

EIJAA RAATIKAINEN & KATRI OTONKORPI-LEHTORANTA

Psykologista turvallisuutta tukeva työkuulttuuri

Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla



Millaisia psykologisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä opetus- ja sosiaalialan työkuulttuureissa ilmenee? Eläytymismenetelmää hyödyntävässä tutkimuksessa näitä paikannettiin 1) vuorovaikutus- ja tunnekuulttuuriin keskittyvään, 2) yhteisölliseen, 3) oppimisen mahdollistavaan sekä 4) rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuvaan työkuulttuuriin.

Psykologisen turvallisuuden edistäminen edellyttää samanaikaisesti rakenteiden selkeyttä ja toimivuutta sekä vuorovaikutuksen sujuvuutta.

PSYKOLOGISESTI TURVALLINEN työympäristö ja -kuulttuuri edistävät oppimista ja luovuutta (esim. Edmondson 1999; 2019). Työelämästä on vaikeaa löytää työtä, tehtävää tai toimintoa, joka pysyisi melko lyhyelläkin aikajänteellä tarkasteltuna muuttumattomana. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat kiinteä osa työn tekemisen arkea. Työssä tapahtuvaa oppimista tutkineet aikuiskasvatustieteilijät Soila Lemmetty ja Kaija Collin (2022) ovatkin osuvasti todenneet, että työn tekeminen ja työyhteisössä toimiminen ovat itsessään jatkuvaa oppimista. Siihen perustuva uudistumiskyky on todettu organisaatioille tärkeäksi keinoksi ymmärtää monimutkaisia ja alati muuttuvia toimintaympäristöjä sekä ennakoita ja hallita muutosta ja sopeutua siihen (Janhonen 2018; myös Lee ym. 2013).

Työympäristöt ovat yhä monimutkaisempia, minkä vuoksi niissä tapahtuvat muutokset ovat usein ennakoimattomia. Ennakoimattomuus lisää epävar-

muuden kokemuksia. Tämä on lisännyt tarvetta ymmärtää, miten toimiva vuorovaikutus, yhteistyö ja jatkuva oppiminen vaikuttavat työn tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen.

Tiedon tarvetta on lähestytty tutkimuksessa muun muassa psykologisen turvallisuuden käsitteen avulla. Aiheesta tehty tutkimus on lisääntynyt runsaasti 2000-luvun alusta lähtien, ja käsite on levinnyt laajasti työelämään yleistajuisesti käsittelevissä julkaisuissa ja oppaissa. Psykologisen turvallisuuden käsite juontaa juurensa 1960-luvulle, jolloin se yhdistettiin organisaation oppimiseen, vaikka sitä tarkasteltiinkin yksilötason ilmiönä (Schein & Bennis 1965). Vasta 1990-luvun lopulta alkaen amerikkalaisen johtajuuden, tiimityön ja organisaatio-oppimisen tutkijan Amy Edmondsonin (1999; 2018; Edmondson & Lei 2014) tutkimusten myötä käsitettä on tarkasteltu ryhmä-, tiimi- ja työyhteisötason ilmiönä.

PSYKOLOGISESTI TURVALLISESSA TYÖKULTTUURISSA KOKEILUT JA HARHAPOLUT NÄHDÄÄN ONNISTUESSAAN UUSINA MAHDOLLISUUKSINA.

Edmondson (1999; 2018) määrittelee psykologisen turvallisuuden työyhteisön tai tiimin jäsenten kokemuksiksi työyhteisöstä tai tiimistä ja sen normeista. Sille on merkityksellistä, miten yhteisössä suhtaudutaan epävarmuuteen sekä riskinottoon, virheisiin ja epäonnistumisiin. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä sallitaan kokeilut ja harhapolut, koska ne nähdään onnistuessaan uusina mahdollisuuksina, joita ei yleensä löydetä ilman sattumaa ja erehdyksiä. Työyhteisössä vallitsee avoin vuorovaikutus, ja yhteistyötä leimaavat sujuvuus ja sallivuus. Näin jokainen yhteisön jäsen uskaltaa olla oma itsensä. Erilaisuutta pidetään voimavarana ja sitä kunnioitetaan. (Mt.)

Psykologinen turvallisuus on todettu erityisen merkittäväksi luovuutta ja innovointia edellyttävissä monimutkaisissa toimintaympäristöissä, joissa ennakkoimattomuus kuuluu työn arkeen ja on organisaation ja sen tiimien menestymisen edellytys (Newman ym. 2017). Käsitteen on siten katsottu viittaavan laajemminkin työympäristön toiminta- ja vuorovaikutuskulttuuriin.

Kiinnostuksemme kohteena ovat sosiaali- ja opetusalan työkulttuurit. Kumpaakin alaa koeteltiin monin tavoin koronapandemian aikana. Esimerkiksi opettajat siirtyivät nopeasti etäopetukseen ja järjestivät opetuksen verkkovälitteiseksi. Tilanne edellytti joustavuutta ja sopeutumista ennakoimattomaan muutokseen sekä uudenlaisten työskentelymuotojen oppimista. Pitkään valmisteltu sosiaali- ja terveystieteen uudistus, sote, taas toi sosiaalialalle epävarmuutta.

Resurssien ja henkilöstön riittämättömyys ovat olleet esillä kummallakin alalla pitkään: kuormittavuus koskee työtehtäviä, johtamista, työyhteisöä ja vuorovaikutusta. Sosiaalialalla psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat erityisesti haastavat asiakastilanteet, väkivallan uhka, aikapaine ja epätyypilliset

työajat (Työturvallisuus 2021). Vaihtuvat tiimit, stressin ja kiireen kokemukset ovat nekin yleisiä (Työolobarometri 2021).

Kysymme, millaisia psykologisen turvallisuuden toteutumisen esteitä ja edellytyksiä opetus- ja sosiaalialan työkulttuureissa nousee esille. Tavoitteemme on lisätä ymmärrystä erilaisista mahdollisuuksista vahvistaa työyhteisöjen psykologista turvallisuutta tutkimukseen osallistuneiden kertomana opetus- ja sosiaalialan työntekijöiden arkityön näkökulmasta.

Huomiomme kiinnittyi erityisesti työkulttuurin eri ulottuvuuksien merkitykseen psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. 'Työkulttuurilla' viittaamme organisaatiossa vallitsevaan toimintakulttuuriin, jolla voi olla erilaisia ulottuvuuksia. Se on siten suppeampi ja eri tason käsite kuin 'organisaatiokulttuuri', jolla yleensä viitataan joillakin kriteereillä tunnistettavan organisaation yhteiseen tai yhteen kulttuuriseen muodostelmaan. Työkulttuuri viittaa toimintatapoihin, jotka säätelevät käyttäytymistä ja työskentelyä yksin ja yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Se määrittelee sopivan käyttäytymisen ehtoja ja rajoja. (Mäki 2012, 18–50.)

Artikkelimme on osa Tiimit ja turvallisuuden identifiointuminen, rakentuminen ja kehittyminen yksilöllisesti ja kollektiivisesti sote- ja opetusaloilla (TIITU) -tutkimushanketta, joka toteutettiin monimenetelmällisesti erilaisia aineistoja hyödyntäen (Gjerstad ym. 2023). Mukana oli neljä organisaatiota, joista kolme oli opetusala ja yksi sosiaalialalta. Opetusalan organisaatiot olivat sekä julkisia että yksityisiä toisen asteen oppilaitoksia, ja sosiaalialan organisaatio oli yksityinen. Tutkimukseen osallistuneet olivat asiantuntija- ja esihenkilöasemassa toimivia opettajia ja sosionomeja. Artikkelissamme esittelemme tutkimuksen tuloksia eläytymismenetelmällä (*method of empathy-based stories* eli MEBS, esim. Wallin, Koro & Eskola 2018) tuotetun aineiston osalta.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖKULTTUURIN OMINAISPIIRTEENÄ

Ensimmäiset psykologisen turvallisuuden tarkastelut perustuivat yksilöön ja hänen toimintaansa erityisesti muutostilanteissa. Johtamisen, liiketalouden ja orga-

nisaatiokulttuurin laajasti tunnetut tutkijat Edgar Schein ja Warren Bennis (1965) tarkastelivat ensimmäisten joukossa psykologista turvallisuutta yksilön näkökulmasta. He esittivät, että hyvä työympäristö on psykologisesti sellainen, jossa ihminen voi tuntea turvaa ja on siten kykenevä oppimaan uutta ja toimimaan uudella tavalla. Tarkastelu on vuosikymmenten saatossa laajentunut systeemisiin ja yhteisöllisiin näkökulmiin. 2000-luvulta lähtien tarkastelu on painotunut tiimeihin ja työyhteisöihin. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisesti turvallinen työyhteisö sekä oppii että voi hyvin. Se on tehokkaampi ja tuloksellisempi sekä suhtautuu myönteisemmin työyhteisön kehittämiseen. (Bergmann & Schaeppi 2016; Edmonson 1999; 2019; Isacsson & Raatikainen 2020; Kim ym. 2020; Mogård ym. 2023.)

Psykologinen turvallisuus toteutuu turvallisessa tilassa, jossa sallitaan moninaisuus ja moniäänisyys eli erilaisten ihmisten ja identiteettien dialoginen kohtaaminen. Edmondsonin (1999; 2019) mukaan 'psykologisella turvallisuudella' viitataan tiimin jäsenen jakamaan uskomukseen siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä. Riskien ottaminen tarkoittaa rohkeutta osallistua, haastaa ja tehdä virheitä pelkäämättä niiden negatiivisia seurauksia itselle (Kim ym. 2020; Turner & Harder 2018; Edmondson & Lei 2014; Clark 2020). Psykologinen turvallisuus vaikuttaa siihen, miten työntekijä sitoutuu työhönsä ja työyhteisöönsä, ja sitoutuminen puolestaan heijastuu työntekijän kykyyn sopeutua, uudistua ja oppia. Tästä syntyy positiivinen, itseään ruokkiva kehä, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. (Edmondson ym. 2016, 65–66.) Oleellisia ovat kuitenkin yksilöiden väliset suhteet ja sosiokulttuurinen ympäristö, jotka mahdollistavat yksilöllisen kehittymisen.

Psykologinen turvallisuus on tärkeää työntekijöiden kyvyille sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön ja oppia uutta (Edmondson ym. 2016). Sairaala- ja kouluorganisaatioita vertailevassa tutkimuksessa esimerkiksi havaittiin, että sairaalassa se paikantui ryhmätason eli tiimien toiminnassa ilmeneväksi asiaksi, kun taas koulutuksen puolella merkitykselliseksi tasoksi osoittautui koko organisaatio, koulu. Lisäksi työntekijöiden käsitykset esihenkilöidensä kyvystä

toimia positiivisten työympäristöjen luomiseksi vaikuttivat psykologisen turvallisuuden kokemuksiin. (Mt.) Edmondsonin ja kumppaneiden toteuttamasta tutkimuksesta voidaan päätellä, että psykologinen turvallisuus edellyttää dynamiikkaa, joka erilaisissa konteksteissa vaatii riittävän määrän sosiaalisia suhteita. 2010-luvulta lähtien tutkimuksissa onkin nostettu esiin tarvetta erilaisten tiimien ja kontekstien vertailuun ilmiön dynaamisuuden ymmärtämiseksi (Edmondson & Bransby 2023).

TIITU-hankeessa 'psykologinen turvallisuus' viittaa työympäristöön ja työkuulttuuriin, jossa jokainen kokee olevansa tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja arvostettu tiimin jäsen. 'Työkuulttuurilla' viitataan työorganisaatioissa ja -yhteisössä vallitseviin yhteisesti jaettuihin ajattelu- ja toimintamalleihin, jotka sekä julki lausuttuina että hiljaisena tietona säätelevät työn tekemisen ja työssä olemisen tapoja. Työkuulttuurissa yhdistyvät työn tekemisen rakenteelliset ehdot, säännöt ja säädökset, välineet, työnjako ja organisointi, jaetut käsitykset, arvot ja uskomukset. Se siis säätelee sitä, miten työtä tehdään ja miten sen tekemiseksi toimitaan yhdessä. Siten työkuulttuuri määrittelee käyttäytymistä ja sitä, mikä on sallittua toimintaa ja mikä ei. Koska organisaatioissa voi esiintyä erilaisia tai useita työkuulttuurin ulottuvuuksia, työkuulttuuri on organisaatiokulttuuria suppeampi, lähempänä työn arkea ja sen sosiaalisia suhteita oleva käsite. (Mäki 2012, 18–50.)

Psykologisesti turvallisen työkuulttuurin voi ajatella tärkeäksi osaksi oppimista tukevan organisaation rakenteita, prosesseja ja käytäntöjä. Sen oleellinen osa ovat sosiaaliset suhteet ja avoin vuorovaikutus. Psykologisesti turvallinen työkuulttuuri on todettu keskeiseksi työssä viihtymiselle ja tasapainoiselle työvireelle mutta sen on myös havaittu mahdollistavan tiedon jakamista, sitoutumista ja luovuutta (Newman ym. 2017; Edmondson & Lei 2014).

Koska virheiden tekeminen on luonnollinen osa työn tekemisen arkea, varsinkin niin sanottuihin 'älykkäisiin virheisiin' pitäisi Edmondsonin mukaan (2022) suhtautua sallivasti. Hän viittaa käsitteellä sellaisiin virheisiin, joita tapahtuu, kun työyhteisössä uskotaan johonkin uuteen ja ennen kokeilemattomaan mahdollisuuteen. Kokeilemalla uutta otetaan

SOSIAALIALAA KOSKEVA TUTKIMUS ON USEIN SIOITETTU TERVEYSALAA KOSKEVAN TUTKIMUKSEN YHTEYTEEN.

riski, että tuotetaan epämieluisia tuloksia, mutta samalla kokeilut voivat tuottaa jotain, mikä johtaa innovaatioihin. Työelämäntutkija Mari Toivanen (2020) kirjoittaa näistä löydöksistä onnekkaina satumina. Toivasen mukaan asiantuntijatyössä onnekkaita sattumat ovat yhteydessä yksilöllisten tekijöiden lisäksi psykologiseen turvallisuuteen ja uudistavaan työkuultuuriin. Oppiakseen organisaation pitäisikin luoda tilaa älykkäille virheille onnekkaiden löydösten lisäämiseksi.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS OPETUS- JA SOSIAALIALOILLA

Tutkimuksemme kohteena on psykologinen turvallisuus opetus- ja sosiaalialoilla. Aiempi tutkimus on jakaantunut tarkastelemaan koulua yhtäältä opettajien työyhteisönä ja siinä ilmenevää psykologista turvallisuutta (esim. Edmondson ym. 2016) sekä toisaalta opettajien ja oppilaiden välistä kanssakäymistä ja opetustilanteissa toteutuvaa psykologista turvallisuutta (esim. McClintock ym. 2022; Williams ym. 2016). Myös rehtorin roolia on tutkittu (esim. Weiner ym. 2021). Oma kiinnostuksemme kohdistuu työyhteisössä koettuun turvallisuuteen.

Opetajiin työyhteisönä ja tiimeinä keskittyvissä tutkimuksissa kiinnostus on 2020-luvulla usein kohdistunut psykologisen turvallisuuden sekä työuupumuksen ja työhön sitoutumisen yhteyteen (esim. Fleming ym. 2023; Kassandrinou ym. 2023), työtyytyväisyyteen (esim. Kurt & Duyar 2023) tai opettajien haluun osallistua työyhteisössä käytävään keskusteluun ja sen myötä työyhteisönsä kehittämiseen (esim. Bas & Erkan 2020). Osallistuminen on keskeinen edellytys innovaatiokulttuurin syntymiselle ja edistämiseksi sekä jatkuvaa oppimista mahdollistavan kehittämistyön konkretisoitumiselle (Detert

& Edmondson 2006). Aiempi tutkimus osoittaa, että psykologisen turvallisuuden ja oman toimijuuden ja näkemysten esille tuomisen välinen yhteys on positiivinen (esim. Bas & Erkan 2020). Joissakin tutkimuksissa psykologista turvallisuutta on sen sijaan lähestytty pikemminkin tuloksena. Esimerkiksi liiketalouden ja organisaatiopsykologian tutkijat Rebekka Gerlach ja Christine Gockel (2018) selvittivät, kuinka kriittiset tapahtumat, kuten työtehtäviä koskevat konfliktit, muovaavat opettajien käsityksiä psykologisesta turvallisuudesta. He huomasivat, että ristiriidat ennustivat kielteisiä käsityksiä ilmiöstä.

Sosiaalialaa koskevaa tutkimusta sen sijaan on huomattavasti vähemmän kuin opetusalaan koskevaa, ja se on usein sijoitettu terveysalaa koskevan tutkimuksen yhteyteen. Lisäksi osa tutkimuksesta käyttää 'psykologisen turvallisuuden' sijasta 'psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin' käsitettä. Vaikka käsitteitä käytetään melko samassa merkityksessä, psykososiaalisessa turvallisuusilmapiirissä korostuvat toimintatavat, käytännöt ja menettelyt, joilla edistetään työntekijöiden psykologista hyvinvointia ja turvallisuutta (Dollard ym. 2019; Sjöblom ym. 2022). 'Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri' on perusvireeltään työsuojelullinen, kun taas 'psykologinen turvallisuus' korostaa työpaikan, tiimin tai isomman työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin kiinnittyvää turvallisuuden kokemusta.

Kansainvälisissä sosiaalialaa koskevissa tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja koetun työn laadun yhteyttä sosiaalityöntekijöiden työhön sitoutumiseen, työpaikkatytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (esim. Geisler ym. 2019). Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessa selvisi, että psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri on tärkeä sosiaalityöntekijöiden työtytyväisyydelle, mutta samanlaista yhteyttä ei löytynyt työhön ja organisaatioon sitoutumisessa (Mt.).

Suomalainen terveys- ja sosiaalisektorin työntekijöille suunnattu 22 500 vastaajan kyselytutkimus osoitti, että psykologinen turvallisuus hillitsi työn rasituksen ja työstä toipumisen välistä yhteyttä (Selander ym. 2023). Aikuiskasvatuksen suomalaisia sosiaalityöntekijöitä koskevassa pro gradu -työssään Riitta Hiltunen ja Riitta Saarentausta (2021) puolestaan

havaitsevat, että nykyisessä työtehtävässään pidempään olleet ja vanhemmat työntekijät kokivat psykologisen turvallisuuden heikommaksi kuin vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässään olleet ja nuoremmat työntekijät. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Sen sijaan psykologisen turvallisuuden yhteys ammatilliseen toimijuuteen oli tilastollisesti merkitsevä: psykologisen turvallisuuden suuremaksi arvioineet kokivat vaikutusmahdollisuutensa, mahdollisuutensa kehittää työkäytäntöjä sekä mahdollisuutensa neuvotella ammatillisesta identiteetistään paremmiksi kuin psykologisen turvallisuuden heikommaksi arvioineet.

Sekä opetus- että sosiaalialaa koskeva tutkimus on menetelmällisesti painottunut määrälliseen tutkimukseen. Yleisestikin psykologista turvallisuutta on tutkittu pääosin kyselylomakkein (Edmondson & Bransby 2023, 69).

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET ORGANISAATIOT JA AINEISTONKERUU ELÄYTYMISMENETELMÄLLÄ

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot sijaitsivat kaikki pääkaupunkiseudulla. Opetusalan organisaatiot olivat toisen asteen oppilaitoksia, joista yksi oli yksityinen ja kaksi julkista. Oppilaitoksista osallistuneet työntekijät olivat toisen asteen ammatillisia opettajia. Sosiaalialalta mukana oli yksityinen, nuorten aikuisten kanssa ohjaustyötä tekevä organisaatio, josta osallistuneet työntekijät olivat koulutukseltaan sosionomeja.

Aineiston keräyksemme lähetimme eläytymismenetelmään ja kehystarinoihin perustuvan kirjoituspyynnön sähköisenä lomakkeena esihenkilöille, joita pyysimme jakamaan sen tutkimushankkeessa mukana olevien organisaatioiden koko henkilöstölle. Koska vastauksia saatiin ensimmäisessä vaiheessa vain vähän, aineiston keräämistä jatkettiin. Kasvatustieteilijä Anna Rytivaaran ja kumppaneiden (2019, 315) havaintojen mukaisesti huomasimme, että aineistoa saadaan kerättyä kasvokkain paremmin kuin sähköisesti. Näin ollen osa tarinoista kerättiin sähköisellä lomakkeella ja osa tutkimushankkeen kolmannessa vaiheessa kasvokkain järjestettyjen kehittämistilaisuuksien yhteydessä paperille kirjoitettuna. Aineistot kerättiin

pääosin syksyllä 2022, mutta yhden organisaation osalta alkutalvesta 2023.

Kirjoituspyynnössä kuvasimme kaksi kuvitteellista, mutta todellisuudessa mahdollista työelämäntilannetta, joissa ilmeni psykologista turvallisuutta ja turvattomuutta koskevia muuttujia. Nimitämme näitä kehyskertomuksiksi. Loimme negatiivisen ja positiivisen kehyskertomuksen ja pyysimme jokaista vastaamaan molempiin. Molempien kertomusten yhteyteen lisäsimme kirjoittamista helpottavia kysymyksiä. Kehyskertomukset olivat seuraavanlaiset:

1) **Negatiivinen kehyskertomus:** Työpaikkasi tiimi on kokoontunut viikoittaiseen aamupalaveriin. Aamupalaverin aiheena ovat palautteet ja haastavat tilanteet työssänne. Edellisellä viikolla on tapahtunut haastava tilanne, mikä edelleen puhuttaa koko työyhteisöä. Sen takia koko tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja työ- ja tunneilmapiiri ovat arkaa, takkuista ja negatiivista. Tiimin jäsenillä ovat tunteet pinnalla. Jatka kertomusta ...

- Mitä on tapahtunut ja miten tilanne on vaikuttanut tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin?
- Millaisia tunteita siihen on liittynyt?
- Millaisessa tilanteessa ollaan nyt ja millaisia ratkaisukeinoja sinä ehdotat tilanteen ratkaisemiseksi?

2) **Positiivinen kehyskertomus:** Työpaikkasi tiimi on kokoontunut viikoittaiseen aamupalaveriin. Aamupalaverin aiheena ovat palautteet ja positiiviset asiat työssänne. Edellisellä viikolla on tapahtunut myönteinen ja palkitseva tilanne, mikä edelleen puhuttaa koko työyhteisöä. Sen takia koko tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja työ- ja tunneilmapiiri ovat avointa ja mutkatonta. Tiimin jäsenillä ovat tunteet pinnalla. Jatka kertomusta ...

- Mitä on tapahtunut ja miten tilanne on vaikuttanut tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin?
- Millaisia tunteita siihen on liittynyt?
- Millaisessa tilanteessa ollaan nyt ja millaisia tilannetta ylläpitävää ja sitä edelleen vahvistavia asioita ja toimintoja sinä ehdotat?

KERTOMUSTEN AVULLA VALOTETAAN TUTKIJALLE MAHDOLLISIA TILANTEESEEN JOHTANEITA SYITÄ JA VAIHTOEHTOISIA RATKAISUJA.

Huomioimme tarinoiden varioinnissa sen, että osallistujien olisi mahdollista kuvitella itsensä kuvattuun tilanteeseen (myös Wallin ym. 2019). Vastaajien tehtävänä oli kertoa, mitä olisi voinut tapahtua ennen kuvattua tilannetta, mitä oli tapahtumassa tai mitä tilanteessa voisi tapahtua. Pyrimme luomaan tarinoista samaistuttavia (myös Rytivaara ym. 2019, 319), jotta kirjoittamiseen olisi helppo ryhtyä. Lisäksi kiinnitimme kehyskertomuksia luodessamme huomiota kielen selkeyteen, sanavalintoihin, rakenteeseen ja tarinoiden keskinäiseen johdonmukaisuuteen, jotta kehyskertomukset näyttäytyivät toistensa vastakohtina. Kertomusten avulla valotetaan tutkijalle mahdollisia tilanteeseen johtaneita syitä ja vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Kehyskertomuksen vahvuus on se, että se synnyttää ja käsitteellistää tuoreita – ehkä tiedostamattomiakin – näkökulmia tutkittavaa asiaan. Se voi tuoda esille tietoa siitä, mitä mahdollisesti voisi tapahtua ja miten vastaajat voivat käsittää ilmiön. Nämä käsitykset ovat usein sellaisia, joita ei välttämättä jaeta ääneen kollegoiden kanssa. Eläytymismenetelmän onkin todettu sopivan hyvin mielikuvien ja näkemysten tutkimiseen (Härkönen ym. 2019).

Kehyskertomuksiin tarinoita kirjoitti 33 henkilöä opetuslta ja kolme sosiaalialalta, eli tarinoita saatiin 36 henkilöltä. Useimmat vastanneet toimivat työntekijätehtävissä, mutta mukana oli kolme esihenkilötehtävissä toimivaa opetuslta ja yksi sosiaalialalta. Muita taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta tai työssäolovuosia, ei kysytty aineiston hankinnan yhteydessä, eikä esihenkilörooliakaan otettu millään lailla analyysissä huomioon. Kaikki vastaajat työskentelivät nuorten aikuisten parissa.

Litteroimme osin käsin ja osittain tietokoneella kirjoitetun aineiston yhteismitalliseksi tekstiksi yhteiseen tekstitiedostoon. Jokainen litteroitu kehyskertomus koodattiin organisaation ja vastaajan mukaan: esimerkiksi koodi A1 tarkoittaa organisaation A ensimmäistä vastaajaa, A2 saman organisaation toista vastaajaa, kun taas B-, C- ja D-kirjaimilla viitataan muihin tutkimuksessa mukana olleisiin organisaatioihin. Litteroitua aineistoa kertyi 25 sivua, kun arkin koko oli A4 ja riviväli 1,5. Jotkin tarinat olivat lyhyitä, esimerkiksi neljän lauseen mittaisia, toiset pitkiä, lähes sivun mittaisia. Keskimäärin tarinat olivat noin kolmasosan A4-arkista.

Tutkimme siis psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytyksiä ja esteitä keräämällä tutkittavilta lyhyitä tarinoita eläytymismenetelmällä, joka on vakiintunut laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja yleinen kasvatus- ja sosiaalitieteissä (Wallin ym. 2015). 2000-luvun alusta lähtien on tehty satoja eläytymismenetelmätutkimuksia, joiden aineistojen koko on vaihdellut kolmesta tarinasta kolmeensataan tarinaan. Kehyskertomuksia näissä tutkimuksissa on ollut enimmillään kymmenen ja tyypillisimmillään kaksi. (Eskola 1997; Eskola ym. 2017; Wallin ym. 2019.)

Eläytymismenetelmä sopii hyvin sensitiivisen tutkimusaiheen tutkimiseksi (Kallinen & Kinnunen 2020). Sen mahdollistama mielikuvitusellisuus (Wallin 2023) voi virittää vastaajaa uusiin oivalluksiin. Mielikuvitusta on luonnehdittu tutkimukselliseksi asenteeksi, johon yhdistyy ihmettelyä ja leikkisyyttä (Ryynänen & Rannikko 2021). Huomio ei kiinnity vastausten totuudellisuuteen vaan moninaisiin mahdollisuuksiin ja uusiin näkökulmiin, joita eläytymismenetelmä parhaimmillaan tuottaa. Tilaisuus ajatella toisin voi tuoda näkyviin piilossa olevia ajatuksia, olettamuksia, toiveita tai tunteita, joita olisi haasteellista ilmaista tai sanoittaa.

Eläytymismenetelmä mahdollistaa itsen etäännyttämisen ja vahvistaa yksityisyydensuojaa toisin kuin jos asiasta kysyttäisiin suoraan haastattelun avulla. Menetelmän haasteet koskevat aineiston niukkuutta ja sitä, kuinka kehyskertomus onnistutaan muotoilemaan siten, että se tuottaa tutkittuun ilmiöön kiinnittyviä tarinoita. Aineiston koko ja

NEGATIIVISISSA TARINOISSA MUUTOSTEKIJÄT OLIVAT MUUTOKSEN ESTEITÄ JA POSITIIVISISSA TARINOISSA MUUTOKSEN EDELITYKSIÄ.

vastausten sanamäärien hajonta onkin yksi eläytymismenetelmän luotettavuuskriteeri (Rytivaara ym. 2019, 332). Eläytymismenetelmän rinnalla tutkimuksemme saa viitteitä narratiivisesta tutkimuksesta (esim. Riesmann 2008; Liebllich ym. 1998), jolloin kertominen ymmärretään yksilöllisinä tapoina konstruoida ja luoda ymmärrystä todellisuuteen.

AINEISTON ANALYYSI

Tutkimuskysymys ja tutkijan esiyymmärrys psykologisesta turvallisuudesta ohjasi analyysia, mutta käytännössä aineisto luettiin, ryhmiteltiin ja kategorisoitiin aineistolähtöisesti (Cohen ym. 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysiyksikköinä toimivat muutostekijät eli tarinan kulkuun merkittävästi vaikuttavat asiat, asiantilat tai henkilöt sekä muutosten edellytykset ja esteet. Näitä kuvaavat tekstipätkät olivat ryhmittelyn ja kategorisoinnin kohteena.

Ensin luimme litteroitua aineistoa vastaajakohteisesti, eli saman vastaajan molemmat tarinat peräkkäin. Nämä tiivistettiin poimimalla niistä keskeiset lausahdukset. Samalla luotiin esiyymmärrystä kuhunkin tarinaan sisältyvistä muutostekijöistä. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa negatiivisten ja positiivisten tarinoiden keskeiset tekijät luokiteltiin. Sekä negatiivisia että positiivisia tarinoita analysoitiin kiinnittämällä huomiota muutokseen liittyviin tekijöihin kysymällä aineistolta muun muassa, 1) kuka saa tai ketkä saavat muutokset aikaan, 2) aiheutuuko muutos ”itsestään” tai jostakin ulkoisesta tekijästä tai tekijöistä, 3) millaisia rakenteellisia tai toiminnallisia muutoksia kertomuksissa kuvataan, 4) millaisia tekijöitä muutos edellyttää ja

5) millainen lopputulos muutoksella on. Negatiivisissa tarinoissa muutostekijät olivat niin sanottuja muutoksen esteitä ja positiivisissa tarinoissa muutoksen edellytyksiä.

Aineiston analyysiä jatkettiin tarkastelemalla kehyskertomuksen vaikutusta tarinoihin, eli negatiivisten ja positiivisten tarinoiden eroja: mikä tarinoissa muuttuu, kun yhtä kehyskertomuksen tekijää muutetaan (Kallinen & Kinnunen 2020)? Tarinoiden rinnakkaisen tarkastelun jälkeen luotiin niin sanottu muutostarina, eli miten negatiivinen muuttuu positiiviseksi tai jos ei suoranaisesti muutu, millaisia samanlaisia tai toisistaan eroavia tekijöitä niissä on tunnistettavissa. Analyysissä huomioitiin näin ollen kehyskertomuksen variointi ja sen vaikutukset (Eskola ym. 2018; Wallin ym. 2019; Härkönen ym. 2019, 332).

Ensin aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla tutkimuksen tematiikasta kertovana laadullisena aineistona. Sitten analyysiä jatkettiin kokeellista tutkimusasetelmaa imitoiden eli tarkastelemalla, mikä muuttuu, kun kehyskertomuksessa muutetaan yhtä keskeistä tekijää. Muutostarinoista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Tämän vaiheen avulla tuotettiin ydinmuutokset eli ydintarinat. Ne luokiteltiin lopuksi työkalttuurin ulottuvuuksiksi, jotka ovat tutkimuksen varsinaiset tulokset.

Analyysi eteni (**taulukko 1**) seuraavasti: 1) muutostekijöiden luokittelu negatiivisista ja positiivisista tarinoista sisällönanalyysillä vastaajakohtaisesti, 2) negatiivisten ja positiivisten tarinoiden muutostekijöiden vertailu vastaajakohtaisesti ja niistä yksittäisten muutostarinoiden luominen 3) yksittäisten muutostarinoiden tiivistäminen ydintarinoiksi sekä 4) ydintarinoiden luokittelu työkalttuurin ulottuvuuksiksi.

Aineisto luokiteltiin neljään ulottuvuuteen aineistolähtöisesti siten, että ydintarinoista etsittiin yhteisiä nimittäjiä, jotka heijastivat jotain keskeistä työkalttuurin ominaisuutta. Aineistolähtöisyydestä huolimatta tutkijoilla oli yhtäältä aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta esiyymmärrys psykologisesta turvallisuudesta ja toisaalta käytössään koko tutkimushankkeen aikana muista aineistoista kertyneet havainnot, jotka tukivat analyysin tekemistä.

Taulukko 1. Neljä esimerkkiä aineiston analyysin etenemisestä.

Tarina koodi: kirjain = organisaatio, numero = henkilö	Negatiivinen tarina (esteet)	Positiivinen tarina (edellytykset)
	Analyysivaihe 1	Analyysivaihe 1
B7	<ul style="list-style-type: none"> • Negatiivissävytteistä palautetta annettu muille tiimin jäsenille. • Tiimi on jakaantunut selkeästi kahteen eri leiriin, ja kommunikaatio on väkinäistä ja piikittelevää. • Osa tiimistä kokee, että heidän ammatillista osaamistaan väheksytään ja he ovat todella loukkaantuneita ja ärsyyntyneitä. Näkemykset on tyrmätty. • On jännittynyt ja kireä ilmapiiri. 	<ul style="list-style-type: none"> • On saatu laatupalkinto ja sitä juhlustetaan. • Järjestetään yhteinen iltapäivätilaisuus, jolloin organisaatio tarjoaa henkilöstölle aterian, kakkukahvit ja juhlamalat. • Tällä tavalla johto tarjoaa koko henkilöstölle huomionosoituksen hyvin tehdystä työstä ja kiittää ihmisiä heidän panoksestaan.
A1	<ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijan puutteelliset tunnesäätelytaidot ja huono/uhkaava käytös johtavat epätoivottavaan käytökseen. • Opettajan rooli on tukea (rauhoitella). • Opettaja jää/jätetään tunnetasolla yksin, asia käsitellään kuitenkin virallisesti yhdessä. • Epävarma ja varovainen ilmapiiri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei jätetä opiskelijaa eikä kollegaa yksin vaan hoidetaan yhdessä. • Sitkeys hoitaa asia kuntoon.
A3	<ul style="list-style-type: none"> • Eriäviä mielipiteitä vaihdetaan epäonnistuneen projektin tiimoilta, mutta kukaan sano suoraan, mitä ajattelee. • Leväperäistä suhtautumista ja toisten syytelyä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistumista jaetaan yleisesti opettajakunnassa. • Kyselemme toisiltamme, miten homma on saatu niin hyvin maaliin • Jaetaan parhaita käytäntöjä. • Sovitaan onnistumisista joku yhteinen palkinto.
A2	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset pelisäännöt ovat unohtuneet toimijoilta. • Joidenkin sooloilu (!) aiheuttaa esihenkilölle ylimääräistä työtä ja kollegoille ajatuksia epäreilyydestä. • Tiimissä on epävarmuutta siitä, miten toimitaan oikein. • Tunteet: turhautumista (esihenkilö), epäilyä (kollegat), ärsyyntyminen (kaikki) ja nolostuminen (soololijat). 	<ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijoilta on tullut uusista muutoksista äärimmäisen hyvää palautetta. • Opiskelijoiden motivaatio koulun käymiseen on lisääntynyt. • Esihenkilö ohjaa toimintaa kestävämmäksi ja positiiviseen suuntaan. • Opettajien omaa jaksamista tuetaan.

TULOKSET

Tulosten mukaan psykologisen turvallisuuden esteet ja edellytykset olivat paikannettavissa neljään työ-
kulttuuria kuvaavaan ulottuvuuteen. Nimesimme ne seuraavasti:

1. vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin keskittyvä työ-
kulttuuri
2. yhteisöllinen työ-
kulttuuri
3. oppimisen mahdollistava työ-
kulttuuri
4. rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuva
työ-
kulttuuri

Tuloksissa (**taulukko 2**) ei eritellä opetus- ja so-
siaalialan vastauksia, mutta muutamissa kohdin
tuodaan esille mahdolliset painotuserot alojen vä-
lissä tuloksissa. Tarkoitus ei ole kiinnittää kuva-
uksia tiettyyn organisaatioon vaan esittää yleisem-
min sitä, millaisena psykologisesti turvallinen työ-
yhteisö tai tiimi sekä sen esteet ja edistävät tekijät
hahmottuvat työ-
kulttuurin eri ominaispiirteiden
näkökulmasta.

Tarina koodi: kirjain = organisaatio, numero = henkilö	Muutostarina negatiivisesta positiiviseksi	Ydintarina	Työkulttuurin ulottuvuus
	Analyysivaihe 2	Analyysivaihe 3	Analyysivaihe 4
B7	Piikittely, väkinäisyys ja osaamisen väheksyminen. Huomionosoitukset kiittäminen ja palkistamiseen.	Muutos: Riitelystä ja leiriytymisestä (piikittely, väkinäisyys ja kokemus oman ammatillisen osaamisen väheksymisestä) siirrytään huomionosoituksiin, kiittämiseen ja palkistamiseen.	VUOROVAIKUTUS- JA TUNNEKULTTUURIIN KESKITTYVÄ TYÖKULTTUURI
A1	Haasteellisessa tilanteessa ollaan opettajana yksin ja tilanteeseen liittyy paljon voimakkaita tunteita. Positiivisessa tarinassa tehdään yhdessä ja haasteet tunnistetaan ja ratkaistaan yhdessä.	Muutos: yksintekemisestä ja yksin jäämisen tunteesta siirrytään yhdessä tekemiseen.	YHTEISÖLLINEN TYÖKULTTUURI
A3	Syyttelyä ja puhumattomuutta epäonnistuneen projektin osalta. Tiedon ja osaamisen jakamista siitä miten onnistuttiin.	Muutos: syyttelystä ja puhumattomuudesta siirrytään yhdessä oppimisen ja jakamiseen.	OPPIMISEN MAHDOLLISTAVA TYÖKULTTUURI
A2	Esimiehen tuki ja yhteiset pelisäännöt tuovat opettajissa esille positiivisia tunteita ja selkeyttä työhön. Se vaikuttaa opiskelijoihin ja koko ilmapiiriin. Positiiviset tunteet saavat tilaa ja niille annetaan huomiota. Tämä edistää kaikkien osapuolien motivaatiota.	Muutos: Motivaatio vahvistuu esimieheltä saadun tuen ja yhdessä laadittujen sääntöjen ansiosta.	RAKENTEISIIN JA TOIMINTAMALLEIHIN PANEUTUVA TYÖKULTTUURI

Vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin keskittyvä työkulttuuri

Vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin (VT) keskittyvissä työkulttuurikuvauksissa tuotiin psykologisen turvallisuuden esteenä esille vuorovaikutuksen epäsuhta tiimissä, voimakkaat tunteet sekä opiskelijoiden, asiakkaiden tai kollegoiden aiheuttamat huolet. Tälle työkulttuurille oli tyypillistä puheenvuorojen epätasainen jakautuminen tiimin jäsenten kesken tai vuorovaikutuksesta ulossulkeminen tiimissä.

Asiasta kerrottiin seuraavilla tavoilla: ”Leväperäistä suhtautumista ja toisten syyttelyä” tai ”Eriäviä

mielipiteitä vaihdetaan, mutta kukaan sano suoraan, mitä ajattelee”. Kollegoiden välinen klikkiytyminen koettiin samoin esteenä, erityisesti sen kielteisyyttä lisäävän vuorovaikutuksen vuoksi: ”Tiimin jäsenet ovat klikkiytyneet ja juuttuneet ja puolustavat näkemyksiään.” Voimakkaiden tunteiden ratkaisemista koskevat haasteet olivat suuri este psykologisen turvallisuuden mahdollistumiselle. Tätä kuvattiin esimerkiksi näin: ”Opiskelija on alkanut itkemään, kun ei saa työtä suoritettua ja lähtenyt koulusta.”

Vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin (VT) keskittyvissä työkulttuurikuvauksissa vastaajat kertoivat

PUHEENVUOROJEN EPÄTASAINEN JAKAUTUMINEN HAASTAA PSYKOLOGISESTI TURVALLISTA VUOROVAIKUTUSTA JA TUNTEIDEN ILMAISUA.

tärkeiksi psykologista turvallisuutta mahdollistaviksi tekijöiksi onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakamisen sekä työyhteisön ulkopuolelta tulevan positiivisen palautteenannon. Esii nostettiin myös ilon, kiitollisuuden ja huumorin tärkeä merkitys. Hyvän huomioimisen ajateltiin olevan mahdollista myös tietoisesti: ”Positiivisten aiheiden esille tuominen voi olla koko työyhteisössä suunnitelmallista.”

Hyvän mielen, ilon ja kiitollisuuden sekä kokemuksen siitä, että tunteita on turvallista näyttää, koettiin lisäävän psykologista turvallisuutta. Kuvauksia ilosta, iloitsemisesta ja kiitollisuudesta pidettiin tärkeänä. Aihe tuotiin esille jokaisessa tutkimusorganisaatiossa. Samoin kykyä iloita toisten puolesta ja onnistumisista kerrottiin: ”Olemme iloisia toistemme puolesta.”

Vaikka psykologisen turvallisuuden koettiin edistävän ilon ja huumorin myötä, joukossa oli yksi huolestunut kuvaus huumorin liiallisesta ilmenemisestä. Se koski erityisesti ajankäyttöä ja varsinaisten työasioiden käsittelyn jäämistä huumorin varjoon: ”Hyvin positiivinen ja liian kevyt ilmapiiri saattavat hidastaa ja haitata palaverin varsinaisen aiheen käsittelyä, jolloin aikaa menee vitsailuun.”

Yhteisöllinen työkuulttuuri

Yhteisöllinen työkuulttuuri (YT) mahdollistaa osallisuuden kokemisen, kun taas sen vastavoimina voivat ilmetä yksin tekeminen, kilpailu tai epäoikeudenmukaisuuden tunne. Psykologisen turvallisuuden esteenä yhteisöllisissä työkuulttuurikuvauksissa tuotiin esille tiimin huono ilmapiiri ja epäoikeudenmukainen kohtelu. Näitä kuvattiin esimerkiksi toteamalla,

että ”ihmiset ovat ylivarovaisia. Tilanteeseen liittyy pelkoa ja ahdistavaa tunnelmaa. Joku on jäänyt sairaslomalle”.

Yhteisöllisyyden työkuulttuurista kumpuavan psykologisen turvallisuuden esteinä kerrottiin myös opettajien keskinäisistä ristiriidoista. Tapahtumapaikkana esitettiin opettajanhuone: ”Opettajanhuoneessa on konflikti, mikä on kärjistynyt huutamiseksi ja uhkaavaksi tilanteeksi. Se on johtunut työntekijöiden erimielisyyksistä ja huonoista kemioista.”

Epäoikeudenmukaisuuden tunteen puolestaan kuvataan liittyneen palkitsemiseen väärin perustein ja kokemukseen oman työn arvottomuudesta. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että erästä työyhteisön jäsentä on huomioitu palkankorotuksella, jolloin jotkut tiimin jäsenet ovat olleet sitä mieltä, että kiitos on mennyt väärälle henkilölle ja toisen työntekijän tekemän työn varjolla. Tämä aiheuttaa kateutta, turhautumista ja hämmennystä: ”Oma työpanos tuntuu olevan aliarvostettua. Organisaatiossa on hyvä veli -järjestelmä, joka suosii mielitelijöitä. – Kiitosta jaetaan arvalla.”

Psykologisen turvallisuuden edellytyksinä yhteisöllisen työkuulttuurin kuvauksissa vastaajat mainitsivat muun muassa luottamuksen: ”Vahva keskinäinen luottamus auttaa ymmärtämään toisia ja tuo turvaa keskusteluun.” Muina edellytyksinä esille nousi esimerkiksi yhdessä vietetty aika, jota kuvattiin useassa kertomuksessa, mutta kuvaukset keskittyivät yhteen opetusalan tutkimusorganisaatioon. Ajanviettotapoina mainittiin työhyvinvointipäivä, pikkujoulut tai muu virkistystoiminta. Kuvauksista välittyi tarve vapaaseen yhdessäoloon ja ihmisten tuntemiseen myös epävirallisissa yhteyksissä: ”Pieniä leikkimielisiä ulkoilujuttuja ja saunomista. Yövyttiin konteissa ja brunssi ennen kotiinlähtöä. Oli yhteisöllisyyttä, toisen arvostamista ja iloa.”

Oppimisen mahdollistava työkuulttuuri

Oppimisen mahdollistava työkuulttuuri (OT) tukee uuden oppimista. Sen sijaan psykologisen turvallisuuden vallitessa ihmisten väliset jännitteet estävät oppimasta asiasta tai tapahtuneesta yhdessä. Psykologisen turvallisuuden edellytyksinä vastaajat

YHTEISÖLLISESSÄ TYÖKULTTUURISSA LUOTTAMUS MAINITTIIN PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN EDELLYTYKSENÄ.

kertoivat erilaisista oppimisen tilanteista, niin onnistumisista kuin vastoinkäymisistä. Kuvausten mukaan oli tärkeää pysähtyä miettimään ja analysoimaan avaintekijöitä, jotka johtivat kulloiseenkin lopputulokseen.

Kuvauksista välittyi halu ja tarve oppia mutta myös löytää onnistumisen tekijöitä tai välttyä vastaavilta virheiltilä tulevaisuudessa. Tätä kuvattiin muun muassa näin: ”Positiivinen tapahtuma voidaan käydä yhdessä läpi: mikä johti siihen, että onnistuttiin ja miten voidaan jatkaa myönteistä kehitystä” tai ”Positiiviset tunteet ja onnistumisen tunteet ovat pinnassa ja voidaan pohtia mikä tai mitkä asiat vaikuttavat nykyhetkeen”.

Onnistumisista oppiminen koettiin tärkeänä. Yhdessä kuvauksessa käsiteltiin lisäksi fyysistä turvallisuutta, vaikka se ei ollut tutkimuksen fokuksena. Se kuitenkin lisää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden ulottuvuuksista, kuten fyysisistä tekijöistä: ”On tapahtunut opiskelijan vaikea loukkaantuminen opettaja laiminlyönnin takia opettajan välintämättömyyden työturvallisuuden noudattamisen vuoksi. Käydään koko tilanne läpi työsuojeluryhmässä.”

Rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuva työökulttuuri

Rakenteisiin ja toimintamalleihin (RT) paneutuvis- sa kuvauksissa psykologisen turvallisuuden esteiksi osoittautuivat yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden puuttuminen ja niiden aiheuttama epäselvyys: ”Yhteiset pelisäännöt on unohtuneet toimijoilla, ja toisten sooloilu (!) aiheuttaa esihenkilölle ylimääräistä työtä ja kollegoille epäreilun toiminnan ajatuksia.” Lisäksi esteinä koettiin perehdyttämisen puute,

mikä ilmeni siten, että sijaisten koettiin tarvitsevan yhteisiä toimintaohjeita ja -malleja.

Yhteisiä ohjeita peräänkuulutettiin myös arviointiin. Työyhteisössä oli herännyt keskustelua siitä, kuinka eri perustein eri opettajat arvioivat opiskelijoiden suorituksia: ”Näytön arvioissa on arvioivilla opettajalla syntynyt ristiriita arvosanasta ja arviointiperusteista.” Opettajittain poikkeava arviointi koettiin turhauttavana erityisesti silloin, kun kollegan ajateltiin antavan arvosanoja liian kevein perustein: ”Toiset antavat helposti hyviä arvosanoja. Se herättää turhautumista ja suuttumusta.”

Rakenteisiin ja toimintamalleihin liitetyt psykologisen turvallisuuden edellytykset koskivat palautetta ja palautekäytäntöjä: ”Opettajien omaa jaksamista tuetaan ja motivoidaan innostumaan työstään” tai ”Positiivisiin asioihin keskittymisellä voidaan mahdollisesti lisätä työympäristön viihtyisyyttä”. Lisäksi opiskelijoilta saadun palautteen koettiin lisäävän psykologista turvallisuutta: ”Opettajat ovat saaneet positiivista palautetta opiskelijoilta. Pieni kiitos on aina tärkeää.”

Työtilojen siisteyteen otettiin kantaa useassa tarinassa, mutta ne sijoittuivat kaikki yhteen ja samaan organisaatioon. Kuvausten perusteella työtilojen siisteys oli aiheuttanut riitaa, jolloin erityisesti vastuunkannon osalta tilanne oli kärjistynyt niin, että ihmiset syyttivät toisiaan. Siten se esti psykologisen turvallisuuden toteutumisen: ”Kannan vastuuta siisteydestä tai sen ohjeistamisesta. Tunteet ovat olleet pinnassa ja pieniä klikkejä on syntynyt”.

Tulokset olivat samansuuntaisia yli organisaatiotilojen, ja kaikkia työökulttuurin ulottuvuuksia oli havaittavissa kaikissa tutkimusorganisaatioissa, vaikkakin eri painotuksin. Ammatillisessa oppilaitoksessa koulutettiin opiskelijoita kädentaitoja vaativaan ammattiin, ja siellä nousivat esille rakenteita ja toimintamalleja koskevat psykologisen turvallisuuden piirteet. Sen sijaan vuorovaikutus- ja tunneökulttuuriin keskittynyt työökulttuuri sekä oppimisen mahdollistava työökulttuuri olivat tunnistettavissa kaikissa osallistujajorganisaatioissa.

Luottamus ja sen merkitys tulivat esille vain sosiaalialan organisaatioissa, kun taas palvelualan ammattiteihin kouluttavan toisen asteen oppilaitoksenkuvauksissa tuli esille oppimisen – myös virheistä oppimisen

Taulukko 2. Psykologista turvallisuutta edistävät ja estävät tekijät opetusalan ja sosiaalialan organisaatioissa (n = 36).

Työkulttuurin ulottuvuus	Psykologista turvallisuutta edistävät tekijät	Psykologista turvallisuutta estävät tekijät
Vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin keskittyvä työkulttuuri VT	<ul style="list-style-type: none"> • onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakaminen • työyhteisön ulkopuolelta tuleva positiivinen huomio ja palaute • ilo, kiitollisuus ja huumori 	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutuksen epäsuhta tiimissä • voimakkaat tunteet • opiskelijoiden, asiakkaiden tai kollegoiden aiheuttamat huolet
Yhteisöllinen työkulttuuri YT	<ul style="list-style-type: none"> • yhdessä vietetty aika -erityisesti työn ulkopuolella tai osana työtä • luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • tiimin huono ilmapiiri • epäoikeudenmukainen kohtelu tai tunne siitä (esim. väärin perustein palkitseminen)
Oppimisen mahdollistava työkulttuuri OT	<ul style="list-style-type: none"> • halu oppia onnistumisista ja epäonnistumisista tapahtuneen/tilanteen analysoinnin avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • ihmisten välisten suhteiden luomat jännitteet
Rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuva työkulttuuri RT	<ul style="list-style-type: none"> • rakenteisiin suunnitelmallisesti liitetyt esimiesten, johdon tai opiskelijoilta tasolta tuleva positiivinen palaute ja kiitos sekä niihin liittyvät käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden puuttuminen, aiheuttaen epäselvyyttä. • perehdyttämisen puute ja arvioinnin epäjohdonmukaisuus

– mahdollisuus. Tuloksia ei voiyleistää opetus- ja sosiaalialoja laajemmin koskeviksi eikä osoittaa näiden alojen välisiä eroja, vaikka aineiston perusteella eri työkulttuurien ulottuvuuksien ilmenemisessä oli havaittavissa organisaatioiden välisiä sävyeroja.

POHDINTA

Tutkimme, millaisia psykologisen turvallisuuden ja toteutumisen esteitä ja edellytyksiä opetus- ja sosiaalialan työkulttuureissa voi nousta esille. Työelämässä oppiminen aktualisoituu, kun työyhteisön jäsenet osallistuvat työyhteisön toimintaan ja sosiaaliin käytäntöihin (Lemmetty & Collin 2022). Osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollistumisessa keskeisiä ovat työympäristöä ja -kulttuuria koskevat tekijät. Siten organisaatiossa ja työyhteisössä vallitsevalla työkulttuurilla on merkitystä.

Tulostemme mukaan psykologisen turvallisuuden esteet ja edellytykset paikantuivat neljään työkulttuuriin ulottuvuuteen: 1) vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin keskittyvään, 2) yhteisölliseen, 3) oppimisen mahdollistavaan ja 4) rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuvaan työkulttuuriin. Jokaisessa ulottuvuudessa tuli esille monia tekijöitä psykologisen turvallisuuden esteinä ja edellytyksinä.

Vuorovaikutus- ja tunnekulttuurista nimettiin kiittämisen, kannustamisen, positiivisen palautteen ja sekä avoimen vuorovaikutuksen merkitys psykologisen turvallisuuden edistäjinä. Yhteisöllisen työkulttuurin psykologista turvallisuutta edistävästä elementistä huomionarvoisia olivat yhdessä vietetty aika ja luottamus. Rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuvan työkulttuurin kuvauksissa heijastui tarve selkeisiin pelisääntöihin ja jaettuihin toimintamalleihin, toimivaan vastuiden ja työnjakoon.

Tulostemme perusteella työyhteisöjen ja tiimien psykologisen turvallisuuden edistäminen edellyttää yhtäaikaaisesti rakenteiden selkeyttä ja toimivuutta sekä vuorovaikutuksen sujuvuutta. Vahvat rakenteet tarkoittavat sääntöjen, käytäntöjen, toimintamallien sekä työn ja vastuunjaon yhteisesti sovittua ja hyväksyttyä olemassaoloa. Sujuva vuorovaikutus perustuu avoimuuden, keskinäisen kunnioituksen ja kaikkien huomioinnin periaatteisiin ja näkymiseen työn arjessa. Lisäksi yhteisöllisyyden luominen ja ylläpito vaativat aikaa ja tilaa sekä ponnisteluja luottamukseen perustuvien prosessien ja käytäntöjen syntymiseksi.

Tuloksemme heijastelevat aiemman tutkimuksen muotoiluja psykologisesti turvallisen työyhteisön ja tiimin työkulttuurista esimerkiksi omista ja työkaverien virheistä oppimisessa sekä virheiden

VAIKKA KUVAUKSET HEIJASTELEVAT KULTTUURISIA JÄSENNYKSIÄ, NIISTÄ EI VOI TEHDÄ PÄÄTELMIÄ ASIOIDEN TODELLISESTA TILASTA.

ja onnistumisten käsittelyssä. Psykologisen turvallisuuden on todettu edistävän tiedon jakamista (Edmondson & Bransby 2023), johon virheistä oppiminen perustuu.

Psykologisen turvallisuuden käsitteen ja tutkimuksen keskeinen potentiaali on työelämän muutoksen kontekstissa juuri sen linkittymisessä tiedon jakamiseen ja oppimiseen. Aiemmassa tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden on tunnistettu toimivan oppimista välittävänä mekanismina erityisesti ryhmissä ja tiimeissä. Toisin sanoen psykologisesti turvalliseksi koetussa työyhteisössä vallitseva ilmapiiiri mahdollistaa elementtejä, jotka ovat tehokkaan oppimisen edellytyksiä. (Mt.; Newman ym. 2017.) Psykologinen turvallisuus avaa työelämän oppimiskeskusteluun sosiokulttuurisen näkökulman. Se on tärkeä, kun oppimisen vaateet tehokkuuden ja kilpailukyyn tavoittelun hengessä ovat työelämässä kasvaneet ja individualistinen eetos vastuuttaa yksilöitä yhä enemmän oppimisesta (esim. Lemmetty 2020).

Aiempi opetus- ja sosiaalialaa koskeva psykologisen turvallisuuden tutkimus on keskittynyt työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden teemoihin. Jaksamisen ja uupumisen teemat eivät juurikaan nousseet tämän tutkimuksen aineistossa esiin. Vuorovaikutus- ja tunnekulttuurin piirteitä voi sen sijaan peilata aiemmassa tutkimuksessa esitettyä äänen käyttämistä vasten, sillä kuvauksissa nousi esille esimerkiksi kaikkien mielipiteiden kuuntelemista koskevia huomioita.

Tuloksemme tarjoavat yhden tavan jäsentää psykologisen turvallisuuden esteitä ja edellytyksiä opetus- ja sosiaalialoilla. Saman organisaation sisällä kuvaukset olivat melko samansuuntaisia, vaikka jokainen tutkimukseen osallistunut vastasi kehyskertomuksiin itsenäisesti. Se kertoo menetelmän kiinnittymisestä kulttuurisiin jäsennyksiin, joita vastaajat

hyödynsivät omia työyhteisöjä ajatellessaan ja kuvauksiaan kirjoittaessaan. Tämä tukee käsitystämme, että menetelmän avulla on mahdollista käynnistää osallistujien oman työn reflektointi psykologisen turvallisuuden edistämiseksi työssä. Eläytymismenetelmä voikin tarjota uudenlaisen työvälineen aiheeseen orientoituttaessa, esimerkiksi työyhteisön kehittämispäivässä, tai se voi olla osa tiimin jatkuvaa oman työn arviointia ja reflektointia.

Tarinoilla saatuja kuvauksia voidaan käyttää myös sensitiivisistä aiheista keskusteltaessa, kun kokemuk- sia ei haluta henkilöidä. Menetelmä ei vaadi välitöntä oman mielipiteen tai ajatusten ilmaisua vaan voi toimia ikään kuin kuvitteellisen työyhteisön tai tiimin psykologisen turvallisuuden esteiden ja edistävien tekijöiden kuvaajana. Siten se etäännyttää toimijat henkilösuhteista ja keskittyy enemmänkin asioihin, asiantiloihin, käytäntöihin ja arjen toimintaan sallien monenlaisia näkökulmia, ajatuksia ja tunteita. Oleellista ei tällöin ole ”totuuden”, vaan ”mahdollisten totuuksien” reflektointi. Siten niitä koskevien tunteiden käsittely on psykologisesti turvallisempaa.

Menetelmän rajoituksena voi pitää sitä, että kirjoitetut tarinat voivat jäädä lyhyiksi. Tällöin on mielekkäämpää puhua pikemminkin vastauksista tai kuvauksista kuin varsinaisista tarinoista. Tämä koski omaa aineistoammekin. Huomasimme myös haasteelliseksi vastaajien motivoinnin vastaamiseen, mikä osaltaan lyhensi vastauksia. Mikäli kirjoittajia on vähän, aineisto voi jäädä hyvinkin pieneksi. Suurestakin vastaajamäärästä huolimatta vastaukset saattavat jäädä pintapuolisiksi tai kliseisiksi. Narratiiviseen analyysiin aineisto ei yleensä taivukaan (Eskola ym. 2017, 287).

Aineiston pienuus ei omassa tutkimuksessamme ollut ongelma, mutta lyhyehköjä vastauksia ei ollut mahdollista analysoida kontekstisidonnaisesti. Emme siten edes tavoittaneet aineistolla selkeästi toimialaa koskevia tekijöitä. Vastaisuudessa olisikin kiinnostavaa tarkastella alakohtaisia eroja psykologisessa turvallisuudessa ja muun muassa virheistä oppimisesta työssä.


Aineistonkeruuta varten kehiteltyjen kehyskertomusten toimivuus on menetelmän kannalta kriittistä. Vastakkaisilla kehyskertomuksilla haettu variointi voi

esimerkiksi epäonnistua. Aineistoa tulkittaessa on tärkeää muistaa, että vaikka kuvaukset heijastelevat kulttuurisia jäsenyyksiä, niistä ei voi tehdä päätelmiä asioiden todellisesta tilasta. Menetelmä tarjosi meille sekä välineen vastaajien kutsumiseen psykologisen turvallisuuden reflektointiin että keinon ymmärtää sen elementtejä. Vastaajien kuvaukset ja niistä johdetut tulokset avaavat työkuulttuurin näkökulmasta psykologisen turvallisuuden edistämistä estäviä ja tukevia tekijöitä, joita voidaan hyödyntää käytännön kehittämistyössä.



EIJA RAATIKAINEN


KT, yliopettaja, projektipäällikkö
sosaalialan tutkinto-ohjelma
Metropolia ammattikorkeakoulu

 <https://orcid.org/0000-0002-9422-3664>



KATRI OTONKORPI-LEHTORANTA

YTT, yliopisto-opettaja
yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Tampereen yliopisto

 <https://orcid.org/0000-0002-9401-1645>

LÄHTEET

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bas, S. & Tabancali, E. (2020). Correlations between Teachers' Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 185–204. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/52308/685827>
- Cagle-Holtcamp, K., Nicodemus, M., Parker, J. & Dunlap, M. (2019). Does Equine Assisted Learning Create Emotionally Safe Learning Environments for At-Risk Youth? *Journal of Youth Development*, 14(4), 232–252. <https://doi.org/10.5195/jyd.2019.727>
- Clark, T. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Dollard, M. F., Dormann, C. & Idris, M. A. (2019). Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory and Implications for Method. Teoksessa M. Dollard, C. Dormann & M. A. Idris (toim.) *Psychosocial Safety Climate*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_1
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Eskola, J. (1997). *Eläytymismenetelmäopas*. Tampere: Taju.
- Eskola, J., Nikanto, I. & Virtanen, S. (2018). Eläytymismenetelmäaineistojen muuttuva luonne? Teoksessa J. Eskola, I. Nikanto & S. Virtanen (toim.) *Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press, 9–20.

- Eskola, J., Nikanto, I. & Wallin, A. (2017). Eläytymismenetelmä 2000–2017. Systemaattinen kirjallisuushaku. Teoksessa J. Eskola, I. Nikanto & S. Virtanen (toim.) *Aikamme kasvatustieteiden muutos on pysyvää? 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press, 398–403.
- Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (toim.) (2017.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press.
- Fleming, C. M., Calvert, H. G. & Turner, L. (2023.) Burnout Among School Staff: A Longitudinal Analysis of Leadership, Connectedness, and Psychological Safety. *School Mental Health*, 15, 900–912. <https://doi.org/10.1007/s12310-023-09594-x>
- Gjerstad, E., Nyberg, C., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Raatikainen, E. (2023). *Ammatillinen tiimityö - Uusia näköaloja oppivan ja turvallisemman tiimin kehittämiseen*. Haaga-Helia julkaisut 17/2023. Helsinki: Haaga-Helia.
- Geisler, M., Berthelsen, H. & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Gerlach, R. & Gockel, C. (2018). We belong together: belonging to the principal's in-group protects teachers from the negative effects of task conflict on psychological safety. *School Leadership & Management*, 38(3), 302–322. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1407307>
- Greenberg T. M. (2020). Nurturing the Therapeutic Alliance: Mentalizing and Maintaining Emotional Safety. Teoksessa T.M. Greenberg (toim.) *Treating Complex Trauma: Combined Theories and Methods*. Cham, Springer, 51–65. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45285-8_3
- Hiltunen, R. & Saarentausta, R. (2021). *Ammatillinen toimijuus ja psykologinen turvallisuus sosiaalialan organisaatioissa*. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Hyggard, J. & Nichols, J. (2011). Emotional safety in the workplace: One hospice's response for effective support. *International Journal of Palliative Nursing* 17(12), 611–7. <https://doi.org/10.12968/ijpn.2011.17.12.611>
- Härkönen S, Lähti J., Rytivaara A. & Wallin, A. (toim.) (2017) *Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press, 313–338. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. (2020). Kohti emotionaalisesti kestävää työelämää. Teoksessa K. Mäki (toim.) *Oppiva asiantuntija vai asiantuntijaksi opiskeleva? Korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen*. Haaga-Helia julkaisut 10/2020, 80–91. Helsinki: Haaga-Helia.
- Jaanisalo, E. (2020). *Emotionaalinen turvallisuus sijoitettujen nuorten elämäntarinoissa*. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Janhonen, M. (2018). Resilienssi auttaa organisaatiota selviämään kompleksisessa toimintaympäristössä. Teoksessa M. Tammelin & K. Otonkorpi-Lehtoranta (toim.) *Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä*. Tampere: Tampereen yliopisto, 24–30. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1025-7>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2020). Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus>.
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis C. & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: the mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/21642850.2023.2213302>
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (2006). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Business Essentials.
- Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology* 11(1581). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kurt, T. & Duyar, I. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support on Teachers' Job Satisfaction: The Mediating Roles of Climate for Initiative and Climate for Psychological Safety. *Participatory Educational Research*, 10(2), 156–173. <https://doi.org/10.17275/per.23.34.10.2>
- Lee, A.V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehityksessä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuiskasvatustieteellinen työ*. Jyväskylä: SoPhi, 7–20.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). Narrative research: Reading, analysis, and interpretation. *Applied social research methods*, vol. 47. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412985253>

- McClintock A. H., Fainstad T. L. & Jauregui, J. (2022). Clinician Teacher as Leader: Creating Psychological Safety in the Clinical Learning Environment for Medical Students. *Academic Medicine*, 1;97(11S), S46–S53. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004913>
- Mäki, K. (2012). *Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina*. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylä Studies in Business and Economics 109. Jyväskylän yliopisto.
- Newman, A., Donohue R., Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Niemelä, P. (2000). Turvallisuuden käsite ja tarkastelukehikko. Teoksessa P. Niemelä & A-R. Lahikainen (toim.) *Inhimillinen turvallisuus*. Tampere: Vastapaino, 21–37.
- Rytivaara, A., Lätti, J., Härkönen, S. & Wallin, A. (2017). Suuntaviivoja eläytymismenetelmätutkimusten luotettavuuden arviointiin. Teoksessa Härkönen S, Lätti J., Rytivaara A. & Wallin, A. (toim.) *Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press, 313–338. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>
- Selander, K., Korhakangas, E., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Kangas, H., Nevanperä, N. & Laitinen, J. (2023). Engaging Leadership and Psychological Safety as Moderators of the Relationship between Strain and Work Recovery: A Cross-Sectional Study of HSS Employees. *Healthcare*, 11(7), 1045. <https://doi.org/10.3390/healthcare11071045>
- Shahid, S. & Din, M. (2021). Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 122–149. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.6317>
- Shean, M., & Mander, D. (2020). Building emotional safety for students in school environments: Challenges and opportunities. Teoksessa R. Midford, G. Nutton, B. Hyndman & S. Silburn (toim.) *Health and Education Interdependence: Thriving from Birth to Adulthood*. Singapore, Springer, 225–248. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3959-6_12
- Sjöblom, K., Mäkinen, J-P., Juutinen, S., Oksanen, A. & Mäkilangas, A. (2022). *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä: Hankkeen loppuraportti*. Työraportteja 115/2022. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä –Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>
- Tannenbaum, S. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36, 437-452. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199724\)36:4%3C437::AID-HRM7%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:4%3C437::AID-HRM7%3E3.0.CO;2-W).
- Toivanen, M. (2020). Mistä syntyvät onnekkaat löydöt asiantuntijatyössä? *Työelämän tutkimus*, 18(4), 305–322.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turner, S. & Harder, N. (2018). Psychological safe environment: A concept analysis. *Clinical Simulation in Nursing*, 18, 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2018.02.004>
- Työolobarometri (2021). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-541-6>
- Työterveyslaitos (2019). *Asiakasväkivalta sairaala- ja terveydenhuoltohenkilöstöä kohtaan lisääntynyt*. Tiedote 20.12.2019. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/asiakasvakivalta-sairaala-ja-terveydenhuoltohenkilosto-kohtaan-lisaantynyt>.
- Työturvallisuuskeskus (2020). *Väkivalta pois työpaikalta*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä ja Palvelukeskus. <https://ttk.fi/files/7173/Vakivalta-pois-tyopaikalta.pdf>.
- Wallin, A., Helenius, J., Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. (2015). Eläytymismenetelmän ensimmäiset kolme vuosikymmentä: menetelmällisestä erikoisuudesta vakiintuneeksi tutkimusmetodiksi. *Kasvatus*, 46(3), 247–259.
- Wallin, A., Koro, M. & Eskola, J. (2018). The method of empathy-based stories. *International Journal of Research & Method in Education*, 42, 1–11. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1533937>
- Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson C. & Childs, J. (2021). Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education*, 5, 1–17. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.618483>
- Williams, J. D., Woodson, A. N. & Wallace, T. LB. (2016). "Can We Say the N-word?": Exploring Psychological Safety During Race Talk. *Research in Human Development*, 13(1), 15–31. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141279>