätellä, onko kaikki kunnossa, että onko into päällä vai onko väsyneen näköistä, niin nyt se kuuluu äänestä.”*

Organisaatiossa hyödynnetäänkin mahdollisuuksien mukaan myös kävelypalavereja, joissa esimerkiksi kahdenväliset coaching-keskustelut voidaan hoitaa puhelimitse samalla ulkona

kävellen. Myös laajemmat, koko yksikköä tai tiimiä koskevat Teams-kokoukset voidaan organisoida siten, että agendan seuraaminen ei vaadi jatkuvaa ruudun seuraamista. Näin osallistujat vapautetaan liikkumaan samaan aikaan ja tarvittaessa toimittamaan omia arkiaskareita samalla aktiivisesti kuulemaansa keskittyen.

*H6: ”Mä itse pyrin olemaan kuvalla mahdollisimman usein, että ihmiset näkee että mä oon siinä palaverissa läsnä, mutta samaan aikaan se on tosi vaativaa, et jos me oltais neukkarissa, niin eihän kukaan tuijottais sua 60 minuuttia suoraan, se on tosi kuluttavaa. --- mä oon ainaki valinnu, että mä en velvota ihmisiä olemaan kuvan kanssa, ihmiset käveleksii vähän ympäriinsä ja jossain kohtaa on pakko laittaa ruokaa ja käydä ovella, sen salliminen on mun mielestä inhimillistä.”*

*H4: ”Mulla on kaksjakoinen suhtautuminen esimerkiks siihen, että onko hyvä että meillä on aina kamerat päällä. Se on hyvä joo siinä että nähdään ilmeitä ja muita, mutta me saadaan enemmän irti sillä, että meillä on kamerat pois päältä ja kävellään ympäri kämpppää samalla kun puhutaan, eikä istutakaan suoraan siinä kameran edessä. Mä esimerkiks mietin paremmin itse silloin kun jalat liikkuu.”*

#### **6.4.2 Tunteiden välittäminen**

Kameran käytön sekä äänen eri sävyjen kuuntelun katsottiin olevan keskiössä myös tunteiden teknologiavälitteisessä tulkinnassa ja tunnistamisessa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että myös teknologiavälitteisesti voi välittää tunnetta, mutta se vaatii hieman aktiivisempaa otetta molemmilta osapuolilta. Kameran käyttö, erilaiset kuvat ja emojiit edesauttavat tutkimuksen mukaan tunteiden kirjon tunnistamista ja välittämistä. Tunteiden tulkinnan osalta haastavimmiksi tilanteiksi koettiin uusien henkilöiden kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet heidän kanssaan, sillä jos henkilöt eivät olleet toisilleen entuudestaan tuttuja, tunteiden kirjon tulkinta ja oikeanlainen välittäminen teknologiavälitteisesti haastavaksi.

*H6: Kun uskaltaa kuunnella sitä hiljaisuutta ja antaa sille hiljaisuudelle ja ajattelulle tilaa, eikä ryntää edistämään sitä keskustelua koko ajan, niin kylhän siinä tunnekin sitten lopulta siihen tulee. Mut kyl siinä täytyy olla myös jonkinlainen tuttuus siihen henkilöön, et ihan vieraiden henkilöiden kanssa sitä tunnetta on vaikeee välittää.”*

Tunteiden välittämisen välineiksi ja havainnollistajiksi haastateltavat mainitsivat erilaiset emojit ja kuvat sekä hyviksi keinoiksi aktiivisen kuuntelun sekä tunteiden tulkintojen sanoittamisen. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa juuri tunteiden sanoittaminen sekä omien tulkintojen varmistaminen koettiin keskeiseksi. Oletuksien sijaan omia tulkintoja tulisi tarkentaa kysymällä ymmärsinkö oikein ja varmistaa siten, mitä henkilö todella tarkoitti.

*H6: Tunteita usein sanotetaan, se on vaan inhimillisyyttä ja sellasta, että minä olen nyt käsittänyt tän asian näin, minulle tämä asia välittyy näin --- ja sit ehkä se, että kun mä itse tuon niitä erilaisia vaikeitakin asioita esille tai puhun, sanotan sitä tunnettani ja sanon, että tässä on nyt tunteesta kyse, niin se ehkä rohkasee muita myös siihen samaan toimintaan.*

Toisaalta teknologiavälitteisyys mahdollistaa myös tunteiden piilottamisen ruudun taakse. Itseilmaisua on helpompi moderoida ruudun takana kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Johtajuuden näkökulmasta eräs haastateltavista mainitseekin haasteeksi juuri viestinnän ja kaiken kommunikoinnin suunnitelmallisuuden; johtaja kuulee ja näkee vain sen mitä hänelle halutaan kertoa ja näyttää.

*H7: ”Mut mun mielestä se suuri kysymys on se, että näyttääkö tunteita, kun on oman screeninsä takana jossain, missä nyt onkaan. Eli se on hyvin paljon helpompaa olla näyttämättä niitä tunteita ja kyl pystyy jos haluaa, mut mun mielestä kysymys on enemmän, et haluaako.”*

*H4: ”Yritän tosi tarkasti päästä siihen toisen henkilön fiilisten juurisyihin kiinni, lukea niitä mikroilmiöitä ja olla siinä lähellä. Tämähän aspekti jää silloin pitkälti pois, tai ainakin se vähenee tosi paljon silloin kun me ollaan etänä ja katotaan toisiamme pikkuruudun kautta, plus että sitten ehkä tämmösessä etäältä johdetussa skenaarioriossa, niin minähän kuulen vain sen mitä minulle kerrotaan tämmösissä keskusteluissa. Kaikki ne sivukorvalla kuullut ja yli olan kuullut asiat ja mitä niinkun toimistolla paljon tapahtuu, tai ne signaalit ylipäättään mitä sieltä tulee, niin nehan jää kokonaan pois ja ne on kuitenkin iso osa sitä jatkuvaa semmosta kokonaisarvion tekemistä, et mihin suuntaan meidän tiimi on menossa ja mitä meidän tulis tehdä. Tämä aspekti jää pois.”*

### 6.4.3 Tunnistetut haasteet

Ymmärrettävästi virtuaaliseen työskentelyyn ja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyy omat haasteensa. Tutkimuksen mukaan case organisaatiossa tunnistettuja haasteita olivat, etenkin uusien kollegoiden ja työntekijöiden osalta, edellä käsitellyt tunnejohtamiseen liittyvät elementit, kuten tunteiden tunnistaminen sekä välittäminen digitaalisesti. Muita tunnistettuja haasteita olivat satunnaisten kohtaamisten puute sekä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen. Samat haasteet liittyvät myös tiiviisti uusien työntekijöiden taloon tutustuttamiseen ja perehdyttämiseen, sillä vaikka teknologia mahdollistaakin online-koulutukset ja yhteydenpidon, on uuteen työyhteisöön sulautuminen silti koettu haasteellisemmaksi virtuaalisessa toimintaympäristössä. Samaan tapaan kuin uuden työntekijän taloon tutustuttaminen täysin virtuaalisessa työympäristössä, myös uuden esihenkilön aloitus uuden tiimin kanssa saattaa olla haastavaa, sillä juuri aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta luodaan pohja luottamukselle.

*H5: ”Pandemian aikana esimiehenä uudessa firmassa, nii se on ollu itelle iso haaste, et miten sä pystyt luomaan jokaiseen tiimin jäseneen semmosen luottamuksellisen suhteen, semmosen avoimen kommunikointiväylän ja et sä pystyt luomaan semmosen luottamuksen ilmapiiirin vaikkakaan ei olla koskaan nähty.”*

Toinen kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin liittyvä tunnistettu haaste teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa oli satunnaisten kohtaamisten puute. Virtuaalisessa työympäristössä kollegaani ei voi törmätä käytävällä tai kahviautomaatilla, ja sermien yli ei pysty jakamaan tietoa tai kysymään apua. Tämän todettiin vaikuttaneen negatiivisesti etenkin hiljaisen tiedon jakamiseen. Ennalta sovitut palaverit Teamsin yli on usein kohdennettu vain tietyille osallistujille, joten haastateltavat nostivat esille huolen siitä, miten varmistetaan, että tietoa jaetaan ja että se on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla, ja vaikka tieto olisikin saatavilla ja löydettävissä, miten muut osaavat sitä etsiä, jos he eivät edes tiedä sen olemassaolosta? Tutkimuksessa myös nousi esille, että vaikka case yrityksessä on onnistuttu hyvin digitalisoimaan lähes kaikki tekeminen, on luova ajattelu ja nimenomaan yhteinen ideointi ja innovointi kärsinyt eniten etätyön johdosta.

H8: *”Etätyön vuoksi on jäänyt semmosia satunnaisia kohtaamisia todella paljon pois. -- et tää hiljainen tieto organisaatiossa välittyy hyvinkin eri tavalla tai osittain jää välittymättä Teams-palaverissa. Ja sit Teams-miititit ovat vain sille sen miititigin kohderyhmälle, et miten se tieto välittyy sit muualle ja siinä ehkä voi olla, et se turvallisuuden tunne ja luottamus karisee tietämättämme.”*

H7: *”Se on ihan supertärkeä, että on näitä törmäämisiä muihin ihmisiin, koska mun vakava, vahva usko on, että se lisää sekä iloa että innovatiivisuutta, ideoita syntyy, kun törmää toiseen ihmiseen. Ja se vähän puuttuu nyt mun mielestä tässä meidän digitaalisessa maailmassamme.”*

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa juuri asiapitoisuus ja suorituskeskeisyys ovat usein vahvasti läsnä. Tehokkaat etäpalaverit juoksutetaan ennalta sovittujen agendojen mukaan, ja vapaamuotoiselle keskustelulle jää usein hyvin vähän, jos lainkaan aikaa. Suorituskeskeisyys yhdistettynä fyysisten tapaamisten puutteeseen nähtiin haastateltavien mielestä selvänä haasteena, sillä innovointi ja ideointi heidän mukaansa vaatisi kukoistaakseen myös kasvokkain kohtaamista.

H7: *”Se, mikä mua eniten huolettää täs etäjohtamisessa on se, että se menee niin hirvittävän suorituskeskeiseksi, koska asiat tehostuu tehostumistaan ja se mikä mua huolettää on se, että se ihan valtava suorituskeskeisyys helposti tappaa ilon ja luovuuden.”*

H3: *”Se missä tää etätyö on huonoimmillaan, on semmonen, et jos sun pitäis ideoida jotain out of the box, ja keksii jotain uutta.”*

Osalle teknologiavälitteisyys ja virtuaalinen työskentelytapa sopii paremmin kuin toisille. Case organisaationkin kohdalla tutkimustulosten kautta on mahdotonta tehdä jakoa siitä, kumpi on parempi, etätyö tai kasvokkain tapahtuva lähiyö. Molemmissa on omat hyvät ja huonot puolensa ja mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovellu toiselle. Osalle työskentely omassa kotitoimistossa tuo rauhaa ja helpotusta työn ja arjen yhdistämiseen, kun taas osa kokee kotona olevan liikaa häiriötekijöitä työn kannalta. Myös rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä on osalle selkeämpää, jos työ suoritetaan puhtaasti kodin ulkopuolella. Oman elämän

tasapainon kannalta haastateltavat painottivat kaikilta nimenomaan itsensä johtamista, jotta rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä on mahdollista. Aina ei tarvitse olla läsnä edes virtuaalisesti.

## 6.5 Psykologinen turvallisuus ja sen vaikutukset organisaatioon

Psykologinen turvallisuus ilmiönä on case organisaatiossa haastateltavien tulkinnan valossa hyvin vahvasti liitoksissa luottamukseen. Ilman tiimin keskinäistä sekä esihenkilön ja alaisien välillä vallitsevaa luottamusta, on hyvin vaikea rakentaa arvostavaa ja luottamuksellista ilmapiiriä, joka puolestaan on avaintekijä psykologisen turvallisuuden tunteen olemassaololle. Psykologisen turvallisuuden tunteen koettiin olevan tärkeää sekä yksilö- että tiimitasolla, jotta jokainen voi kokea voivansa olla oma itsensä ja ilmaista omia mielipiteitään avoimesti ilman pelkoa sen seuraamuksista. Asiantuntijaorganisaatioissa terve kilpailuhenkisyys kuuluu usein asiaan, mutta nimenomaan hyvässä hengessä ja yhteistyössä, jolloin työtä tehdään tiiminä yhteisten tavoitteiden eteen.

*H1: ”Minusta psykologisen turvallisuuden tunne on se, että ei tarvitse ensimmäisenä ajatella sitä, että voinkohan esittää mielipiteeni. Että pystyy olemaan jopa sellainen spontaani ja spontaanilla tavalla tuoda asioita esille; tietää, että saa epäonnistua; tietää, että saa tukea eikä jää yksin; tietää, että tuetaan nimenomaan siihen omaan kasvuun, että ollaan matkalla - sellainen filis, että on turvallisesti turvavöissä. --- siihen turvallisuuteen liittyy myös, ettei tarvitse pelätä kilpailua. On tervettä kilvoittelua, muttei sellaista negatiivista, että tarvis varmistaa selustansa koko ajan.”*

Luottamuksellinen, avoin ja arvostava työilmapiiri on yksi psykologisen turvallisuuden peruspilareista. Haastateltavat kuvailivat psykologisen turvallisen ilmapiirin tuntuvan parhaimmillaan siltä kuin olisi perheen kanssa.

*H9: ”Se (psykologisesti turvallinen ilmapiiri) on vähän niinku olisit perheen kanssa. Kun sä oot kotona sun perheen kanssa, sun ei tarvii varoo sun askelia tai ajatuksia, vaan sä voit olla luonnollisesti. Ja sä tiedät, sä pystyt luottaa siihen, et sun perheenjäsenet katsoo sua vähän niinku rakkauden silmälasien läpi, semmosten empaattisten silmälasien läpi ja ne hyväksyy sut sellasena ku sä olet. --- Eli mulle se tarkoittaa sitä,*

*et pystyy olemaan oma itsensä ja tulee hyväksytyks siin työyhteisössä omana itsenään.”*

*H5: ”Tavallaan se tiimin henki mahdollistaa sen siinä positiivisessa tilanteessa kun meil on sitä psykologista turvallisuutta, niin kun jokainen uskaltaa sanoa oikeasti aidon mielipiteensä ja kaikkien ei tarvi olla samaa mieltä, mut silti asioista voidaan keskustella ja sitä kautta rakentaa sitte sitä tulevaisuutta.”*

Avoim vuorovaikutus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että myös epäkohtia nostetaan esille ja vaikeista asioista keskustellaan avoimesti. Ihmisille tulisi siis antaa sekä aikaa että mahdollisuuksia tuoda esille omia näkemyksiään ja keskustella vaikeistakin asioita. Kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta kaikkien mielipiteitä tulee kuunnella sekä arvostaa. Esille nostettuihin epäkohtiin ja haasteisiin tulisi myös puuttua ja tilannetta pyrkiä korjaamaan siten, ettei asioiden korjaaminen jää ainoastaan puhteen tasolle. Eräs haastateltavista osuvasti totesikin, että organisaation ilmapiirin taso ulosmitataan juuri sillä, kuinka vaikeita asioita uskalletaan nostaa esille ja ennen kaikkea kuinka niitä käsitellään ja viedään eteenpäin.

*H9: ”Me on saatu ihan älyttömän hyviä tuloksia nimenomaan täl avoimuudella ja sillä et annetaan ihmisten vähän ventiloidakin.”*

*H8: ”Mulle turvallisuuden tunteeseen liittyy vahvasti se, että organisaatiossa on myös kyky käsitellä ristiriidat, ettei synnytetä turvallisuuden tunnetta sillä, että ei nosteta ristiriitoja esiin, vaan pidetään ne piilossa. Mulle (turvallisuuden tunnetta) on se, että organisaatio pystyy käsittelee asioita, et jos mä koen, että jossain tehdään jollekin vääryyttä ja nostan sen esiin, niin se käsitellään asiallisesti ja pystytään viemään eteenpäin.”*

Avoimeen vuorovaikutukseen liittyy läheisesti myös se, kuinka organisaatiossa ja tiimeissä suhtaudutaan epäonnistumisiin ja virheisiin. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että case organisaatiossa virheet ovat sallittuja, mutta niistä tulisi aina oppia.

*H8: ”Moka on lahja. Siis se, et kun me epäonnistutaan ja sit me opitaan siitä, ni mehän ollaan vahvempia. Pitää yrittää. Jos et sä ikinä yritä mitään, aina pelaat*



*safetya, ethän sä voi mitään voittaakaan etkä voi oppia mitään uutta, sunhan pitää pystyä kokeilemaan asioita ja silloin sä mokaat.”*

Samaa virhettä samassa asiassa ei kuitenkaan tulisi toistaa. Virheen sattuessa asia tulisi myös rehellisesti nostaa esille, eikä piilotella asiaa. Asian avoin avaaminen ja keskustelu auttavat parhaimmillaan koko tiimiä kehittymään ja välttämään saman virheen uudelleen. Epäonnistumisien koettiin kuuluvan asiaan, sillä ilman epäonnistumisia ei organisaatiossa myöskään olisi kokeilevaa kulttuuria, joka ruokkii uusia ideoita ja kannustaa innovointiin. Virheiden ja epäonnistumisten salliminen kulminoituu hallittuun riskinottoon ja uusien toimintatapojen kokeiluun. Ilman uutta ajattelua ja kokeilevaa kulttuuria mikään ei myöskään muutu tai kehity, jolloin organisaatio jää junnaamaan paikoilleen.

*H6: ”Itse kannustan siihen, että me kyseenalaistetaan sitä, miten me tänään toimitaan, koska muutenhan mikään ei huomenna ole eri tavalla, me vaan aina jatketaan samalla lailla. Täytyy olla se balanssi siihen riskinottoon, mutta samalla siten, että se pohja on turvallinen että jos on neljä jalkaa niin kolmella seistään ja yksi on se, jolla sitten otetaan niitä riskejä ja pyritään uudistamaan. --- Se innovaatio onkin sitä uskallusta kokeilla enemmän kuin sitä, että keksii jotain todella mainiota uutta hehkulamppua.”*

Toisaalta haastateltavat myös myönsivät, että organisaatiossa voitaisiin olla vielä nykyistä uskaliaampia, sekä haastaa itseään ottamalla enemmän hallittuja riskejä, jotta organisaatiossa voitaisiin saavuttaa entistä parempia tuloksia.

*H7: ”Mun mielest ollaan vähän varovaisii vielä mun tiimissä. Ja se on semmonen asia, joka pikkuhiljaa kehittyy, eli virheitähän ei tuu, jos pelaa varman päälle. Virheitähän tulee vasta, kun otetaan riskejä. --- Jos me ei ikinä mokata tai sössitä, niin me ei ihan oikeesti olla kolkuteltu meidän rajoja.”*

Tuloksista kävi myös ilmi, että vaikka case organisaatiossa kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen ja myös virheistä puhumiseen, osa epäonnistumisista ja virheistä jää varmasti edelleen piiloon, tai niitä ei ainakaan pureta auki riittävällä tasolla. Vaikeidenkin asioiden avoin käsittely ilman syyllistämistä, auttaisi kaikkia oppimaan ja kehittymään.

H4: *”Tämmöset yksilövirheet tai epäonnistumiset, niin mulla on semmonen pelko, että niitä jää liikaa meillä piiloon ja me ei tarpeeksi niistä opita. Mä haluaisin, että me myöskin oppisimme ja kehittyisimme niistä enemmän. Me keskustellaan jo paljon, mut mä en vielä sano, että me ollaan tässä niin pitkällä, kun meidän ehkä pitäis olla.”*

### **Psykologisen turvallisuuden vaikutukset**

Kaiken kaikkiaan psykologisella turvallisuudella koettiin olevan useita positiivisia vaikutuksia työympäristöön. Tutkimustulosten pohjalta psykologisen turvallisuuden voidaan katsoa olevan liitoksissa yleiseen työilmapiiriin ja hyvään fiilikseen, joka puolestaan edesauttaa työssä jaksamista sekä työn imua. Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen koettiin olevan yksi johtajuuden perusasioista, joka tarkoittaa aika ajoin myös vaikeita päätöksiä henkilöstöasioiden suhteen. Mikäli tiimissä on henkilöitä, jotka luovat ympärilleen negatiivista ilmapiiriä, on johtajan tehtävä puuttua asiaan, jotta negatiivisuuden kierre ei lähde leviämään koko tiimiin.

H7: *” Johtajan täytyy ymmärtää myös sitä, että joskus voi olla, että jostain syystä joku koko ajan sabotoi sitä yhteistä fiilistä tai luottamusta, eli esimerkiksi puhuu ihmisten selän takana, on valtavan negatiivinen koko ajan ja luo semmosta myrkyllistä ilmapiiriä. Jos uskoo siihen, että luottamus ja psykologinen turvallisuus on edellytyksiä sille, että tiimi voi oikeesti loistaa ja jengi voi hyvin, niin millä tavalla sit hanskaa tämmösiä tapauksia silloin ku ei mee ihan niinku Strömsössä.”*

Haastateltavat myös kokivat, että psykologisen turvallisuuden vallitessa sekä yksilöt että tiimit yltyivät parempiin tuloksiin. Avoin ja rehellinen ilmapiiri luo positiivista me-henkeä ja kannustaa aktiiviseen ongelmanratkaisuun.

H4: *”Silloin jos me ollaan pystytty luomaan semmonen avoimuuden ilmapiiri ja kulttuuri, et kaikki asiat nostetaan heti esiin kun ne tulee ja keskustellaan avoimesti ja rehellisesti, niin silloin näitä samoja teemoja viedään eteenpäin ja se pitäis silloin näkyä isossa kuvassa niin, että me myöskin tehdään paremmin oikeita asioita, tartutaan ongelmakohtiin heti kun niitä tulee ja ratkotaan niitä tehokkaammin, joka johtaa aina*

*vaan parempaan fiilikseen, parempaan tyytyväisyyteen, mutta ihan myös bisnestuloksiin. Kyllä mä uskon myöskin ihan, että meidän bisnestulokset on parempia sitä kautta, että meillä on vahva luottamus ja tällöinen turvallinen ilmapiiri.”*

Sallivan suhtautumisen epäonnistumisiin ja virheiden tekemiseen puolestaan koettiin vaikuttavan suoraan hallittuun riskinottoon ja sitä kautta organisaation kykyyn oppia ja innovoida. Virheet ja epäonnistumiset nähtiin mahdollisuutena, sillä ilman kokeilevaa kulttuuria ei tapahdu myöskään edistystä ja oppimista. Virheistä tulisi luonnollisesti kuitenkin aina oppia, jotta niitä ei toisteta uudelleen.

*H1: ”Meillä pitää olla mahdollisuus epäonnistua. Sillä pohjalla, että voit epäonnistua kerran ja ottaa siitä opikses. Sellaisen turvallisen ympäristön rakentaminen siihen, että voidaan kokeilla, voidaan yrittää, voidaan ottaa riskejä. Nimenomaan akateemisesti arvioidaan sitä, että mikä se riski on ja sitten päätetään, lähetääkö siihen mukaan vai ei.”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro gradu -tutkielman päämäärä oli vastata tutkimuskysymyksiin: miten johtajuudella voidaan tukea psykologista turvallisuutta, mitkä asiat vaikuttavat ilmiöön ja mitä siitä seuraa, sekä selvittää millainen rooli johtajuuskäytännöillä ja teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on psykologiseen turvallisuuteen. Seuraavassa osiossa vedetään yhteen empiirisen tutkimuksen tulokset sekä pohditaan tuloksia tarkemmin peilaten aikaisempaan tutkimustietoon.

Psykologisen turvallisuuden käsite ei sinänsä ole uusi, psykologi William Kahnin (1990) tutkimukset kuvasivat ilmiötä jo 1990-luvulla, ja viime vuosikymmenten aikana useat tutkijat ovat omalta osaltaan syventäneet tutkimuksia. Aiheen voidaan todeta olevan hyvin ajan-kohtainen myös tietotyön kannalta. Googlen Aristoteles-projektin tutkimukset (Duhigg 2016) antoivat aiheelle nostetta myös teknologia-alalla, ja organisaatiot ovat alkaneet paremmin ymmärtämään psykologisen turvallisuuden merkitystä sekä huomanneet sen olevan elementti, joka erottaa parhaiten menestyvät tiimit muista. Parhaimmillaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa tuntuu haastavalta, mutta samalla turvalliselta ottaa hallittuja riskejä, mahdollistaa tiimien kasvun ja kehityksen sekä uusien ideoiden kukoistuksen (Delizonna 2017).

### 7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Hyvän johtajuuden elementit -teeman alle on koottu tietotyön kannalta olennaiset tutkimuksessa esille nousseet aihealueet, jotka luovat pohjan ja toimivat mahdollistajina työympäristölle, jossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, kuva 6.

---

#### **HYVÄN JOHTAJUUDEN ELEMENTIT**

Avoimuus ja aitous  
 Aito läsnäolo ja kuuntelu  
 Inhimillisyys ja empaattisuus  
 Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden vaaliminen  
 Ajattelumallit/Growth Mindset

---

Kuva 6. Tietotyön hyvän johtajuuden elementit.

Keskeisiä tutkimuksessa esille nousseita johtajuuskäytäntöjä olivat itsensä johtaminen sekä pyrkimys toimia roolimallina. Johtajana, joka johtaa valmentavalla otteella antamalla sekä vapautta että vastuuta samalla välittäen ja inhimillisyyden sekä empaattisuuden säilyttäen. Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden vaaliminen sekä Growth Mindset -ajattelumalli ovat osa case organisaation johtajuusperiaatteita ja nousivat siten vahvasti esille myös tutkimustuloksissa. Johtajuuskäytännöistä etenkin rekrytoinnin nähtiin olevan olennainen osa ja työkalu monimuotoisten tiimien rakentumiseen. Laajemmassa mittakaavassa monimuotoisuus nähtiin rikkautena ja nimenomaan liiketoiminnan kasvun mahdollistajana. Inklusiivisuuden ja sen vaalimisen puolestaan katsottiin kuuluvan johtajan perustehtäviin. Etäjohtajuuden haastateltavat totesivat olevan heille vain yksi johtajuuden muoto, jossa johtajan tärkein tehtävä on maalata yhteinen visio: luoda selkeyttä sekä kirkastaa yhteiset tavoitteet ja prioriteetit.

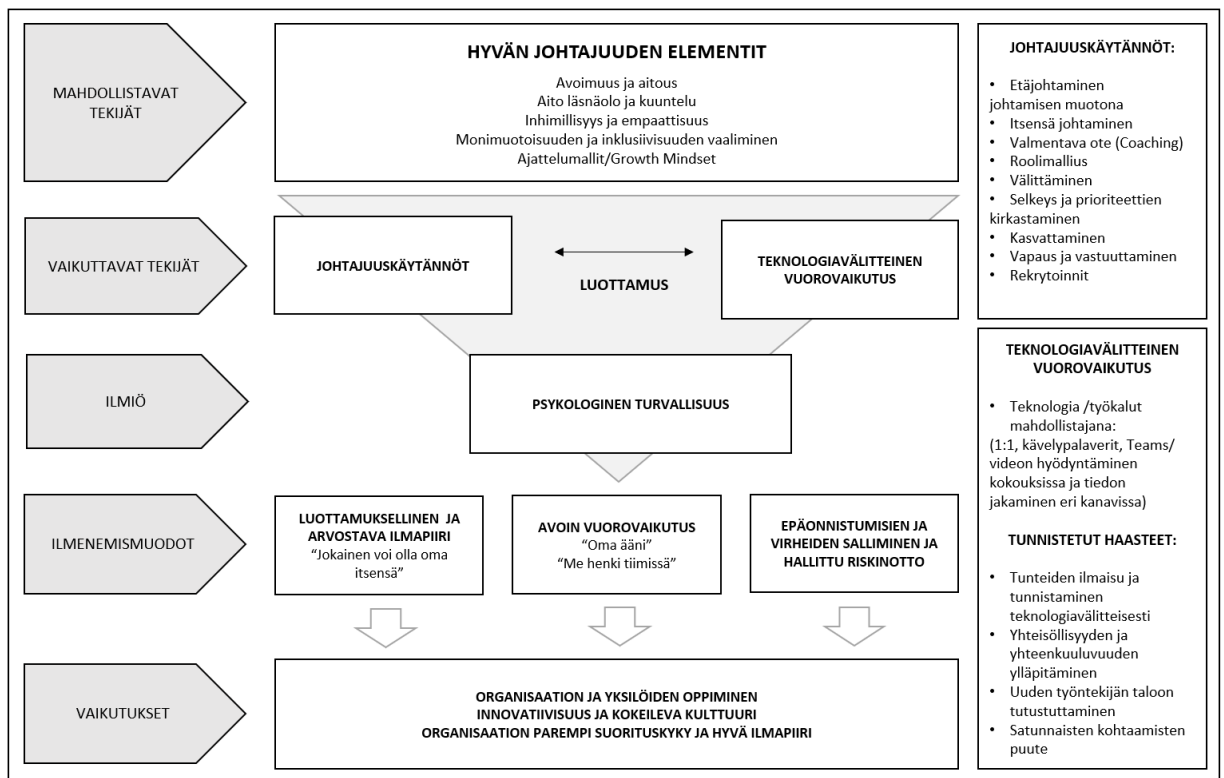
Ilman oikeanlaista johtajuutta ja luottamusta ei myöskään pääse syntymään avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä, jossa jokainen voi kokea itsensä arvostetuksi omana itsenään, ilmaista omia näkemyksiään ja ideoitaan avoimesti sekä työkulttuuria, jossa virheet sallitaan ja hallittuun riskin ottoon jopa kannustetaan. Luottamus onkin kaiken keskiössä vaikuttaen sekä johtajuuskäytäntöihin että teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen, jotka puolestaan molemmat vaikuttavat omalta osaltaan psykologisen turvallisuuden ilmentymiseen.

Etenkin teknologiavälitteinen vuorovaikutus tuo asiaan omat sävynsä ja toimii samalla sekä mahdollistajana että haasteena. Case organisaatiossa hyödynnetään teknologiaa laajasti, ja sen avulla mahdollistetaan hybridityö ja virtuaalitiimien yhteistyö aika- ja paikkariippumattomasti.

Tutkimuksessa esille tulleita tunnistettuja haasteita olivat tunteiden välittäminen, eli niiden oikeanlainen ilmaisu ja tunnistaminen teknologiavälitteisesti, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen virtuaalisessa työympäristössä, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työyhteisöön osallistuttaminen siten, että henkilö kokee aidosti olevansa osuutta tiimiä sekä satunnaisten kohtaamisten puute virtuaali- ja etätyöaikana. Haastateltavat myös kokivat, että etenkin täydellisen etätyön aikana organisaation innovatiivisuus on kärsinyt eniten kasvokkaisten tapaamisten puutteesta. Virtuaalisen työn todettiin olevan hyvin

tehokasta, mutta samalla myös erittäin suorituskeskeistä. Tutkimustulosten valossa psykologinen turvallisuus näyttäytyy case organisaatiossa parhaimmillaan ilmiölle hyvin tyypillisesti luottamuksellisena ja arvostavana ilmapiirinä, avoimena vuorovaikutuksena sekä avoimena ja sallivana suhtautumisena virheisiin ja epäonnistumisiin. Etenkin virheet nähdään case organisaatiossa ennemminkin keinona oppia uutta ja epäonnistumiset hallittuina riskeinä matkalla kohti innovointia, uusia ideoita ja tapoja toimia. Sillä ilman riskien ottoa ei ole myöskään innovatiivisuutta.

Ilmiönä psykologisella turvallisuudella havaittiin olevan useita positiivisia vaikutuksia case organisaation liiketoimintaan. Tunnistettuja vaikutuksia olivat sekä yksilöiden että koko organisaation oppimiskyky, kokeileva ja innovatiivisuuteen kannustava yrityskulttuuri, positiivinen työilmapiiri sekä koko organisaation parempi suorituskyky. Empiirisen tutkimuksen tulokset on havainnollistettu yhteenvedona kuvaan 7.



Kuva 7. Empiirisen tutkimuksen tulokset yhteenvedona.

## 7.2 Psykologinen turvallisuus ja johtajuuskäytännöt

Psykologisen turvallisuuden ilmiön osalta pro gradu -tutkimuksen havaintojen voidaan todeta olevan hyvin linjassa alan pioneerien kuten Edgar Scheinin ja Warren Bennisin (1965) sekä Amy Edmondsonin (2004, 1999, 2002, 2003) tutkimustuloksien kanssa. Kirjassaan *The Fearless Organization* Edmondson (2019) kokoaa yhteen aikaisempia tutkimuksiaan ja listaa neljä merkityksellistä asiaa, jotka vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta. Hänen mukaansa näitä ovat 1) *suhtautuminen epäonnistumisiin ja riskeihin*, eli miten organisaatiossa suhtaudutaan virheiden tekemiseen, 2) *avoin vuorovaikutus ja keskustelu*, eli kuinka avoimesti organisaatiossa voidaan keskustella vaikeistakin asioista, 3) *halukkuus auttaa muita*, eli kuinka avoimesti ja auliisti ihmiset ovat valmiita auttamaan toisiaan sekä 4) *inklusiivisuus ja monimuotoisuus*, eli kuinka avoimesti jokainen voi olla oma itsensä ja kokea samalla arvostusta ja kunnioitusta. Ilahduttavasti samat teemat nousivat esille myös case organisaation tutkimustuloksissa, joiden mukaan psykologisen turvallisuuden ilmenemismuotoja ovat:

- *Luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri, jossa jokainen voi kokea voivansa olla avoimesti oma itsensä*
- *Avoin vuorovaikutus, jokaisella on mahdollisuus ja oikeus tuoda esille omat mielipiteensä tietäen, että niitä kuunnellaan ja arvostetaan.*
- *Suhtautuminen epäonnistumisiin eli virheiden salliminen ja hallittu riskinotto.*

Johtajuuskäytännöillä sekä johtajien omalla toiminnalla on huomattava rooli tiimeissä valitsevan ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden tunteen kannalta (Frazier et al. 2017, 140). Etenkin johtajien inklusiivisuuden, tuen ja valmennuksen eli coachingin sekä luottamuksellisuuden ja avoimuuden on todettu vaikuttavan yksilöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen (Hirak et al. 2012, Carmeli et al. 2013, Detert & Burris 2007, Newman et al. 2017). Tutkimukset myös osoittavat, että työntekijöiden kokiessa johdon kuuntelevan ja arvostavan heitä, heidän kokemansa psykologinen turvallisuus kasvaa (Castro et al. 2018). Aikaisemman tutkimustiedon valossa johtajuuskäytännöt ovat siis huomattavassa roolissa, ja vaikuttavat vahvasti sekä yksilöiden että tiimien kokemaan turvallisuuden tunteeseen.

Tutkimustulosten perusteella case organisaation johtajuuskäytäntöjen voidaan katsoa ilmentävän transformatiivista johtajuutta, jossa yksilöitä ja tiimejä kannustetaan ja valmennetaan pyrkimään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, omalla tavallaan, virheetkin sallien ja organisaation strategiaa noudattaen. Case organisaatiossa monimuotoisuus nähdään rikkautena, ja inklusiivisuutta vaalitaan luomalla puitteet avoimelle vuorovaikutukselle. Tutkimusten mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä arvostetaan erilaisuutta ja kaikkia kohdellaan inklusiivisesti (Hirak et al. 2012, Clark 2020). Inklusiivisessä työympäristössä jokainen voi kokea olevansa arvostettu ja yhdenvertainen tiimin jäsen, omana itsenään ilman rooleja. Juuri inklusiivisuus luo pohjan psykologisen turvallisuuden kehittymiselle kohti ylintä tasoa, jossa yksilöt ja tiimit kokevat turvalliseksi tuoda esille omia mielipiteitään sekä haastaa status quo -tilaa mahdollistaen siten uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyn (Clark 2020, 11). Psykologisen turvallisuuden ollessa korkealla tasolla, ihmiset ottavat enemmän omistajuutta ja käyttävät todennäköisesti enemmän aikaa ja vaivaa ongelmien ratkaisuun ja siten myös oppimiseen. Sitä vastoin psykologisen turvallisuuden ollessa alhaalla, pelko valtaa tilaa ja energia ohjataan virheiden välttämiseen ja itsesuojeluun. (Clark 2020, 6-12) Turvallisuuden tunne siis luo ilmapiirin, jossa myös virheet ovat sallittuja ja tiimihenki kannustaa ideoimaan ja kokeilemaan uutta sekä ottamaan myös hallittuja riskejä (Nicolaides & Poell 2020).

Haastateltavat painottivat valmentavaa otetta ja kertoivat pyrkivänsä mahdollistamaan tiimiläistensä kasvun ja kehityksen oivalluttamisen ja vastuuttamisen kautta, sen sijaan, että he itse määräisivät tai ohjaisivat, kuinka ja mitä johdettavien tulisi tehdä. Juuri edellä kuvatun transformatiivisen johtajuuden on katsottu antavan parhaat edellytykset psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumiselle, sillä kokeileva kulttuuri ja virheistä oppiminen sekä luovaan ongelmanratkaisukykyyn kannustamisen katsotaan kuuluvan transformatiivisen johtajuuden peruseräisiin (Bligh et al. 2018, Yan et al. 2014, Raes et al. 2013). Omalla toiminnallaan johtajat kertoivat pyrkivänsä toimimaan roolimalleina, sekä tuomaan selkeyttä ja fokusta tekemiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Parhaimmillaan johtajuuskäytäntöjen avulla rakennetaan ja ylläpidetään ilmapiiriä, joka kannustaa jokaista olemaan myös työympäristössä oma itsensä ja ilmaisemaan avoimesti omat mielipiteensä (Edmondson 2003). Ideaalitulanteessa tämä tarkoittaa myös johtajaa



itseään. Haastateltavien havaintojen mukaan jakaessaan avoimesti omia kokemuksiaan ja mielipiteitään sekä raottamalla omaa henkilökohtaista elämäänsä hieman enemmän, voi myös toinen osapuoli kokea turvalliseksi tehdä samoin. Juuri johtajan oman avoimuuden sekä myös heikkouksien esille tuomisen on todettu tutkimuksissa rakentavan luottamusta sekä edesauttavan koko tiimin kokemaan psykologista turvallisuutta (Coutifaris & Grant 2021, 20). Avaamalla omaa elämäänsä sekä etenkin jakamalla avoimesti saamaansa palautetta, johtaja altistaa itsensä henkilökohtaiselle riskille ja myöntää siten olevansa inhimillinen ja myös haavoittuvainen (Gibson 2018). Johtajien tulisikin siis aktiivisesti sekä pyytää että jakaa saamansa palautetta tiimin kesken, sillä juuri palautteen jakamisella on todettu olevan pitkäaikaisia positiivisia vaikutuksia tiimin kokemaan psykologiseen turvallisuuteen (Coutifaris & Grant 2021).

Case organisaation yrityskulttuurin ytimessä on jatkuva oppiminen sekä Growth Mindset -ajattelumalli. Growth Mindset -ajattelumallin omaaville työntekijöille on ominaista halu kehittää itseään jatkuvasti, he ovat todennäköisemmin kiinnostuneempia työstään ja uskovat sen tarjoavan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun. (Caniels et al. 2018, Dweck 2006) Edellä kuvatun haastateltavat totesivat kuvastavan niin sanottua Growth Mindsetin perustasoa, jonka he katsoivat juurtuneen organisaatioon hyvin. Parannettavaa kuitenkin vielä olisi, ja johtajat peräänkuuluttivatkin hallittua riskinottoa sekä itsensä haastamista, jotta tekemisessä voitaisiin nousta vielä entistä korkeammalle tasolle. Johtajuuskäytännöillä sekä avoimella viestinnällä luodaan pohja yrityskulttuurille ja ilmapiirille, jossa epäonnistumiset ovat sallittuja ja uudet ideat tervetulleita.

Pro gradu -tutkielman avulla pyrittiin myös saamaan vastauksia siihen, millaisia vaikutuksia psykologisella turvallisuudella on case organisaation toimintaan. Alan tutkijoiden mukaan psykologisella turvallisuudella on todettu olevan joko suoria tai välillisiä vaikutuksia etenkin tiimien ja organisaatioiden oppimiseen, innovointiin sekä suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen (Edmondson 1999, Hirak et al. 2012, Clark 2020, Edmondson & Lei 2014, Edmondson 2019). Myös case organisaation tutkimukseen osallistuneet johtajat painottivat vaikutuksien kohdistuvan nimenomaan uuden oppimiseen, hallittuun riskinottoon ja sitä kautta innovatiivisuuteen. He myös näkivät psykologisesti turvallisen ilmapiirin vaikuttavan tiimihenkeen ja sitä kautta positiivisesti organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen.

### **7.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja virtuaalityö, uhka vai mahdollisuus**

Pro gradu -tutkimuksen viimeinen tutkimuskysymys käsitteli teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Aihe osoittautui haastavaksi, eikä minkään yksittäisen tekijän todettu vaikuttavan yksinään, vaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus yhdessä johtajuuskäytäntöjen ja luottamuksen kanssa muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa psykologisen turvallisuuden ilmiöön osittain sekä suoraan, mutta myös välillisesti. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille huomionarvoisia asioita, joilla voidaan katsoa olevan käytännönarvoa case organisaation johtajuuskäytäntöjen ja toimintatapojen kannalta.

Tutkimustulokset tukevat muun muassa Vilkmanin (2016, 11) näkemystä, jossa etäjohtamisen katsotaan olevan vain yksi nykypäivän johtajuuden ilmenemismuoto, eikä sitä voida erottaa erilliseksi saarekkeeksi. Itse johtajuuteen tuo se mukanaan kuitenkin muutamia elementtejä, joita organisaatioiden sekä johtajien tulisi huomioida. Humalan (2018, 50) mukaan perinteisen johtajuuden tavoin myös etäjohtajan tulisi pyrkiä olemaan läsnä sekä omaksumaan eräänlainen virtuaalinen ajattelutapa, joka huomioi virtuaalisen vuorovaikutuksen monimuotoisuuden sekä erilaiset vuorovaikutussuhteet. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, kuten myös johtajuudessa ylipäätään, luottamus ja luottamuksellinen vuorovaikutus nousee keskiöön. Case organisaation haastateltavat painottivat luottamuksen muodostavan perustan, jolle koko tiimin yhteistyö rakentuu. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta etenkin luottamus johtajaan on erityisen tärkeää, sillä ollakseen avoimia ja ottaakseen riskejä tiimin tulee pystyä luottamaan johtajaansa (Edmondson & Lei 2014).

Lechner & Mortlock (2021) peräänkuuluttivat virtuaalitiimien toimintaan joustavuutta ja virtuaalisen työn haasteiden hyväksyntää, sillä virtuaalisessa- ja hybridityössä monet asiat ovat monimutkaisempia. Hyväksynnällä tutkijat tarkoittavat nimenomaan ajatusmallin muutosta ja haasteiden kääntämistä investoinniksi tiimin yhteisen hyvän eteen. Haasteita tulisi ratkoa ja prosesseja hioa yhdessä, jolloin ne muodostuvat tiimin yhteiseksi voimavaraksi vaikuttaen positiivisesti työhyvinvointiin sekä tiimin suorituskykyyn (Lechner & Mortlock 2021, 3). Juuri joustavuus ja mukautuminen tilanteiden mukaan nousi esille myös case organisaation tutkimustuloksissa. Virtuaalisessa- ja hybridityössä eivät päde aivan samat pelisäännöt kuin perinteisessä läsnätyössä. Alan asiantuntijat sekä tuoreet tutkimukset

suosittelevatkin organisaatioita tarkentamaan roolit ja vastuut, kirkastamaan yhteiset tavoitteet sekä luomaan yhteiset toimintamallit ja niin sanotun hybridityön pelikirjan, jossa määritellään, miten organisaatiossa toimitaan ja mitä työkaluja hyödynnetään mihinkin (Lechner & Mortlock 2021). Yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen ollessa kaikille selviä on myös yhteistyö virtuaali- ja hybridityössä helpompaa.

### **7.3.1 Tunteiden välittäminen virtuaalisesti**

Aikaisempi tutkimustieto on todennut, että myös teknologiavälitteisesti voidaan välittää tunteita sekä tekstipohjaisessa että video-ominaisuuksia hyödyntävien sovellusten kautta kommunikoinnissa (Derks et al. 2008, 781, Cheshin et al. 2011, 12). Gibson (2020) kuvaa artikkelissaan asiaa osuvasti termillä ”care in connection”, jonka voisi vapaasti suomentaa välittämiseksi vuorovaikutuksessa. Mikäli vuorovaikutuksessa on myös välittämistä, muodostaa se henkilöiden välille psykologisesti koetun läsnäolon tunteen, joka on tutkimusten mukaan mahdollista saavuttaa myös virtuaalisesti (Gibson 2020). Tunteiden tunnistamiseksi ja tulkitsemiseksi on kuitenkin tehtävä enemmän aktiivista työtä, ja hyvien tunnetaitojen onkin todettu parantavan vuorovaikutusta sekä helpottavan yhteistyötä (Haapakoski et al 2020, 84).

Myös case organisaation tutkimustulokset tukivat näkemystä, jonka mukaan myös teknologiavälitteisesti voi välittää ja tulkita tunteita. Pikaviestien käytön todettiin lisääntyneen etätyön aikana räjähdysmäisesti, ja tunnetiloja ja reaktioita on pyritty kuvaamaan ja painottamaan erilaisilla kuvilla ja emojilla viestinnässä. Myös tunnetilojen ja omien tulkintojen sanoittamisen todettiin olevan virtuaalisessa työssä tärkeää, jotta väärinymmärryksiä voidaan välttää. Tunteiden välittämisen apuna pyrittiin hyödyntämään laajasti myös Teams-sovelluksen video-ominaisuutta, jotta osallistujien ilmeitä ja eleitä kyettiin tulkitsemaan paremmin. Ashkanasy ja Humphrey (2011, 218) painottivat omissa tutkimuksissaan nimenomaan johtajan roolia, sillä parhaimmillaan johtaja kykenee toimimaan roolimallina ja välittämään positiivista tunteita ja empatiaa myös eteenpäin. Case organisaatiossa oli myös huomattu, että varsinkin osapuolten ollessa toisilleen entuudestaan tuttuja, videokuvan käyttö ei ollut välttämätöntä, vaan oikealla läsnäololla ja äänenpainojen kuuntelemalla kyettiin tulkitsemaan tunnetiloja myös pelkän äänen avulla.

Teams-sovelluksen videon käytön todettiin olevan tärkeässä roolissa teknologiavälitteisessä tunteiden välittämisessä, mutta sen käytössä voidaan nähdä olevan Edmondson & Daleyn tapaan (2020) sekä hyviä että huonoja puolia. Videon käyttö sitoo käyttäjänsä tiukasti ruudun eteen luoden pahimmillaan tunteja kestäviä palaveriputkia paikallaan istuen. Etenkin tietotyössä tulisikin huomioida mahdollisuus pitää pieniä taukoja palaverien välissä, sekä mahdollistaa myös esimerkiksi kävely palaverien aikana. Case organisaatiossa onkin todettu hyväksi toimintatavaksi kannustaa ihmisiä ottamaan osa palavereista ulkona kävellen. Osa kokonaisista yksikköjä tai tiimejä koskevista palavereista on myös pyritty rakentamaan siten, että palaverin seuraaminen ei vaadi jatkuvaa ruudun katselemista, vaan osallistujia kannustetaan aktiiviseen kuunteluun samalla joko kävellen tai omia arkiaskareitaan toimittaen.

Toisaalta tutkimustulokset antoivat myös ymmärtää, että osa tunteesta ja sen välittymisestä jää väistämättä pois virtuaalisessa ympäristössä, jossa kommunikointi tapahtuu lähes kokonaan digitaalisesti. Suuret tunteet kaipaavat välittyäkseen inhimillisyyttä ja kasvokkain kohtaamista. Ihmisten tunteminen entuudestaan tosin auttoi tunteiden tunnistamisessa ja tulkinnaassa, jolloin uusien kollegoiden kohdalla tilanteen todettiin olevan haastava. Teknologiavälitteisyys antaa myös mahdollisuuden tunteiden moderoinnille sekä vastaanottajan että lähettäjän osalta, jolloin viestintä on suunnitelmallisempaa ja harkitumpaa kuin kasvokkain, ja spontaaneja reaktioita ja tunteita on helpompi myös piilottaa. Mitä asynkronisempaa viestintä on, sitä enemmän sitä voidaan moderoida (Baralou & Tsoukas 2015, 599). Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa johtaja näkee ja kuulee vain sen, mitä hänelle halutaan näyttää. Johtajuudelle ja työhyvinvoinnille tämä asettaakin haasteen sen osalta, kuinka hyvin organisaatio ja johtajat kykenevät olemaan tilanteen tasalla ja tietoisia siitä, kuinka ihmiset oikeasti voivat.

### **7.3.2 Avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys**

Jatkuva ja avoin vuorovaikutus onkin johtamisessa avainasemassa ja yksi onnistuneen etäjohtajuuden kulmakivistä. Hyvä vuorovaikutus on vähintään kahden ihmisen välistä vuorovaikuttamista, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja jolla rakennetaan ja parannetaan yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016, 40)

Pelkkä yksisuuntainen viestintä ei siis riitä, vaan pyrkimyksenä tulisi olla aktiivinen vuorovaikutus. Psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta juuri luottamukselliset ja

kannustavat työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat avainasemassa vaikuttaen myös työntekijöiden kokemaan työn imuun (Edmondson 2019, 42, May et al. 2004, 25, Kahn 1990).

Siksi onkin huomionarvoista, että juuri yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunteen heikkeneminen oli yksi tutkimuksessa tunnistetuista teknologiavälitteisyyden aiheuttamista haasteista. Vilkmanin (2016, 41) mukaan etenkin virtuaalisyössä yhteisöllisyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä ihmisten kohdatessa harvemmin vuorovaikutus saattaa kärsiä ja johtaa eristyneisyyden kokemukseen. Case yritys ei myöskään ole yksin tämän haasteen kanssa, sillä sama teema nousi esille myös Microsoftin teettämässä globaalissa Work Trend Index -tutkimuksessa, johon osallistui yli 30 000 vastaajaa 31 eri maasta. Työntekijöiden kokema yhteenkuuluvuus on ollut etenkin Covid-19 pandemian aikana koetuksella, ja sillä saattaa olla vaikutuksia työyhteisöjen sosiaalisiin suhteisiin ja keskinäiseen luottamukseen ja siten innovatiivisuuteen. (Microsoft Work Trend Index 2021)

Yhteisöllisyyttä tulisi pyrkiä ylläpitämään aktiivisella vuorovaikutuksella sekä yhtenäisellä ja jatkuvalla viestinnällä. Yhdessä työskentelyn ja toimimisen kautta tiimit oppivat tuntemaan toisensa, sekä tunnistamaan ja tunnustamaan toistensa heikkoudet ja vahvuudet parhaan mahdollisen yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. Tunne yhteisöön kuulumisesta rakentuu parhaiten juuri tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toisiaan. (Vilkman 2016, 42) Tätä tarkoitusta varten case organisaatiossa hyödynnettiin esimerkiksi viikoittain toistuvia tiimi-palavereja ja virtuaalisia kahvitaukoja sekä liiketoimintayksikkö kohtaisia, että koko talon henkilöstölle tarkoitettuja virtuaalisia all hands- kokouksia. Yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta ei kuitenkaan rakenneta ja ylläpidetä vain virtuaalisilla kahvitauoilla ja Teams-kokouksilla, vaan lopulta kokonaisvaltainen kokemus ratkaisee, ja tässä esihenkilöillä on merkittävä rooli. Johtajien tulisikin varmistaa, että yhteiset tavoitteet ovat kaikille selkeitä ja jokaisen oman roolin kannalta tärkeimmät prioriteetit selvillä (Lechner & Mortlock 2021). Johtajan omassa viestinnässä tulisi siis korostua selkeys ja luotettavuus (Roman et al. 2019). Myös Edmonson (2020) peräänkuulutti etenkin pandemia-ajan etätyöhön harkittua avoimuutta ja aktiivista tiedon jakoa. Hänen mukaansa satunnaisten kohtaamisten puute tulisi huomioida jakamalla omia ajatuksia sekä kysymällä tarkoituksenmukaisia kysymyksiä entistä aktiivisemmin, sillä virtuaalisessa maailmassa ei voi sattumanvaraisesti törmätä kahvikoneella tai huudella kollegoille sermien yli. (Wing Kosner Anthony 2020)

Tutkimustulosten valossa case organisaation johtajat pyrkivät omalla toiminnallaan luomaan ja ylläpitämään positiivista ilmapiiriä ja me-henkeä. Johtajuuskäytännöistä rekrytoinnit koettiin luontevaksi tavaksi lisätä ja ylläpitää tiimien monimuotoisuutta. Monimuotoisten tiimien katsottiin olevan rikkaus ja tarjoavan laajemmat mahdollisuudet palvella myös asiakkaita monipuolisemmin, sillä globaalissa organisaatiossa työntekijöiden tapaan myös asiakkaat ovat monimuotoisia. Myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä esihenkilön roolin katsottiin olevan merkittävä. Johtajien tulisikin pyrkiä olemaan läsnä ja saatavilla myös virtuaalisesti sekä varmistamaan, että uudet työntekijät kokevat saavansa apua ja tukea mahdollisimman jouhevan työn aloituksen varmistamiseksi. Etenkin virtuaalisessa työympäristössä uuteen työyhteisöön sulautumisen on todettu case organisaatiossa olevan haaste, sillä ilman kasvokkaista vuorovaikutusta osa uusista työntekijöistä oli kokenut jääneensä hieman ulkopuoliseksi.

Vastatakseen satunnaisten kohtaamisten puutteeseen, case organisaatiossa pilotoitiin kevään 2021 aikana myös teknologista ratkaisua, Icebreaker Bot Teams -sovellusta, joka mahdollisti satunnaiset kohtaamiset virtuaalisesti yhdistämällä eri tiimien jäseniä sattumanvaraisesti. Alustavat kokemukset sovelluksesta ovat olleet positiivisia, joten tässäkin asiassa teknologiavälitteinen vuorovaikutus toimi sekä haasteen luojana, että ratkaisuna toimia uudella tavalla.

### 7.3.3 Hybridityö, tietotyön uusi normaali

Etätyö ja se, että olemme kaikki olleet samassa tilanteessa on kuitenkin inhimillistänyt myös teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja lisännyt psykologista turvallisuuden tunnetta, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi: *“Sinänsä musta tää etätyöaika on lisänny tätä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiriä, kun ihmiset on tullu tutuiks niissä omissa kotiympäristöissään ja ne lapset saattaa pölähtää yhtäkkiä siihen viereen tai nähdään minkälaisesta kahvikupista itse kukin juo kahvia tai joskus palaverissa ei ookaan tukka kauheen hyvin ja todennäköisesti sillä tukalla ei ois lähteny ulko-ovesta aamulla ulos. Se on tavallaan inhimillistänyt meitä itse kutakin, ja se on mun mielestä ollu tosi positiivista.”*

Hybridityön haaste on aina ollut inklusiivisuuden ylläpitäminen palavereissa, joissa osa on läsnä fyysisesti ja osa videoyhteyden kautta. Tätä epätasapainoa ei täydellisessä

virtuaalisessa työskentelymallissa ole, vaan kaikki ovat tässä suhteessa samalla viivalla. Eräs tutkimukseen osallistunut johtaja totesikin, etätyön kautta on myös syntynyt uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska kaikki ovat samanaikaisesti aina niin sanotusti etänä. Tätä oppia tulisi pystyä hyödyntämään myös jatkossa, eli kuinka kykenemme työskentelemään yhdessä ja huomioimaan myös kollegamme videoyhteyksien päässä, kun palaamme taas hybridityön arkeen, jossa osa työskentelee samanaikaisesti sekä toimistolla ja osa kotona.

Hybridityö on ainakin case organisaation osalta osoittautunut myös hyvin tehokkaaksi toimintatavaksi. Osa haastateltavista koki työmäärän lisääntyneen ja työn luonteen muodostuneen jopa liiankin suorituskeskeiseksi ilman aikaa luovalle ajattelulle. Myös tuoreessa Work Trend Index -tutkimuksessa (2021) nousi esille pikaviestinnän, sähköpostien määrän lisääntyminen sekä Teams-palaverien osalta jopa määrän tuplaantuminen viimeisen vuoden aikana. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa haasteita sekä työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Case organisaatiossa suositaankin pitkien Teams-palaveriputkien sijaan lyhyempiä palavereja, jotka kestävät 25 tai 50 minuuttia puolen tunnin ja tunnin sijaan, jotta palaverin väliin jää aikaa niin sanotulle siirtymälle ja lyhyelle tauolle.

Teknologia mahdollistaa virtuaalisen yhteistyön ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tavalla ja aloilla, joilla emme ehkä ennen Covid-19 pandemiaa vielä osanneet kuvitellakaan työskentelevämme ”etänä”. Tulevaisuuden normaali tulee kuitenkin olemaan hybridityö, jossa teknologia toimii ennen kaikkea mahdollistajana. Sen luomista haasteista tulee vain olla tietoinen ja ratkoa sen tuomia uusia asioita avoimin mielin ja innovatiivisesti.

Taulukkoon 3. on koottu yhteenvedon muodossa vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin.

<p><b>1. Miten johtajuudella voidaan tukea psykologista turvallisuutta?</b></p> <p>Kohtaamalla ihmiset inhimillisesti, empaattisesti ja aidosti sekä olemalla läsnä. Parhaimmillaan johtajuus tukee ja mahdollistaa tiimin yhteistä kokemusta luottamuksellisesta ja avoimesta ilmapiiristä, jossa jokainen voi kokea itsensä arvostetuksi omana itsenään, ilmaista omia näkemyksiään ja ideoitaan avoimesti. Sekä luo edellytykset työkuultuurille, jossa virheet ja epäonnistumiset ovat sallittuja ja hallittuun riskinottoon jopa kannustetaan.</p>
<p><b>2. Mikä vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen?</b></p> <p>Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta vaalivalla johtajuudella, aitoudella läsnäololla ja avoimuudella luodaan ilmapiiriä, joka tukee psykologista turvallisuutta. Johtajuudessa korostuu aitous, luottamus, empaattisuus ja inhimillisuus sekä jatkuvaan oppimiseen kannustava Growth Mindset -ajattelumalli.</p>
<p><b>3. Mitä psykologisesta turvallisuudesta seuraa?</b></p> <p>Psykologinen turvallisuus tukee yksiköiden ja organisaation oppimista ja innovaatiota sekä rohkaisee kokeilevaan yrityskulttuuriin, jossa vallitsee epäonnistumiset salliva ja hyvä ilmapiiri, joka puolestaan johtaa organisaation parempaan suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen.</p>
<p><b>4. Mikä on johtajuuskäytäntöjen rooli psykologisen turvallisuuden kannalta?</b></p> <p>Johtajuuskäytännöt ovat keskeisessä roolissa, niiden avulla luodaan pohja luottamukselle ja ilmapiirille, jossa vallitsee psykologinen turvallisuus. Johtajuuskäytäntöjen avulla luodaan selkeyttä ja fokusta tärkeimpiin prioriteetteihin. Monimuotoisuus nähdään rikkautena, jota voidaan tukea rekrytoinnin avulla. Roolimallina toimiminen, aito välittäminen sekä valmentava ja kasvattava ote korostuvat. Johtajuuskäytäntöjen avulla luodaan yhteiset pelisäännöt sekä määritellään tavoitteet ja mittarit, jotta jokaiselle voidaan antaa vapaus ja vastuu suorittaa työtehtäviä omalla tavallaan. Näin ollen sekä johtajilta että työntekijöiltä vaaditaan myös vahvaa itsetuntemusta sekä itsensä johtamisen taitoa.</p>
<p><b>5. Miten teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä?</b></p> <p>Virtuaalisuus ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan nähdä sekä mahdollisuutena että haasteena. Teknologia voidaan valjastaa joustavan hybridityöskentelyn mahdollistajaksi, joka kuitenkin tuo samalla omat haasteensa esimerkiksi tunteiden välittämiseen ja ilmaisuun teknologiavälitteisesti. Teknologian välityksellä voi ilmaista ja tunnistaa tunteita, mutta todellisia reaktioita on myös helpompi moderoida, jolloin osa tuntemuksista jää helposti piiloon ja tunnistamatta. Virtuaalisuuden koettiin myös vaikuttavan negatiivisesti yhteisöllisyyteen sekä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Erityisen haastavaksi koettiin uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja uuteen tiimiin sulautuminen virtuaalisessa työympäristössä. Myös satunnaisten kohtaamisten puutteen koettiin heikentävän luovuutta sekä aiheuttavan haasteita etenkin hiljaisen tiedon jakamiselle. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus onkin avainasemassa, jotta myös teknologiavälitteisesti voidaan luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri.</p>



## 8 POHDINTA

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen kontribuutiota tieteelle, kerrataan käytännön suosituksia case organisaatiolle ja sen johtajille, sekä pohditaan pro gradu -tutkielman luotettavuutta ja rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Pro gradu -tutkielmani pohdintaa kirjoittaessani monissa yrityksissä ja organisaatioissa ollaan palaamassa arkeen lomien jälkeen. Organisaatioissa hiotaan nyt hybridityön strategioita ja pohditaan, kuinka uusi arki saadaan rullaamaan mahdollisimman joustavasti ja tehokkaasti. Nyt olisi hyvä paikka sekä organisaatioille että johtajille pohtia miten hybridityötä tulisi johtaa. Pro gradu -tutkielmani tieteellinen kontribuutio on suhteellisen rajallinen, mutta toivon sen herättävän keskustelua, ja inspiroivan johtajia ajattelemaan kuinka psykologinen turvallisuus voitaisiin valjastaa tietotyön menestyksen ajuriksi. Tämän lisäksi toivon tutkimuksen tarjoavan hyviä käytännön suosituksia sekä case organisaatiolle että yleisesti tietotyön menestyksekkäälle johtajuudelle. Tutkimuksen perusteella voidaan kiistatta todeta, että panostus psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin työyhteisössä on ehdottomasti suositeltavaa. Sillä myös tietotyössä parhaiten menestyvissä tiimeissä on todettu vallitsevan psykologinen turvallisuus (Duhigg 2016, Delizonna 2017, Huang et al. 2008).

### **Käytännön suosituksia organisaatioille ja johtajille**

Tietotyön hyvään johtajuuteen kuuluu avoimuus, aitous ja empaattisuus, jolla varmistetaan inklusiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa arvostetaan ja vaalitaan monimuotoisuutta. Tällaisessa ilmapiirissä jokainen voi kokea olevansa arvostettu omana itsenään ja ilmaista omia mielipiteitään avoimesti ilman pelkoa niiden negatiivisista seuraamuksista. Juuri johtajuuskäytännöillä voidaan tukea ja edesauttaa psykologisen turvallisuuden kokemusta sekä varmistaa, että myös virtuaalisuuden ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen aiheuttamia haasteita pyritään minimoimaan. Hybridityötä tulisi johtaa ihmiset, ei työkalut edellä, jolloin myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tuomia haasteita on helpompi hallita. Yhteiset pelisäännöt, hyvin fokusoidut prioriteetit sekä selkeät tavoitteet mahdollistavat joustavan yhteistyön myös virtuaalisessa työssä. Hybridityön ei tarvitse tarkoittaa ylipitkiä työpäiviä ja suorituskeskeisiä palaveriputkia, vaan työtä tulisi johtaa inhimillisesti ja empaattisesti. Etenkin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tulisi olla avoin

joustavuudelle ja mukautua tilanteen mukaan. Hyviksi käytännön vinkeiksi virtuaaliseen työhön nousivat muun muassa Teams-sovelluksen kameran käyttö helpottamaan tunteiden tulkintaa ja tunnistamista, kävelypalaverit ja joustavuus kameran käytön suhteen, sillä joskus ilman kuvaa on helpompi keskittyä ja olla läsnä, sekä normaalia lyhyemmät palaverit ja tauot niiden välissä. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen on todettu kärsineen etäyön aikana ja siksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota virtuaalisessa työympäristössä, jossa kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat minimissään. Virtuaaliset kahvitauot, tiimichatit ja laajemmat koko henkilöstöä koskevat virtuaaliset kokoontumiset edesauttavat tiedon jakamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta eivät yksinään riitä. Kokonaisvaltainen kokemus yhteenkuuluvuudesta ja me-hengestä ratkaisee, ja tässäkin suhteessa turvallisuuden tunne nousee keskeiseksi tekijäksi, sillä juuri luottamuksellisten ja kannustavien vuorovaikutussuhteiden kautta luodaan myös yhteenkuuluvuutta.

### **Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava sen toteutusajankohta. Tutkimus toteutettiin Covid-19 pandemian aikana tietointensiivisessä teknologiayhtiössä, jossa suurin osa työntekijöistä oli ollut tutkimuksen aikana jo yli vuoden etätyössä. Tutkimusajankohdassa voidaan nähdä sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvä puoli on, että tutkimus antoi tukea aikaisemmalle psykologisen turvallisuuden tutkimukselle nimenomaan tietotyön kontekstissa virtuaalisessa toimintaympäristössä, teknologiavälitteisyys huomioiden. Huonona puolena voidaan pitää globaalin pandemiatilanteen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia ja sen normaaliin ajanjaksoon verrattuna tuomat ylimääräisiä haasteita. Esimerkiksi sosiaaliset kontaktit ovat olleet tutkimusajankohtana minimissään, joka on omalta osaltaan saattanut vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin ja tulkintoihin. Tutkimusajankohtana tietotyötä johdettiin täysin virtuaalisesti, ja paluuta normaaliin hybridityöhön vasta suunniteltiin.

Tutkimuksen rajoitukset ovat linkitettävissä sen otantaan sekä yksipuoliseen rajaukseen. Ensimmäinen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkijan oma kytkös case organisaatioon, minkä voidaan niin ikään vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti tutkimustulosten validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tutkimuksen otanta on suhteellisen pieni, vain yhdeksän informanttia ja se kattoi case organisaation kahdeksasta liiketoimintayksiköstä vain kolme. Tulokset eivät siis ole sellaisenaan rinnastettavissa koko totuudeksi

organisaatiota koskien, mutta antavat vahvoja viitteitä tilanteesta. Tutkimustuloksien osalta on myös huomionarvoista, ettei tutkimukseen osallistuneiden kolmen liiketoimintayksikön välillä havaittu huomattavia eroavaisuuksia, ja siksi tulokset osiossa eri liiketoimintayksiköiden vastauksia ei ole yksilöity tai verrattu keskenään. Toinen tunnistettu rajoite liittyy tutkimuksen rajaukseen koskemaan ainoastaan case organisaation johtajien näkemyksiä. Rajaus oli harkittu, mutta sen vuoksi tutkimustulokset antavat vain yksipuolisen, tiettyjen johtajien näkökulmasta tehdyn tulkinnan aiheeseen ilman työntekijöiden näkemystä asiaan. Myös tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat tutkijan itsensä valikoimia ja innokkaita osallistumaan tutkimukseen, eri informanteilla tutkimustulokset siis saattaisivat poiketa nyt raportoiduista. Toisaalta tutkimustulosten analysoinnissa on pyritty koko prosessin ajan objektiivisuuteen, ja organisaation sekä informanttien tunnettuutta on pyritty hyödyntämään tuomalla haastatteluihin rentoa ilmapiiriä sekä syvyyttä itse tutkimustulosten analysointiin.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotuksena olisikin kiinnostavaa tutkia, miten tässä tutkimuksessa tutkittu psykologisen turvallisuuden ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät koetaan työntekijöiden mielestä ja muuttuisivatko tutkimustulokset oleellisesti, jos tutkimus toteutettaisiin normaalina hybridityön aikana, jolloin myös kasvokkain kohtaaminen toimistotiloissa olisi mahdollista. Tutkimusta olisi myös mielenkiintoista jatkaa kattamaan työntekijöiden näkemys samoihin teemoihin sekä selvittää laajemmin organisaatiossa koettua psykologisen turvallisuuden tasoa.

## LÄHDELUETTELO

- ANDERS, A., 2016. Team Communication Platforms and Emergent Social Collaboration Practices. *International journal of business communication* (Thousand Oaks, Calif.), 53(2), pp. 224-261.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D.A., 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- ASHKANASY, N.M. and HUMPHREY, R.H., 2011. Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), pp. 214-224.
- AVOLIO, B.J., BASS, B.M. and JUNG, D.I., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp. 441-462.
- AVOLIO, B.J., SOSIK, J.J., KAHAI, S.S. and BAKER, B., 2014. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership quarterly*, 25(1), pp. 105-131.
- AVOLIO, B.J. and BASS, B.M., 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), pp. 199-218.
- BABA, M.M., 2020. Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International journal of social psychiatry; Int J Soc Psychiatry*, 66(8), pp. 810-820.
- BAER, M. and FRESE, M., 2003. Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), pp. 45-68.
- BAILEY, D.E., LEONARDI, P.M. and BARLEY, S.R., 2012. The Lure of the Virtual. *Organization science* (Providence, R.I.), 23(5), pp. 1485-1504.
- BAKKER, A.B. and DEMEROUTI, E., 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), pp. 209-223.
- BAKKER, A.B., TIMS, M. and DERKS, D., 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), pp. 1359-1378.
- BANDURA, A. and MCCLELLAND, D.C., 1977. *Social learning theory*. Englewood cliffs Prentice Hall.
- BARALOU, E. and TSOUKAS, H., 2015. How is New Organizational Knowledge Created in a Virtual Context? An Ethnographic Study. *Organization Studies*, 36(5), pp. 593-620.

- BARTSCH, S., WEBER, E., BÜTTGEN, M. and HUBER, A., 2020. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of service management*.
- BASS, B.M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*.
- BASS, B.M. and AVOLIO, B.J., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- BERGMANN, B. and SCHAEPPPI, J., 2016. A Data-Driven Approach to Group Creativity. *Harvard Business Review*.
- BLIGH, M.C., KOHLES, J.C. and YAN, Q., 2018. Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of change management*, 18(2), pp. 116-141.
- BLOMQUIST, K., 1997. The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), pp. 271-286.
- BREEVAART, K., BAKKER, A.B. and DEMEROUTI, E., 2014. Daily self-management and employee work engagement. *Journal of vocational behavior*, 84(1), pp. 31-38.
- BREEVAART, K. and ZACHER, H., 2019. Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), pp. 384-409.
- BURKE, C.S., SIMS, D.E., LAZZARA, E.H. and SALAS, E., 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership quarterly*, 18(6), pp. 606-632.
- CAMERON, K., DUTTON, J. and QUINN, R.E., 2003. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. 1 edn. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- CANIELS, M.C.J., SEMEIJN, J.H. and RENDERS, I.H.M., 2018. Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career development international*, 23(1), pp. 48-66.
- CAO, F. and ZHANG, H., 2020. Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China. *Chinese management studies*, 14(3), pp. 661-676.
- CARMELI, A., BRUELLER, D. and DUTTON, J.E., 2009. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), pp. 81-98.
- CARMELI, A., GELBARD, R. and REITER-PALMON, R., 2013. Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human resource management*, 52(1), pp. 95-121.

- CARMELI, A. and JODY, H.G., 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), pp. 709-729.
- CARMELI, A., SHEAFFER, Z., BINYAMIN, G., REITER-PALMON, R. and SHIMONI, T., 2014. Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity. *The Journal of creative behavior*, 48(2), pp. 115-135.
- CARSON, J.B., TESLUK, P.E. and MARRONE, J.A., 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management journal*, 50(5), pp. 1217-1234.
- CASTRO, D.R., ANSEEL, F., KLUGER, A.N., LLOYD, K.J. and TURJEMAN-LEVI, Y., 2018. Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, (12 (4)), pp. 489-502.
- CAULAT, G., 2012. *Virtual leadership*. Libri Publishing Limited.
- CHESHIN, A., RAFAELI, A. and BOS, N., 2011. Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational behavior and human decision processes*, 116(1), pp. 2-16.
- CLARK, T.R., 2020. *The 4 Stages of Psychological Safety*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- COUTIFARIS, C.G.V. and GRANT, A.M., 2021. Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization science* (Providence, R.I.).
- CROSS, R., REBELE, R. and GRANT, A., 2016. Collaborative Overload. *Harvard Business Review*.
- DELIZONNA, L., 2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It.
- DENG, B., BLIGH, M.C. and KOHLES, J.C., 2010. To err is human, to lead is divine? The role of leaders in learning from workplace mistakes.
- DENIS, J., LANGLEY, A. and SERGI, V., 2012. Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 211-283.
- DERKS, D., FISCHER, A.H. and BOS, A.E.R., 2008. The role of emotion in computer-mediated communication: A review. *Computers in Human Behavior*, 24(3), pp. 766-785.
- DEPERT, J.R. and BURRIS, E.R., 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management journal*, 50(4), pp. 869-884.

DUHIGG, C., 2016. What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York times magazine*, 26(2016), pp. 2016.

DWECK, C.S., 1999. Self-theories: Their role in motivation, personality, and development.

DWECK, C., S., 2006. *Mindset, The New Psychology of Success*. New York: Random House.

EDMONDSON, A., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383.

EDMONDSON, A.C., 2019. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

EDMONDSON, A.C., 2003. Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of management studies*, 40(6), pp. 1419-1452.

EDMONDSON, A.C., 2002. The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization science (Providence, R.I.)*, 13(2), pp. 128-146.

EDMONDSON, A.C., KRAMER, R.M. and COOK, K.S., 2004. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, pp. 239-272.

EDMONDSON, A.C. and LEI, Z., 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu.Rev.Organ.Psychol.Organ.Behav.*, 1(1), pp. 23-43.

EDMONDSON, A. and DALEY, G. 2020. *How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings*. Harvard Business Publishing.

ERIKSSON, P. and KOVALAINEN, A., 2015. *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.

FEITOSA, J. and SALAS, E., 2020. Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*.

FLOCCO, N., CANTERINO, F. and CAGLIANO, R., 2021. Leading innovation through employees' participation: Plural leadership in employee-driven innovation practices. *Leadership (London, England)*, , pp. 174271502098792.

FRAZIER, M.L., FAINSHMIDT, S., KLINGER, R.L., PEZESHKAN, A. and VRA-CHEVA, V., 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), pp. 113-165.

- GEORGE, J.M., 2016. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human relations (New York)*, 53(8), pp. 1027-1055.
- GIBSON, C., 2020. From “Social Distancing” to “Care in Connecting”: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management discoveries*, 6(2), pp. 165-169.
- GIBSON, C. and COHEN, S. 2004. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Wiley Subscription Services, Inc.
- GIBSON, C.B. and GIBBS, J.L., 2006. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), pp. 451-495.
- GIBSON, K.R., 2018. Can I Tell You Something? How Disruptive Self-Disclosure Changes Who “We” Are. *The Academy of Management review*, 43(4), pp. 570-589.
- GILSON, L.L., MAYNARD, M.T., JONES YOUNG, N.,C., VARTIAINEN, M. and HAKONEN, M., 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), pp. 1313-1337.
- GONG, Y., CHEUNG, S., WANG, M. and HUANG, J., 2012. Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of management*, 38(5), pp. 1611-1633.
- HAAPAKOSKI, K., NIEMELÄ, A., YRJÖLÄ, E., 2020. *Läsnä etänä*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- HAN, S.J., LEE, Y. and BEYERLEIN, M., 2019. Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), pp. 159-182.
- HIRAK, R., PENG, A.C., CARMELI, A. and SCHAUBROECK, J.M., 2012. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership quarterly*, 23(1), pp. 107-117.
- HIRSJÄRVI, S. and HURME, H., 2000. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsingin Yliopisto.
- HIRSJÄRVI, S., REMES, P. and SAJAVAARA, P., 2009. *Tutki ja kirjoita*. 22 edn. Helsinki: Tammi.
- HOCH, J.E. and DULEBOHN, J.H., 2017. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human resource management review*, 27(4), pp. 678-693.
- HOFFER GITTELL, J., 2002. Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects. *Management science*, 48(11), pp. 1408-1426.



- HUANG, C.C. et al. 2008. An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *IEEE*.
- HUMALA, I., 2018. Key elements that enable leaders to foster creativity in virtual work.
- JOHNSTON, K. and GARVEY BERGER, J., 2015. *Simple Habits for Complex Times: Powerful Practices for Leaders*. Stanford University Press.
- JOO, B., LIM, D.H. and KIM, S., 2016. Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & organization development journal*, 37(8), pp. 1117-1134.
- KAHN, W.A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), pp. 692-724.
- KANANEN, J., 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän Amattikorkeakoulu.
- KAPLAN, S., CORTINA, J., RUARK, G., LAPORT, K. and NICOLAIDES, V., 2014. The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership quarterly*, 25(3), pp. 563-580.
- KASPER-FUEHRER, E. and ASHKANASY, N.M., 2001. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of management*, 27(3), pp. 235-254.
- KEATING, L.A. and HESLIN, P.A., 2015. The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human resource management review*, 25(4), pp. 329-341.
- KOSKINEN, I., ALASUUTARI, P. and PELTONEN, T., 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- KOZLOWSKI, S.W. and BELL, B.S., 2008. Team learning, development, and adaptation. *Group learning*, pp. 15-44.
- LECHNER, A. and MORTLOCK, J.T., 2021. How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational dynamics*.
- LEROY, H., DIERYNCK, B., ANSEEL, F., SIMONS, T., HALBESLEBEN, J.R., MCCAUGHEY, D., SAVAGE, G.T. and 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), pp. 1273.
- LI, Y., 2018. Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 38(5), pp. 1152-1161.
- LYONS, P., 2008. The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of business and psychology*, 23(1), pp. 25-36.

- MADJAR, N. and ORTIZ-WALTERS, R., 2009. Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity. *Human Performance*, 22(2), pp. 128-142.
- MAGUIRE, M. and DELAHUNT, B. 2017. *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars*. \*
- MAY, D.R., GILSON, R.L. and HARTER, L.M., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11-37.
- MEDINA, J., 2008. *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*.
- MICROSOFT WORK TREND INDEX, 2021. The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready? Microsoft. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.7.2021]. Saatavilla: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- MIKKANEN, H., 2021, Etätyön ei tarvitse olla uhriutumista palaveriputkissa. Talouselämä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.8.2021]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/microsoft/etatyon-ei-tarvitse-olla-uhriutumista-palaveriputkissa/>
- NEWMAN, A., DONOHUE, R. and EVA, N., 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), pp. 521-535.
- NICOLAIDES, A. and POELL, R.F., 2020. 'The only option is failure': Growing safe to fail workplaces for critical reflection. *Advances in developing human resources*, 22(3), pp. 264-277.
- O'DONOVAN, R. and MCAULIFFE, E., 2020. A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC health services research; BMC Health Serv Res*, 20(1), pp. 101.
- PAOLI, D.D. 2015. *Virtual organizations: a call for new leadership*. Edward Elgar Publishing.
- PEARSALL, M.J. and ELLIS, A.P., 2011. Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), pp. 401-411.
- PETERS, L. and KARREN, R.J., 2009. An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings. *Group & organization management*, 34(4), pp. 479-504.
- PUUSA, A. and JUUTI, P., 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus.

- RAES, E., DECUYPER, S., LISMONT, B., PIET VAN, D.B., KYNDT, E., DEMEYERE, S. and DOCHY, F., 2013. Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional science*, 41(2), pp. 287-305.
- RANTANEN, J., LEPPÄNEN, I. and KANKAANPÄÄ, H., 2020. *Johda tunneilmastoa, Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- ROMAN, A.V., VAN WART, M., WANG, X., LIU, C., KIM, S. and MCCARTHY, A., 2019. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public administration review*, 79(6), pp. 853-866.
- ROPO, A., 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?*
- RUUSUVUORI, J. and TIITTULA, L., 2005. *Haastattelu*. 3. painos edn. Tampere: Vastapaino.
- SAARINEN, J., 2016. *Managing global virtual teams*.
- SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. and BAKKER, A.B., 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of happiness studies*, 3(1), pp. 71-92.
- SCHEIN, E.H. and BENNIS, W.G., 1965. *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley New York.
- SENGE, P.M., 1990. *The art and practice of the learning organization*.
- SIEBDRAT, F., HOEGL, M. and ERNST, H., 2009. How to manage virtual teams. *MIT Sloan management review*, 50(4), pp. 63.
- SIEMSEN, E., ROTH, A.V., BALASUBRAMANIAN, S. and ANAND, G., 2009. The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & service operations management*, 11(3), pp. 429-447.
- SPREITZER, G.M., 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- SUIJA-MARKOVA, I., BRIEDE, L., GAILE-SARKANE, E. and OZOLIŅA-OZOLA, I., 2020. Multitasking in Knowledge Intensive Business Services. *Emerging science journal*, 4(4), pp. 305-318.
- TUOMI, J. and SARAJÄRVI, A., 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10 edn. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VAN WART, M., ROMAN, A., WANG, X. and LIU, C., 2017. Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), pp. 527-537.
- VILKMAN, U., 2016. *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

- WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., WERNING, T.S. and PETERSON, S.J., 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of management*, 34(1), pp. 89-126.
- WEISS, H.M. and CROPANZANO, R., 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- WING KOSNER ANTHONY, 2020, Amy Edmondson on the power of psychological safety in distributed work. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.8.2021]. Saatavilla: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/amy-edmondson-on-the-power-of-psychological-safety-in-distribute>.
- WRZESNIEWSKI, A. and DUTTON, J.E., 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), pp. 179-201.
- YAN, Q., BLIGH, M.C. and KOHLES, J.C., 2014. Absence makes the errors go longer: How leaders inhibit learning from errors. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), pp. 233.
- YUKL, G., GORDON, A. and TABER, T., 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *The Journal of leadership studies*, 9(1), pp. 15-32.
- ZACCARO, S.J. and BADER, P., 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics*, 31(4), pp. 377-387.

## LIITTEET

### Liite 1. haastattelututkimuksen kysymykset

#### *Haastattelujen alustus:*

Tieteellisessä kirjallisuudessa psykologinen turvallisuus määritellään tiimitasolla tiimin yhteiseksi käsitykseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä sekä tuntea itsensä arvostetuksi ja kunnioitetuksi (Edmondson 1999, 350). Työympäristössä psykologinen turvallisuus linkittyy myös tiiviisti luottamuksellisiin suhteisiin sekä selvästi määriteltyihin rooleihin ja odotuksiin, jotta yksilöt kokevat voivansa olla oma itsensä sekä ilmaista itseään vapaasti. Psykologinen turvallisuus siis kuvastaa yksilön mielikuvia ja näkemyksiä riskin oton seuraamuksista työympäristössä (Edmondson & Lei 2014, 4, Edmondson 1999, Keating & Heslin 2015).

Case yrityksen jokaisen työntekijän laadullisiin tulostavoitteisiin on kirjattu inklusiivisuus ja muiden huomioiminen sekä monimuotoisuuden ja erilaisuuden arvostaminen. Kaikkien työntekijöiden on siis vaalittava yrityskulttuuria ja ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla vapaasti oma itsensä, ilmaista omat mielipiteensä ja ideansa sekä pyrkiä puhaltamaan yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikki edellä mainitut elementit voidaan tutkimuksien mukaan liittää joko suoraan tai välillisesti pro gradu tutkielmassani käsiteltävään psykologisen turvallisuuden ilmiöön.

#### **1. Taustakysymykset**

- Kerrotko ensin hieman itsestäsi (mitä teet ja kuinka kauan olet ollut managerina)?

#### **2. Teema: johtajuus**

- Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

#### **3. Teema: Psykologinen turvallisuus ja luottamus**

- Miten määrittelisit psykologisen turvallisuuden tunteen ja mitä se tarkoittaa sinulle?
  - o Entä tiimillesi?
- Millainen ilmapiiri tiimissäsi mielestäsi vallitsee?
  - o Mihin se mielestäsi vaikuttaa?
- Miten luottamus ja turvallisuuden tunne ilmenee organisaatiossanne/tiimissäsi?
- Jos tiimissä vallitsee luottamus ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, mihin se mielestäsi vaikuttaa?

- Mikä mielestäsi edesauttaa luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumista tiimissä?
- Miten organisaatiossanne suhtaudutaan virheisiin/epäonnistumisiin?
  - o Entä omassa tiimissäsi?

#### **4. Teema: Etäjohtajuus**

- Millaisia eroja mielestäsi on etäjohtajuuden ja perinteisen johtajuuden välillä?
- Onko virtuaalisuus tai teknologiavälitteisyys vaikuttanut omiin johtajuuskäytäntöihisi, jos niin miten?

#### **5. Teema: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus**

- Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?
- Mikä on mielestäsi olennaista johtajan vuorovaikutuksessa?
- Miten teknologiavälitteisesti voi mielestäsi välittää tunnetta?
- Miten pyrit ylläpitämään avointa vuorovaikutusta tiimissäsi?
  - o Onko se mielestäsi kärsinyt Covid-19 pandemian aikana?
- Miten pyrit ylläpitämään monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta tiimissäsi?
  - o Entä miten se ilmenee?
- Miten pyrit ylläpitämään luottamusta tiimissäsi?
  - o Entä miten se ilmenee?

## Liite 2. Esimerkki teemoittelusta

Pääteema	Alakategoria	Alakategoria 1	Lainaus haastatteluista
Johtajuus	monimuotoisuus	rekrytoinnit	Ja sit se monimuotoisuus niin, se on tietysti kun rakentaa tiimiä, niin tosi tärkeä valinta, mil tavalla saa luotua monimuotoisuutta ja millä tavalla pääsee semmosista omista biaseista irti ja yks tärkeä kohtahan on se kun tekee rekrytoinnin, niin kuka on paras, se onkin tärkeä paikka, ja kuten mä sanoin tos aikasemmin, että se monimuotoisuuden embraceaminen
Johtajuus	monimuotoisuus	tulosta pitkällä aikavälillä	<i>Mutta aika usein, se että oikeesti vaalii monimuotoisuutta ja erilaisuutta, niin vaatii kyllä sen että se on johtajalle vähän monimutkasempi, vähän työläämpi, vähän vaikeempi, ja sillon pitää vaan ymmärtää et tää on erinomaisen tärkeä prioriteetti</i>
Johtajuus	monimuotoisuus ja inklusiivisuus	oppimisen fasilitointi	Et sit se varsinainen monimuotoisuus niin, ehkä mä itse pyrin saamaan ihmisiä välillä sinne epämukavuusalueelleen ja sitä kautta tavallaan kukaan ei pysty rakentamaan itselleen liian sellasta, että minä osaan tämän kaiken, joten minä kerron sitten muille miten tämä asia tapahtuu, vaan se pakottaa huomaamaan siihen, että minullakin on uutta opittavaa. Eli se jatkuvan oppimisen kulttuurin fasilitointi, niin se on varmaan yksi asia. Ja sit ehkä se avoin sanottaminen asioista, että nyt meidän kannattaa kuunnella ehkä tämmönenkin mielipide tähän asiaan, koska tästä ja tästä tulokulmasta se saattaisi olla hyödyllinen. Et koitan löytää niitä asioita, kuinka teen arvokkaita niistäkin mielipiteistä, jotka on vasta aihioita, jotka ei oo vielä ehkä niin valmiita, että muut ois niitä vartenotettavaksi asiaksi kokemaan. Niitten ihmisten, ketä niit on esittänyt on helpompi rakentaa sille omalle, tuntea mukaankuuluvuutta, mut sit jatkorakentaa sitä ja päästä tavallaan, siitä muodostuu ja siitä kehittyä arvokas koko porukalle.
Johtajuus	monimuotoisuus ja inklusiivisuus	vapaus tehdä omalla tavalla	Varmastikin silleen, et joku saa loistaa siinä omalla alueella. Ehkä se semmonen, että tuo. Mä kannustan ihmisiä tuomaan sitä erilaisuutta ja sitä että, voi olla että meillä tiimissä tehdään moni tekee monella eri tavalla asioita
Johtajuus	monimuotoisuus ja inklusiivisuus	rekrytoinnit	se helppo vastaus on tietysti se, että rekrytoinneissa pyritään kattamaan sitä, että on sitä monimuotoisuutta ja sit tietysti toisaalta se inklusiivisuus, että on kunnon on boardingit ja on padit ja kaikki muut, sehän nyt on tosi, oikeestaan pintaraapasu siihen koko asiaan
johtajuus	monimuotoisuus ja inklusiivisuus	rekrytoinnit	<i>diversiteetti tiimissä on hirveen tärkeä. Todellakin jos sä haet omaa kuvaa, tai jos sä haet semmosta, et tällainen sen pitää olla, niin sä menetät siin tosi paljon. Eli sen tiimin täytyy olla tosi monimuotoinen, koska vaan siit monimuotoisuudesta kumpuu se luovuus. Ja vaan sillä, et me haastetaan toistemme ajatuksia, me voidaan kehittyä ja tehdä jotain erilaista. Ne asiakkaatkin on erilaisia siellä. Jos me ollaan kaikki samasta puusta, ei me ikinä voida palvella sitä koko asiakasportfoliota oikein</i>
johtajuus	inklusiivisuus	johtajan rooli	Eli jos on hyvin ekstrovertti, sen täytyy saada puhua, jos on hyvin introvertti, se täytyy saada puhumaan. Ja molemmilta se paras ulos
Johtajuus	inklusiivisuus	johtajan rooli	Ihmiset on hyvin erilaisia. Että se inklusiivisuus toteutuu, joitain pitää jarrutella ja joitain pitää aktiivisemmin pyytää tekemään. Pidän sitä yllä sillä, että mä keskustelen näistä asioista.
Johtajuus	inklusiivisuus	roolimalli	<i>esimerkki on tärkeä siinä inklusiivisuudessa, että oikeesti osottaa sitä ja et pyrkii myös pois semmosesta meidän tiimi versus muu maailma, et pyrkii olemaan inklusiivinen kokonaan</i>
johtajuus	inklusiivisuus	ilmapiiri	<i>että kohdellaan ihmisiä yksilöinä, kohdataan ne yksilöinä ja hyväksyä se, että kaikki ei oo täydellistä ja auttaa sitä ihmistä hyväksymään se, että kaikki ei oo täydellistä. Täähän on ihan selvää, et jos me saadaan jokainen pelaamaan vahvuuksillaan, peli kulkee paremmin kun se että jokainen pelaa heikkouksillaan.</i>