

Psykologisen turvallisuuden johtaminen ja myötätunto työyhteisöissä

Miten johtaa työyhteisöä kohti psykologista turvaa – myös etätyössä ja kriisiaikoina?

Tutkimushankkeen loppuraportti

2022
CoHumans Oy
Helsinki

ISBN 978-952-94-7305-2



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonten
The Finnish Work Environment Fund



Tiivistelmä	3
Tausta: työyhteisöt ja toimintaympäristöt muutoksessa	4
Mitä psykologinen turvallisuus on ja miksi sitä on syytä tutkia?	5
Psykologinen turvallisuus?	5
Miksi psykologista turvaa oli syytä tutkia?	6
Tutkimushankkeen tavoitteet ja hypoteesit	8
Mitä hankkeessa tavoiteltiin?	8
Mille hypoteeseille hanke perustui?	9
Aineistot ja menetelmät	9
Hankkeen eteneminen	12
Miten hanke eteni?	12
Hankkeen aikajana	13
Millaisia koulutukset olivat?	13
Hankkeen tulokset	15
Tutkimuslöydökset	15
Vaikutukset osallistuvissa organisaatioissa	19
Kehitetyt työkalut	20
Hankkeen tiedotustoimet ja julkaisut	23
Hankkeen vaikuttavuus	24
Kirjallisuus	25

Tiivistelmä

Hankkeen aihe ja tarkoitus

Tutkimushanke tarkasteli psykologisen turvallisuuden johtamista ja myötätuntoa työyhteisöissä. Ydinkysymyksenä oli, miten johtaa työyhteisöä kohti psykologista turvaa – myös etätyössä ja kriisiaikoina?

Hankkeen tavoitteet olivat arvioida psykologista turvallisuutta edistävän verkkokoulutuksen vaikuttavuutta, ymmärtää psykologisen turvallisuuden ilmenemismuotoja, esteitä ja edellytyksiä sekä luoda systemaattinen käsitys psykologisen turvallisuuden ja myötätunnon käsitteellisestä suhteesta parempien mittaus- ja kehitysmenetelmien kehittämiseksi.

Aineisto ja metodi

Hankkeessa toteutettiin 'Inhimillisesti kestävä johtaminen' -koulutuskokonaisuus kahdessa suomalaisessa kunta-alan työyhteisössä.

Tutkimuksen aineisto koostui kolmesta osasta: 1) koulutusten yhteydessä kerätystä, pääosin laadullisesta kirjallisesta aineistosta, 2) ryhmähaastatteluaineistosta ja 3) kyselyaineistosta. Aineisto antoi mahdollisuuden sekä tarkastella tutkittavien ilmiöiden suhdetta toisiinsa ja koulutukselliseen interventioon, pureutua syvemmälle tutkittavien ilmiöiden mekanismeihin organisaation arjessa, että suunnata organisaatioiden toimintaa kohti merkittäviksi todettuja toimintatapoja.

Keskeiset tulokset

Hankkeen keskeiset tutkimuslöydökset olivat tiivistetysti:

- työelämän käytäntöön liittyvä löydös: kolme keskeistä toimintatapaa, joilla esihenkilöt voivat edistää psykologista turvaa: 1) autenttisuuden ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen, 2) kommunikaation avoimuuden ja vastavuoroisuuden varmistaminen ja 3) myötätunnon kaikkien ulottuvuuksien ottaminen huomioon psykologisen turvallisuuden edellytysten vahvistajana.
- hypoteesejamme vahvistava havainto: myötätunnon osoittaminen ja sen yhteisöllisten edellytysten luominen on esihenkilölle dynaaminen keino vastata työelämän jännitteisiin, ja siten rakentaa psykologista turvallisuutta juuri muutosten keskellä
- käsitteellinen löydös: organisaatioiden myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden konstruktioihin sisältyy moraalista normatiivisuutta. Ilmiöiden eettisiä mahdollisuuksia ja riskejä voidaan analysoida tarkastelemalla niitä filosofisen tunnustusteorian käsitevälineistöllä

Johtopäätökset ja vaikuttavuus

Hanketta voidaan pitää varsin onnistuneena. Mukana oleville organisaatioille on kyetty tuottamaan lisäarvoa. Myös kiinnostavia tieteellisiä löydöksiä on tehty ja niiden pohjalta on laadittu kaksi tieteellistä artikkelikäsikirjoitusta. Hankkeessa on lisäksi julkaistu työkalupakki psykologisen turvan johtamisen konkreettisista keinoista.

Tausta: työyhteisöt ja toimintaympäristöt muutoksessa

Vuoden 2021 alkupuolella käynnistyneen tutkimushankkeen alla oli monissa työyhteisöissä ja niiden toimintaympäristöissä tapahtunut mullistuksia. Koronapandemian mukanaan tuomien kokoontumisrajoitusten myötä etätyö ja etäkohtaamiset tulivat tutuiksi yhä useammalle. Työelämän murros, joka oli alkanut jo ennen koronapandemiaa, nosti pintaan kysymyksiä, jotka aiemmin vielä olivat työelämässä melko marginaalisia. Miten huomaan, jos kollega on avun tarpeessa? Huomaanko, jos en olekaan enää hyvä työkaveri? Miten innostua ja ideoida uutta, kun emme koskaan tapaa? Säilyykö kokemus työyhteisöön kuulumisesta myös etänä työskennellessä?¹

Ennakoimaton muutos on osa nykyisiä organisaatioiden toimintaympäristöjä² – ja koronapandemian seurauksena ennakoimattomuus korostui. Korona-aika kiihdytti toimintaympäristöjen muutosta ja teki muutoksista vaikeasti ennakoitavia. Oppimisen merkitys organisaatioiden menestystekijänä korostuu ja psykologisen turvallisuuden yhteys organisaation oppimiskyvykkyyteen on tutkitusti vahva³ Haastavaa kyllä, digiloikka ja ylipäättään jatkuva oppiminen ei ole kaikkien ulottuvilla. Osaamisen kehittäminen kasaantuu niille, joiden osaaminen, taidot ja kehittymismahdollisuudet ovat jo lähtökohtaisesti hyvät.⁴

Erityisesti esihenkilöiden kohdalla kuormittuneisuus on vain kasvanut koronapandemia-aikana.⁵ Tuoreissa suomalaisissatutkimuksissa on osoitettu etätyön haasteellisuus esimerkiksi psykologisen turvallisuuden ja oman työn johtamisen kannalta.⁶ Kuten psykologista turvaa, myös myötätuntoa haastavat etätöissä useat tekijät. Ensiksikin, inhimillinen vuorovaikutus on viritetty kasvokkain, samassa tilassa tapahtuviin kohtaamisiin.⁷ Toiseksi, erityisesti tunteiden ja sosiaalisen tuen ilmaiseminen on hyvin kehollista.⁸ Kasvokkainen vuorovaikutus on siis vain osa inhimillistä vuorovaikutusta, jolla tunteita pyritään ja kyetään ilmaisemaan. Kolmanneksi, myötätunnon edellytykset luodaan usein spontaaneissa kohtaamisissa ja epämuodollisissa tilanteissa.⁹ Aiemmasta häiriötekijästä on voinut tulla monille nyt kaijuun kohde.

Samalla kun pandemia on ollut etätyömullistus, se on ollut myös turvallisuuden tunteen kriisi. Se on aiheuttanut merkittävää kuormitusta, mullistanut arjen rutiineja, vaikuttanut sosiaalisiin suhteisiin ja luonut konkreettisen uhan terveydelle ja turvallisuudelle.¹⁰ Pandemia oli monille meistä kriisi ja pitkäkestoinen kuormittaja myös

¹ Ks. esim. Seppänen ym. 2020, Syvänen & Loppela 2022.

² Bennett & Lemoine 2014.

³ Frazier et al. 2017.

⁴ Työolobarometri, ennakkotiedot, 2022.

⁵ Hakanen ym. 2020.

⁶ Esim. Kyrönlahti et al. 2022.

⁷ Esim. Hömke et al. 2018, Hertenstein et al. 2006.

⁸ Bojner Horwitz & Huss 2016; Bojner Horwitz et al. 2022.

⁹ Lilius et al. 2011.

¹⁰ Ekqvist et al. 2022, Bromfield 2022, Syvänen & Lappela 2022.

henkilökohtaisessa elämässä. Jo ennen koronapandemiaa lähes puolet palkansaajista on kokenut ainakin joskus kroonisen väsymyksen ja työhön kyynistymisen kaltaisia työuupumuksen oireita.¹¹ Eritoten keskimmäiset ikäryhmät, toimihenkilöt ja julkisella sektorilla työskentelevät arvioivat työnsä henkisesti raskaaksi ja raportoivat muita enemmän työuupumuksen oireita.¹² Myötätuntoinen yhteys toisiin ihmisiin ei sinänsä vähennä kiirettä tai työtaakkaa, mutta se suojaaa stressin haitallisilta vaikutuksilta.¹³

Hanketta käynnistettäessä etätöiden murrosvaihe oli vaihtumassa jo neuvotteluihin yhteisöjen uusista toimintatavoista ja työkuulttuurista. Joissakin työyhteisöissä keskeisinä kysymyksinä oli hybridityö ja sen käytänteet, joissakin taas työvoimapula ja pandemiarutituksen aiheuttama resurssien niukkuus. Tällaisesta taustasta nousi tarve tutkia psykologisen turvan johtamista työyhteisöissä. Miten turvan kokemusta olisi mahdollista johtaa – silloinkin, kun toimintaympäristö ei sitä tue?

Mitä psykologinen turvallisuus on ja miksi sitä on syytä tutkia?

Psykologinen turvallisuus?

Psykologinen turvallisuus on varmuuden tunnetta siitä, ettei töissä tiimi nolaa, hylkää tai rankaise jäsentään näkemysten esille tuomisesta.¹⁴ Psykologista turvallisuutta kokeva ihminen uskaltaa työssään ottaa sosiaalisia riskejä: työyhteisön jäsenet kokevat kuuluvansa ja heidän on turvallista oppia, kontribuoida ja haastaa¹⁵. Suomalaisessakin tutkimuskentässä on kuitenkin todettu, että psykologisessa turvassa on pitkälti kyse vuorovaikutuksesta. Psykologinen turvallisuus ilmenee esimerkiksi vuorovaikutuksen avoimuutena, kunnioittavana kohteluna, sujuvana yhteistyönä sekä rohkeutena ottaa riskejä ja tehdä virheitä.¹⁶

Aikaisemman tutkimuksen mukaan psykologista turvallisuutta selittäviä tekijöitä on neljä: a) laadukkaat sosiaaliset suhteet, b) ihmisiä huomioivat johtamistyyli (mm. palveleva johtajuus), c) luottamus ja d) työyhteisön roolien selkeys.¹⁷ Myös työyhteisön yhteiset tavoitteet, yhteiset ja jaetut tiedot sekä vastavuoroinen arvostus lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta.¹⁸ Review-artikkeleissa psykologisen turvallisuuden mittareista toimivimmaksi on osoitettu seitsemän kohdan klassikko,¹⁹ joka on käytössä myös tässä hankkeessa. Mittari kartoittaa vastaajien käsitystä siitä, miten heidän työyhteisössään suhtaudutaan muun muassa virheisiin, erilaisuuteen, riskinottoon ja avun pyytämiseen.

¹¹ Työolobarometri 2019.

¹² Työolobarometri, ennakkotiedot, 2022.

¹³ Cohen 2004.

¹⁴ Edmondson 1999.

¹⁵ Clark 2020.

¹⁶ Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä 2021.

¹⁷ Ks esim. Newman et al. 2017.

¹⁸ Carmeli & Gittel 2008: 709, 722.

¹⁹ Edmondson 1999.

Tässä hankkeessa olemme paneutuneet psykologisen turvan keskeisiin mekanismeihin myötätunnon käsitteen avulla. Tässä hankkeessa määrittelemme myötätunnon intersubjektiiiviseksi prosessiksi, jonka päämäärä on kärsimyksen lievittäminen. Myötätuntoon liittyy oleellisesti sekä tiedostava, tunteva että toiminnallinen elementti.²⁰ Työelämän jaetut hyvät – kuten merkityksellisyyden kokemus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus – rakentuvat usein myötätunnon ja inhimillisyyden varaan.²¹

Myötätunto ja psykologinen turvallisuus ovat nousseet työelämän tutkimuksen ja kehittämisen trendeiksi, mutta yllättäen niiden keskinäisiä suhdetta ei ole juurikaan teoretisoitu tai empiirisesti tutkittu.²² Myötätunnon yhteys meta-analyyseissa vahvistettuihin psykologisen turvallisuuden ennakkoaehtoihin on kuitenkin ilmeinen: näistä ilmiöiden yhteisistä nimittäjistä esimerkkeinä mm. positiiviset suhteet johtajiin, sosiaalisen tuen kokemus työympäristössä, työn imu ja kokemus työyhteisön keskinäisestä riippuvuudesta. Huomioiden edellä mainitut neljä psykologista turvaa vahvimmin ennustavaa tekijää (esim. hyvät sosiaaliset suhteet ja palveleva johtajuus), juuri myötätunnon teema on ilmeinen. Erityisesti johtajan keinovalikoimassa myötätunnon merkitys korostuu kriisitilanteissa.²³ Tutkimuksessamme fokusoimme neljän myötätunto-mekanismien suhteeseen psykologiseen turvaan. Eli millä tavoin a) myötätunto, b), sen naapuri-ilmiö myötänto, c) myötätunnon ja -innon pelon puute, ja d) itsemyötätunto ovat yhteydessä ja vahvistavat psykologista turvaa? Nämä muodostavat ns. myötätuntoklusterin²⁴, jonka suhdetta psykologiseen turvaan tarkastelimme tässä tutkimuksessa.

Hankkeen keskeisessä käsitteistössä esiin nousi myös arvostuksen teema. Arvostus työelämässä näyttäytyy toisen ihmisen huomioimisena yksilönä sekä hänen suorituksensa, käytöksensä tai ominaisuuksiensa huomaamisena.²⁵ Arvostuksen osoittamista ja kokemista voidaan myös tarkoituksellisesti edistää organisaatioissa.²⁶ Arvostuksen osoittaminen vahvistaa laadukkaita sosiaalisia suhteita ja luo edellytyksiä psykologisen turvallisuuden kokemiselle.²⁷ Arvostus on osa työyhteisön vuorovaikutusta ja tärkeä työkalu organisaatioille erityisesti yhteisöllisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin kehittämiseen.

Miksi psykologista turvaa oli syytä tutkia?

Psykologisen turvallisuuden tutkimus on kiihtynyt viime vuosina ja sen yhteys mm. oppimiseen, työn imuun, työtyytyväisyyteen ja muihin laadukkaan työelämän

²⁰ Ks. esim, Dutton et al. 2014.

²¹ Ks. esim. Juntunen et al. 2017; Spännäri et al. 2017; Pessi 2014; Grönlund et al. 2017; Seppänen et al. 2017; Pessi & Hakanen 2018; Seppänen & Kuusela 2017.

²² Lilius et al. 2011.

²³ Dutton ym. 2002; Howella et al. 2005; Petriglieri 2020; Shakespeare-Finch et al. 2014.

²⁴ Vrt. Pommier et al. 2020, Raes, et al. 2011, Gilbert et al. 2011.

²⁵ Stocker et al. 2019, 333.

²⁶ Adler & Fagley 2005, 79.

²⁷ Edmondson 1999, Adler & Fagley 2005, 80.

elementteihin on vahvistunut.²⁸ Review- ja katsausartikkelit²⁹ ovat osoittaneet psykologisen turvan edistävän organisaatioissa etenkin resilienssiä, organisaation oppimista ja tiedonvaihtoa, luovuutta ja innovatiivisuutta, sitoutuneisuutta ja tehokkuutta sekä puheeksi ottamista ja avointa keskustelukulttuuria. Psykologinen turva on siis monella tapaa hyödyllinen voima työyhteisöissä.

Googlea työyhteisönä koskeneessa tutkimuksessa analysoitiin menestyvimpien tiimien ominaisuuksia, ja psykologisen turvallisuuden selitysvoima oli ylivertainen – myös esimerkiksi verrattaessa tiimien kyvykkyyteen.³⁰ Tiedetään, että psykologinen turvallisuus on epäsymmetrinen ilmiö: se vaatii aikaa toteutuakseen, mutta sen voi tuhota hetkessä, eikä tutkimuksessa vielä tiedetä, miten se korjataan.³¹ Psykologisen turvan edellytysten luomisen menetelmille onkin laajalti kysyntää.

Empiirisissä tutkimuksissa psykologinen turvallisuus ja myötätunto on yhdistetty korkeampaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen.³² Kun työntekijä ei pelkää tulevansa nolatuksi uusien ideoidensa tähden, hän uskaltaa ilmaista ne. Tämä on luovuuden elinehto.³³ Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä arvostetaan myös virheiden tekemistä ja niiden tunnustamista. Virheistä pyritään oppimaan ja erilaiset epätyypilliset tilanteet ja jopa mokat nähdään mahdollisuuksina pikemmin kuin ongelmina.³⁴ Muuttuvissa toimintaympäristöissä psykologinen turvallisuus onkin mitä oleellisinta.

Nämä tutkimustulokset ovat lisänneet työelämän käytännön kehittäjien kiinnostusta psykologista turvaa kohtaan. Ilmiön laajat teoretisoinnit kuitenkin puuttuvat vielä. Vasta tutkimustiedon avulla epämääräisesti käytetyn käsitteen luonne tarkentuu ja ilmiötä voidaan edistää pitkäjännitteisemmin; erityisesti kilpailullisissa työkuultuureissa psykologista turvallisuutta on liian helppo vierastaa pehmeänä teemana, jos käsitteellinen selkeys ja tutkimusnäyttö puuttuvat.

Psykologista turvallisuutta käsittelevät metatutkimukset³⁵ ovat osoittaneet neljä keskeistä tutkimustarvetta: a) Organisaatioiden eri tasojen yhdistäminen analyyseissä, kuten myös b) eri tutkimusmetodien yhdistäminen on puutteellista, c) Tutkimus painottuu liian voimakkaasti Yhdysvaltoihin, ja eri kulttuuristen kontekstien analyysi puuttuu. d) Tutkimusta tarvitaan myös psykologisen turvan mahdollisista negatiivisista puolista (mm. yhteys epäeettiseen käytökseen³⁶ ja arjen ilmenemisestä (unfolding). Kiinnostavasti tätä hanketta aloitettaessa psykologisen turvallisuuden ilmenemistä etätyöympäristöissä ei oltu nostettu edes tutkimustarpeena esille meta-analyyseissa.

²⁸ Frazier et al. 2017.

²⁹ Frazier et al. 2017, Newman et al. 2017, Clark 2020, Edmondson & Lei 2014.

³⁰ Rozovsky et al. 2015; Huhigg 2016.

³¹ Edmondson & Lei 2014.

³² Carmeli & Spreitzer 2009; Parzefall ym. 2008; Spännäri ym. 2017; Xerri & Brunetto 2013.

³³ Ks. esim, Kuyatt 2011.

³⁴ Hakanen 2011, 14.

³⁵ Newman et al. 2017, Edmondson & Lei 2014.

³⁶ Pearsall & Ellis 2011.

Tutkimustarpeita toivat esiin myös hankekumppanimme. Kumppanit olivat halukkaita lisäämään ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta ja sitä kautta kehittämään muun muassa työyhteisön toimintaa ja johtamista, sekä oppimiskykyä ja tiedonvaihtoa. Ydinkysymys oli myös, kuinka arjen myötätunnon ja johtajuuden kautta voidaan vahvistaa tiimien psykologisen turvallisuuden prosessia ja sitä kautta tukea työhyvinvointia.

Tutkimushankkeen tavoitteet ja hypoteesit

Mitä hankkeessa tavoiteltiin?

Tutkimushankkeelle asetettiin sekä tieteellisiä, työyhteisöjen kehittämiseen että menetelmien kehittämiseen liittyviä tavoitteita.

Hankkeen tieteelliset tavoitteet ja niistä johdetut tutkimuskysymykset on listattu alla olevaan taulukkoon.

Tavoite	Tutkimuskysymys
Arvioida psykologista turvallisuutta edistävän verkkokoulutuksen vaikuttavuutta monimetodisella tutkimuksella.	Vaikuttaako valmennus kunta-alalla työskentelevien myötätuntoon, psykologiseen turvallisuuteen sekä työhyvinvointiin?
Ymmärtää, miten psykologinen turvallisuus ilmenee etänä toimivissa tiimeissä versus lähityössä, mitkä ovat sen esteitä ja edellytyksiä.	Miten psykologinen turvallisuus ilmenee etänä toimivissa tiimeissä versus lähityössä, ja mitä tutkittavat pitävät sen esteinä ja edellytyksinä?
Ymmärtää psykologisen turvallisuuden mekanismeja ja prosesseja.	Millaisia käsitteellisiä ja empiirisiä kytköksiä myötätunnolla ja sen lähi-ilmiöillä on psykologisen turvallisuuden kanssa?
Luoda systemaattinen käsitys psykologisen turvallisuuden ja myötätunnon käsitteellisestä suhteesta parempien mittaus- ja kehitysmenetelmien kehittämiseksi.	Mikä on psykologisen turvallisuuden ja myötätunnon käsittekonstruktioiden keskinäinen suhde?

Näiden tavoitteiden ohella ja kautta hankkeella tavoiteltiin myös tuloksia ja muutoksia osallistuvissa työyhteisöissä. Tutkimukseen osallistuminen suunniteltiin yhteisöjen kanssa siten, että hanketta varten kerätty tieto oli mahdollisimman pian heidän käytettävissään työyhteisön kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Lisäksi sekä interventiot että aineistonkeruu suunniteltiin siten, että niistä olisi hyötyä ja tukea osallistujille, muun muassa reflektion ja yhteisen ymmärryksen luomisen tilanteina.

Hankkeen tavoitteena oli myös luoda menetelmiä ja työkaluja organisaatioiden kehittämiseen. Menetelmänä kehitettiin erityisesti 'Inhimillisesti kestävä johtaminen' - etävalmennusta. Kehitystyötä tehtiin yhdessä hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa, co-creation -menetelmien avulla. Työkaluissa tavoitteena oli luoda psykologisen turvan johtamisen työkalupakki kunta-alalle. Sen kehittäminen oli jatkumoa CoHumansin Hyrian kanssa TSR-rahoituksen tuella tekemälle kehittämistyölle.

Mille hypoteeseille hanke perustui?

Hankkeen kolme keskeistä hypoteesia olivat:

- 1) Myötätuntoa vahvistamalla ja myötätunnon esteitä purkamalla voidaan lisätä tiimien psykologista turvallisuutta. Myötätuntoa ja psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus on lisääntynyt, mutta ilmiöiden välinen suhde ei ole selvillä. Tämän suhteen tarkentaminen empiirisen ja käsitteellisen tutkimustyöskentelyn myötä on jo itsessään tutkimuksellinen innovaatio. Mikäli pystymme lisäksi osoittamaan ilmiöiden kausaalisen yhteyden, sillä on käytännön kehittämistyön kannalta suuri merkitys: myötätuntoa kohentavia interventioita on jo kehitetty ja testattu, ja niiden pedagogiikkaa voitaisiin hyödyntää myös työyhteisöissä, joissa psykologinen turvallisuus on heikkoa.
- 2) Psykologista turvallisuutta voi vaikuttavasti lisätä verkkovalmennuksella. Kun onnistumme luomaan parannusta tutkittavan työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen, olemme skaalautuvan tutkimusperustaisen innovaation äärellä. Aiempien inhimillisesti kestävää työelämää edistävien interventioiden käytännön haaste on, että niiden toteuttaminen vaatii valtavasti työtunteja. Nyt testattava interventio perustuu suurelta osin stand-alone oppimismoduuleihin, ja olisi siten aiempia interventioita helpompi skaalata.
- 3) Etätyössä on mahdollista tietyn, tässä tutkimuksessa kartoitetuin edellytyksin, vaalia ja edistää psykologista turvallisuutta ja myötätuntoa. Sekä psykologinen turvallisuus että myötätunto ovat etätyössä vaativia ilmiöitä. Suuri osa ihmisten välistä kommunikaatiota perustuu reaaliaikaiseen, non-verbaaliseen viestintään ja kosketukseen ja keholliseen läsnäoloon samassa tilassa.³⁷ CoHumansin keväällä 2020 keräämän aineiston alustavat löydökset kuitenkin viittaavat siihen, että näitä ilmiöitä on mahdollista edistää myös etätyössä. Jos onnistumme kartoittamaan, milloin, miksi ja miten psykologinen turvallisuus ja myötätunto ilmenevät ja vahvistuvat, tiedolla on laaja hyödynnettävyys suomalaisen työelämän laadun kehittämisessä.

Aineistot ja menetelmät

³⁷ Ks. esimerkiksi Hömke et al. 2018.

Tutkimus tehtiin kahdessa suomalaisessa kunta-alan työyhteisössä: Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan hallinnossa ja Salon kaupungin vanhuspalveluissa. Tutkimusasetelma oli erityisen kiinnostava pandemiakokemustenkin erilaisuuden vuoksi: keräsimme aineistoa sekä hoitoalan työyhteisössä, jossa etätyö ei ole mahdollista, että myös lähes täysin etätöihin siirtyneessä työyhteisössä. Tällä asetelmalla vastasimme tarpeeseen tuoda esiin kokemuksia psykologisesta turvasta niin lähi- kuin etätyössäkin.

Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta osasta: 1) koulutusten yhteydessä kerätystä, pääosin laadullisesta aineistosta, 2) ryhmähaastatteluaineistosta ja 3) kyselyaineistosta. Aineisto antaa mahdollisuuden sekä tarkastella tutkittavien ilmiöiden suhdetta toisiinsa ja koulutukselliseen interventioon, pureutua syvemmälle tutkittavien ilmiöiden mekanismeihin organisaation arjessa, että suunnata organisaation toimintaa kohti merkittäviksi todettuja toimintatapoja.

1. Koulutusten yhteydessä kerätty aineisto

Molemmissa työyhteisöissä toteutettiin lähiesihenkilöiden koulutuskokonaisuus: "Inhimillisesti kestävä johtaminen". Koulutusten sisällöstä on oma kappaleensa jäljempänä. Koulutuksiin osallistui yhteensä 35 henkilöä. Koulutusten yhteydessä kerättiin seuraavia aineistoja:

- aloituskysely, joka sisälsi sekä mittareita että avoimia kysymyksiä. Mittarit ja kysymykset luotasivat myötätuntoa,³⁸ työyhteistön arvostavaa vuorovaikutusta³⁹ ja psykologista turvallisuutta.⁴⁰ Lisäksi mukana oli kysymyksiä, jotka luotasivat johtamisen roolia psykologisen turvan edistäjänä.
- reflektiivisiä tekstejä, muun muassa narratiiveja psykologisen turvan ilmenemisestä tai sen puutteesta työyhteistön arjessa, sekä kokemuksia inhimillisen johtamisen työkalujen testaamisesta omassa päivittäisessä työssä

Koulutusten yhteydessä yritettiin kerätä myös päätöskyselyaineisto, jossa toistuivat samat mittarikysymykset kuin aloituskyselyssäkin. Lisäksi päätöskysely sisälsi avoimia kysymyksiä muun muassa koulutuksen vaikuttavuudesta. Päätöskyselyyn saatiin kuitenkin niin vähän vastauksia, että sen määrällistä osuutta ei voitu käyttää. Sen sijaan sanalliset vastaukset kysymyksiin koulutuksen vaikuttavuudesta otettiin mukaan aineistoon osana reflektiivisiä tekstejä.

2. Ryhmähaastattelut

Lisäksi molemmissa työyhteisöissä tehtiin kolme ryhmähaastattelua tämän tutkimuksen teemoista. Menetelmänä oli teemahaastattelu. Haastatteluja tehtiin yhteensä 6, ja osallistujina oli yhteensä 26 koulutuksiin osallistunutta ihmistä.

Haastattelurunko sisälsi kysymyksiä koulutuksen vaikutuksista (esimerkiksi ' Mikä oli koulutuksen suurin anti?'), psykologisen turvallisuuden tilasta omassa työyhteisössä

³⁸ Pommier et al. 2020, Raes, et al. 2011, Gilbert et al. 2011.

³⁹ Carmeli et al 2015.

⁴⁰ Edmondson & Lei 2014.

(esimerkiksi ' Millainen on teidän mielestänne psykologisen turvallisuuden tila teidän työssänne?'), johtajien keinoista psykologisen turvallisuuden edistämiseen (esimerkiksi ' Miten esihenkilöt voivat mielestänne vaikuttaa siihen, millainen psykologisen turvallisuus teidän työyhteisössänne vallitsee?'), sekä arvostuksen teemasta (esimerkiksi ' Millaisissa tilanteissa koette arvostusta työyhteisössänne?'). Haastattelut toteutettiin etänä, tallennettiin ja litteroitiin tutkimusaineistoksi.

3. Kyselyaineisto

Kyselyaineisto kerättiin vain Helsingissä, organisaation oman työhyvinvointikyselyn yhteydessä, marraskuussa 2019 ja marraskuussa 2021 - ennen ja jälkeen koulutusten järjestämisen. Vuonna 2019 vastaajia on 85 ja vuoden 2021 aineistossa 146 vastaajaa. Kyselyssä oli kysymyksiä johtamisesta, työyhteisöstä, tulevaisuudesta ja omasta työstä. Hankkeessamme tarkastelemme työyhteisöä kartoitettavia kysymyksiä. Näihin kysymyksiin vastattiin neliportaisella likert-asteikolla (erinomaisesti, ok, ei niin hyvin, huonosti), ja ne sisälsivät arvostusta ja kunnioittavaa sitoutumista (esim. "Arvostamme ihmisiä ja käyttäydymme kunnioittavasti kaikkia kollegoita ja asiakkaita kohtaan."), työkuultuuria (esim. "Työpaikallani edistämme kulttuuria, jossa puututaan asiaan, puhutaan asiasta ja ryhdytään toimiin, jos yhteisesti sovituista toimintatavoista poiketaan.") ja uudistumiskykyä (esim. "Työyhteisössänni uudistamme toimintatapojamme ja työkuultuuriamme, jotta työ on sujuvaa."). Vaikka näillä kysymyksillä ei suoraan pyritä mittaamaan psykologista turvallisuutta tai myötätuntoa eivätkä ne ole näitä ilmiöitä koskevia validoituja mittareita, ne tarjoavat mielenkiintoisen näkymän työyhteisössä tämän hankkeen aikana meneillään oleviin prosesseihin, jotka ovat yhteydessä psykologisen turvan ilmiökenttään.

Määrällisen aineiston analyysissä käytettiin varianssianalyysia.⁴¹ Laadullisen aineiston analyysissä käytettiin grounded theory - pohjaista temaattista analyysia sekä narratiivista analyysia, jonka lähtökohtana on ajatus kertomusten ja kerrontatapojen keskeisestä roolista sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa. Narratiiveilla on keskeinen merkitys juuri organisaatioiden käytäntöjen ja kulttuurien luojina ja organisaatioiden muutosten ajureina.⁴² Myös analyysivaihe ilmensi hankkeen läpileikkaavaa yhteisluomisen eetosta: alustavia tuloksia esiteltiin koulutuksiin osallistuneille henkilöille, ja heidän kanssaan luotiin yhteistä ymmärrystä tulosten tulkinnasta ja merkityksestä työyhteisölle. Juuri grounded theory -pohjaisessa temaattisessa analyysissä monialaisen ryhmätyöskentelyn on havaittu nostavan tutkimuksen laatua.⁴³ Psykologisen turvallisuuden ja myötätunnon teoreettista yhteyttä tarkasteltiin empiiristen menetelmien lisäksi filosofisella käsiteanalyysillä.⁴⁴ Käsiteanalyttisen työskentelyn materiaalina olivat keskeiset ilmiötä käsittelevät tutkimusjulkaisut. Käsiteanalyysin avulla hahmotimme, millaisia ovat tarkasteltavien konstruktoiden määritelmät, mitkä näissä määritelmässä käytettyjen käsitteiden keskinäiset suhteet ovat, ja ovatko konstruktiot sisäisestä koherentteja. Analyysin myötä tarkentuneita käsitekokonaisuuksia verrattiin keskenään: käytetäänkö eri

⁴¹ Ks. esim. Szalacha 2012.

⁴² Czarniawska-Joerges & Gagliardi 2003.

⁴³ Wiener 2007.

⁴⁴ Ks. esim, Hallamaa 2017, käsiteanalyttisestä metodista sivut 9–13.

konstruktioiden samoja sanoja kuvaamaan eri ilmiöitä, tai eri sanoja kuvaamaan samoja ilmiöitä? Missä määrin konstruktiot ovat päällekkäisiä, missä määrin erillisiä? Koska tarkastelun kohteena olevat ilmiöt toteutuvat sosiaalisissa suhteissa ja/tai ovat yhteisötason ilmiöitä, yhteistoiminnan filosofiseen tarkasteluun sovellettavat käsitteelliset työkalut olivat keskeisiä analyttisiä apuvälineitä. Tarkentuneiden käsitteiden avulla on mahdollista rakentaa sekä parempia mittareita että työkaluja näiden työhyvinvointia lisäävien ilmiöiden tarkasteluun ja edistämiseen.

Hankkeen eteneminen

Miten hanke eteni?

Jo hanketta suunniteltaessa oli kumppaniorganisaatioissa alettu toteuttaa koulutusta, joka siis alkoi aloituskyselyllä. Vuoden 2021 loppuun mennessä tutkimukseen liittyvät interventiot eli valmennukset saatettiin loppuun molemmissa kohdeorganisaatioissa. Tässä yhteydessä kertyi myös tutkimusaineistoksi reflektiivisiä tekstejä ja narratiiveja. Myös ryhmähaastattelut toteutettiin vuoden 2021 aikana – kummassakin työyhteisössä sen jälkeen, kun koulutukset oli niissä saatettu loppuun.

Vuoden 2022 alussa järjestettiin molemmissa työyhteisöissä tilaisuudet alustavista tuloksista tiedottamista ja niiden pohdintaa varten. Organisaatiokohtaisista tuloksista – mitkä ovat psykologisen turvan kannalta keskeisiä kysymyksiä juuri siinä organisaatiossa – on raportoitu Saloon etänä järjestetyssä tilaisuudessa, johon oli kutsuttu kaikki vanhuspalveluiden esihenkilöt. Helsingissä vastaava tilaisuus järjestettiin hybridimuotoisena, ja siihen osallistuivat kaikki Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan hallinnon esihenkilöt. Tilaisuuksissa toteutettiin myös lyhyet workshopit. Molemmista tilaisuuksista tehtiin tallenne, ja se, sekä raportti löydöksistä toimitettiin osallistujille. Tämän jälkeen analyysi saatettiin loppuun ja empiiriseen aineistoon pohjaavan artikkelin kirjoittaminen aloitettiin.

Kyselyaineiston ensimmäinen osa (T1) oli kerätty jo ennen hankkeen alkua marraskuussa 2019. Marraskuussa 2021 kerättiin toinen kyselyaineisto Uudistumisen pulssi -kyselyn yhteydessä. Kyselyaineisto analysoitiin vuoden 2022 aikana. Analyysia vaikeutti se, että vanhemmasta aineistosta oli saatavilla karkeajakoisempaa dataa kuin oli suunnitteluvaiheessa luultu. Yksittäisiä vastaajia ei pystytty poimimaan aineistosta, eikä vastaajaryhmiä luomaan. Määrällinen analyysi kerkittyi siis organisaatiotasoa- ja yksikkökohtaisiin muutoksiin. Tämän todettiin olevan tutkimushankkeen onnistumisen kannalta riittävä tarkkuustaso, koska interventioasetelma oli joka tapauksessa

Käsitteellinen työ aloitettiin vuonna 2021. Kokosimme myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden ilmiöitä käsittelevää keskeistä tutkimuskirjallisuutta ja perehdyimme siihen. Käsiteanalyysin aukikirjoittamista on tehty vuoden 2022 aikana.

Hankkeen loppupuolella valmisteltiin sen tuotoksia ja tulosten julkaisua. Tulosten julkaisemiseksi järjestettiin kaksi hybridimuotoista tilaisuutta (Salossa 8.11. ja Helsingissä 9.11.), joihin kutsuttiin paitsi kumppaniorganisaatioiden edustajia, myös laajasti CoHumansin verkostoja ja yhteistyötahoja. Tilaisuuksista tehtiin tallenteet, ja ne ovat tilaisuuteen ilmoittautuneiden saatavilla CoHumansin mediakanavissa. Myös Työkalupakki julkaistiin mainituissa tilaisuuksissa. Se on ammattitasoisesti taitettu heti käytettävään muotoon, ja on saatavilla Työsuojelurahaston ja CoHumansin sivuilta.

Hankkeen aikajana

1. vuosi

2021	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CoHumans					Aloituskokous & tiedottaminen hankkeen käynnistymisestä	Salo ryhmähaastattelut			Empiirinen analyysi	Käsitteellinen analyysi		Hki ryhmähaastattelut
Helsinki		Koulutus moduuli 1/6	Koulutus moduuli 2/6	Koulutus moduuli 3/6		Koulutus moduuli 4/6			Koulutus moduuli 5/6	Koulutus moduuli 6/6		Työhyvinvointikysely, Ryhmähaastattelut
Salo	Koulutus alkaa		Koulutus päättyy			Ryhmähaastattelut						

2. vuosi

2022	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CoHumans	Tiedottaminen Salon tuloksista	Käsitteartikkelin valmistelu empiirinen analyysi		Tiedottaminen Hgin tuloksista	Empiria-artikkelin valmistelu		Analyyysi: johtamisen keinot		Työkalupakin laatiminen	Työkalupakin julkaisu (webinaari + pdf-julkaisu)	Tiedottaminen Artikkelien lähetyksen julkaisutavaksi		
Helsinki				Tiedottaminen Hgin tuloksista									
Salo	Tiedottaminen Salon tuloksista												

Millaisia koulutukset olivat?

Tutkimusinterventiona toimi CoHumansin kumppaneiden kanssa yhteiskehittämä etävalmennus 'Inhimillisesti kestävä johtaminen'. Koulutukset koostuivat oppimismoduuleista, joista osa toteutettiin itseopiskeluna (on-demand -etäluento ja siihen liittyvä tehtävä) ja osa yhteisenä työskentelynä verkon välityksellä.

Valmennuksen keskeiset elementit olivat molemmissa kumppaniorganisaatioissa:

- 1) Aloituskysely. Valmennukseen kuuluu keskeisenä osana tutkimuksellinen taustoitus, josta saadaan yhteinen tilannekuva ja oppimismoduuleihin sisältöjä.
- 2) Oppimismoduulit. Oppimismoduulit toteutettiin pääosin osallistavana, ryhmäreflektiota painottavina erkkovalmennuksina. Hankkeessa testattiin myös itsenäisesti suoritettavia moduuleja (videosisältö+opimistehtävä), koska tarve kehittää skaalautuvampia menetelmiä myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on ilmeinen. Moduulien keskeiset sisällölliset teemat

ovat myötätunto ja psykologinen turvallisuus erityisesti johtamisessa sekä niiden lähi-ilmiot, mm. itsemyötätunto, myötäinto, myötätunnon ja oikeudenmukaisuuden suhde, ristiriitojen ratkaiseminen ja puuttuminen ja tunteiden johtaminen. Kontekstina eritoten etätyö ja hybridityö sekä pandemian luoma kuormittava tilanne.

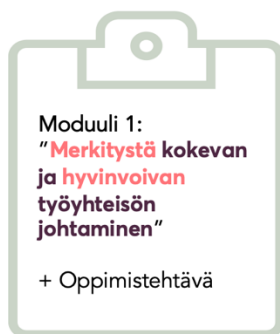
- 3) Oppimistehtävät. Oppimistehtävinä molemmissa kunnissa ovat a) oman arjen tarkkailu myötätunnon ja psykologisen turvan näkökulmista sekä havaintojen raportointi narratiivien muodossa (ns. mikronarratiivit) sekä b) myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden edistämiseen tähtäävät harjoitteet ja vuorovaikutustyökalut, joita testataan osana omaa arkea ja raportoidaan kokemukset (ns. mikrokäytännöt).
- 4) Kokeilut johtamisen käytänteistä. Osana valmennusta yhteiskehitetään osallistujien omaan työhön ja sen rakenteisiin (esim. kehityskeskustelut, palaverikäytännöt) kohdistuvia kokeiluita, joita testataan valmennuksen ohella.

Alla on esimerkki Salossa toteutetusta valmennuskokonaisuudesta

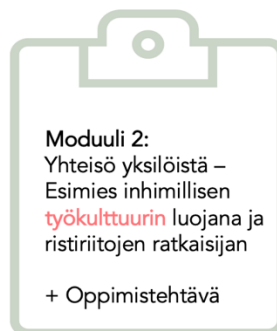
Valmennuskokonaisuus



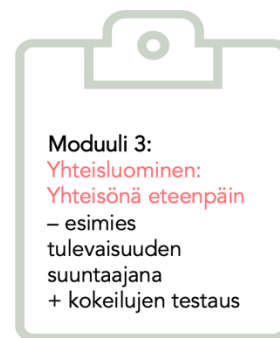
Inhimillisesti kestävä
johtajuuden peruskivi



Työyhteisön arki



Työyhteisönä
kestävämpään
tulevaisuuteen



Valmennuksissa tehdyt oppimistehtävät liittyivät työyhteisön arkipäiväiseen toimintaan: sen havainnointiin, pohtimiseen ja matalalla kynnyksellä toteutettavissa oleviin muutoksiin. Eräs valmennusten alussa tehty oppimistehtävä oli myötätunnon tapauskertomusten laatiminen. Tehtävän tavoitteena oli 1) havainnoinnin suuntaaminen kohti työyhteisön inhimillistä vuorovaikutusta ja 2) sen hahmottaminen, mitä juuri näiden organisaatioiden tyypilliset myötätunnon esteet ja edellytykset ovat, jotta niiden pohjalta voidaan rakentaa konkreettisia psykologista turvallisuutta tukevia toimintatapoja.

Alla on esimerkkinä oppimistehtävistä juuri tämän tehtävän tehtävänanto.

Myötätunnon tapauskertomukset

- Tarkastele oman työsi arkea myötätunnon näkökulmasta, erityisesti esihenkilötyön tilanteita. Valitse jokin tilanne, jossa toimit myötätuntoisesti, koit myötätuntoa tai todistit myötätuntoa TAI jokin tilanne, jossa myötätuntoa olisi pitänyt olla, mutta ei ollut. Kirjaa tilanteen eteneminen. Keskity pohtimaan, miten tilanne eteni: mitä ensin tapahtui, mitä sitten - ja mihin kaikki johti.
- Miksi ajattelet tilanteen edenneen juuri niin?
- Onko kuvaamasi tilanne jokapäiväinen tapahtuma, vaiko jotakin, jollaista tapahtuu vain harvoin?
- Miten tilanne vaikutti sinuun ja mielialaasi?



Hankkeen tulokset

Tutkimuslöydökset

Hankkeen keskeiset tutkimuslöydökset olivat tiivistetysti:

- työelämän käytäntöön liittyvä löydös: kolme keskeistä toimintatapaa, joilla esihenkilöt voivat edistää psykologista turvaa
- hypoteesejamme vahvistava havainto: myötätunnon osoittaminen ja sen yhteisöllisten edellytysten luominen on esihenkilölle dynaaminen keino vastata työelämän jännitteisiin, ja siten rakentaa psykologista turvallisuutta juuri muutosten keskellä
- käsitteellinen löydös: organisaatioiden myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden konstruktioihin sisältyy moraalista normatiivisuutta. Ilmiöiden eettisiä mahdollisuuksia ja riskejä voidaan analysoida tarkastelemalla niitä filosofisen tunnustusteorian käsitevälineistöllä

Seuraavassa kerromme tarkemmin tutkimuksen tuloksista.

Kyselyaineisto

Kyselyaineiston analyysissä kävi selkeästi ilmi, että työyhteisössä oli tapahtunut muutoksia haluttuun suuntaan. Keskeisiä muutoksia olivat:

- Koko henkilöstö huomasi uudistumispyrkimykset työyhteisössä (muutos +6%)
- Toimintakulttuuri ja käytännöt nähtiin rakentavampina, esim. "Työyhteisössäni autamme toisiamme ja onnistumme yhdessä." (muutos +6%)
- Muutokset turvan kokemisessa olivat kuitenkin pienempiä – Esim. "Toimintakulttuurimme on avointa, innostavaa ja luottamusta rakentavaa"

(muutos +4%) – Mahdollisesti siksi, että kehityksen asettuminen turvallisuuden kokemukseksi ja luottamukseksi on hitaampaa.

Kun analysoimme näitä tuloksia, on huomattava, että mittausajankohtien välillä havaittuja muutoksia ei voi johtaa mistään yksittäisestä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuneesta muutoksesta. Samaan aikaan tässä hankkeessa järjestetyn koulutuksen kanssa on tapahtunut useita muutoksia sekä organisaatiossa itsessään että ympäröivässä maailmassa. Nämä tulokset kertovat kuitenkin organisaatiosta, jonka tavoitteena on kehittää psykologista turvallisuutta myös näiden muutosten ja epävarmuustekijöiden kohdatessa – ja joka saa aikaan haluttuja, positiivisia muutoksia psykologiseen turvaan liittyvissä ilmiöissä.

Laadullinen aineisto

Laadullinen lähestymistapa tuotti havainnon siitä, että psykologisen turvan edistämiseksi johtamisessa on erityisesti otettava huomioon kolme asiaa.

Autenttisuus ja arvostus

- Yksilöt ja yksilöllisyys on otettava huomioon johtamisessa
- Arvostavat orientaatiot eivät välttämättä johda arvostuksen kokemukseen. Työntekijäkokemuksesta on syytä puhua.
- Samalla johtajan on pidettävä mielessä toiminnalliset orientaatiot. Mikä on koko organisaation ja sen yhteisten tavoitteiden parhaaksi? Loogisuus luo psykologista turvaa
- Autenttisuus ja yksilöllisyys sekä vastuunkanto ja yhteisön etu on mahdollista ottaa tasapainoisesti huomioon: Työntekijät voivat toimia kukin omista lähtökohdistaan yhteisten tavoitteiden hyväksi, parhaansa mukaan

Kommunikaatio, vastavuoroisuus ja intersubjektiivisyys

- Vastavuoroinen, avoin, monensuuntainen ja rehellinen kommunikaatio luo psykologista turvaa.
- Johdonmukaisuus ja autenttisuus ovat psykologisen turvan johtamisen kulmakiviä. Tähän kuuluu myös omien näkemysten ja tehtyjen päätösten syiden mahdollisimman avoin kertominen. Jotta tämä olisi mahdollista, myös esihenkilöitä tulee osallistaa päätöksentekoprosesseihin.
- Työntekijöiden ja kollegojen kuunteleminen – ja sen varmistaminen, että kuulluksi tulemisen kokemus syntyy – on vastavuoroisen kommunikaation toinen keskeinen ulottuvuus.
- Kasvokkaiset kohtaamiset vähintään silloin tällöin luovat pohjaa psykologiselle turvallisuudelle ja anteliaalle tulkinnoille.

Dynaaminen myötätunto

- Psykologisen turvan kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon myötätunnon kaikki osa-alueet – tieto, tunne ja toiminta – sekä myötätunnon merkityksenantoprosessi⁴⁵. Esimerkiksi pelkkä kognitiivisen toisen asemaan

⁴⁵ Vrt. Weick et al. 2005.

asettumisen korostus ei vielä riitä luomaan psykologista turvaa. Tarvitaan toimintaa myös käytännössä ja käytänteissä.

- Myötätunnon tiedostaminen ja sanoittaminen antaa työyhteisölle eväitä havainnoida ja keskustellen kehittää toimintaansa. Jos työyhteisön ilmiöille ei ole sanoituksia, ei niistä voida keskustella.
- Myötätunton on dynaamisesti käyttöön otettava voimavara. Sen vuoksi se on erityisen keskeinen psykologisen turvan perustan luomisessa ja ylläpitämisessä äkillisissäkin muutostilanteissa tai kriiseissä.

Käsitteellinen analyysi

Myötätunton ja psykologisen turvan eivät ole aina, kaikkien ehtojen vallitessa yksiselitteisesti moraalisesti hyviä ilmiöitä. Aiempi tutkimus on tarkastellut näiden ilmiöiden moraalista normatiivisuutta vain vähän, ja yksipuoliseen normatiiviseen moraalifilosofiseen taustaan tukeutuen. Myötätunton on käsitteellistetty organisaatioissa ilmenevänä hyveenä, ja tarkasteltu ilmiötä siten osana hyve-eettistä näkemystä organisaatioista.⁴⁶ Psykologista turvallisuutta on arvioitu etiikan näkökulmasta vielä myötätuntonkin harvemmin. Harvat empiiriset löydökset ovat ristiriitaisia. Toisaalta on havaittu, että tiimin psykologinen turvallisuus voi edesauttaa epäeettistä toimintaa,⁴⁷ kun taas toisaalta on viitteitä siitä, että psykologinen turvallisuus auttaa nostamaan epäkohtia esille, myös eettisiä epäkohtia.⁴⁸ Organisaatiotutkimuksessa on nostettu esille selkeä tutkimuksellinen aukko, joka hahmottuu entistä selvemmin, kun työelämän merkityksellisiä ihmissuhteita koskeva tutkimus lisääntyy: puuttuu tietoa siitä, miten ja miksi inhimillisen yhteyden kokemukset organisaatioissa kääntyvätkin kokemuksiksi torjunnasta ja yhteyden katkeamisesta.⁴⁹ Tähän tarpeeseen vastaamme teoreettisessa artikkelissamme, jossa tarkastelemme moraalisen hyvän edistämisen ja moraalisen pahan torjumisen ulottuvuuksia myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden konstruktioissa.

Analysoimme aiemmassa myötätunton ja psykologista turvallisuutta koskevassa tutkimuksessa eksplisiittisesti tai implisiittisesti ilmenevää moraalista normatiivisuutta. Näiden kahden ilmiön tutkimuksessa moraalinen normatiivisuus värittyi eri tavoin. Myötätunton koskeva tutkimus korostaa, hyve-etiikan eetoksesta kummuten, hyvän edistämistä – kukoistusta, elevaatiota, hyvää elämää – eettisenä ihanteena, jota myös organisaatioiden myötätunton tavoittelee. Psykologisen turvallisuuden kirjallisuus sisältää implisiittisen oletuksen siitä, että moraalisesti tuomittavan käytöksen torjuminen ja vähentäminen on keskeinen moraalinen standardi. Koska 1) aiempi tutkimus ei tarjoa yhtenäistä, uskottavaa normatiivista perustaa ilmiöiden eettiseen arviointiin ja koska 2) hyve-etiikkaa kohtaan esitetty kritiikki (mm. relativismin ja universalismin jännite, hyveiden suhde sääntöperustaiseen etiikkaan) on erityisen relevanttia juuri organisaatioiden etiikan kannalta, ehdotamme tutkimuksessamme uutta normatiivista näkökulmaa ihmisten välisten suhteiden eettisen laadun tarkastelemiseksi organisaatioissa.

⁴⁶ Cameron 2017.

⁴⁷ Pearsall & Elliss 2011.

⁴⁸ Detert & Burriss 2007.

⁴⁹ Petriglieri ym. 2022.

Tutkimuksemme ydinargumentti oli, että myötätuntoa ja psykologista turvaa, niiden moraalista normatiivisuutta ja suhdetta (muihin) eettisiin ilmiöihin voidaan tarkastella moraalifilosofisen tunnustusteorian (*contemporary theory of recognition*⁵⁰) avulla. Analyysissämme nousi esille kolme keskeistä havaintoa.

- 1) Tunnustusteoria tarjoaa **heuristisia käsitteellisiä välineitä**, joiden avulla voidaan kuvailla, ymmärtää ja tulkita myötätuntoa ja psykologista turvallisuutta ilmiöinä, joiden kannalta hyväksyvä tunnustaminen on keskeistä. Tunnustusteoria tuo analyysiin erityisesti vastavuoroisuuden näkökulman, jonka kautta voidaan tarkastella paremmin myös myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden epäonnistumista. Esimerkiksi, toimijan myötätuntoinen intentio saattaa tuntua vastaanottajasta holhoamiselta, jos näiden kahden välillä ei ole vastavuoroisuutta eli avunsaaja ei halua ottaa apua vastaan avun antajalta
- 2) Tunnustusteorian avulla voidaan **tarkentaa käsitystä moraalista hyvästä**, jota myötätunnon ja psykologisen turvan edistämällä tavoitellaan. Tunnustusteorian normatiivinen ydin organisaatiokontekstiin sovellettuna on, että organisaatioissa mahdollisimman monen subjektin tulee kokea hyväksyvä tunnustamista sen eri muodoissa, ja organisaation toiminta tulee rakentaa luomaan tälle edellytyksiä
- 3) Tunnustusteoriasta kumpuava tunnustamisen ja esineellistämisen (reification) käsite-erottelu auttaa tarkentamaan, **millä ehdoilla myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden edistäminen on moraalisesti kestävää**. Käytännöt, joiden avulla edistetään myötätuntoa ja psykologista turvaa, kestävät eettisen tarkastelun, mikäli ne luovat tai syventävät tunnustussuhteita organisaatioissa. Tällöin puhtaasti välineellisesti myötätuntoon ja psykologiseen turvallisuuteen suhtautuva toiminta näyttää moraalisesti kyseenalaisena. Organisaatioissa tulee välttää sitä, että myötätunnon tai psykologisen turvallisuuden edistämisen toimet synnyttävät esineellistävää suhtautumista omaan itseen: tällöin omat mielentilat, kokemukset, tunteet, identiteetti alkavat näyttää työntekijöille itselleen työn välineinä, kuin muokattavina raaka-aineena. Tämä synnyttää epäautenttisuuden ja identiteetin pirstaloitumisen kokemuksiä.

Näiden havaintojen lisäksi analysoimme tutkimuksessamme myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden keskinäistä suhdetta eettisen analyysin valossa. Ehdotimme, että myötätunto voidaan käsitteellistää tunnustavaksi asenteeksi (cognitive attitude), kun taas psykologisen turvallisuuden edellytysten luominen edellyttää moninaisempaa tunnustavien asenteiden kokonaisuutta (mm. tunnustus arvostuksena ja oikeuksien tunnustamisena). Arvioimme myös tunnustusteoreettisen lähestymistavan vahvuuksia suhteessa hyve-etiikkaan. Esitimme, että tunnustusteoria tarjoaa välineitä jäsentää hyve-etiikan ja deontologisen etiikan suhdetta: organisaatioissa tarvitaan sekä hyvän elämän tavoittelemisen sitouttavaa visiota

⁵⁰ Honneth 1995, Ricoeur 2004.

(hyve-eettinen katsanto) että jaettuihin normeihin sitoutumista (mm. tunnustusteorian tunnustaminen juridisessa mielessä⁵¹).

Käsitteellisen moraalifilosofisen tutkimuksemme tuloksia voidaan soveltaa käytännössä erityisesti, kun johtajia ja esihenkilöitä valmennetaan myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden teemoissa. HavaitSIMME Salon ja Helsingin valmennuksissa, että myötätunnon suhde esimerkiksi oikeudenmukaisuuden tai tasavertaisuuden kaltaisiin ilmiöihin herätti osallistujissa paljon pohdintaa. Ihmisläheisen myötätunnon ja tasavertaisuutta korostavan oikeudenmukaisuuden vaatimusten koettiin olevan johtamisen arjessa välillä kivuliaastikin ristiriidassa keskenään. Yhdessä jäsensimme keinoja löytää tasapainoa ja harkittuja ratkaisuja ristiriitaisten vaatimusten äärellä. Jatkossa käsitteellisen, myötätunnon ja psykologisen turvallisuuden moraalista normatiivisuutta analysoivan tutkimuksemme pohjalta pystymme löytämään parempia analyttisiä välineitä näiden keskustelujen käymiseen johtajien kanssa.

Vaikutukset osallistuvissa organisaatioissa

Haastatteluissa kysyttiin osallistujilta, millaisia vaikutuksia he olivat organisaatioissaan siihen mennessä huomanneet tällä hankkeella ja sen koulutuksilla olleen. Vastaukset olivat pääasiassa kahta tyyppiä: joillakin vastaajilla koulutus ja sen teemat olivat jo pitkälti unohtuneet tai sekoittuneet osaksi muuta työyhteisön kehittämistä. Tämä vastaajajoukko oli kuitenkin melko pieni. Joillakin vastaajilla taas koulutuksen erityinen anti oli sen tarjoamissa uusissa näkökulmissa ja mahdollisuudessa keskustella psykologisen turvan teemoista työyhteisön muiden jäsenten kautta. Tähän joukkoon lukeutui valtaosa haastatelluista. Myös koulutuksissa luodut toimintamallit koettiin hyödyllisinä.

Organisaatiot saivat koulutusten lisäksi käyttöön erilaisia fasilitointimalleja (Psykologisen turvan johtamisen työkalut, ks. alla), mutta myös pohdittavia kysymyksiä ja instrumentteja psykologisen turvallisuuden tilan ja kehityssuuntien tarkasteluun. Esimerkki tällaisesta on 'Psykologisen turvan avainkysymykset johtajalle' (alla), joka tiivistää yhteisesti pohdittaviksi organisaatiossa esiin nousseet keskeiset kysymykset, joihin on oleellista vastata, jotta psykologista turvaa voidaan johtaa. Nämä instrumentit jäävät organisaatioiden käyttöön niin pitkäksi aikaa kuin niitä tarvitaan. Hankkeen vaikutukseksi voidaan siis lukea myös organisaatiossa kohonnut kyvykkyys käydä keskustelua psykologisen turvan teemoista ja ottaa käyttöön sitä tukevia työkaluja.

Esimerkki analyttisestä työkalusta:

⁵¹ Ks. Islam 2012.

Psykologisen turvan avainkysymykset johtajalle



Kehitetyt työkalut

Hankkeessa kehitettiin Psykologisen turvan johtamisen työkalupakki: keinovalikoima psykologisen turvallisuuden edellytysten rakentamiseen. Materiaalissa on kolmenlaisia työkaluja, käytettäväksi sekä yksin, kollegan tai alaisen kanssa kuin tiimissäkin.

Hankkeessa käytiin keskustelua myös siitä, mitä työkalulla oikeastaan tarkoitetaan ja tarvitaanko työyhteisöissä psykologisen turvan vahvistamiseen juuri työkaluja? Hankkeessa löydettiin tähän useita kyllä-vastauksia:

Tarvitaanko psykologisen turvan vahvistamiseen työkaluja?

- **Kyllä**, työyhteisöissä peräänkuulutetaan juuri konkretiaa. Kuinka oppia toinen toisiltamme? Kuinka jakaa hyviä käytänteitä? Kuinka kiteyttää vahvuusiamme arkeen? Kuinka tiivistää sitä, mitä haluamme tavoitella ja mitä kokeilla? Juuri näihin tarpeisiin vastaa ajatus työyhteisön omasta työkalupakista.
- **Kyllä**, tarvitaan tavoitteiden sanoittamista ja yhdessä sopimista. Pahimillaan inhimillisyyden vahvistamisen tavoitteet liudentuvat arjessa kokemukseksi sanahelinästä. Se ei palauta yhteisöjä vain lähtötasoon vaan on erittäin voimakas energian ja sitoutumisen syöppö, kyynisyyden kasvattaja. Työkalu-ajatus ohjaa mielemme ja keskustelumme kysymykseen: Miten viemme tavoitteemme yhdessä arkeen?
- **Kyllä**, vaikka kaikille eivät sovi samat toimintatavat, työkalupakista löytyy erilaisia keinoja eri tilanteisiin. Työkalupakin ajatus ei ole esim. kulttuuri-sidottu tai sukupuolitettu. Mikään työkalupakki ole kaiken kattava. Toisaalta pitkälle pääsee vallan hyvin jo parillakin työkalulla, kuten kotona vasaralla ja

ruuvimeisselillä. Työyhteisöt ovat parhaimmillaan joustavia. Ilman työkaluja on kuitenkin haastavaa, ellei mahdollista, pitää yllä toimivaa yhteisöä.

- **Kyllä**, vaikka nämä keinot eivät itsessään muuta työkalupakkina näkökulma vie ajatuksemme siihen, etteivät työkalut itsessään tee mitään. Niitä pitää osata käyttää ja myös nimenomaan käyttää – ja mieluiten yhdessä. Kehotammekin kokeilemaan työkaluja rohkeasti ja luomaan niiden kautta yhteistä ymmärrystä psykologisesta turvasta juuri teidän työyhteisössänne.
- **Kyllä**, koska psykologinen turvallisuus on kokemus. Emme voi johtaa sitä päättämällä, miten muut kokevat johtamisemme ja työyhteisömme. Mutta voimme luoda turvan kokemiselle edellytyksiä sillä, miten toimimme ja miten asioista puhumme.

Rakentamisprosessi alkoi CoHumansin kuratoimista tutkimusperustaisista työkaluista, joita kokeiltiin organisaatioissa ja joista yhteiskehitettiin organisaation omia toimintatapoja. Näistä toimintatavoista CoHumans rakensi jälleen työkaluja, jotka julkaistaan osana hankkeen tuloksia.

Rakentamisprosessissa tehtiin havainto, että vaikka organisaatioiden toimialat ja haasteet olivat keskenään isoksi osaksi erilaisia, työkalujen kokeilut ja yhdessä rakennetut työkalut olivat lopulta verrattain samanlaisia. Työkaluissa on usein keskiössä kohtaaminen, kommunikaatio ja ajatustenvaihto – työelämän inhimillisyys näyttäytyy siis tärkeänä. Työkaluissa ja niiden nimeämisessä oli mukana paljon leikillisyyttä. Työkaluissa oli tärkeää integroituminen työn arkeen: niihin toimiin ja kohtaamisiin, jotka muutoinkin työssä toteutuvat. Työkaluja ei ole tarkoitus käyttää ikuisesti. Ne toimivat psykologisen turvan luomisen rakennustelineinä. Jotkut työkalut voivat jäädä, ehkä teidän tarpeisiinne muokattuina, käyttöön pysyvästi. Mutta on hyvä seurata ja keskustella yhdessä, milloin työkalu vielä toteuttaa sitä tarkoitusta, jonka takia sen käyttöön on päädytty. Mitä työkaluja juuri nyt tarvittaisiin, ja mitä tavoitteita haluttaisiin edistää?

Työkalupakki julkaistaan kokonaisuudessaan avoimesti saatavilla olevana pdf-julkaisuna käyttöohjeineen. Ohessa on näytteenä yksi sen työkaluista, joka kehitettiin hankkeessa: myötätuntoisen ajanhallinnan työkalu.

Näyte: myötätuntoisen ajanhallinnan työkalu

TYÖKALU 1:
TYÖSSÄ JAKSAMISEN JOHTAMINEN



Tietoisuudesta toiminnaksi: myötätuntoinen ajanhallinta

TYÖKALUN TARKOITUS: Ajanhallinta on tunnustettu erityisen vaikeaksi työssä jaksamisen haasteeksi, erityisesti etätyössä. Ajanhallinnan käytännön vinkkejä ja työkaluja on paljon, mutta silti kompuroimme teeman kanssa. Tässä harjoitteessa tarkastellaan ajanhallintaa myötätunnosta käsin. Katse kohdistuu niihin ajatusmalleihin, jotka tekevät oman ajan arvostamisesta vaikeaa: pelkoon toisten myötätunnon puutteesta tai armottomuuteen itseään kohtaan. Työkalu on malli esihenkilön fasilitoimaan keskusteluun. Usein ajanhallinnan haasteiden juuret ovat myös rakenteissa, mutta tässä harjoitteessa keskitytään niihin asioihin, joihin työyhteisössä on välittömiä yhteisiä vaikutusmahdollisuuksia.

1 Kokoa joukot ja valitse taktiikka
Työkalun avulla viritetään keskustelua ajanhallinnasta. Jos keskusteluun osallistuu iso joukko, voi jakautua ensin pienryhmiin, ja sitten jakaa huomiota isossa ryhmässä. Seuraavalla sivulla on työ-pohja, jonka avulla keskustelu toteutetaan ja huomiota kirjataan ylös. Voitte käsitellä ajanhallinnan ulottuvuuksista vain yhtä tai kaikkia. Voitte myös esim. jakautua kolmeen pienryhmään, joista kukin käsittelee yhtä ajanhallinnan ulottuvuutta.

2 Myötätunnon askeleet: tietoisuus, tunne, toiminta - ja tulkinnat!
Työpohjassa on keskustelukysymykset liittyen myötätunnon askeleisiin, ja esihenkilö (tai muu fasilitaattori) voi hyödyntää niitä keskustelun strukturoimisessa. Tässä esihenkilöllä on mahdollisuus luoda myötätuntoisen ja itsemyyötätuntoisen puheen kulttuuria. Erityisesti kannattaa huomioida tulkinnat: työyhteisöissä voi olla oletuksia siitä, kuinka nopeasti sähköpostiin pitää vastata, onko ok ottaa keskeytyksetöntä työaikaa tai kuinka hyvä on riittävän hyvä. Näiden tulkintojen näkyväksi tekeminen voi auttaa havaitsemaan, että ne eivät olekaan lopullisia totuuksia: muut ovatkin myötätuntoisempia kuin uskomme!

3 Esimerkkejä teoista
Inspiraatiota tekojen ideointiin voi etsiä TTL:n hyvästä materiaalista: www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf

Muita ideoita:
Työtehtävien priorisointi: jakaudutaan sparrauspareiksi, jotka pitävät kerran kahteen viikkoon vartin priorisointikahvit työtehtävien tärkeysjärjestyksen äärellä

Työn keskeytysten hallinta: testatkaa lyhyttä (1,5h-2h) etätyöretiriä, jonka aluksi ja lopuksi tapaatte (vaikkapa etänä) ja kerrotte mihin fokusoitte retiriin ajan, ja toteutuiko se. Retiriitissä on lupa olla vastaamatta puheluihin ja meiliin.

AJANHALLINNAN ULOTTUVUUDET

	TYÖTEHTÄVIEN PRIORISOIMINEN	TYÖTEHTÄVIEN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN	TYÖN KESKEYTysten HALLINTA
TIETOISUUS Milloista huolta ja kärsimystä havaitsette itsessänne tai kollegoissanne kuhunkin ajanhallinnan ulottuvuuteen liittyen?			
TUNNE Milloisia tunteita teissä herää ajanhallintaan liittyvien huolten äärellä? Suhteessa itseenne ja suhteessa kollegoihinne?			
TOIMINTA Mitä konkreettista voisitte yhdessä sopien toteuttaa keventääksenne ajanhallintaan liittyviä huolia? Millaista apua toinen toisiltanne toivoisitte?			
TULKINTA Milloisia oletuksia ajanhallintaan liittyy? Ovatko ne oikeasti totta – vai sittenkin myyttejä?			

MYÖTÄTUNNON ASKELEET

Hankkeen tiedotustoimet ja julkaisut

Hankkeessa julkaistiin useita yleistajuisia blogikirjoituksia. Hanketta esittelevä blogikirjoitus 'Psykologinen turva – työyhteisöjen hauras supervoima' julkaistiin CoHumansin verkkosivuilla 15.6. 2021. Tätä julkaisua jaettiin CoHumansin sosiaalisen median kanavissa. (Facebook & LinkedIn). Lisäksi julkaistiin hankkeen teemoista myötätuntoa käsittelevä blogikirjoitus 23.8.2021 (<https://cohumans.fi/seka-myotatuntoallergia-etta-myotatuntovouhotus-perustuvat-vaarinymmarryksille/>) Hankkeen teemoista on julkaistu myös blogit: 14.4.2021 "Eettinen kuormitus ohitetaan työyhteisöissä" Kollega.fi -verkkolehdestä (<https://kollega.fi/2021/04/eettinen-kuormitus-ohitetaan-tyoyhteisoissa/>) ja 18.4.2021 "Voiko inhimillisyyttä mitata" CoHumansin blogissa (<https://cohumans.fi/voiko-inhimillisyytta-mitata/>). Hankkeen tulosten julkistamisen yhteydessä julkaistiin myös blogikirjoitus "miten johtaa työyhteisöä kohti psykologista turvaa myös kriisiaikoina" (<https://cohumans.fi/tuloksia-julki-miten-johtaa-tyoyhteisoo-kohti-psykologista-turvaa-myos-kriisiaikoina/>) Tätäkin julkaisua jaettiin CoHumansin sosiaalisessa mediassa. Hanke on ollut esillä myös CoHumansin keväällä 2022 toteuttamassa webinaarien sarjassa, joista yksi keskittyi juuri psykologiseen turvaan ja keräsi yli 100 ilmoittautunutta. Hankkeesta on tiedotettu säännöllisesti myös CoHumansin sosiaalisessa mediassa ja verkostoissa.

Hankkeen käynnistymisestä tiedotettiin Kuntalehden verkkosivuilla 8.6. julkaistussa jutussa, jossa on myös haastateltu osallistuvien organisaatioiden edustajia. (<https://kuntalehti.fi/uutiset/tutkimushankkeessa-mukana-olevat-kaupungit-etsivat-uutta-otetta-johtamiseen-jotta-tyoyhteisot-ovat-osallisilleen-psykologisesti-turvallisia/>) Tähän tiedotukseen liittyvät tekstit julkaistiin myös CoHumansin sosiaalisen median kanavissa (Facebook & LinkedIn). Myös hankkeen tulosten julkaisemisesta tehtiin artikkeli Kuntalehteen ja julkaisut CoHumansin kanaville ja blogiin. Sekä hankkeen käynnistymisestä että tulosten julkaisusta lähetettiin myös lehdistötiedote laajaan jakeluun.

Hanketta on myös pidetty esillä tieteellisissä verkostotapaamisissamme muun muassa Stanfordin yliopiston CCARE-instituutin edustajien kanssa. Hanke on myös ollut mukana CoHumansin esitelmässä, joka pidettiin Karolinska Institutin yhteydessä toimivan Center for Social Sustainability (CSS) kokoontumisessa. Esitelmän abstrakti on lähetettiin julkaistavaksi CSS:n antologiassa. Hankkeen tuloksia on tarkoitus myös esitellä European Group for Organization Studies:in konferenssissa kesällä 2023.

Sisäisesti hankkeesta on tiedotettu sekä Salon että Helsingin kaupungin työntekijöiden omissa tiedotuskanavissa: sekä intranetissä että henkilöstötiedotteessa. Organisaatiokohtaisista tuloksista tiedotettiin sekä Saloon (16.2.) että Helsinkiin (1.4.). Sisäinen tiedotus on tavoittanut laajasti kohderyhmän, eli kyseisissä organisaatioissa työskentelevät esihenkilöt, sekä organisaatioiden johdon. Hankkeessa on tuotettu raportit organisaatiokohtaisista tuloksista sekä Saloon että Helsinkiin.

Tutkimushankkeessa tuotetut tieteelliset artikkelit ovat tätä raporttia kirjoitettaessa juuri lähdeksi arvioitaviksi kansainvälisiin tiedejulkaisuihin. Artikkelien työnimet ovat

"Leading towards psychological safety – exploring the link between compassion and psychological safety" ja "Leading the relationships of recognition: organizational psychological safety and compassion as moral phenomena". Varsinaisten tutkimushankkeen julkaisujen lisäksi hankkeen yhteydessä on syntynyt myös yksi maisterintutkielma: Emmy Jolkkosen Helsingin yliopistoon, kirkkososiologian alalle tekemä tutkielma otsikolla "Jokaisen kuuluu tuntea itsensä ja oma työnsä arvostetuksi" Arvostuksen kokemus ja koetut vaikutukset työyhteisössä. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/348432/Jolkkonen_Emma_tutkielma_2022.pdf?sequence=3

Työkalupakista on teetetty graafikon taittama, käyttövalmis versio, joka julkaistaan yhdessä loppuraportin kanssa joulukuussa 2022 Työsuojelurahaston ja sen jälkeen myös CoHumansin internet-sivuilla.

Hankkeen vaikuttavuus

Hanketta voidaan pitää varsin onnistuneena. Mukana oleville organisaatioille on kyetty tuottamaan lisäarvoa. Myös kiinnostavia tieteellisiä löydöksiä on tehty ja niiden pohjalta on laadittu kaksi tieteellistä artikkelikäsikirjoitusta. Hankkeessa on lisäksi julkaistu työkalupakki psykologisen turvan johtamisen konkreettisista keinoista.

Tutkimushankkeen pohjalta on syntynyt mahdollisuuksia hyödyntää interventiona toimintaa valmennuskokonaisuutta eri työyhteisöissä, muun muassa teknologia-alalla. Lisäksi tutkimushankkeen ja sen alustavien tulosten pohjalta on rakentunut Työsuojelurahaston rahoittama kehittämishanke. CoHumans toimii asiantuntijaorganisaationa Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) 'Psykologinen turvallisuus organisaation punaisena lankana muutoksessa' -hankkeessa. Hankkeessa kehitetään toimintamalli, jolla edistetään psykologisen turvallisuuden toteutumista organisaation muutostilanteessa. Kyse on koko organisaation läpäisevästä työstä, jota tehdään yhdessä kaikkien Diakin työntekijöiden kanssa, ja erityisesti esihenkilöiden kanssa tehtävään kehittämiseen ammennetaan tämän tutkimushankkeen tuloksista.

Hanke on myös nostanut esiin uusia tutkimustarpeita. Yksi niistä on tarkastella eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä turvallisuuden ja turvallisuudentunteen välillä. Objektiiivisesti arvioitavat asiointilat, ihmisten tai organisaatioiden toiminnan intentiot ja toiminnan kohteina olevien kokemukset eivät aina ole keskenään linjassa. Tämän tarkasteluun on suunnitteilla teemanumero kansainväliseen organisaatiopsykologian alan tieteelliseen lehteen. Hanke on nostanut esiin myös tarpeen tarkastella toimijuutta liittyen psykologiseen turvallisuuteen. Miten tukea yksilöiden vastuunottoa ja toimijuutta työyhteisöjen psykologisen turvan suhteen, esimerkiksi eettisiä kysymyksiä koskevassa keskustelussa. Millaisia pelisääntöjä yhteisöissä ja vaikkapa erilaisissa työryhmissä tarvitaan psykologisen turvan – sekä vapauksien että vastuun näkökulmien – vahvistamiseen? Työ psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa on siis tämän hankkeen myötä ottanut merkityksellisen askeleen eteenpäin, mutta on kaikkea muuta kuin loppuun suoritettu.

Kirjallisuus

- Adler, M. G. & Fagley, N.S. (2005). Appreciation: Individual Differences in Finding Value and Meaning as a Unique Predictor of Subjective Well-Being. *Journal of Personality* 73(1), 79–114.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57:3, 311–317.
- Bojner Horwitz, E. & Huss, E. (2016). Using Internet based arts to promote inter-generational meetings between young people and senior citizens: The "Playmakers" project in Sweden. *Journal of Applied Arts & Health*, 7:3, 297–311.
- Bojner Horwitz E., Heinonen T., Pessi A. B., Worline, M. (2022). Compassion Embodied – the Particular Power of the Arts. – *Using Art for Social Transformation* (eds. Eltje Bos and Euphrat Huss). Routledge London, 2022. (forthcoming)
- Bromfield, S.M. (2022). Worker Agency versus Wellbeing in the Enforced Work-From-Home Arrangement during COVID-19: A Labour Process Analysis. *Challenges* 13:11.
- Cameron, Kim S. (2017). Organizational Compassion. Manifestations Through Organizations. In E. Seppälä (ed.). *The Oxford Handbook of Compassion Science* (421–434). New York: Oxford University Press.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.
- Carmeli, A. & Gittell, J.H. (2008). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30(6), 709–729.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior* 43, 169–191.
- Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Berrett-Koehler.
- Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist* 59:8, 676–684.
- Czarniawska-Joerges, B. & Gagliardi, P. (eds.) (2003). *Narratives We Organize By*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Dutton, J.E., Workman, K.M, and Hardin, A.E. (2014). "Compassion at Work", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1 No.1, pp.277–304.

Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J. & Kanov, J. (2002). Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review*, January 2002.

Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014) Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Inter-Personal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

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

Ekqvist, E.; Karsimus, T.; Ruisniemi, A.; Kuusisto, K. (2022). Professionals' Views on Challenges in Inpatient Substance Abuse Treatment during COVID-19 Pandemic in Finland. *Challenges* 2022, 13: 6.

Frazier, M.L., Fainschmidt, S., Klinger, R.L., Pezehkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytical Review and Extension. *Personnel Psychology* 70(1), 113–165.

Gilbert, P. et al. (2011). Fears of compassion: Development of three self-report measures. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 84, 239–255.

Grönlund, H. & Seppänen, A. & Pessi, A.B. (2017). Vapaaehtoistoiminta töissä: Myötätuntoa, merkityksellisyyttä ja tulosta. *Myötätunnon mullistava voima* Toim. A. B. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen. PS-Kustannus. 204-224.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Hirvonen, M. (2020). *Miten Suomi voi? -tutkimus*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Hallamaa, J. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.

Hertenstein, M. et al. (2006). Touch Communicates Distinct Emotions. *Emotion* 6(3), 528–533.

Honneth, Axel (1995). *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge: Polity Press.

Howella, J.M., Neufelda, D.J.& Avoliob, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16:2, 273-285.

Huhigg, A. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*.

Hömke P, Holler J, Levinson SC (2018). Eye blinks are perceived as communicative signals in human face-to-face interaction. *PLOS ONE* 13(12): e0208030.

Islam, G. (2012). Recognition, Reification, and Practices of Forgetting: Ethical Implications of Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 37–48.

Juntunen, E., Pessi, A. B., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. (2017). Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS- kustannus. 104-123.

Kuyatt, A. (2011). Managing for innovation: Reducing the fear of failure. *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 31-40.

Kyrölähti, S., Neupane, S., Nygård, C-H., Oakman, J., Juutinen, S. & Mäkikangas, A. (2022) Perceived Work Ability during Enforced Working from Home Due to the COVID-19 Pandemic among Finnish Higher Educational Staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19, 10, 6230.

Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J., Maitlis, S. (2011). Understanding Compassion Capability. *Human Relations*, 64(7).

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

Parzefall, M.-R., Seeck, H. & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2:8, 165–182

Pearsall, M. J , Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves. The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of applied psychology*, 96(2), 401-411.

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä (2021). *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170> (luettu 20.11.2022).

Pessi, A. B. (2014) Myötätunto onnen lähteenä. [The Power of Compassion as a Source of Happiness] – *Positiivisen psykologian voima*. Ed. by Lotta Uusitalo-Malmivaara. PS-kustannus. 179-200.

Pessi, A. B. & Hakanen, J. (2018) Practicing Compassionate Leadership and Building Spirals of Inspiration in Business and Public Sector. – *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*. van Dierendonck, D. & Patterson, K. (toim.). Basingstoke: Palgrave Macmillan. 119-140.

Petriglieri, G. (2020). The Psychology Behind Effective Crisis Leadership. *Harvard Business Review*, April 2020.

Petriglieri, J., Caza, B. B. & Ramarajan, L. (2022). Bridging the Space between Us. Exploring Connection and Disconnection in Workplace Relationships. Retrieved in December 2022.

Pommier, E. et al. (2020). The Development and Validation of the Compassion Scale. *Assessment*, 27(1), 21–39.

Raes, F. et al. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18(3), 250–255.

Ricœur, Paul (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris: Éditions Stock.

Rozovsky, J. et al. (2015). Guide: Understand team effectiveness. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/> (26.11.2016)

Seppänen, A & Spännäri, J. & Pessi A. (2020) *Inhimillisestä kestävä etätyö. Keskustelunavaus ja raportti myötätuntoa ja eettisiä haasteita kuvaavasta aineistosta*. Helsinki: CoHumans.

Seppänen, A. & Kuusela, S. (2017) Myötätunto asiakaskohtaamisissa. *Myötätunnon mullistava voima* Toim. A. B. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen. PS-Kustannus, 225-243.

Shakespeare-Finch, J., Rees, A. & Armstrong, D. (2014). Social Support, Self-efficacy, Trauma and Well-Being in Emergency Medical Dispatchers. *Social Indicators Research*, 123:2, 549–565.

Spännäri, J., Juntunen, E., & Stähle, P. (2017). Innovatiivisuuden syvät juuret – myötätunto, myötäinto ja spiritualiteetti. *Myötätunnon mullistava voima* Toim. A. B. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen. PS-Kustannus, 246–262.

Stocker, D., Keller, A.C., Meier, L.L., Elfering, A., Pfister, I.B., Jacobshagen, N., Semmer N.K. & Oi Ling Siu (2019). Appreciation by Supervisors Buffers the Impact of Work Interruptions on Well-Being Longitudinally. *International journal of stress management* 26(4), 331–343.

Syvänen, S. & Loppela, K. (2022). Remote and Technology-Based Dialogic Development during the COVID-19 Pandemic: Positive and Negative Experiences, Challenges, and Learnings. *Challenges* 13: 2.

Szalacha, Laura (2012). Analyzing Intervention Studies. In B.M. Melnyk & D. Morrison-Beedy (Eds.). *Intervention research : designing, conducting, analyzing, and funding*. 315–330. EBSCO.

Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y (luettu 13.4.2021)

Työolobarometri 2021 Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:23
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9> (Luettu 2.9.2022)

Weick, K.E., Kathleen M. Sutcliffe, David Obstfeld, (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16(4):409-421.

Wiener, C. (2007). Making Teams Work in Conducting Grounded Theory. In A. Bryman & K. Charmaz (eds). *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. SAGE Publications.

Xerri, M. & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:16, 3163–3177.

Tutkimusperustaisia ratkaisuja työelämän inhimillisyydenvajeeseen

Perustettu 10/2019

Asiakkaita mm. Gofore, Diak, Hyria, HUS, Helsingin kaupunki, Careeria, Ammattiliitto Pro, Humak, Senaatti-kiinteistöt

Aiempia tutkimuskumppaneita mm. Nordea, MTV, LähiTapiola, Espoon kaupunki

Akateeminen verkosto mm. Stanfordin yliopisto, Karolinska Institutet, Il Jaume -yliopisto, Michiganin yliopisto, Edinburghin yliopisto, Floridan yliopisto, Erasmus yliopisto

CoHumans kehittää, valmentaa, konsultoi ja tutkii inhimillistä kestävyttä. Inhimillisesti kestävässä organisaatioissa eletään hyvää työelämää ja rakennetaan parempaa yhteiskuntaa. Miten voimme auttaa sinun organisaatiotasi vahvistamaan inhimillisen kestävyden edellytyksiä? Ota yhteyttä!

www.cohumans.fi



Anna Seppänen
Eetikko, toimitusjohtaja
anna@cohumans.fi
040 748 0005



TT Jenni Spännäri
Tutkimusjohtaja
jenni@cohumans.fi
040 585 7872



TT, dos. Anne Birgitta Pessi
Vaikuttavuusjohtaja,
professori (HY)



Anni Heliste
Asiantuntija, inhimillinen
kestävyys väitöskirjatutkija (UTU)
anni@cohumans.fi