



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Tietoisuustaitojen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa johtamisen vuorovaikutuksen kautta**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija(t):  
Sami Mattila

Ohjaaja(t):  
FT Markus Kantola

20.2.2026  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä(t):** Sami Mattila

**Otsikko:** Tietoisuustaitojen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa johtamisen vuorovaikutuksen kautta

**Ohjaaja(t):** FT Markus Kantola

**Sivumäärä:** 67 sivua + liitteet 16 sivua

**Päivämäärä:** 20.2.2026

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella tietoisuustaitojen merkitystä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa johtamisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä siitä, miten tietoisuustaitoja säännöllisesti harjoittavat johtajat kokevat tietoisuustaitojen vaikuttavan omaan johtamisen vuorovaikutukseensa ja sitä kautta edelleen työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimus on laadullinen ja se toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Aineisto koostuu suomalaisten esihenkilöasemassa olevien henkilöiden haastatteluista. Haastattelujen tulokset analysoitiin teorialähtöisen sisältöanalyysin avulla. Teoreettinen viitekehys rakentuu tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden tutkimuksesta.

Tulokset osoittavat, että tietoisuustaidot voivat tukea johtajan vuorovaikutusta erityisesti läsnäolon, kuuntelemisen ja reaktiivisuuden säätelyn kautta. Näiden tekijöiden koettiin edistävän työyhteisöissä psykologisesti turvallisempaa ilmapiiriä. Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus näyttyy herkkänä ja jatkuvasti elävänä ilmiönä, joka rakentuu voimakkaimmin arjen vuorovaikutuksessa. Tietoisuustaitojen ja psykologisen turvallisuuden välinen yhteys näyttyy johtamisen vuorovaikutuksen kautta rakentuvana.

Tutkimus tuottaa kokemuspohjaista tietoa tietoisuustaitojen roolista johtamisen vuorovaikutuksessa ja tätä kautta psykologisen turvallisuuden rakentumisesta ja täydentää näin ollen aiempaa tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden tutkimuksen kenttää.

Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä:

”Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämäni tekoälytyökalujen ja niiden käytön yksityiskohtainen kuvaus on liitteessä [Liite 1].”

**Avainsanat:** tietoisuustaito, johtaminen, vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>10</b>
2.1	Tietoisuustaidot	10
2.1.1	Tietoisuustaitojen määritelmä	10
2.1.2	Tietoisuustaitojen merkitys johtamisessa	12
2.2	Johtamisen vuorovaikutus	15
2.3	Psykologinen turvallisuus	17
2.3.1	Psykologinen turvallisuusteoria	17
2.3.2	Vuorovaikutuksen rooli psykologisessa turvallisuudessa	20
2.4	Aiemmat tutkimukset	22
<b>3</b>	<b>Tutkimusmetodologia ja -metodit</b>	<b>27</b>
3.1	Tutkimusmetodologia	27
3.2	Tutkimusmetodi	28
3.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu laadullisena tiedonkeruumenetelmänä	28
3.2.2	Haastateltavien valinta	29
3.2.3	Haastattelujen toteutus	30
3.3	Aineiston analyysimenetelmät	31
3.3.1	Teorialähtöinen laadullinen sisältöanalyysi	31
3.3.2	Koodaus	32
3.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	33
3.4.1	Eettiset periaatteet	33
3.4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	34
3.5	Rekrytointiprosessi ja haastattelut	35
<b>4</b>	<b>Empiiriset havainnot ja analyysi</b>	<b>37</b>
4.1	Johtajien pohdinta tietoisuustaitojen merkityksestä johtamiseen	37
4.2	Johtajien pohdinta tietoisuustaitojen merkityksestä vuorovaikutustaitoihin	41

4.3	Johtajien pohdinta psykologisesta turvallisuudesta	46
4.4	Tietoisuustaitojen yhteys psykologiseen turvallisuuteen	50
5	Pohdinta	56
5.1	Tulosten yhteys aikaisempaan tutkimukseen	56
5.2	Keskeiset tulokset	61
5.3	Tulokset käytännön tasolla	62
5.4	Tutkimuksen rajoitteet	64
5.5	Jatkotutkimus	65
	Lähteet	68
	Liitteet	73
	Liite 1: Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä	73
	Liite 2. Haastattelukysymykset	74
	Liite 3. Kategorisointimatriisi	77
	Liite 4. Haastatteluinfo	79
	Liite 5. Haastattelukutsu	82

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosien aikana tietoisuustaidot, eli ”mindfulness”, on noussut tärkeäksi teemaksi työelämään liittyvän hyvinvoinnin ja johtamisen tutkimuksessa. Alkujaan Jon Kabat-Zinnin (2007, 42) kehittämä MBSR – menetelmä (Mindfulness-Based Stress Reduction) toi tietoisuustaitojen käsitteen tutuksi suuremmalle yleisölle. Kyseistä menetelmää käytettiin stressin, kivun ja sairauksien hoitoon terveydenhuollossa. Nykyisin tietoisuustaitojen käyttö on laajentunut monille eri alueille, kuten esimerkiksi organisaatioihin ja työyhteisöihin, joissa niiden avulla pyritään tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta, emotionaalista säätelyä ja vuorovaikutustaitoja. (Brown & Ryan 2003, 824; Good ym., 2016, 121; Hülsheger ym., 2013, 310; Glomb ym., 2011, 124).

Tietoisuustaidoilla tarkoitetaan henkilön kykyä keskittää huomiotaan tietoisesti nykyhetkeen hyväksyvällä ja avoimella asenteella (Brown & Ryan 2003, 824). Työelämässä tämän kaltainen läsnäolon taito voi tukea harkitsevaa reagointia, emotionaalista säätelyä sekä tehokasta viestintää. Näitä voidaan yleisesti ottaen pitää vuorovaikutuksen laadun elementteinä (Good ym., 2016, 127; Leroy ym., 2013, 238–239; Lyddy & Good 2017, 2060). Erityisesti johtamisen vuorovaikutustaitoja voidaan pitää merkittävänä työilmapiirin ja työntekijöiden alaiskokemusten rakentajina. Esimerkiksi Leader Member Exchange – teoria korostaa keskinäistä luottamusta ja vastavuoroisuutta johtaja-alaisuhteiden tehokkaan johtamisen perustana (Graen & Uhl-Bien 1995, 223; Bauer & Erdogan 2015, 20).

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta ajatusten ilmaisun, kysymysten esittämisen ja asioiden epäilemisen turvallisuudesta työyhteisössä, ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Edmondson 1999, 354). Tällaisen ilmapiirin voidaan katsoa tukevan tiimien oppimista, innovointia sekä yhteistyötä, ja sen syntyyn on merkittävä vaikutus esihenkilön toiminnalla sekä vuorovaikutustyyllillä (Edmondson 2018, 35–37; Nembhard & Edmondson 2006, 942–943; Carmeli ym., 2009, 81). Psykologista turvallisuutta voidaankin pitää yhtenä merkittävänä tekijänä selittämään tiimien toimivuutta. Tämä korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tiedon jakaminen, aloitteellisuus ja epävarmuuden sietäminen on yleistä (Frazier ym., 2017, 121; Newman ym., 2017, 521). Organisaatiot ovatkin yhä kasvavissa määrin lisänneet tietoisuustaitojen harjoittamista osaksi omia johtamisvalmennuksiaan tukemaan työhyvinvointia (Reb ym., 2012, 36, 38, 43; Roche ym., 2014, 477–478, 480).

Voidaan ajatella, että tietoisuustaidoilla on vaikutusta johtajan vuorovaikutustyyliin ja vuorovaikutuksen laadulla taas on vaikutusta psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Näin ollen näiden ilmiöiden tutkimista voidaan pitää perusteltuna etenkin johtamisen kontekstissa. Esihenkilön kyvyllä tai kyvyttömyydellä olla läsnä, reflektoida ja säädellä tunneilmaisuaan, on merkittävä vaikutus joko turvallisuuden kokemuksen vahvistamiseen tai heikentämiseen työyhteisössä. Bonde ym. (2023) ovat tutkineet tätä yhteyttä ja havainneet, että tietoisuustaitopohjaisella organisaatiotason interventiolla voi olla psykologista turvallisuutta vahvistava vaikutus. Liu ym. (2024) taas osoittavat, että johtajan tietoisuustaidoilla on vaikutusta työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen välillisten prosessien kautta. Tämän vuoksi on olennaista tarkastella tietoisuustaitojen harjoittamisen vaikutuksia johtajan vuorovaikutuksessa ja edelleen tämän vaikutusta psykologisen turvallisuuden kehittymiseen päivittäisessä arjen johtamistyössä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena syventää ymmärrystä siitä, miten tietoisuustaidot voivat vaikuttaa johtamisen vuorovaikutukseen ja taas tätä kautta psykologisen turvallisuuden rakentumiseen työyhteisöissä. Edmondson ja Lei (2014) korostavat psykologisen turvallisuuden olevan ratkaisevaa organisaatioiden oppimiselle, tiedon jakamiselle ja tiimien tehokkuudelle.

Tietoisuustaitojen harjoittaminen on yleistynyt organisaatioissa. Sitä käytetään paljolti keinona vähentämään stressiä ja parantamaan keskittymistä. Kuitenkin sen vaikutuksista vuorovaikutukseen ja työyhteisön ilmapiiriin tarvitaan lisää näyttöä. Passmore (2019, 106–107, 110) tuo esiin, että vaikka tietoisuustaidot tukevat yksilön hyvinvointia, tarvittaisiin kuitenkin laajempaa tutkimusta niiden soveltamisesta johtamiseen ja yhteistyön kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset on muotoiltu seuraavasti.

1. Miten tietoisuustaitojen harjoittaminen vaikuttaa johtamisen vuorovaikutukseen?
2. Miten johtamisen vuorovaikutus vaikuttaa psykologisen turvallisuuden rakentumiseen?

Tutkimus tavoite on löytää vastauksia näihin kysymyksiin ja tällä tavalla tarjota uusia näkökulmia tietoisuustaitojen hyödyntämiseen johtamisessa ja tätä kautta psykologisesti turvallisen työilmapiirin edistämiseksi.

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietoisuustaitojen merkitystä nimenomaan johtamisen vuorovaikutuksen näkökulmasta ja taas sitä kautta psykologisen turvallisuuden rakentumisessa työyhteisöissä. Tämän tutkimuksen kohderyhmää ovat suomalaiset yritysjohtajat/päälliköt, jotka harjoittavat säännöllisesti (keskimäärin viikoittain) tietoisuustaitoja. Tällä rajauksella tutkimuksen kokonaisuus pysyy hallittavana ja vertailukelpoisena. Tutkimus tuottaa kokemukseen pohjautuvaa tietoa tutkimuskysymyksiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että aineiston selkeä rajaus on olennaista tutkimuksen onnistumisen kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti tietoisuustaitojen merkitykseen johtamisen vuorovaikutuksessa, eikä esimerkiksi tietoisuustaitojen merkitykseen vaikkapa strategiatyössä tai päätöksenteossa.

Tutkimus on laadullinen ja siinä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja. Näin ollen tarkoituksena ei ole saavuttaa tilastollista yleistettävyyttä, vaan löytää syvällistä ymmärrystä johtajien omista kokemuksista. Tällä lähestymistavalla pyritään lisäksi tunnistamaan uusia mielenkiintoisia esiin nousevia teemaa sivuavia ilmiötä. Haastateltavia rekrytoidaan 6–8 kappaletta harkinnanvaraisesti. Kriteerinä on, että he toimivat esihenkilö- tai johtotehtävissä ja ovat harjoittaneet tietoisuustaitoja säännöllisesti vähintään kuuden kuukauden ajan säännöllisesti (keskimäärin viikoittain). Näillä kriteereillä varmistetaan, että he pystyvät kokempohjaisesti keskustelemaan tietoisuustaitojen harjoittamisen merkityksestä omaan vuorovaikutukseensa ja taas tätä kautta psykologisen turvallisuuden rakentumisesta työyhteisössä.

Tutkimuksessa ei käsitellä muita mahdollisia tietoisuustaitojen harjoittamisen synnyttämiä hyötyjä, kuten vaikkapa yleistä työhyvinvointia tai organisaation suorituskykyä. Tutkimuksessa ei myöskään eritellä sitä, minkälaisia harjoitusmenetelmiä haastateltavat käyttävät. Tietoisuustaitoja tarkastellaan vain yleisellä tasolla, jolloin tutkimus keskittyy tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden keskinäisiin yhteyksiin.

Tutkimuksen rajaus suomalaisiin yrityksiin ja suomalaisiin yritysjohtajiin rajaa ulos myös tutkimuksen tulosten sovellettavuuden esimerkiksi luonteeltaan Suomen liiketoimintaympäristöstä poikkeavien liiketoimintaympäristöjen tapauksiin. Tästä huolimatta tutkimus voi kuitenkin tarjota arvokkaita havaintoja ja lähtökohtia myös laajemmille jatkotutkimusaiheille. Tietoisuustaitojen ja psykologisen turvallisuuden teemat ovat kuitenkin laajasti ajankohtaisia johtamisen tutkimuksen kentällä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa käsitellään kappaleessa 2 teoreettinen viitekehys ja esitellään tähän tutkimukseen liitettävissä olevaa aiempaa tutkimusta. Kappaleessa 3 perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat sekä kuvaillaan haastateltavien rekrytointiprosessia ja tutkimuksen haastattelun toteutusta. Kappaleessa 4 analysoidaan haastatteluja. Kappale etenee haastattelukysymysten mukaisesti (liite 2). Analyysissa esitetään haastateltavien vastauksia teoreettisen viitekehysten pohjalta laaditun haastattelukysymysrunjon kysymyksiin, sekä nostetaan esiin haastatteluissa esiin nousseita viitekehystä sivuavia uusia ja mielenkiintoisia näkemyksiä ja havaintoja. Kappaleessa 5 verrataan haastatteluanalyysin havaintoja tutkimuksen viitekehysten teoriaan sekä esitetään tämän pohjalta tutkimuksen keskeiset tulokset. Lisäksi käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja esitetään tutkimuksen tekemisen yhteydessä esiin nousseet mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## 2 Teorettinen viitekehys

### 2.1 Tietoisuustaidot

#### 2.1.1 Tietoisuustaitojen määritelmä

Tietoisuustaidot, eli ”mindfulness”, on sekä psykologinen että filosofinen käsite. Se on hiljalleen kehittynyt merkittäväksi teemaksi esimerkiksi kliinisessä psykologiassa, neurotieteissä sekä työelämän ja johtamisen tutkimuksessa. Aivan alkujaan tietoisuustaidot ovat saaneet vaikutteita vanhoista buddhalaisista meditaatioon liittyvistä perinteistä. Näillä on ollut merkittävä asema muun muassa mielen puhdistumiseen ja kärsimyksestä vapautumiseen liittyen (Chiesa & Malinowski, 2011, 404–406). Nykyisin kuitenkin länsimaisessa tieteellisessä kontekstissa tietoisuustaidot on lähes aina määritelty uskonnollisesti riippumattomaksi, ja keskittyminen on kohdistunut huomion suuntaamisen ja asenteen ominaisuuksiin (Baer, 2003, 125).

Baer (2003) tuo esille, että tietoisuustaidot voidaan ajatella kykynä suunnata tarkoituksellisesti huomio nykyhetken sisäisiin ja ulkoihin kokemuksiin ilman arvottamista. Tämä esitetään Kabat-Zinnin (1994) tunnetussa määritelmässä: *“paying attention in a particular way: on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally”*. Baer (2003, 125) pitää tätä määritelmää nykyisen tietoisuustaitoihin liittyvän kirjallisuuden perustana. Tähän perustuen tietoisuustaitojen ydin onkin siis kyky suunnata huomiota siihen, mitä tapahtuu juuri nyt. Huomion suuntaaminen liittyy kehon tuntemuksiin, ajatuksiin ja ympäristöön. Lisäksi on erittäin tärkeää, ettei näitä kokemuksia pyritä muuttamaan tai arvioimaan välittömästi.

Bishop ym. (2004, 231–233) esittivät kaksiosaisen operatiivisen mallin kehittämään edelleen tätä näkökulmaa. Heidän mukaansa tietoisuustaidot koostuvat sekä kyvystä säädellä tarkkaavaisuutta että avoimesta, uteliaasta ja hyväksyvästä suhtautumisesta nykyhetken kokemuksiin. Tämä vahvan asenteellisen ulottuvuuden sisältävä malli auttaa erottamaan tietoisuustaidot esimerkiksi tyypillisistä rentoutumistekniikoista tai pelkästä tarkkaavaisuuden harjaannuttamisesta. Lisäksi he painottavat, että tietoisuustaidot eivät ole vain huomion ohjaamista, vaan myös tapa kohdata kokemus sellaisenaan ilman välitöntä tarvetta reagoida.

Chiesa ja Malinowski (2011) puolestaan nostavat esiin, ettei tietoisuustaitoja käsittelevä tutkimus ole käsitteellisesti yhtenäistä. Tutkimuksessaan he vertailevat erilaisia tietoisuustaitopohjaisia lähestymistapoja, joita ovat muun muassa vipassana- ja zen-meditaatio, MBSR:ää (Mindfulness-Based Stress Reduction), MBCT:tä (Mindfulness-Based Cognitive Therapy), DBT:tä (Dialectical

Behavior Therapy) sekä ACT:tä (Acceptance and Commitment Therapy). He toteavat, että vaikka kaikki nämä usein niputetaankin tietoisuustaitojen alle, ne kuitenkin eroavat toisistaan filosofisen taustansa, tavoitteidensa sekä käytännön teknikoidensa osalta (Chiesa & Malinowski, 2011, 404–406). Tämä osoittaa, että tietoisuustaidot eivät ole yhtenäinen menetelmä, vaan pikemminkin joukon erilaisia harjoituksia kattava käsite. Harjoituksissa yhtenäistä on kuitenkin pyrkimys tietynlaiseen läsnäoloon.

Neurotieteellisestä näkökulmasta Lutz ym. (2008, 163–165) erottavat kahdeksi päätyypiksi tietoisuustaitojen meditaatiosta fokusoidun huomion (focused attention, FA) ja avoimen havainnoinnin (open monitoring, OM). FA-harjoituksissa ideana on, että henkilö ohjaa huomionsa valittuun kohteeseen, kuten vaikkapa hengitykseen, ja palaa siihen yhä uudestaan havaittuaan ajatustensa harhailevan. OM-harjoituksissa taas tarkoituksena on ylläpitää avointa ja reagoimatonta havainnointia kaiken tietoisuuteen nousevan suhteen ilman, että mitään kohdetta valitaan ensisijaiseksi. He korostavat, että tällaisilla harjoituksilla ei ole pelkästään lyhytaikaista tarkkaavaisuutta parantavia vaikutuksia, vaan niillä voidaan aikaansaada muutoksia aivojen rakenteessa ja toiminnassa pitkällä aikavälillä. Tämä koskee erityisesti alueita, jotka liittyvät tarkkaavaisuuteen ja tunnesäätelyyn.

Shapiro ym. (2006, 374–377) esittävät tutkimuksessaan tietoisuustaitojen käsitteellistämiseen intention–attention–attitude-mallin (IAA). Sen mukaan tietoisuustaidot rakentuvat kolmen keskeisen, keskenään syklisesti vuorovaikuttavan prosessin ympärille. Nämä prosessit ovat tarkoitus (intention), huomion suuntaaminen (attention) ja asenne (attitude). Tämä korostaa, että tietoisuustaitojen harjoitukset eivät perustu vain mekaaniseen huomion suuntaamiseen, vaan ne sisältävät syvällisen, usein jopa henkilökohtaisen tarkoituksen. Näitä tarkoituksia voivat olla esimerkiksi pyrkimys itsesäätelyyn, itsensä tutkiminen, myötätunnon vahvistaminen tai altruismi. Lisäksi tähän liittyy olennaisesti asenne, jossa kokemuksia havainnoidaan hyväksyvästi ja uteliaasti, ilman liiallista samaistumista tai torjuntaa.

Tang ym. (2015, 213, 217–218, 222) tarkastelevat tietoisuustaitoja neurotieteen näkökulmasta. He tiivistävät niiden vaikutukset kolmeen keskeiseen psykologiseen säätelymekanismiin. Näitä mekanismeja ovat tarkkaavaisuuden hallinta, tunteiden säätely ja itsetietoisuus. Heidän tutkimuksensa mukaan tietoisuustaitojen harjoittelu voi muuttaa aivojen rakennetta ja toimintaa merkittävästi. Tällainen muutos voi olla esimerkiksi tarkkaavaisuuden ylläpitoon ja häiriöiden havaitsemiseen vaikuttavan etuotsalohkon alueiden toiminnan parannus sekä aivojen tunneverkostojen stressin ja negatiivisten tunteiden ylireagoinnin vähentäminen.

Näihin lähteisiin perustuen tietoisuustaidot voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö suuntaa huomionsa nykyhetken kokemuksiin hyväksyvällä ja uteliaalla asenteella, tarkoituksenaan lisätä psykologista joustavuutta ja emotionaalista tasapainoa. Tämä prosessi ei ole vain kognitiivista tai psykologista, vaan se myös heijastuu mitattaviin muutoksiin hermoston ja aivojen toiminnassa. Tämä taas tukee käsitystä, että tietoisuustaidot rakentavat monitasoisen, sekä mielen että kehon hyvinvointia edistävän kokonaisuuden.

### 2.1.2 Tietoisuustaitojen merkitys johtamisessa

Tietoisuustaidot ovat viime vuosina nousseet merkittäväksi teemaksi johtajuuden tutkimuksessa ja käytännöissä. Johtajien työympäristöt ovat yhä monimutkaisempia, nopeammin muuttuvia ja vaativampia. Tämä edellyttää kykyä hallita niin kognitiivisia kuin emotionaalisiakin haasteita. Tutkimusta on syntynyt kasvavissa määrin liittyen tietoisuustaitojen mahdollisuuksiin auttaa johtajia säätämään omaa mieltään ja käyttäytymistään, tekemään harkitumpia päätöksiä, vahvistamaan organisaation sosiaalisia rakenteita ja parantamaan psykologista turvallisuutta. Näiden taitojen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa johtajalta vaaditaan samanaikaisesti nopeutta, tarkkuutta ja ihmislähtöistä otetta. Tässä kappaleessa esitellään keskeisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät tietoisuustaitojen vaikutuksia johtajuuteen eri näkökulmista ja tarjoavat empiristä näyttöä tietoisuustaitojen hyödyistä organisaatioissa.

Ashkanasy ja Dorris (2017, 73, 78–79) esittävät viisiportaisen mallin tarkastelemaan tunteiden ja affektien (voimakas tunne) merkitystä organisaatioissa. Malli ulottuu yksilön sisäisestä kokemuksesta aina organisaatiokulttuuriin asti. Heidän mukaansa empaattisen ja oikeudenmukaisen johtamisen suhteen on keskeistä, että johtajat ovat tietoisia omista ja muiden tunteista. Tietoisuustaitojen avulla johtajat voivat paremmin havainnoida ja säädellä tunteitaan ennen reaktiota. Tämä ehkäisee tunnepohjaisia ylilyöntejä ja edistää rakentavampaa vuorovaikutusta. Tällä voi olla ilmapiiriä parantavia, konflikteja vähentäviä ja psykologista turvallisuutta vahvistavia vaikutuksia tiimeissä. Näin tietoisuustaidot liittyvät vahvasti organisaation tunneilmaston kehittämiseen ja pitkän aikavälin toimivuuteen. Lisäksi tietoisuustaidot auttavat johtajaa hyödyntämään vaikutusvaltaansa työntekijöiden ja liiketoiminnan kestävästä menestystä tukevalla tavalla.

Danen (2011, 1000, 1004–1008, 1010–1011) tutkimuksessa tietoisuustaitoja tarkastellaan erityisesti johtajan huomionhallintaan, havaintokykyyn ja intuitiiviseen päätöksentekoon liittyvinä kognitiivisinä valmiuksina. Hänen mallinsa mukaan tietoisuustaidoilla voi olla vahvistavia vaikutuksia johtajan kykyyn erottaa olennainen informaatio epäolennaisesta sekä laajentaa

tietoisuutta yllättävissä tai monimutkaisissa tilanteissa. Tämä vähentää usein hätäisiin tai virheellisiin ratkaisuihin johtavia päätöksenteon vinoumia ja automaattisia puolustusreaktioita. Danen mukaan, tietoisuustaidot tukevat johtajan päätöksentekoa erityisesti silloin, kun kognitiivinen kuorma on suuri ja kun tarvitaan nopeaa sekä tarkkaa tilannearviointia. Samalla tietoisuustaidot voivat auttaa paineisissa tilanteissa johtajaa säilyttämään keskittymisen sekä ulkoisiin tapahtumiin että omiin sisäisiin reaktioihinsa. Tämä voi parantaa hänen suoriutumistaan monenlaisissa tehtävissä ja näin myös epäsuorasti tukea organisaation toimintaa.

Doornich ja Miller-Lynch (2024, 4, 6–11) esittelevät “kolmen pilarin” – mallia. Mallissa tietoisuustaidot vahvistavat johtajuuden kannalta keskeisiä ulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia ovat huomion kohdentaminen (attention), tietoinen havainnointi (awareness) ja aitous (authenticity). Tutkimuksessaan heillä on lisäksi viittauksia neuropsykologisiin tutkimuksiin, joiden mukaan tietoisuusharjoittelu voi muovata aivojen reaktiojärjestelmiä. Tällöin stressin laukaisijat tunnustetaan aikaisemmin ja niihin voidaan vastata vähemmän reaktiivisesti. Tämä mahdollistaa johtajalle harkitsevamman ja arvoihin perustuvan päätöksenteon myös haastavissa tilanteissa, joka taas osaltaan luo perustaa luottamusta ja psykologista turvallisuutta tukeville organisaatiokulttuureille. Tietoisuustaidot eivät siis vaikuta vain hetkelliseen johtamistapaan, vaan ne voivat ajan myötä rakentaa kokonaisvaltaisesti terveempää ja oppimista suosivaa organisaatiokulttuuria.

Glomb ym. (2011, 123, 126–127, 139–140) tarkastelevat tutkimuksessaan tietoisuustaitojen vaikutusta tunteiden, ajatusten ja käyttäytymisen itsesäätelyyn työpaikoilla. Heidän mukaansa tietoisuustaidot voivat auttaa työntekijöitä, mukaan lukien johtajia, tunnistamaan ja käsittelemään stressaavia tunteita ilman automaattisia reaktioita. Tämä vähentää tarpeetonta puolustautumista ja lisää emotionaalista joustavuutta, eikä ainoastaan suojaa yksilön hyvinvointia, vaan myös tukee myönteistä vuorovaikutusta ja organisaation sosiaalista ilmapiiriä. Tutkimuksessa he painottavat myös sitä, kuinka tietoisuustaitojen kehittäminen voi vahvistaa työyhteisön resilienssiä sekä parantaa yhteistyötä ja luottamusta tiimeissä. Tämä on usein ratkaisevaa vaikeissa muutostilanteissa ja pitkien projektien onnistumisessa.

Hülshager ym. (2013, 310–311, 313, 315, 319–320) tutkimus esittää vahvaa empiiristä näyttöä tietoisuustaitojen yhteydestä työntekijöiden ja esimiesten hyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa mukaan tietoisuustaidot vähensivät emotionaalista uupumusta sekä lisäsivät työtyytyväisyyttä. Osittain tämä selittyy sillä, että tietoisuustaidot vähensivät pinnallista tunteiden säätelyä (surface acting) eli tarvetta peittää aitoja tunteita esimerkiksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai alaisten kanssa. Tällä on psykologista kuormitusta vähentävä vaikutus pitkällä aikavälillä ja se voi johtaa

kestävämpään jaksamiseen johtamistyössä. Tutkimus tukee myös aiempaa näyttöä siitä, että emotionaalinen uupumus ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin. Tällaisia seurauksia ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja työssä suoriutumisen. Voidaan siis päätellä, että tietoisuustaidot voivat pitkällä aikavälillä edistää koko organisaation toimivuutta vähentämällä uupumusta ja lisäämällä työtyytyväisyyttä.

Leroy ym. (2013, 238, 240–241, 245) tutkivat tietoisuustaitojen yhteyttä autenttiseen toimintaan ja työn imuun. Tutkimus osoitti tietoisuustaitojen vahvistavan johtajien kykyä toimia arvojensa mukaisesti. Tämä puolestaan lisäsi työn merkityksellisyyden kokemusta ja innostusta. Heidän mukaansa autenttisuus ei ole pelkästään yksilöllistä hyötyä tuottava ominaisuus, vaan työssään aidosti itseään ilmaisevat henkilöt edistävät ympärillään prosessia, jossa ulkoiset roolivaatimukset sisäistyivät osaksi työntekijöiden omaa minäkäsitystä. Tämä lisäsi autonomista motivaatiota, työssä koettua sitoutumista sekä merkityksellisyyttä. Nämä muutokset voivat taas osaltaan vahvistaa koko työyhteisön ilmapiiriä. Tällä tavalla tietoisuustaidot tukivat sekä yksilö- että organisaatiotason hyvinvointia, ja ne saattoivat pitkällä aikavälillä muokata koko työyhteisön ilmapiiriä avoimemmaksi ja rohkaisevammaksi.

Lyddy ja Good (2017, 1, 7, 9, 12) kehittivät tutkimuksessaan induktiivisen mallin ”being while doing”. Se kuvaa tietoisuustaitojen erityistä merkitystä työelämässä. Heidän haastattelututkimuksessaan kävi ilmi, että tietoisuustaitoinen johtaja kykenee samanaikaisesti olemaan läsnä hetkessä ja silti tavoitteellinen. Toisin sanoen siis tekemään vähemmän ”autopilotilla” ja enemmän tarkoituksella. Tällä on kuormitusta ja virheratkaisujen vähentävä vaikutus, vaikka työ muutoin pysyisi yhtä vaativana. Malli havainnollistaa, että tietoisuustaidot eivät ole ristiriidassa tehokkuuden kanssa, vaan ne voivat päinvastoin tukea kestävästä tuloksenteosta.

Reb ja Choi (2014, 1–2, 10, 14–16) tutkimus tarkastelee tietoisuustaitoja organisaatiotasolla. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, miksi tietoisuustaitoharjoitteet ovat viime vuosina yleistyneet yritysten strategisina kehittämistoimina. Heidän mukaansa tietoisuustaidot voivat parantaa työntekijöiden ja johtajien eettistä päätöksentekokykyä, lisätä hyvinvointia ja tukea vastuullista menestystä rakentavaa johtajuutta pitkällä aikavälillä. Tutkimuksessa käsitellään erityisesti mindfulness-based stress reduction (MBSR) -ohjelmien käyttöä organisaatioissa. Lisäksi tarkastellaan, miten tietoisuustaidot voivat vahvistaa koko työyhteisön psykologista turvallisuutta ja avoimuutta.

Roche ym. (2014, 476, 479–480, 482) tutkivat tietoisuustaitojen yhteyttä johtajien psykologiseen pääomaan (PsyCap). Psykologiseen pääomaan kuuluvat toivo, resilienssi, itseluottamus ja

optimismi. Heidän neljästä johtajaryhmästä koostuva empiirinen aineistonsa osoitti tietoisuustaitojen lisäävän psykologista pääomaa. Tämä puolestaan suojasi johtajia ahdistukselta, masennukselta ja työuupumukselta. Nämä tutkimustulokset olivat hyvin merkittäviä, koska heidän mukaansa johtajien hyvinvointi vaikuttaa suoraan työntekijöiden stressitasoon ja siten koko organisaation suorituskykyyn. Näin tietoisuustaidot voivat siis välillisesti vahvistaa laajempaa työyhteisön hyvinvointia sekä edistää organisaation kykyä selviytyä haastavista muutosprosesseista pitkällä aikavälillä.

Verdorfer (2016, 950, 954, 956–958) tutkimus tarkastelee tietoisuustaitojen yhteyttä palvelemaan johtajuuteen (servant leadership), joka perustuu nöyryyteen, altruismiin ja alaisten kehittämiseen. Hänen kahdessa empiirisessä tutkimuksessaan havaittiin tietoisuustaitojen ennustavan johtajien nöyryyttä sekä epäitsekkästä motivaatiota johtaa. Lisäksi johtajien luontainen taipumus tietoiseen läsnäoloon oli yhteydessä siihen, että alaiset kokivat heidät aidommiksi ja enemmän heidän tarpeitaan palveleviksi. Tietoisuustaidot eivät siis tukeneet vain johtajan omaa tasapainoa, vaan ne liittyivät suoraan johtamiskäyttäytymiseen. Tämä vahvistaa luottamusta ja edistää tiimin kasvua sekä hyvinvointia. Tällainen johtamistapa voi myös lisätä työntekijöiden sitoutumista ja halua kehittyä organisaation mukana pitkällä aikavälillä.

Yhteenvetona tietoisuustaitojen merkityksestä johtamiseen voidaan todeta, että tutkimusnäyttö osoittaa niiden muodostavan monipuolisen voimavaran johtamisessa. Tietoisuustaidot tukevat tunteiden ja kognitiivisten prosessien säätelyä, vahvistavat johtajan autenttisuutta ja arvopohjaista toimintaa sekä rakentavat psykologista turvallisuutta ja luottamusta organisaatioon. Tietoisuustaidot vähentävät emotionaalista uupumusta, lisäävät työtyytyväisyyttä ja voivat suojata mielenterveyden ongelmilta, parantavat päätöksenteon laatua ja tukevat vastuullisuutta. Lisäksi ne näyttävät lisäävän koko työyhteisön resilienssiä, oppimiskykyä ja sitoutumista. Tämä vahvistaa organisaation pitkän aikavälin menestystä. Tietoisuustaidoilla voidaan selvästi katsoa olevan merkittävä rooli kestävän johtajuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

## **2.2 Johtamisen vuorovaikutus**

Vuorovaikutus on olennainen osa johtajan työtä, koska ilman viestintää ei ole myöskään johtamista. Tämä näkyy erityisesti johtajan roolissa suhteessa alaistensa, kollegoidensa ja sidosryhmiensä kanssa muodostamiin suhteisiin. Näiden suhteiden laatu määrittää pitkälti organisaation toimivuutta ja työilmapiiriä. Jouppe (2020, 12, 43, 62–63) korostaa tutkimuksessaan, että johtajan vuorovaikutukselle keskeistä on avoimuus ja luottamukseen perustuva kommunikointi, koska niillä on keskeinen rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa ja organisaation muutostilanteiden tukemisessa.

Lisäksi hän nostaa esiin, että johtajan kyky tunnistaa omat arvonsa sekä reflektoida itseään on edellytys autenttiselle, turvallisuutta ja luottamusta vahvistavalle vuorovaikutukselle.

Leader-Member Exchange, eli LMX -teoria, tarjoaa keskeisen viitekehyksen johtajan ja työntekijän välisen suhteen ymmärtämiseksi. Graen ja Uhl-Bien (1995, 220, 225, 232–234, 237) tarkastelevat LMX - teoriaa suhteeseen perustavana johtajuuden lähestymistapana. Siinä johtajan ja alaisen välinen niin kutsuttu dyadi (kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde) muodostaa tietynlaisen keskiön. Johtajuuden toimivuuden edellytyksenä on heidän mukaansa kyky rakentaa laadukkaita, luottamukseen ja kunnioitukseen perustuvia suhteita. LMX - ajattelussa keskittyminen ei kohdistu vain yksilön johtajuuspiirteisiin. Tärkeämpänä huomion kohteena on miten dyadit yhdessä muodostavat verkostoja, jotka taas lopulta rakentavat organisaation sosiaalista pääomaa. Bauer ja Erdogan (2015, 24) puolestaan korostavat hyvän LMX-suhteen johtavan muun muassa työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen ja parempiin työsuorituksiin. Tämä alleviivaa vuorovaikutuksen strategista merkitystä.

Mikkelsen ym. (2021, 606, 609) puolestaan osoittavat, että johtajan viestintäkompetenssi on suoraan yhteydessä työntekijöiden kokemaan johtajan uskottavuuteen. Viestintäkompetenssi käsittää tässä sekä tehokkaan että tilanteeseen sopivan kommunikoinnin. Tutkimus havainnollisti, että kun erityisesti selkeä ja tavoitteellinen viestintä yhdistetään toisia huomioon ottavaan ja kunnioittavaan lähestymistapaan, on tällä työntekijöiden käsityksiä lisäävä vaikutus liittyen johtajan asiantuntemukseen, hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että puhe ja vuorovaikutus eivät ole pelkästään tiedon siirtoa, vaan ne rakentavat johtajuutta kokemuksellisella tasolla sekä vahvistavat työn merkityksellisyyttä ja työyhteisön psykologista turvallisuutta.

Vuorovaikutus ei myöskään ole yksisuuntaista viestimistä, vaan moniulotteinen prosessi. Vuorovaikutuksessa johtajan ja työntekijöiden kokemukset, tulkinnat ja tunteet kietoutuvat yhteen. Jouppi (2020, 37–38, 52) tuo esiin, että johtajan vuorovaikutuksella on myös työn merkityksellisyyttä rakentava vaikutus. Johtajan tapa puhua organisaation tarkoituksesta, arvoista ja tavoitteista saa myös työntekijät ymmärtämään, miksi heidän työllään on arvoa. Tällä tavalla johtajan viestintä toimii sekä suhteen että organisaation merkityskokemusten syventäjänä.

Organisaatiomuutoksissa vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti silloin kun epävarmuus lisääntyy. McKinsey & Company (2021) korostaa psykologisen turvallisuuden olevan ratkaisevaa organisaatioiden muutoskyvykkyydelle. Johtajien tehtävänä on avoin viestintä, epävarmuuden normalisointi ja oppimisen salliminen virheiden kautta. Tällä tavalla työntekijät uskaltavat tuoda

esiin huoliaan ja kehitysideoitaan ilman pelkoa seurauksista. Tämä edellyttää johtajalta herkkyyttä havaita hänen sanojensa ja viestintätäytyylinsä vaikutusta ilmapiiriin. Graen ja Uhl-Bien (1995, 234) muistuttavat johtajan ja työntekijän välisten suhteiden verkoston muodostavan organisaation johtajuusrakenteen. Siinä yksittäisten dyadien laatu voi vaikuttaa muiden suhteiden kehittymiseen ja näin koko organisaation toimivuuteen.

Mikkelsonin ym. (2021, 602) mukaan viestintäkompetenssin ytimessä on motivaatio sekä tieto ja taito. Johtajan tulee haluta viestiä hyvin, ymmärtää viestinnän pelisäännöt sekä hallita konkreettisia vuorovaikutustaitoja. Tämä tekee jatkuvasta reflektiosta ja oppimisesta olennaista. Vasta niiden avulla johtaja kykenee mukauttamaan puhettaan erilaisiin tilanteisiin, ihmisiin sekä organisaatiodynamiikkoihin. Jouppi (2020, 54) painottaa samaa todetessaan, että johtajan olisi kehitettävä vuorovaikutusosaamistaan jatkuvasti osana identiteettiään ja ammatillista kasvuaan. Näin ollen johtajan vuorovaikutustaidot eivät ole vain synnynnäisiä piirteitä. Ne ovat pitkälti opittuja sekä kehityksen ja harjoittelun synnyttämää tulosta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että johtajan puhe ja vuorovaikutus eivät ole vain tiedon välittämistä, vaan ne rakentavat johtajuutta syvällisesti suhteiden, merkitysten ja organisaatiokulttuurin tasolla. Luottamusta ja psykologista turvallisuutta vahvistava vuorovaikutus mahdollistaa avoimuuden, yhteisen suunnan ja valmiuden muutosten kohtaamiseen. Laadukkaat LMX-suhteet, jossa arvostus ja kunnioitus ovat keskiössä, luovat perustan työn merkityksellisyydelle ja organisaation kyvyille oppia ja uudistua. Tällä tavoin viestintä toimii johtamisen ytimessä. Se tukee sekä yksilöiden kasvua että koko organisaation menestystä pitkällä aikavälillä.

## **2.3 Psykologinen turvallisuus**

### **2.3.1 Psykologinen turvallisuusteoria**

Viime vuosikymmeninä psykologinen turvallisuus on noussut keskiöön organisaatiotutkimuksessa. Se selittää erityisesti tiimien ja organisaatioiden oppimista, uudistumiskykyä ja tehokkuutta monimutkaisissa sekä muuttuvissa työympäristöissä. Käsitteen ydin liittyy yksilöiden kokemukseen mahdollisuudesta ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä, ilmaista itseään avoimesti ja osallistua yhteiseen toimintaan ilman pelkoa nolostumisesta, maineen menetyksestä tai urakehityksen vaarantumisesta (Kahn 1990, s. 700, 708). Psykologinen turvallisuus muodostaa tätä kautta pohjan monille organisaation keskeisille prosesseille, kuten esimerkiksi virheistä oppimiselle, innovoinnille ja tiimityön laadulle.

Kahnin (1990, s. 696, 700–701, 703, 708) urauurtava tutkimus tarkasteli työntekijöiden sitoutumista työrooleihinsa kesäleirin ohjaajien sekä arkkitehtitoimiston työntekijöiden konteksteissa. Tutkimuksessa tunnistettiin kolme psykologista tilaa, joita olivat merkityksellisyys, turvallisuus ja saatavuus. Nämä tilat vaikuttavat siihen, kuinka paljon ihmiset “tuovat itseään” mukaan työn tekemiseen. Hän määritteli psykologisen turvallisuuden kokemukseksi, missä yksilö tuntee voivansa “näyttää ja käyttää itseään pelkäämättä negatiivisia seurauksia minäkuvalleen, asemalleen tai uralleen”. Tämän tunteen avulla yksilö ei vedä itseään tiedostamatta tai tietoisesti pois työroolistaan, vaan hän sitoutuu siihen täysipainoisesti. Hän toi esiin myös, kuinka psykologinen turvallisuus syntyy sosiaalisista ja organisatorisista olosuhteista, kuten tiimikulttuurista ja johtajien käyttäytymisestä, yksilöllisten taipumusten lisäksi.

Myöhemmin monissa tutkimuksissa on keskitytty syventämään käsitettä sekä laajentamaan sitä koko organisaation tasolle yksilö- ja tiimitasojen lisäksi. Edmondson (1999, 351–352, 354) toi psykologisen turvallisuuden vahvasti organisaatiopsykologian valtavirtaan esittelemällä sitä tiimitason ilmiönä, eli yhteisenä uskomuksena siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä, kuten myöntää virheitä, esittää keskeneräisiä ideoita tai kysyä apua. Hänen sairaalaympäristöissä toteutetut tutkimukset osoittivat, että tiimeissä, joissa koettiin vahvaa psykologista turvallisuutta, jäsenet keskustelivat avoimesti virheistä ja pohtivat, keinoja ehkäistä niitä jatkossa. Vastaavasti tiimeissä, joissa psykologinen turvallisuus oli heikompa, virheet jäivät piiloon. Tämä havainnollistaa olennaisesti psykologisen turvallisuuden luonnetta. Psykologinen turvallisuus ei välttämättä vähennä virheiden määrää, mutta luo kulttuuria, jossa niistä opitaan.

Frazier ym. (2017, 113, 130–131) laativat laajan meta-analyysin, joka yhdisti yli 22 000 yksilön ja lähes 5000 ryhmän dataa psykologisen turvallisuuden vaikutuksista. Heidän analyysinsä vahvisti, että psykologinen turvallisuus on systemaattisesti yhteydessä tehtäväsuoritukseen, organisaation kansalaiskäyttäytymiseen (esimerkiksi vapaaehtoinen muiden auttaminen ja organisaation hyväksi ponnistelu), oppimiskäyttäytymiseen ja työnimun kaltaisiin positiivisiin työpsykologisiin tiloihin.

May ym. (2004, 11, 13–14, 16, 23, 30) jatkoivat Kahnin (1990) teoreettista mallia testaamalla empiirisesti psykologisen turvallisuuden ja merkityksellisyyden vaikutuksia työntekijöiden työhön uppoutumiseen. Heidän yhdysvaltalaisessa vakuutusyhtiössä toteuttamansa tutkimus osoitti, että palkitsevat ihmissuhteet ja esimiehen tuki ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden rakentajia. Tämä konkretisoi käsitteen, että psykologinen turvallisuus ei ole vain yksilön sisäinen kokemus, vaan se syntyy vuorovaikutuksessa organisaation sosiaalisten rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen kanssa. He myös huomauttivat psykologisen turvallisuuden liittyvän vahvasti työntekijöiden

kykyyn olla psykologisesti ja emotionaalisesti läsnä työssään. Tämä tukee Kahnin näkemystä sitoutumisen monitasoisuudesta (fyysinen, emotionaalinen, kognitiivinen).

Detert ja Burrell (2007, 869, 872, 876, 881) tutkivat yli 3000 työntekijän ja 200 esimiehen muodostamassa aineistossa, miten erilaiset johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden "voice"-käyttäytymiseen eli halukkuuteen tuoda esiin parannusehdotuksia ja kriittisiä näkemyksiä. He havaitsivat esimiehen avoimuuden olevan vahvin yksittäinen tekijä, joka vaikutti työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta heidän aktiivisuuteensa puhua työasioista. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät arvioivat johtajien sanallisia ja sanattomia signaaleja. Tämä vaikuttaa heidän arvioonsa siitä, onko organisaatiossa sallittua kyseenalaistaa toimintatapoja. Näin ollen, johtamisen näkökulmasta psykologinen turvallisuus on erityisen merkittävä. Johtajat voivat sekä tietoisesti että tiedostamattaan luoda ilmapiiriä, jossa sosiaalisten riskien ottaminen on turvallista tai turvatonta

Baerin ja Fresen (2003, 45, 47, 57, 61) tutkimuksessa käy ilmi psykologisen turvallisuuden merkitys organisaation uudistumiskyvylle. Siinä tarkasteltiin saksalaisia pk-yrityksiä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri yhdessä aloitteellisuutta tukevan ilmapiirin kanssa ei ollut ainoastaan positiivisesti yhteydessä yritysten taloudellisiin mittareihin, vaan myös vahvasti prosessiuudistusten vaikutuksia tuloksiin. Toisin sanoen siis organisaatiot, jotka pyrkivät toteuttamaan TQM:n (Total Quality Management), JIT:n (Just In Time) tai vastaavia prosessikehityksiä, onnistuivat paremmin, mikäli ne samalla loivat kulttuurin, missä työntekijät kokivat kykenevänsä tuoda esiin ongelmia ja ehdottaa parannuksia pelkäämättä rangaistusta tai halveksuntaa.

Carmeli ym. (2009, 91) toivat näkökulman laadukkaiden työyhteisösuhteiden merkityksestä psykologisen turvallisuuden lähteenä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että kun organisaatiossa vallitsi vahvat keskinäisen kunnioituksen, luottamuksen ja empatian suhteet, lisääntyi työntekijöiden kokemana psykologinen turvallisuus. Tämä mahdollisti oppimiskäyttäytymisen, kuten aktiivisen tiedon hakemisen, kysymysten esittämisen ja virheiden tunnistamisen. Nämä ovat kaikki tärkeitä organisaation joustavuuden ja kehityksen kannalta.

Nembhard ja Edmondson (2006, 943, 947, 956, 958) havainnollistivat terveydenhuollon tiimeihin keskittyvässä tutkimuksessaan, kuinka johtajan inklusiivisuus, eli kyky osoittaa sanoin ja teoin, että jokaisen näkemykset ovat arvokkaita, vahvasti psykologista turvallisuutta ja tasoitti ammatillisia hierarkioita. Nämä hierarkiat usein muuten estävät sairaanhoitajien tai muiden "ei lääkärien" aktiivisen osallistumisen parannustyöhön. Tämä korostaa psykologisen turvallisuuden roolia

erityisesti moniammatillisissa ympäristöissä, missä asiantuntijoiden valtasuhteet voivat olla avoimen tiedonvaihdon esteenä.

Newman ym. (2017, 521–522, 528, 531) tekivät laajan systemaattisen katsauksen, joka osoitti psykologisen turvallisuuden tutkimuskentän olevan laaja sekä teoreettisesti vielä kehittyvä. Heidän tutkimuksensa mukaan olisi tarpeen tutkia syvällisemmin, millaisin mekanismein psykologinen turvallisuus rakentuu eri tasoilla ja miten esimerkiksi kulttuuriset tekijät tai organisaatorakenteet vaikuttavat sen kehittymiseen. Tämä on linjassa myös Frazierin ym. (2017) havaintojen kanssa. Niiden mukaan psykologisen turvallisuuden hyödyt eivät toteudu itsestään, vaan ne vaativat tietoisia johtamis- ja vuorovaikutusratkaisuja.

Yhteenvedona voidaan todeta psykologisen turvallisuusteorian osoittavan, että kyse ei ole vain yksilön sisäisestä kokemuksesta, vaan vahvasti sosiaalisesti rakentuvasta ilmiöstä. Psykologinen turvallisuus on sidoksissa organisaatiokulttuuriin, johtamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Se muodostaa perustan avoimuudelle, virheistä oppimiselle, luovuudelle ja yhteiselle ongelmanratkaisulle. Ilman psykologista turvallisuutta työntekijät voivat pidättäytyä tuomasta esiin ideoita, jättää virheet kertomatta tai vetäytyä yhteistyöstä. Tämä voi vakavasti rajoittaa organisaation uusiutumisen ja oppimiskykyä.

### 2.3.2 Vuorovaikutuksen rooli psykologisessa turvallisuudessa

Psykologinen turvallisuus rakentuu organisaatiossa vahvasti vuorovaikutuksen laadun ja luonteen varaan. Se ei ole yksilön sisäinen kokemus irrallaan kontekstista, vaan kollektiivisesti rakentuva, vuorovaikutustilanteissa syntyvä, vahvistuva tai heikentyvä tila (Edmondson 1999, 350, 354). Työyhteisössä vallitsevassa ilmapiirissä, jossa johto osoittaa vähäistä kiinnostusta työntekijöiden näkemyksiin sekä erimielisyyksien tukahduttamiseen, voi työntekijöiden halu osallistua heiketä. Knollin ja van Dickin (2013, 349–351) ovat tutkimuksessaan luoneet kehyksen työntekijähiljaisuuden neljästä muodosta, jotka voidaan jakaa alistuvaan, pelkoon perustuvaan, prososiaaliseen ja opportunistiseen hiljaisuuteen. Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa pitkälti siihen, minkä tyyppinen hiljaisuus organisaatiossa yleistyy. Erityisesti negatiivisten seurausten pelkoon perustuva työntekijähiljaisuuden muoto on seurausta vuorovaikutuskulttuurista, missä työntekijä ei koe turvalliseksi esittää kriittistä tai epäsuosittua näkemystä. Tällöin hiljaisuus ei ole merkki tyytyväisyydestä, vaan se on pikemminkin puolustusmekanismi vuorovaikutusympäristössä, missä vallitsee heikko psykologinen turvallisuus.

Bradley ym. (2012, 151) osoittavat empiirisessä tutkimuksessaan psykologisen turvallisuuden mahdollistavan rakentavan tehtäväkonfliktin tiimeissä ja parantavan näin tiimin suoritusta. Tämä korostaa kaksisuuntaista merkitystä vuorovaikutuksessa, eli psykologisesti turvallinen ilmapiiri rohkaisee vuorovaikutukseen ja näkemyserojen ilmaisuun, mutta samalla vuorovaikutuksen tyyli ja sävy voi joko tukea tai heikentää turvallisuuden kokemusta. Tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus vahvistaa jokaisen tiimin jäsenen osallistumista sekä myös jäsenten välistä vuorovaikutusta tiimin suorituksen aikana. Vuorovaikutuksen avoimuus ja vastaanottavaisuus eivät ole vain siis ainoastaan turvallisuuden indikaattoreita vaan myös sen välttämättömiä edellytyksiä.

Vuorovaikutus vaikuttaa myös organisaation tiedon jakamiseen ja toisilta oppimiseen. Siemsen ym. (2008, 427–429) esittävät tutkimuksessaan MOA-teoreettisen mallin (motivation–opportunity–ability). Mallissa tiedon jakaminen työyhteisössä edellyttää motivoitunutta yksilöä, kontekstin tarjoamaa mahdollisuutta ja osaamista. Heidän tutkimuksessaan käy myös ilmi, että psykologisesti turvattomassa vuorovaikutusympäristössä motivaation puute nousee ratkaisevaksi pullonkaulaksi. Ihmiset eivät siis jaa tietoa, jos he eivät tunne oloaan turvalliseksi. Toisin sanoen, vaikka mahdollisuuksia ja kyvykkyyttä olisi, vuorovaikutuksen tukemattomuudesta seuraava motivaation puute estää käyttäytymisen. Tämä korostaa, ettei psykologinen turvallisuus ole pelkästään yksilön ominaisuus tai tunne, vaan koko yhteisön vuorovaikutuksellisen toiminnan tulos.

Burrinin (2012, 864, 867–869) tutkimus osoittaa, että työntekijöiden puheenvuorojen vastaanotto riippuu olennaisesti siitä, millaisena johtaja kokee äänen sisällön. Johtajilla on kielteisempi suhtautuminen työntekijöihin, jotka esittävät haastavia ehdotuksia. Heidät koetaan usein vähemmän lojaaleiksi ja enemmän uhkaaviksi. Näillä tekijöillä on vaikutusta siihen, miten johtajat arvioivat työntekijän suoriutumista ja kuinka todennäköisesti he tukevat idean toteuttamista. Burrin käyttää käsitettä ”voice endorsement” viitatakseen tilanteisiin, missä johtaja ilmaisee tukensa työntekijän ehdotukselle ja aikoo toteuttaa sen. Tutkimuksen mukaan haastava ääni saa vähemmän tällaista tukea kuin ”status quo” myötäilevä ääni.

Vuorovaikutuksen merkitystä psykologiselle turvallisuudelle korostaa myös Edmondsonin ym. (2016, 73, 76, 79–81) tutkimus, missä tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia terveydenhuollossa ja koulutuksessa. Tulokset osoittavat psykologisen turvallisuuden vaihtelevan merkittävästi eri työryhmien välillä ja turvallisuuden rakentuvan arjen vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa työntekijöiden kokemuksia mitattiin esimerkiksi sen perusteella, kuinka mukavalta tuntuu puhua ongelmista ja tuoda ilmi sitä, mikä ei toimi. Lisäksi tutkimuksessa korostettiin johtajuutta, jolla on

vuorovaikutteista oppimista tukeva vaikutus kuuntelemisen, palautteen hakemisen ja dialogian edistämisen kautta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vuorovaikutus on psykologisen turvallisuuden perusta. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri rakentuu ja sitä ylläpidetään osallistavassa, kuuntelevassa, reaktiivisessa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen laadun voidaan katsoa toimivan merkittävänä indikaattorina sille, kuinka psykologisesti turvalliseksi työntekijät kokevat ympäristönsä. Mikäli organisaatio ei kiinnitä huomiota viestintäkäytäntöihinsä ja vuorovaikutuskulttuuriinsa, psykologinen turvallisuus voi jäädä helposti strategiseksi retoriikaksi ilman todellista vaikuttavuutta.

## 2.4 Aiemmat tutkimukset

Tässä luvussa tarkastellaan aiempia tutkimuksia, jotka liittyvät jossain määrin tietoisuustaitojen merkitykseen psykologisen turvallisuuden rakentumisessa johtamisen vuorovaikutuksen kautta. Esitellyt artikkelit edustavat sekä teoreettista että empiiristä näkökulmaa. Lisäksi ne lisäävät käsitystä siitä, miten tietoisuustaidot vaikuttavat johtajan toimintaan, vuorovaikutuksen laatuun ja työyhteisön ilmapiiriin. Tarkastelu sisältää sekä yksilö- että organisaatiotason ilmiöitä, kuten tunnetaitoja, päätöksentekoa, autenttisuutta ja tiimidynamiikkaa. Useissa tutkimuksissa ilmenee tietoisuustaitojen epäsuora vaikutus psykologiseen turvallisuuteen esimerkiksi resilienssin, palautumisen ja luottamuksen kautta. Tämä kappale toimii osaltaan täydentävänä taustana tämän tutkielman empiiriselle osuudelle, jossa selvitetään suomalaisten yritysjohtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä tietoisuustaitojen merkityksestä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen johtamisen vuorovaikutuksen kautta.

Reb ym. (2012, 36, 38) tarkastelevat johtajan tietoisuustaidon vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Heidän tutkimuksensa keskittyy tietoiseen johtamiseen liittyvään ymmärrykseen osoittaen, että esimiehen taipumus tietoiseen läsnäoloon on yhteydessä työntekijöiden psykologisten tarpeiden täyttymiseen, työtyytyväisyyteen ja parempaan työsuoriutumiseen. Tietoisuustaidot voivat siis vahvistaa johtamisen vuorovaikutuksellista ulottuvuutta edistämällä luottamusta, läsnäoloa ja kunnioitusta. Keskeistä on vaikutus työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen, koska tietoinen esimies näyttäytyy emotionaalisesti tavoitettavana ja aidosti kuuntelevana vuorovaikutuskumppanina.

Good ym. (2016, 133–135) tarkastelevat tietoisuustaitojen vaikutuksia työelämässä kognitiivisten ja sosiaalisten prosessien kautta. Tutkimuksessa kuvataan, miten tietoisuustaitojen harjoittaminen voi

auttaa yksilöitä siirtymään ”narratiivisesta minuudesta kokemukselliseen itseensä”. Tämä muutos mahdollistaa läsnä olevamman suhtautumisen hetkeen ja voi heikentää automaattisten reaktioiden vaikutusta vuorovaikutustilanteissa. ”Kokemuksellisen itsensä” kautta yksilö kykenee havainnoimaan ajatuksiaan ja tunteitaan ilman ennakko-oletuksia. Se voi tukea muuntautumiskykyistä ja vähemmän puolustautuvaa työskentelytapaa ihmissuhteissa. Tämä voidaan nähdä erityisen merkityksellisenä tilanteissa, missä empaattinen vuorovaikutus ja tunnepitoiset työroolit, kuten johtaminen ja yhteistyö, korostuvat.

Glomb ym. (2011, 141, 145–147) esittelevät tutkimuksessaan mallin, jossa tietoisuustaitojen avulla parannetaan yksilön ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen säätelyä työpaikalla. Tämä itsesäätelyn kehitys tukee sosiaalisten suhteiden vahvistumista ja kasvattaa resilienssiä työelämän haasteisiin liittyen. Tutkimus osoittaa, että tietoisuustaidot voivat lisätä yksilön läsnäoloa vuorovaikutustilanteissa. Tämä voi vähentää reaktiivisuutta ja lisätä harkittuja vastauksia. Nämä elementit edistävät rakentavaa ja turvallista vuorovaikutusta työyhteisössä. Tutkimus tukee käsitystä siitä, että tietoisuustaitoinen johtaja voi toiminnallaan tukea psykologisen turvallisuuden kehittymistä esihenkilöiden ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Hülshager ym. (2013, 311–312) tutkivat tietoisuustaitojen yhteyttä työhyvinvointiin. He osoittavat kahdessa kenttätutkimuksessa, että sekä ”trait-”(pysyvä) että ”state-tasoiset”(hetkellinen) tietoisuustaidot ovat yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen vähenemiseen ja työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Nämä vaikutukset selittyvät osittain vähentyneellä "surface acting" -tunnesäätelyllä, joka kuluttaa kognitiivisia ja emotionaalisia resursseja. Tulokset ovat merkittäviä myös johtamisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tietoinen läsnäolo voi vahvistaa johtajan kykyä säädellä tunnetilojaan aidosti ja reagoida tilanteisiin ei-reaktiivisesti, kun stressaavat tilanteet kohdataan arvottomatta ja objektiivisesti. Lisäksi tietoisuustaidot voivat tukea johtajaa toimimaan arvojensa mukaisesti ja autenttisesti, mikä vahvistaa psykologisesti turvallista ilmapiiriä.

Edmondson ja Lei (2014, 23, 36, 39–40) tarkastelevat psykologisen turvallisuuden merkitystä erityisesti organisaatioiden oppimisen ja tehokkaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Heidän mukaansa ihmiset osallistuvat todennäköisemmin ideointiin, palautteen antamiseen ja avun pyytämiseen, mikäli he kokevat sen olevan sosiaalisesti turvallista. Psykologisen turvallisuuden tarve korostuu erityisesti sellaisissa tilanteissa, missä työ on epävarmaa, monimutkaista tai tiivistä yhteistyötä vaativaa. Kirjoittajat painottavat, että esihenkilöiden tulisi tietoisesti rakentaa ilmapiiriä, jossa jokaisen panos koetaan arvokkaaksi ja jossa vuorovaikutus on aitoa sekä linjassa toiminnan kanssa. Johtajan rooli turvallisuuden edistäjänä nousee tällöin keskeiseksi.

Carmeli ym. (2010, 251, 253) tarkastelevat inklusiivista johtajuutta ja sen vaikutuksia työntekijöiden luoviin työtehtäviin osallistumiseen psykologisen turvallisuuden välityksellä. Tutkimus osoittaa, että johtajan ominaisuudet, kuten avoimuus, saatavilla oleminen ja kuuntelu, vahvistavat psykologista turvallisuutta. Tämä puolestaan edistää työntekijöiden aloitteellisuutta ja ideointia. Inklusiivisen johtamisen käytännöt heijastavat tietoisuustaitoista vuorovaikutusta, jossa läsnäolo ja arvostava kuuntelu korostuvat. Tutkimus vahvistaa ymmärrystä siitä, että turvallisen ilmapiirin syntyminen tapahtuu johtajan vuorovaikutuksen kautta, ja se mahdollistaa työntekijöiden rohkean osallistumisen sekä luovuuden.

Bonde ym. (2023, 8–11) tutkivat organisaatiotason tietoisuustaitopohjaisen MBSR-intervention vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen sekä sosiaaliseen pääomaan neljässä tanskalaisessa pk-yrityksessä. Osallistujat kokivat erityisesti lisääntyneitä avoimuutta, mahdollisuutta jakaa henkilökohtaisia tunteita sekä rakentavaa palautetta. Tulokset osoittivat intervention vahvistaneen erityisesti työyhteisön välistä yhteistyötä ja lisänneen psykologista turvallisuutta samaan hierarkiatasoon kuuluvien välillä. Tutkimuksessa myös havaittiin johtajien lisääntynyt kyky kuunnella ja olla tietoisesti läsnä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, vaikka johtamisen näkökulma ei ollutkaan tutkimuksen keskiössä. Tämä tukee tietoisuustaitojen merkitystä psykologisesti turvallisen vuorovaikutuskulttuurin edistämiseksi työpaikoilla.

Feng ym. (2024, 15–16, 21) tutkivat, miten tiimitason tietoisuustaidot voivat vahvistaa vuorovaikutuksen laatua ja resilienssiä kollektiivisten prosessien kautta. Tutkimuksessa toteutettu interventio osoitti, että tietoisuustaitojen kehittäminen lisäsi merkittävästi haasteille alttiina olevien tiimien tunnepitoista tukea ja tiedon jakamista. Nämä vuorovaikutukselliset elementit loivat perustan tiimien psykologiselle palautumiskyvylle. Vaikka tutkimus ei käsitellyt johtamista eksplisiittisesti, se osoitti kuitenkin tietoisuustaitojen vaikutuksen näkyvän nimenomaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tulokset tukevat käsitystä siitä, että tietoisesti johdettu vuorovaikutus voi edistää ryhmien psykologista turvallisuutta.

Kersemaekers ym. (2018, 2–3, 6, 8–9) toteuttivat laajamittaisen interventiotutkimuksen, missä työelämän tietoisuustaitoharjoittelu (Workplace Mindfulness Training, WMT) yhdistyi merkittäviin parannuksiin työhyvinvoinnissa, stressissä sekä yhteistyöilmapiirissä. Tutkimus osoitti tietoisuustaitojen lisääntymisen olevan yhteydessä vähentyneeseen työuupumukseen ja koettuun stressiin, myönteisempään tiimien ja organisaation ilmapiiriin sekä koettuun työtehoon. Tutkimus tukee oletusta siitä, että tietoisuustaitojen kehittyminen vahvistaa yksilön kykyä kohdata vuorovaikutustilanteet tietoisemmin ja vähemmän reaktiivisesti. Tämä luo perustaa psykologiselle

turvallisuudelle, joka rakentuu erityisesti toisten huomioimisesta ja yhteistyön laadusta johtamistilanteissa.

Liu ym. (2024, 291–292, 294) tarkastelevat johtajan tietoisuustaitojen vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen erityisesti resilienssin ja turvallisuuskäyttäytymisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan tietoisuustaitoinen johtaja voi lisätä työntekijöiden psykologista palautumiskykyä tarjoamalla läsnä olevaa ja tunneälykästä vuorovaikutusta, mikä auttaa työntekijöitä jäsentämään turvallisella tavalla haastavia tilanteita. Tässä prosessissa resilienssi välittää tietoisuustaitojen vaikutusta käyttäytymiseen ja vuorovaikutus toimii keskeisenä mekanismina. Lisäksi johtajan tietoisuustaitojen vaikutuksen havaittiin korostuvan epävarmoissa ympäristöissä. Tämä tukee käsitystä psykologisen turvallisuuden ja tietoisuustaitojen välisestä yhteydestä erityisesti muutostilanteissa.

Martínez-Córcoles ym. (2024, 1–3, 5, 7) tarkastelevat tietoisuustaitoja vastaavaa ilmiötä organisaatiossa käsitteellään “mindful organizing”. Ilmiö muodostuu muun muassa jatkuvasta hereillä olosta epäonnistumisen mahdollisuudelle ja asiantuntijuuteen perustuvasta päätöksenteosta. Tutkimuksessa havaitaan voimaannuttavan johtamisen ennustavan “mindful organizing” -käyttäytymistä. Tämä toteutui erityisesti luottamuksen ja avoimen kommunikation kautta. Havainto tukee psykologisen turvallisuuden teorian ytimessä olevaa ajatusta, jonka mukaan johtajan luoma luottamuksen ilmapiiri edistää oppimista ja virheistä puhumista. Vaikka tutkimuksen konteksti on ilmatilan hallinta, ovat löydökset kuitenkin myös siirrettävissä muihin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa johtajan vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumiselle.

Park ym. (2025, 10–11, 13) toteuttamassa laajassa kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että autenttinen johtajuus ennustaa merkittävästi psykologista turvallisuutta ja tietoisuustaitoja. Nämä puolestaan vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden subjektiiviseen uralla menestymiseen. Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että tietoisuustaidot toimivat osittaisena välittäjänä autenttisen johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden välillä. Tämä pätee myös päinvastoin. Tämä kaksisuuntainen malli korostaa tietoisuustaitojen keskeistä roolia organisaation psykologisen ilmapiirin rakentumisessa. Vaikka kyseisen tutkimuksen pääpaino oli urakehityksessä, tulokset tukevat silti vahvasti käsitystä siitä, että tietoisuustaidot voivat toimia strategisena voimavarana tukemaan johtamisen vuorovaikutusta ja psykologista turvallisuutta.

Saleem ym. (2023, 2568, 2571–2572) tarkastelevat tutkimuksessaan psykologisen turvallisuuden ja tukevan johtajuuden vaikutusta mindful organizing -prosessien kehittymiseen ja tätä kautta edelleen

yksilön tehtävässä suoriutumiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää avoimuutta ja rakentaa tiimien välistä luottamusta sekä yhteistyötä. Tämä luo pohjaa yhteisölliselle reflektiolle ja oppimiselle. Vaikka tietoisuustaitoja ei eksplisiittisesti käsitelläkään, nousevat tutkimuksessa esiin johtajuuden piirteet, kuten empatia, luottamus ja aito kiinnostus henkilöstön hyvinvointiin, jotka ovat linjassa tietoisuustaitopohjaisen vuorovaikutuksen periaatteiden kanssa. Tällä tavoin tutkimus tukee ajatusta siitä, että vuorovaikutuksen laatu ja johtamiskäytännöt voivat heijastaa epäsuorasti tietoisuustaitojen vaikutuksia organisaatiodynamiikkaan.

Tarkastellut tutkimukset osoittavat selkeästi tietoisuustaitojen ja psykologisen turvallisuuden välillä olevan yhteyden, joka on monitasoinen ja osin välillinen. Yhteys konkretisoituu erityisesti vuorovaikutuksessa. Useat tutkijat, kuten esim. Reb ym. (2012), Glomb ym. (2011), Liu ym. (2024) korostavat tietoisuustaitoihin pohjautuvan johtamisen vaikutusta työntekijöiden kokemaan turvallisuuteen, hyvinvointiin ja aloitteellisuuteen. Toiset tutkijat taas, kuten esim. Bonde ym. (2023) ja Kersemaekers ym. (2018) laajentavat näkökulmaa organisaatiotasolle ja osoittavat tietoisuustaitointerventioiden voivan vahvistaa kollektiivista luottamusta ja yhteistyötä. Lisäksi Edmondson ja Lei (2014) asettavat tutkimuksissaan vuorovaikutuksen ja esihenkilötoiminnan keskiöön psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Vaikka kaikki tutkimukset eivät käsittele johtamista eksplisiittisesti, niiden tuottama ymmärrys tukee näkökulmaa, jonka mukaan tietoinen, hyväksyvä ja reflektiivinen vuorovaikutus on turvallisen ilmapiirin keskeinen edellytys. Tutkimuksissa esiin nousee erityisesti tietoisuustaitojen kyky tukea empaattista ja kuuntelevaa vuorovaikutusta. Tämä mahdollistaa rakentavan dialogin ja virheistä oppimisen. Myös käsitteet kuten “mindful organizing” Martínez-Córcoles ym. (2024) ja Saleem ym. (2023) tutkimuksissa laajentavat ilmiön tarkastelua tiimi- ja systeemitasolle. Yhteenvetona voidaan todeta, että aiempi tutkimus tukee vahvasti tämän tutkielman oletusta siitä, että tietoisuustaidot voivat toimia merkittävänä voimavarana johtamisen vuorovaikutuksessa ja tätä kautta psykologisesti turvallisen työilmapiirin rakentumisessa.

### 3 Tutkimusmetodologia ja -metodit

#### 3.1 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus toteuttiin laadullisen ja teorialähtöisen metodologisen lähestymistavan mukaisesti. Laadullinen tutkimus on tarkoituksenmukaista, kun pyritään ymmärtämään jotain ilmiöitä osallistujien omien kokemusten ja merkitysten kautta (Creswell & Poth, 2018, 4). Tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrystä siitä, millä tavalla tietoisuustaitojen säännöllinen harjoittaminen vaikuttaa johtajien vuorovaikutustaitoihin ja tätä kautta rakentuneeseen psykologiseen turvallisuuteen työyhteisöissä. Tutkimusaihe on luonteeltaan subjektiivinen, eli haastateltavat arvioivat itse itseään ja jakavat kokemuksiaan omasta näkökulmastaan. Tämä taas edellyttää joustavaa ja tulkinnallista lähestymistapaa aineiston keruun ja analysoinnin suhteen.

Teorialähtöinen metodologia perustuu tutkimuksen viitekehykseen, joka rakentuu tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden teorioiden eli aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Elo ja Kyngäs (2008, 111) mainitsevat, että jo ennen aineiston teorialähtöistä analysoimista tulisi määrittää kategoriat olemassa olevien teorioiden perusteella. Tämän avulla tutkimuskysymykset ja aineiston tarkastelu ovat johdonmukaisia viitekehyksen suhteen.

Teorialähtöisessä analyysissä voidaan suoraan muotoilla kysymykset teorioiden kannalta sopiviin teemoihin. Creswell ja Poth (2018, 17) mainitsevat myös, että teorialähtöinen laadullinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan testata tai tarkentaa olemassa olevia teorioita käytännön kokemusten kautta.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Tällä menetelmällä pystytään keräämään tietoa kattavasti viitekehyksen mukaisesti, mutta samalla mahdollistetaan yllättävien ja uusien näkökulmien esiin tulo (Kallio ym., 2016, s. 2961). Haastattelurunko suunnitellaan systemaattisesti ja haastattelukysymykset laaditaan siten, että ne perustuvat viitekehykseen.

Otoksen koko määritellään ”*information power*”-periaatteen mukaan. Mallin mukaan mitä enemmän tutkimuksen yksi otos sisältää oleellista tietoa haastattelukysymysten kannalta, sitä pienempi osallistujamäärä on riittävä. Yhden otoksen tiedon sisällön riittävyyteen vaikuttaa mm. tutkimuksen tavoitteen rajaus, otoksen kohdennettu valinta, teoreettinen perustelu, haastatteluvuorovaikutuksen laatu ja analyysistrategia (Malterud ym., 2016. s. 1756–1757, 1759). Tämän tutkimuksen kohderyhmä on päätetty rajata suomalaisiin johtajiin, jotka ovat harjoittaneet

tietoisuustaitoja vähintään kuusi kuukautta. Rajaus lisää otoksen oleellisen tiedon määrää ja siten vähentää tarvittavien osallistujien määrän tarvetta. Haastateltavilta ei erikseen tiedustella kuinka säännöllisesti he suorittavat tietoisuustaitoharjoitteita tai minkälaisia heidän harjoitteensa ovat. Tällä tavalla haastateltavat ovat samanarvoisessa asemassa kokemustensa ja näkemystensä suhteen ja tutkimuksen tiedonkeruu sekä sisältöanalyysi pysyy tasaisempana ja paremmin hallittavana.

Aineiston analyysissa noudatetaan teorialähtöisen laadullisen sisältöanalyysin periaatteita (Elo & Kyngäs, 2008, s.109). Analyysi koostuu aineiston litteroinnista sekä kokonaisuuden lajittelusta ennalta määritettyihin kategorioihin (liite 3). Kategoriat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kategorisoinnin jälkeen sisällöstä pyritään löytämään keskinäisiä yhteyksiä ja sisältöä verrataan aikaisempaan tutkimukseen. Sisällön analysoinnin havainnot voivat olla joka teoriaa tukevia tai sitä haastavia.

Valittu metodologinen lähestymistapa mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten kautta, samalla kuitenkin säilyttäen rajatun viitekehyksen aineiston tulkinnalle. Lisäksi lähestymistapa mahdollistaa aineiston systemaattisen keräämisen ja analysoinnin teoreettisen viitekehyksen suhteen. Saadun tiedon voidaan myös katsoa olevan arvokasta sekä tutkimusnäkökulmasta että käytännön johtamistyön syvällisemmän ymmärryksen näkökulmasta.

## **3.2 Tutkimusmetodi**

### **3.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu laadullisena tiedonkeruumenetelmänä**

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää yhtenä keskeisempänä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä ja haastattelumuotona. Se on välimuoto täysin strukturoidusta ja täysin avoimesta haastattelusta. Siinä keskustelua ohjaa valmis kysymysrunko, mutta se etenee kuitenkin joustavasti ja erilaiset jatkokysymykset mahdollistavat keskustelun ohjaamista haluttuun suuntaan. Gill ym. (2008, 292) korostavat erilaisten jatkokysymysten, kuten ”voisitko kertoa siitä lisää?”, mahdollistavan syvällisemmän tiedon saannin kuin mitä pelkkä tiukka pääkysymysrungon noudattaminen mahdollistaa. Etenkin tässä tutkimuksessa tämä on olennaista, koska esimerkiksi tietoisuustaitojen vaikutus vuorovaikutukseen voi ilmentyä monilla erilaisilla tavoilla, joiden ennakoiminen on haastavaa. Tällä tavalla suoritettu haastattelujen toteutus tuottaa vertailukelpoista aineistoa jättäen samalla tilaa odottamattomille näkökulmille.

Tämän tutkimuksen aihepiiri on luonteeltaan monitasoinen ja henkilökohtainen. Tämä tukee myös puolistrukturoidun haastattelun soveltuvuutta tiedonkeruumenetelmäksi. Strukturoitu haastattelu tai esimerkiksi kyselylomake ei luultavasti pystyisi tuomaan esiin haastateltavien tulkintaa ja ajatuksia tästä teemasta samalla tavalla kuin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu varmistaa osaltaan sen, että haastattelu vastaa tutkimuskysymyksiin, mutta samalla antaa mahdollisuuden haastateltaville kertoa kokemuksistaan omin sanoin.

Puolistrukturoitu haastattelu on myös dialogi, jossa tieto syntyy sekä haastateltavan että haastattelijan yhdessä tuottamana. DiCicco-Bloom ja Crabtree (2006, 292) korostavat, että haastattelijan tehtävä ei ole vain kysellä vaan myös kuunnella ja mukautua tilanteeseen. Myös tämän tutkimuksen aiheet kuten tietoisuustaidot ja psykologinen turvallisuus ovat vahvasti kytköksissä vuorovaikutukseen. Puolistrukturoitu haastattelu sopii siis myös tästä näkökulmasta hyvin tähän teemaan.

Luottamus on tärkeä osa tämän tutkimuksen haastatteluja ja luottamuksellinen ilmapiiri rohkaisee osallistujia kertomaan arkaluontoisiakin kokemuksia. DiCicco-Bloom ja Crabtree (2006, 319) mainitsevat, että tutkijan aito kuunteleminen ja sensitiivisyys ovat tärkeässä roolissa luottamuksen rakentumiselle. Tässä tutkimuksessa keskustelu voi ajautua hyvin henkilökohtaisiin ja sensitiivisiin aiheisiin. Tämän vuoksi luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi haastattelijan on hyvä kiinnittää huomiota juuri näihin piirteisiin omassa toiminnassaan.

Yhteenvedona puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa tasapainoisen ja joustavan tavan tiedonkeruulle. Aineisto pysyy vertailukelpoisena, mutta antaa myös tilaa henkilökohtaisille näkökulmille ja yllättäville havainnoille.

### 3.2.2 Haastateltavien valinta

Tässä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisesti. Haastateltavien valinnan olisi tarkoitus mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen tiedon saaminen. Palinkas ym. (2015, 534) korostavat, että tarkoituksenmukainen otanta on keskeinen strategia monimutkaisten, kontekstisidonnaisten ja määrällisin menetelmin vaikeasti mitattavien ilmiöiden tutkimisessa. Tärkeää on valita sellaisia henkilöitä, jotka todennäköisimmin pystyvät tarjoamaan syvällistä ja monipuolista tietoa aiheeseen liittyen. Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi pyritään löytämään suomessa toimivien yritysten johtajia, joilla olisi käytännön kokemusta tietoisuustaitojen käytöstä omassa päivittäisessä työssään. Tällä rajauksella pyritään saamaan erityisiä näkökulmia tämän tutkimuksen teemoihin. Oletuksena on, että tällaiset haastateltavat kykenisivät tarjoamaan

syvällistä ja monipuolista näkemystä tutkimuskysymyksiin oman kokemuksensa kautta. Valintakriteerit ovat johtamisvastuu sekä säännöllinen tietoisuustaitojen harjoittelu.

Haastateltavien löytämiseksi käytetään ensisijaisesti Turun Yliopiston henkilökunnan kontakteja. Lisäksi haastateltavia pyritään kartoittamaan monipuolisesti esimerkiksi tietoisuustaitoihin vahvasti kytköksissä olevien henkilöiden ja järjestöjen kontaktoinnilla. Palinkas ym. (2015, 535) huomauttavat, että tarkoituksenmukaisen otannan rinnalla voidaan hyödyntää myös lumipallo-otantaa. Siinä aiemmat osallistujat ohjaavat tutkijan uusien potentiaalisten henkilöiden luo. Tätä on tehokasta hyödyntää etenkin silloin, kun tutkittava ilmiö liittyy ei julkisesti esillä oleviin henkilökohtaisiin käytäntöihin tai kokemuksiin. Toivottavaa olisi, että ensimmäisten potentiaalisten rekrytoitavien tavoittaminen avaisi uusia kontakteja, etenkin siinä tapauksessa, että ensisijaisia kontakteja on vähän. Riippumatta siitä, haluavatko tavoitetut henkilöt osallistua tutkimukseen vai eivät, voivat he mahdollisesti tarjota lisää mahdollisia kandidaatteja rekrytoitaviksi ja niin edelleen.

Yhteenvedona haastateltavien valinta perustuu tarkoituksenmukaisuuteen ja näin pyritään saavuttamaan syvälinen ja monipuolinen tieto haastateltavien omien kokemusten kautta vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

### 3.2.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä kameran välityksellä ja tallennetaan myöhempää litterointia varten. Videoyhteyden käyttö haastattelussa tuo mukanaan monia etuja. Se ensinnäkin mahdollistaa keskustelun tallentamisen sanasta sanaan. Sen lisäksi tallenteet tarjoavat mahdollisuuden tulkita haastatteluissa tapahtuvaa sanatonta viestintää, kuten ilmeitä ja eleitä. Tämän tutkimuksen teema on luonteeltaan erityisesti sellainen, jossa sanattoman viestinnän tulkinta tuo syvyyttä aineistoon. Tallennus lisäksi vapauttaa sekä haastateltavan että haastattelijan syventymään kokonaan keskusteluun ilman tarvetta tehdä samanaikaisesti muistiinpanoja, joilla voisi olla keskustelun sujuvuutta häiritsevä vaikutus. Etähaastattelu on myös erittäin joustava ja kustannustehokas tapa toteuttaa tiedonkeruuta. Se mahdollistaa haastattelujen toteutuksen ilman matkustamisen aiheuttamia kuluja ja ajan menetystä. Oletettavasti kiireisten johtajien kohdalla tämä menetelmä laskee todennäköisesti huomattavasti heidän kynnystään osallistua haastatteluun. Etähaastattelussa on kuitenkin myös heikkoutensa. Etäyhteys voi heikentää läsnäolon tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa haastateltavan avoimuuteen. Myös sanattoman viestinnän tulkinta on haastavampaa kamerayhteyden välityksellä, kuin mitä se olisi fyysisesti läsnäollessa.

Haastattelut toteutetaan sekä haastateltavan että haastattelijan osalta rauhallisessa ympäristössä, jossa pyritään minimoimaan häiriötekijät. Tämä on hyvä huomioida myös etähaastattelujen tapauksessa. Haastateltaville kerrotaan jo hyvissä ajoin kaikki tarpeellinen informaatio tutkimuksesta, sen tavoitteista ja heidän roolistaan tutkimuksessa. Myös tutkimukseen liittyvät tietosuoja- ja luottamusasiat selitetään selkeästi. Itse haastattelu toteutetaan suunnitelmien mukaisesti, asiallisesti ja haastateltavia kunnioittaen. King ym. (2018, 81) korostavat, että onnistuneen haastattelun edellytys on ilmapiiri, jossa osallistuja kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. Tämän takia haastattelijan on tärkeää osoittaa kiinnostusta ja antaa tilaa osallistujan omille pohdinnoille. Haastattelurunko ja teoriapohjaan sidotut kysymykset ohjaavat haastattelun kulkua. Haastatteluissa kuitenkin rohkaistaan haastateltavia avoimeen keskusteluun ja vapaamuotoiseen omien näkemysten kertomiseen. Haastattelussa pyritään havaitsemaan yllättäviä ja odottamattomia näkökulmia, jolloin lisäkysymysten kautta pyritään syventymään myös niihin.

Haastattelujen jälkeen tallenteet litteroidaan sanatarkasti ja niitä käytetään myöhemmässä analyysivaiheessa. Litterointi mahdollistaa aineiston systemaattisen käsittelyn ja se varmistaa, että tulokset pohjautuvat täsmällisesti osallistujien sanomisiin. Lisäksi litterointi tekee aineistosta helposti ymmärrettävän. Tarkka tekstimuotoinen aineisto antaa selkeän kuvan haastattelun kulusta. Litteroinnissa on myös huomioitava, että se ei ole pelkkä mekaaninen vaihe, vaan sisältää myös tulokunnallisia ulottuvuuksia. Litteroinnissa on esimerkiksi pohdittava erilaisten taukojen, painotusten, äänensävyjen sekä sanattomien signaalien huomioimista ja tallentamista tekstimuotoon.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että haastattelu pohjautuu hyviin valmisteluihin sekä haastateltavien kunnioittavaan ja asialliseen kohteluun. Etähaastattelu oletettavasti auttaa rekrytoitavien halukkuutta osallistua ja aineiston huolellinen litterointi antaa hyvän pohjan tutkimuksen analysointivaiheelle. Nämä toteutusmenetelmät soveltuvat hyvin tämän tutkimuksen syvällisten ja monitasoisten teemojen tutkimiseen ja mahdollistavat tutkimuskysymyksiin vastaavan aineiston synnyn.

### **3.3 Aineiston analyysimenetelmät**

#### **3.3.1 Teorialähtöinen laadullinen sisältöanalyysi**

Teorialähtöisessä laadullisessa sisältöanalyysissä aineiston jaottelu perustuu olemassa olevaan tutkimukseen ja aikaisempiin teorioihin. Sitä hyödyntämällä testataan ja sovelletaan aikaisempaa tietoa uuteen kontekstiin sekä perehdytään eri ilmiöiden ja käsitteiden välillä oleviin suhteisiin

(Tuomi & Sarajärvi, 2018). Keskeistä on suunnitella analyysi aikaisemman tiedon pohjalta. Tutkimus ja sen tutkimuskysymykset puolestaan ohjaavat analyysia.

Elon ja Kyngäksen (2007, 109, 111–112) mukaan sekä induktiivinen että deduktiivinen sisältöanalyysi etenee kolmessa vaiheessa, joita ovat valmistelu, organisointi ja raportointi. Deduktiivisessa lähestymistavassa valmisteluvaiheessa valitaan analyysiyksikkö ja perehdytään aineistoon. Sen jälkeen aineistoa tarkastellaan ennalta määriteltyjen kategorioiden kautta. Organisointivaiheessa muodostetaan kategorisointimatriisi ja siihen koodataan käsiteltävä aineisto. Lopulta analyysin eteneminen ja tulokset raportoidaan.

Kyngäs ym. (2020, 23, 28) mukaan kategorisointimatriisi voi olla joko rakenteinen tai vapaampi teorialähtöisessä analyysissa. Rakenteinen matriisi huomioi vain teoriaan sopivat ilmiöt, kun taas vapaampi matriisi sallii myös odottamattomien uusien havaintojen huomioimisen. Näin analyysi yhdistää teorian testaamisen ja uuden aineistosta esiin nousevan tiedon.

Schreier (2012) painottaa koodausluokituksen huolellista kehittämistä. Koodausluokitus määrittää sen, miten aineisto jaotellaan ja analysoidaan. Luokituksen pitää olla selkeä, yksiselitteinen ja tutkimuskysymysten mukainen, jotta analyysi pysyy johdonmukaisena ja toistettavana.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että teorialähtöinen laadullinen sisältöanalyysi tarjoaa systemaattisen mutta joustavan tavan aineiston tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa analyysi pohjautuu tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden teoreettisiin käsitteisiin. Aineistosta esiin nousevia ilmiöitä tunnistetaan ja tulkitaan näiden perusteella.

### 3.3.2 Koodaus

Laadullisessa analyysissa koodaus on keskeinen menetelmä, jossa aineisto jaotellaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiksi osiksi. Gibbsin (2018) mukaan koodaus on prosessi, jossa olennaisia piirteitä pyritään tunnistamaan tekstistä ja niitä nimetään erilaisten tunnisteiden eli koodien mukaan. Tällä menetelmällä aineistosta voidaan löytää toistuvia teemoja, eroavaisuuksia ja rakenteita, jotka muuten saattaisivat jäädä hajanaisiksi. Koodausta ei tulisi siis ajatella vain mekaanisena vaiheena vaan myös tulkinnallisena prosessina, se auttaa löytämään yhteyksiä yksittäisten sanojen, lauseiden tai ajatusten sekä teoreettisen viitekehyksen välillä.

Saldaña (2021) mainitsee koodauksen etenevän usein syklisesti. Koodit ensimmäisessä syklissä voivat olla aineistolähtöisiä, kuten esimerkiksi sanojen tai lauseita. Toisessa syklissä koodit alkavat tarkentumaan sekä ryhmittymään, ja ne alkavat muodostaa korkeamman tason kategorioita ja

teemoja. Näin analyysi pysyy avoimena aineistolle mutta etenee kohti teoreettisesti merkityksellisiä tulkintoja. Hän painottaa myös koodien voivan olla sekä aineistolähtöisiä että teoriaan pohjautuvia ja näiden yhdistäminen on hyödyllistä.

Koodauksen luotettavuus perustuu systemaattisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Gibbsin (2018) mukaan tutkimuksessa pitää huolehtia siitä, että koodatut tekstikohdat vastaavat koodin nimeä ja kuvausta. Jos samaan koodin sisällytetään epähuomiossa useita erilaisia ilmiöitä, voi koko analyysi menettää johdonmukaisuutensa. Siksi koodien määritelmien ja rajausten tulisi olla näkyvää ja yhtenäistä koko analyysin ajan. Käytännön tasolla tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi koodien systemaattisena dokumentointina. Sen avulla voidaan varmistaa koodauksen yhtenäisyys aineiston analyysin eri vaiheissa.

Tässä tutkimuksessa koodaus toimii välivaiheena, jossa haastatteluaineisto pilkotaan analyysiyksiköihin ja sijoitetaan kategoriamatriisiin. Koodit ovat sekä ennalta määriteltyjä teorialähtöisiä että tekstin tulkittamisen aikana syntyviä aineistolähtöisiä. Koko prosessin tarkoitus on muodostaa yksittäisistä ajatuskokonaisuuksista laajempia tutkimuskysymyksiin vastaavia ja teoreettisiin käsitteisiin linkittyviä teemoja. Koodaus ei siis ole vain tekninen menetelmä, vaan olennainen osa tutkimuksen tulosten muodostamista.

Tämän tutkimuksen kategorisointimatriisi esitetty liitteessä 2.

### **3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

#### **3.4.1 Eettiset periaatteet**

Tämän tutkimuksen kaltaisessa puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset ovat tutkimuksen keskiössä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen eettiset näkökohdat nousevat hyvin keskeiseen asemaan. Aiheet voivat olla haastateltaville herkkiä ja sensitiivisiä. Tutkimuksen kohteena ovat yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset ja käsitykset liittyen esimerkiksi heidän johtamisidentiteettiinsä, työyhteisön vuorovaikutukseen tai organisaatiokulttuuriin. Siksi tämä asetelma vaatii haastattelijalta osaamista suorittaa haastattelu eettisesti oikein sekä osaamista säilyttää ja käsitellä haastattelumateriaalia oikein. Tutkimuksen tekijällä on siis erityinen velvollisuus pitää huoli siitä, että haastateltavien anonymiteetti ja yksityisyyden suoja säilyy. Lisäksi on huolehdittava siitä, että tutkittavat tiedostavat olevansa mukana vapaaehtoisesti.

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan mukaan (2019, 9) tutkimukseen osallistumisen on perustuttava aina tietoon ja vapaaehtoisuuteen. Osallistujille on annettava selkeä käsitys siitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus, millaisia ovat käytettävät menetelmät ja miten aineistoa käsitellään ja säilytetään. Lisäksi on tehtävä selväksi, että jokaisella tutkimukseen osallistuvalla on oikeus vetäytyä tutkimuksesta koska tahansa ilman minkäänlaisia seuraamuksia. Tässä tutkimuksessa edellä esitetyjä periaatteita noudatetaan siten, että tutkimukseen valituille haastateltaville toimitetaan ennen haastatteluja kirjallinen tiedote (liite 4), jossa oleelliset eettiset asiat selitetään selkeästi.

Israel ja Hay (2006) mainitsevat, ettei tutkimuseettisyys rajoitu vain virallisiin sääntöihin tai säädöksiin. Se liittyy myös tutkijan käytännön toimintaan sekä vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Heidän mukaansa tutkijan on kyettävä jatkuvasti tasapainottelemaan eettisen herkkyyden ja akateemisten vaatimusten välillä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tutkijan tulee osata noudattaa tutkimuseettisiä ohjeita siten, että ne eivät kuitenkaan heikennä tutkimuksen tieteellistä otetta ja uskottavuutta.

Tässä tutkimuksessa anonymitettiin toteutetaan siten, että kaikki haastateltavien tunnistetiedot poistetaan raportoinnista. Aineisto säilytetään tutkimuksen ajan turvallisesti. Tutkimuksen julkaisun jälkeen kaikki aineisto poistetaan kokonaisuudessaan.

### 3.4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu usein Lincolnin ja Guban (1985) neljään kriteeriin, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset heijastavat tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimustuloksia voidaan soveltaa muunlaisiin konteksteihin. Riippuvuus tarkoittaa sitä, kuinka johdonmukainen tutkimusprosessi on ja kuinka hyvin se on jäljitettävissä. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimusaineistoon eivätkä tutkittavan omiin ennakko-oletuksiin (Nowell ym., 2017, 3).

Uskottavuutta voidaan vahvistaa hyvällä aineistoon perehtymisellä ja systemaattisella koodauksella. Siirrettävyyttä voidaan vahvistaa selkeillä kuvauksilla, joiden avulla lukijalla on mahdollisuus punnita tulosten soveltamista jossain muussa kontekstissa. Riippuvuutta voidaan vahvistaa siten, että tutkimuksen keskeiset ratkaisut ja tulokset on dokumentoitu systemaattisesti. Vahvistettavuutta voidaan vahvistaa siten, että osoitetaan selkeästi se, miten tutkimuksen johtopäätökset on johdettu tutkimusaineistosta (Nowell ym., 2017, 3).

Tässä tutkimuksessa uskottavuus pyritään saavuttamaan toteuttamalla haastattelumateriaalin huolellinen litterointi sekä aineiston läpinäkyvä analyysi, jossa haastateltavien ilmaukset ovat keskeisessä roolissa. Siirrettävyys pyritään saavuttamaan kuvaamalla haastateltavien kokemukset mahdollisimman monipuolisesti. Riippuvuus pyritään saavuttamaan kuvaamalla tarkasti aineistonkeruun ja analyysin menetelmät ja toteutus. Vahvistettavuus pyritään saavuttamaan esittämällä tulosten kohdalla niitä tukevia lainauksia aineistosta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen luotettavuus pyritään toteuttamaan keskittymällä koko tutkimuksen ajan näihin neljään esitettyyn kriteeriin. Luotettavuuden toteutuminen antaa tutkimukselle akateemista uskottavuutta ja näin ollen mahdollistaa sen tulosten hyödyntämisen myös muiden aiheeseen perehtyneiden tutkijoiden tai asiantuntijoiden tarpeisiin.

### **3.5 Rekrytointiprosessi ja haastattelut**

Rekrytointiprosessin alussa Turun Yliopiston henkilökunnan kautta kontakteja tuli neljä kappaletta. Kontaktit olivat aiemmin yliopistossa toteutetun väitöskirjatutkimuksen osallistujia, jotka olivat profiililtaan soveltuvia tähän tutkimukseen. Muiden haastateltavien rekrytointiin hyödynnettiin sekä Google-hakukonetta että LinkedIn - alustaa. LinkedIn osoittautui erittäin toimivaksi työkaluiksi potentiaalisten haastateltavien kartoittamisessa. Esimerkiksi hakusanalla ”mindfulness” ja kategoriavalinnalla ”ihmiset” hakutoiminto löysi useita profiileita, joissa oli mainittu ”mindfulness” osana henkilön osaamista tai kiinnostuksen kohteita. Näihin profiileihin perehdyttiin tarkemmin, minkä jälkeen suodatettiin joukosta sellaisia henkilöitä, jotka työhistoriansa mukaan toimivat tai olivat aiemmin toimineet päällikkö- tai johtajatasoisessa tehtävässä. Soveltuviin henkilöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse tai LinkedIn-alustan kautta liitteen 4 mukaisella haastattelukutsulla. Rekrytointiprosessissa ilmeni haasteita yhteystietojen löytämiseen liittyen, sillä monien ehdokkaiden sähköpostiosoitteet eivät olleet julkisesti esillä heidän LinkedIn – profiileissaan. Lisäksi LinkedIn-alustan rajoitteet estivät viestien lähettämisen oman verkoston ulkopuolisille henkilöille, ilman ensin lähetettyä ja hyväksyttyä verkostoitumispyyntöä. Suurimman osan ehdokkaiden sähköpostit kuitenkin olivat löydettävissä Google – hakukoneella käyttämällä henkilön nimeä ja LinkedIn – profiilissa ilmoitettua työnantajaa.

Potentiaalisia haastateltavia etsittiin aluksi noin 15 kappaletta ja heitä lähestyttiin haastattelukutsulla. Vastaamattomuus ja kielteiset vastaukset johtivat taas uusien haastateltavien etsintään. Rekrytoinnissa hyödynnettiin myös lumipalloefektiä, sillä osa tavoitetuista henkilöistä suositteli uusia soveltuvia kontakteja. Lopulta haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 33 kappaletta. Näistä kahdeksaan kutsuun ei saatu lainkaan vastausta. Kielteisiä vastauksia saatiin 15 kappaletta ja

kaikissa näissä tapauksissa syy oli se, että henkilö ei ollut todellisuudessa toiminut esihenkilötehtävissä. Käytännössä siis esimerkiksi ilmoitettu ”manager”- tai päällikkörooli ei ollut sisältänyt lainkaan varsinaista esihenkilötyötä. Haastatteluun suostui lopulta kymmenen henkilöä. Tämä ylitti tutkimukselle asetetun alkuperäisen tavoitteen. Määrää voidaan pitää erittäin hyvänä lopputuloksena kohdennettuun laadulliseen haastattelututkimukseen liittyen. Haastatteluun suostuneille henkilöille toimitettiin etukäteen haastatteluun liittyvä informaatio (liite 4), minkä jälkeen heidän kanssaan sovittiin haastatteluajat.

Haastattelut sujuivat kokonaisuudessaan erittäin hyvin. Kaikki haastateltavat saapuivat haastatteluihin sovittuina ajankohtina. Useat haastateltavat myös osoittivat suurta mielenkiintoa tutkimusta kohtaan ja olivat selvästi otettuja kutsusta ja innostuneita haastattelusta. Haastateltavia rohkaistiin ennen haastattelua vastaamaan monipuolisesti ja pohdiskelevasti pääkysymyksiin. Haastattelut etenivät puolistrukturoidun haastattelurungon mukaisesti siten, että pääkysymykset käsiteltiin yksi kerrallaan ennalta määrättyssä järjestyksessä. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin aktiivisesti ja syvällisesti. Tämän takia ohjaavia kysymyksiä esitettiin vain tarvittaessa ja rajallisesti, pääsääntöisesti noin yksi tai kaksi kappaletta pääkysymystä kohden. Haastattelujen kesto vastasi ennalta asetettua arviota ja vaihteli 45-60 minuutin välillä.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams – ohjelmiston välityksellä, ja ne tallennettiin videomuodossa. Tallennuksen yhteydessä Microsoft Teamsin oma tekoäly tuotti haastatteluista automaattisen litteroinnin. Haastattelun jälkeen tallenteet ja niihin liittyvät transkriptiot ladattiin ohjelmasta tekstimuodossa jatkoanalyysia varten.

## 4 Empiiriset havainnot ja analyysi

### 4.1 Johtajien pohdinta tietoisuustaitojen merkityksestä johtamiseen

Haastattelujen alussa haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä liittyen heidän kokemuksiinsa tietoisuustaitojen merkityksestä johtamisessa liitteen 1 mukaisesti. Tietoisuustaitojen harjoittamisen menetelmistä ei erikseen kysytty tarkentavia kysymyksiä, mutta monet haastateltavat mainitsivat omatoimisesti minkälaisia harjoituksia he tekevät. Haastatteluissa ilmeni, että harjoitusmenetelmiä oli monenlaisia, kuten esimerkiksi erilaisia joogan muotoja, meditaatioita ja hengitysharjoituksia.

Haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten johtajat ovat kokeneet tietoisuustaitojen vaikuttaneen heidän johtamistyönsä synnyttämän stressin hallintaan. Stressi on valittu tässä teemassa yhdeksi koodiksi, koska tietoisuustaidoilla voidaan katsoa olevan vaikutusta stressiin ja sen käsittelyyn, ja stressillä taas voidaan katsoa olevan vaikutusta johtamiseen. Tällä lähestymistavalla stressiä voidaan ajatella yhtenä elementtinä tietoisuustaitojen ja johtamisen välissä. Mahdollinen stressin vähentäminen tai käsittelyn parantaminen tietoisuustaitojen avulla voi olla suoraan yhteydessä johtamiseen ja tätä kautta myös johtamisen vuorovaikutukseen.

Kaikki haastateltavat kokivat, ettei stressi itsessään ole merkittävästi vähentynyt tai poistunut. Tietoisuustaidot ovat antaneet konkreettisia keinoja stressin käsittelyyn. Tämän koettiin parantaneen kokonaisvaltaista hyvinvointia johtamistyössä. Useat haastateltavat reflektoivat nykyistä stressinhallintaansa suhteessa aikaan, jolloin tietoisuustaitojen harjoittaminen ei ollut vielä osa heidän arjessaan. Valtaosa koki, että he olisivat selvinneet aiemmista stressaavista tilanteista huomattavasti paremmin, mikäli heillä olisi tuolloin ollut käytössään aktiivisen tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä kehittynyt ”työkalupakki”.

Haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan, missä määrin heidän stressinhallintakykynsä paraneminen on seurausta tietoisuustaitojen harjoittamisesta ja missä määrin karttuneesta työkokemuksesta. Kaikki haastateltavat arvioivat sekä kokemuksen että tietoisuustaitojen olevan merkittäviä tekijöitä stressinhallinnan kehittymisessä. Suurin osa kuitenkin koki, että tietoisuustaitojen harjoittamisen merkitys heidän nykyisessä stressinhallinnassaan on jopa suurempi kuin pelkän kokemuksensa merkitys.

Tietoisuustaitojen koettiin auttaneen heitä stressinhallinnassa erityisesti lisäämällä itsetuntemusta ja tietoisuutta omista reaktioistaan. Tämä on auttanut haastateltavia säätelemään omaa tunnetilaansa ja sitä kautta hallitsemaan stressiä paremmin. Useat haastateltavat nostivat hengityksen ja siihen

liittyvät tekniikat ja harjoitteet keskeisimmäksi keinoksi stressinhallinnassa. Näitä harjoitteita kuvailtiin toteutettavan sekä säännöllisinä erillisinä harjoitteina että osana arjen tietoista toimintaa. Monille erityisesti kuormittavissa tilanteissa keskeiseksi nousi ensin huomion suuntaaminen omaan hengitykseen, minkä koettiin rauhoittavan kehoa ja mieltä ja helpottavan tilanteen käsittelyä.

Merkittäväksi tietoisuustaitojen harjoittamisen vaikutukseksi johtamisessa nostettiin läsnäolon taito arjen johtamistilanteissa. Suurin osa haastateltavista koki, että tietoisuustaitojen harjoittamisen ansiosta heidän kykynsä pysähtyä kiireisessä ja dynaamisessa ympäristössä on parantunut. Tämän koettiin tukevan tilanteiden huolellisempaa tarkastelua ja harkitumpaa reagointia. Useat haastateltavat reflektoivat nykyistä johtamistaan aiempaan johtamisaikaan, jolloin tietoisuustaitojen harjoittaminen ei ollut vielä osa heidän elämäänsä. He kokivat etenkin reaktiivisuuden vähentyneen ja reflektiivisyyden lisääntyneen erilaisessa päätöksenteossa ja haastaviin tilanteisiin reagoimisessa.

Ennen tietoisuustaitoja harjoittamisen aloittamista toiminnan kuvattiin perustuneen enemmän impulsiiviseen reagointiin sekä ongelmatilanteiden oireiden nopeaan poistoon. Nykyisin johtaminen koettiin enemmän harkintaan ja tilanteiden syvälliseen analysointiin perustuvaksi, jossa pyritään tunnistamaan ongelmien taustalla olevia juurisyytä pelkkien näkyvien ilmiöiden käsittelyn sijaan.

*”Oma johtamiseni on muuttunut reaktiivisesta reflektiivisemmäksi.”*

Haastatteluissa nousi merkittäväksi havainnoksi myös se, miten tietoisuustaidot ovat tukeneet johtajien kykyä nähdä ja kohdata toiset ihmiset. Monet haastateltavat kokivat, että paremman itsetuntemuksen myötä he myös kykenevät näkemään toiset ihmiset tasavertaisina heidän rinnallaan. Tähän liittyi lisääntynyt tietoisuus ja ymmärrys siitä, että jokaisella heidän kohtaamallaan ihmisellä on omat tunteensa, kokemuksensa, haasteensa, surunsa, haaveensa ja tavoitteensa, samoin kuin heillä itsellään. Tämän koettiin muuttavan suhtautumista toisiin ymmärtäväisemmäksi ja kunnioittavammaksi.

Useat haastateltavat kokivat tämän kehityksen vaikuttavan erityisesti heidän tapaansa suhtautua konfliktitilanteisiin, olivatpa ne sitten johtajan ja alaisen välisiä tai tiimin sisäisiä ristiriitoja. Ihmisten kohtaamisen kehittymisen nähtiin luovan paremmat edellytykset ja lisäävän rohkeutta kohdata konfliktien osapuolet. Haastateltavien reflektoidessa omaa johtajuuttaan aikaan ennen tietoisuustaitojen harjoittamista, useat heistä kertoivat arastaneensa ja jopa pelänneensä konflikteja,

jonka seurauksena vaikeita tilanteita on saatettu jopa vältellä. Monet kokivat erilaisten tunteiden olevan edelleen läsnä haastavissa konfliktitilanteissa ja ettei näiltä tunteilta useinkaan voi täysin välttyä. Kuitenkin samoin kuin stressinhallinnassa, tietoisuustaitojen harjoittamisen koettiin antaneen keinoja käsitellä näitä tunteita rakentavammin.

Yksi haastateltava toi esiin uudenlaisen ja osittain odottamattoman näkökulman tietoisuustaitojen merkityksestä ihmisten kohtaamisessa. Hänen kokemuksensa mukaan tietoisuustaitojen harjoittaminen on vaikuttanut siihen, miten tilanteita koetaan, miten näkökulmat muuttuvat ja miten ymmärrys kehittyy jatkuvasti. Alkuvaiheessa tämä kehitys oli hänen mukaansa johtanut siihen, että esimerkiksi korjaavan palautteen antaminen oli hetkellisesti vaikeutunut lisääntyneen ymmärryksen ja herkkyyden myötä. Tilanne kuitenkin kehittyi ajan kuluessa ymmärryksen edelleen syventyessä, hänen oivaltaessaan, ettei korjaavaa palautetta tule nähdä raskaana tai kielteisenä asiana, vaan nimenomaan keinona tukea toisen kasvua ja kehittymistä.

Tämän näkökulman perusteella tietoisuustaitoja voidaan ajatella myös jatkuvana oman ajattelun ja ymmärryksen kehittymisen prosessina. Tällöin tietyt toimintatavat saattavat jossain vaiheessa näyttäytyä haastavina tai ristiriitaisina, mutta ymmärryksen syventyessä niihin suhtaudutaan eri tavalla ja laajemmasta näkökulmasta myöhemmässä vaiheessa.

*”Sellainen kaari on ollut nähtävissä, että ehkä meditaatio ensin johti jotenkin ikään kuin ihmisten herkkyyden ja haurauden tunnistamiseen, joka tietyllä tapaa vaikeutti jossakin vaiheessa korjaavan palautteen antamista. Ymmärrys alkoi kuitenkin jotenkin muuntua sellaiseksi, että se toisten ihmisten palveleminen on myöskin heidän kasvunsa palvelemista”.*

Yksi haastateltava tarkasteli tietoisuustaitojen merkitystä johtamiseen erityisen mielenkiintoisesta näkökulmasta. Hän pohti miten johtamisen taustalla olevat motiivit ja johtajan oma näkökulma voivat muuttua tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä. Hänen kokemuksensa mukaan johtamisen motiivit ovat usein ammatillisia ja uraorientoituneita. Tällöin esimerkiksi henkilökohtaiset onnistumiset ja saavutukset toimivat keskeisinä motivaatiotekijöinä muiden johtamisessa. Tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä nämä motiivit voivat kuitenkin hänen mukaansa muuttua enemmän palvelemaan johtamiseen suuntautuneiksi. Tällöin motivaatio ei perustu ensisijaisesti omiin ammatillisiin onnistumisiin, vaan siihen, miten johtaja voi toiminnallaan palvella ja tukea muita.

Lisäksi kaksi haastateltavaa toi esiin tietoisuustaitojen auttaneen heitä ymmärtämään paremmin tunteiden ja päätöksenteon taustalla olevia syitä. Toinen heistä kuvasi tietoisuustaitojen kehittäneen hänen kykyään tunnistaa päätöksensä perimmäisiä motiiveja. Esimerkiksi pelko saattaa ohjata päätöksentekoa ilman, että johtaja tiedostaa itse tämän vaikutuksen. Tietoisuustaitojen harjoittamisen koettiin auttavan tällaisten juurisyiden tunnistamisessa ja tätä kautta myös harkitummassa päätöksenteossa. Toinen haastateltava puolestaan kuvasi tietoisuustaitojen auttaneen häntä ymmärtämään paremmin tarpeita tunteiden taustalla. Esimerkiksi ärsyyntymisen tunne tilanteessa, jossa henkilö keskeytetään puheenvuoron aikana, saattoi hänen mukaansa kytkeytyä syvempään tarpeeseen tulla kuulluksi ja huomioiduksi.

*”Tietoisuustaidot ovat auttaneet minua ymmärtämään sen, että mikä tuon tunteen, joka minussa herää, takana oleva tarve on”*

Yksi haastateltava toi esiin mielenkiintoisen ja muista erottuvan kokemuksen tietoisuustaitojen vaikutuksesta hänen omaan toimintaansa. Hän kuvasi tietoisuustaitojen harjoittamisen auttaneen häntä välttelemään sellaisia ihmisiä, joiden kanssa toimimisen hän kokee erityisen vaikeaksi. Samassa yhteydessä hän kertoi pyrkivänsä tietoisuustaitoharjoittelun myötä myös välttelemään yleisesti muitakin itselleen epämiellyttäviä tai negatiivisiksi kokemiaan asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi negatiivissävytteiset uutiset. Tämä havainto erottui aineistosta siinä mielessä, että muiden haastateltavien kokemusten mukaan tietoisuustaidot näyttäytyivät enemmänkin keinona kohdata haastavia tilanteita ja vaikeita asioita kuin pyrkimyksenä välttää niitä.

Yhteenvedon voidaan todeta haastateltavien kokeneen tietoisuustaitojen vaikuttaneen myönteisesti stressin käsittelyyn, vaikka stressin itsessään ei koettu merkittävästi vähentyneen. Myös läsnäolon taito ja sen myötä kehittynyt kyky kohdata toisia ihmisiä nähtiin keskeisenä tietoisuustaitojen tuomana muutoksena omissa johtamisissa. Suurin osa haastateltavista pohti myös muiden tekijöiden, kuten karttuneen kokemuksen, vaikutusta omaan johtamiskehitykseensä. Moni toi esiin, että on haastavaa erottaa, missä määrin erilaisten taitojen ja ominaisuuksien kehittyminen on seurausta tietoisuustaitojen harjoittamisesta ja missä määrin taas yleisesti työkokemuksen karttumisesta. Tästä huolimatta suurin osa haastateltavista piti tietoisuustaitojen merkitystä esimerkiksi stressinhallinnan ja läsnäolon kehittymisen kannalta merkittävimpänä yksittäisenä tekijänä. Myös ne haastateltavat, jotka eivät kokeneet tietoisuustaitojen vaikutusta selvästi kokemuksen vaikutusta suuremmaksi, arvioivat niiden kuitenkin vaikuttaneen vähintään jossain

määrin myönteisesti näihin osa-alueisiin. Kukaan haastateltavista ei kokenut tietoisuustaitojen heikentäneen stressinhallintaa, läsnäoloa tai vuorovaikutustaitoja.

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös useita analyttisesti kiinnostavia näkökulmia. Näitä olivat esimerkiksi ymmärryksen kehittymisen vaikutus korjaavan palautteen antamiseen ajan myötä sekä tietoisuustaitojen harjoittamisen vaikutus johtamisen motiivien muuttumiseen. Esiin nousi myös pohdintoja tunteiden tunnistamisesta päätöksenteon taustalla sekä tarpeiden tunnistamisesta tunteiden taustalla. Näiden rinnalla aineistossa ilmeni myös edellä kuvattu poikkeava toimintamalli, jossa tietoisuustaitojen harjoittaminen oli johtanut vaikeiden ihmisten kohtaamisen välttelyyn, mikä osaltaan korostaa tietoisuustaitojen vaikutusten yksilöllistä ja kontekstisidonnaista luonnetta.

## **4.2 Johtajien pohdinta tietoisuustaitojen merkityksestä vuorovaikutustaitoihin**

Tietoisuustaitojen merkityksestä vuorovaikutukseen nousi haastatteluissa esiin yksi selkeä ja kaikkia haastateltavia yhdistävä teema, joka oli kuunteleminen. Kaikki haastateltavat kokivat tietoisuustaitojen harjoittamisen kehittäneen heidän kykyään pysähtyä ja keskittyä aidosti toisen sanomaan. Monet reflektoivat omaa kuuntelemisen taitoaan suhteessa aikaan ennen tietoisuustaitojen harjoittamista. Heidän mukaansa kuunteleminen oli tuolloin pikemminkin näennäistä. Toista saatettiin usein kuunnella ulkoisesti ajatuksien ollessa samanaikaisesti muualla, eikä puhujan viestiin keskitytty syvällisesti tai kokonaisvaltaisesti.

*”Ennen saattoi kysyä vaikka mitä kuuluu ja oma ajatus oli jo vähän niin kuin muualla. Nyt koen, että vuorovaikutukseni on aidosti kuuntelevaa. Mä pysähdyn ja haluan kuulla.”*

Haastateltavat toivat myös esiin, että aito ja syvälinen kuunteleminen koetaan usein haastavaksi. On hyvin todennäköistä, ellei jopa väistämätöntä, että kuuntelijan mieleen nousee kuuntelemista häiritseviä ajatuksia itse kuuntelutilanteen aikana. Tietoisuustaitojen harjoittamisen koettiin kuitenkin tarjoavan konkreettisia keinoja näiden ajatusten tunnistamiseen ja niistä irti päästämiseen. Tämä mahdollistaa huomion palauttamisen kuunneltavaan ja tukee läsnäolon säilymistä vuorovaikutustilanteessa.

*”Pystyt keskittymään siihen toisen sanomaan ja siihen kommunikaatioon. Ja sulle itselles saattaa tulla ajatuksia siinä kesken kuuntelun, mutta taas harjoittelun myötä sä pääset paljon nopeammin niihin käsiksi. Pystyt havaitsemaan, että tuollainen ajatus, mutta päästetään siitä irti, koska munhan tehtävä on tällä hetkellä kuunnella.”*

Moni haastateltava kertoi, että ennen tietoisuustaitojen harjoittamista heidän ajatuksensa usein suuntautuivat jo kuuntelemisen aikana oman vastauksen valmisteleminen. Tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä välittömän reagointitarpeen koettiin vähentyneen. Tämän seurauksena huomio voitiin aidosti kohdistaa oman vastauksen suunnittelun sijasta toisen sanomaan. Tällä tavalla vastaus muotoutui vasta sen perusteella, mitä toinen oli tosiasiallisesti ilmaissut. Tämä syvensi haastateltavien mukaan vuorovaikutusta ja paransi ymmärrystä keskustelutilanteissa.

*”Aikaisemmin ehkä itse mielessä koko ajan pyöritti mitä mä sanon seuraavaksi. Nyt ei enää käy sitä vuoropuhelua koko ajan omassa mielessä ja odota vaan koko ajan sitä koska tulee mun vuoro sanoa jotain.”*

Monet haastateltavista kokivat tietoisuustaitojen antaneen heille välineitä sekä palautteen vastaanottamiseen että sen antamiseen. Suurin osa haastateltavista reflektoi palautteen käsittelyä suhteessa aikaan ennen tietoisuustaitojen harjoittamista. He kokivat erityisesti korjaavan palautteen käsittelyn olevan selvästi kehittyneempää kuin aiemmin tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä. Yksi haastateltava toi esiin, että palautteeseen liittyvät tuntemukset nousevat edelleen esiin, mutta tietoisuustaitojen harjoittaminen on auttanut tunnistamaan, käsittelemään ja purkamaan niitä rakentavammin. Useat haastateltavat kokivat tietoisuustaitojen myös tukeneen palautteen antamista. Heidän mukaansa heillä ei aiemmin ollut riittävää ymmärrystä siitä, millä tavoin palautetta tulisi antaa erilaisille ihmisille. Haastateltavien mukaan yksilöiden persoonallisuudet ja toimintatyylit eroavat toisistaan ja tästä johtuen myös palautteen antamisen tehokkaat keinot vaihtelevat. He kokivat tietoisuustaitojen harjoittamisen kehittäneen kykyä tunnistaa, millainen palautteen antamisen tapa toimii parhaiten kunkin yksilön kohdalla ja millaisia lähestymistapoja tulisi välttää.

Yksi haastateltava myös mainitsi tietoisuustaitojen tuoneen hänelle työkaluja esiintymiseen. Hänen mukaansa tämän taustalla on tietoisuustaitojen kautta syntynyt kyky hyväksyä itsensä sellaisena

kuin on. Tämä on tuonut rentoutta vuorovaikutustilanteisiin sekä tätä kautta auttanut myös kuuntelemisen taidon kehittymiseen.

*”Olen jännittänyt aika paljon aiemmin nuorempana erilaisia vuorovaikutustilanteita, joka on johtanut siihen, että niissä tilanteissa on aika paljon keskittynyt itseensä. Silloin on ollut niin kiireinen siinä, että ei ole tavallaan jäänyt aikaa siihen, että mitä se toinen ihminen puhuu, miten se käyttäytyy tai mitkä sen filikset on. Tietoisuustaidot auttaa todella paljon siinä, että kun ne tuo tavallaan sellaista ymmärrystä omia reaktioita ja sitä omaa mahdollista jännitystä kohtaan. Siitä huolimatta, että itsellä on joku tietty tunnetila siinä vuorovaikutuksessa, niin pystyy antaa sen olla.”*

Monet haastateltavat kuvasivat itseään tunneherkiksi. He kokivat tietoisuustaitojen tukeneen heidän kykyään käsitellä sekä omia että muiden ihmisten tunteita. Moni haastateltava kertoi, että keskeistä on oppia erottamaan omat tunteet muiden tunteista. Heidän mukaansa tunneherkkä ihminen ei aina kykene selkeästi hahmottamaan, mitkä tunnekokemukset ovat hänen omiaan ja mitkä puolestaan ympäristöstä tai muista ihmisistä heijastuvia. Tietoisuustaitojen harjoittamisen koettiin auttavan erottelemaan näitä tunteita.

*”On todella tärkeää osata erotella mitkä tunteet ovat omia ja mitkä muiden”*

Vuorovaikutukseen liittyen kaksi haastateltavaa nosti esiin näkemyksen, jonka mukaan omien tarinoiden kertominen voi heikentää vuorovaikutustilanteen läsnäoloa. Tämä liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa toinen osapuoli jakaa kokemuksiaan esimerkiksi jonkin ikävän tapahtuman tai henkilökohtaisen murheen seurauksena. Tällaisissa tilanteissa kuuntelijan vastaus saattaa esimerkiksi olla oman vastaavan kokemuksen kertominen, joka on tapahtunut joko hänelle itselleen tai jollekin hänen tuttavistaan. Haastateltavien mukaan tällainen toimintatapa voi johtaa sellaiseen tulkintaan, ettei kuuntelijaa aidosti kiinnosta kertojan kokemus. Vastapuoli voi kokea, että toinen henkilö siirtää huomion empatian osoittamisen sijasta itseensä tai asettaa itsensä kertojan kanssa samalle tasolle. Tämä koettiin erityisen herkäksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa läsnäolo voi heikentyä, vaikka tarkoitusperät olisivatkin hyvät. Haastateltavat kertoivat, että kuuntelijan tavoitteena voi olla nimenomaan osoittaa ymmärrystä kertojan tilannetta kohtaan ja kykyä asettua

hänen asemaansa. Haastateltavien kokemusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vuorovaikutustilanteissa korostuu kyky tilannetajuun ja omien vastausten tilannekohtaiseen sopivuuteen. Tietoisuustaitojen harjoittamista voidaankin siis pitää juuri tätä kykyä tukevana taitona, sillä se auttaa johtajaa pysähtymään ja arvioimaan, millainen reagointi tukee parhaiten vuorovaikutuksen laatua kyseisessä tilanteessa. Tämä esimerkki havainnollistaa vuorovaikutustilanteiden herkkyyttä sekä sitä, miten hyvistä aikomuksista huolimatta toiminta voidaan tulkita itsekäänä tilannetajun ja läsnäolon puuttuessa.

Yksi haastateltava esitti mielenkiintoisen näkökulman konfliktitilanteiden käsittelyyn. Hänen kokemuksensa oli, että tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä hän on rohkaistunut hakemaan liittolaisia tuekseen erilaisissa konfliktitilanteissa. Tämä poikkesi hänen aiemmasta toimintatavastaan, jolloin hän oli kokenut tarpeelliseksi selviytyä vaikeista tilanteista yksin ilman muiden tukea. Muut haastateltavat puolestaan kuvasivat konfliktitilanteita ensisijaisesti kahdenvälisinä tilanteina, joissa ratkaisua pyritään löytämään suoraan toista osapuolta kunnioittavan ja ymmärryksen perustuvan vuorovaikutuksen kautta. Liittolaisten etsiminen konfliktitilanteissa voidaan taas tulkita menetelmäksi, jossa tarkoituksena on saavuttaa eräänlainen kollektiivinen tai demokraattinen tuki omalle näkemykselle. Näin konfliktitilanteessa oman näkemyksen paremmuus suhteessa vastapuolen näkemykseen rakentuu sen varaan, että se saa laajempaa tukea ja kannatusta muilta ihmisiltä. Tämä lähestymistapa poikkeaa selvästi kahdenvälisestä dialogisesta konfliktin ratkaisusta, jossa päämäärä on yhteisen ymmärryksen rakentamisessa. Toisaalta tätä voidaan tarkastella myös toisenlaisesta näkökulmasta. Tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä haastateltava saattoi kokea lisääntyntä rohkeutta ja valmiutta toimia osallistavammin konfliktitilanteissa. Avun pyytäminen ja muiden mukaan ottaminen on aiemmin saatettu kokea heikkoutena tai epäonnistumisena, kun taas nykyisin tietoisuustaitojen kehittymisen myötä tuen hakeminen voidaan nähdä rakentavana ja tilannetta laajemmasta näkökulmasta tarkastelevana toimintatapana. Tämä tulkinta korostaa tietoisuustaitojen mahdollista vaikutusta johtajan kykyyn hahmottaa oman roolinsa konfliktien käsittelijänä sekä siihen, millaisiin vuorovaikutuksellisiin ratkaisuihin hän on valmis turvautumaan.

Haastattelujen perusteella voidaan yhteenvedona todeta, että tietoisuustaitojen harjoittamiseen liittyy useita myönteisiä ilmiöitä johtamisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti kuuntelemisen ja läsnäolon merkitys. Kyky keskittyä aidosti toisen sanomaan sekä pysähtyä vuorovaikutustilanteessa juuri käsillä olevaan hetkeen kuuntelijan roolissa koettiin kehittyneen merkittävästi tietoisuustaitojen harjoittamisen myötä. Useat haastateltavat kertoivat, että ennen tietoisuustaitojen harjoittamista heillä ei ollut juurikaan vastaavia valmiuksia, saati

ymmärrystä tällaisten taitojen olemassaolosta. Haastateltavia yhdisti myös näkemys siitä, että huomion suuntaaminen nykyhetkeen ja muiden mieleen nousevien, vuorovaikutusta häiritsevien ajatusten poissulkeminen on erittäin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Tietoisuustaitojen harjoittamisen ei kuitenkaan koettu tarkoittavan häiritsevien ajatusten täydellistä poistamista, vaan pikemminkin kykyä havainnoida näiden ajatusten ilmaantumista ja palauttaa huomio tietoisesti takaisin käsillä olevaan vuorovaikutustilanteeseen. Tämä ymmärrys korostaa tietoisuustaitojen luonnetta jatkuvana harjoituksena, joka tukee johtajan läsnäoloa ja vuorovaikutuksen laatua arjen johtamistilanteissa.

Esiintymistaitojen kehittyminen, kyky vastaanottaa ja antaa palautetta sekä reagointi muiden ihmisten tunteisiin nousivat esiin vuorovaikutukseen liittyvinä teemoina. Näitä teemoja yhdisti näkemys siitä, ettei tietoisuustaitojen merkitys näyttäytynyt niinkään kykyä poistaa esimerkiksi esiintymisjännitystä, korjaavaan palautteeseen liittyviä tunnekokemuksia tai toisten tunteiden vaikutusta omiin tunteisiin. Sen sijaan tietoisuustaitojen koettiin ennen kaikkea tukevan näiden ilmiöiden tiedostamista ja rakentavaa käsittelyä. Tämä osaltaan vahvistaa vuorovaikutuksen laatua ja johtajan toimijuutta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin havaintoja keskustelun herkkyydestä sekä kyvystä ymmärtää omien vastausten ja niiden muotoilun vaikutuksia vastaanottajaan. Tämä teema on erityisen merkityksellinen väärinymmärrysten näkökulmasta. Väärin tulkitut viestit voivat pahimmillaan johtaa merkittäviin henkilökemioihin liittyviin haasteisiin, erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa väärinkäsityksiä ei tunnisteta. Vaikka väärinkäsitykset tunnistettaisiin, se ei kuitenkaan välttämättä takaisi sitä, että niiden synnyttämät jännitteet tai henkilökemiaan liittyvät ongelmat poistuisivat. Siksi keskeiseksi nousee tietoisuus siitä, millä tavoin omat vastaukset voidaan eri tilanteissa tulkita ja millaisia merkityksiä niihin voidaan liittää. Haastattelujen perusteella tietoisuustaitojen harjoittamisen voidaan tulkita tukevan tätä herkkyyttä vuorovaikutustilanteissa, koska se auttaa johtajaa pysähtymään ja tarkastelemaan omien sanavalintojen ja reagoitapojen vaikutuksia ennen niiden ilmaisua.

Haastatteluissa vuorovaikutus koettiin yleisesti ottaen erittäin keskeiseksi temaksi tietoisuustaitoihin liittyen. Erityisesti johtamisen kontekstissa sen merkitys korostui. Haastateltavien kokemusten mukaan suuri osa organisaatioissa tapahtuvasta toimivasta yhteistyöstä perustuu nimenomaan hyvään ja toisia kunnioittavaan vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa vastaavasti ihmisten väliset haasteet ja ristiriidat syntyvät useimmiten puutteellisesta tai epäkunnioittavasta vuorovaikutuksesta. Useilla haastateltavilla oli selkeä käsitys omien vuorovaikutustaitojensa kehityskaaresta. Heidän kokemustensa mukaan tietoisuustaitojen harjoittamisen aloittamisella on ollut tähän kehitykseen merkittävä myönteinen vaikutus. Tietoisuustaitojen koettiin tukevan

vuorovaikutustaitojen kehittymistä kokonaisvaltaisesti. Tämä korostaa tietoisuustaitojen merkitystä osana johtamisen arkea ja ihmisten välisen toiminnan laatua.

### 4.3 Johtajien pohdinta psykologisesta turvallisuudesta

Psykologinen turvallisuus koettiin kaikkien haastateltavien keskuudessa yhdeksi keskeisimmistä menestystekijöistä organisaatioissa. Se ymmärrettiin tilaksi, jossa jokainen organisaation jäsen kokee voivansa tuoda esiin omia näkemyksiään ja mielipiteitään avoimesti ilman pelkoa nöyryyttämisestä tai muista kielteisistä seurauksista, kuten esimerkiksi urakehityksen vaarantumisesta. Psykologiseen turvallisuuteen liitettiin vahvasti myös kokemus siitä, että jokaisella on oikeus ja mahdollisuus olla oma itsensä ilman painetta muuttaa persoonaansa tai toimintaansa hyväksytyksi tulemisen vuoksi. Haastateltavien mukaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri on merkittävämpi tekijä organisaation menestyksen kannalta kuin monet muut yksittäiset tekijät, kuten vaikkapa resurssit tai yksilöiden ammattitaito. Lisäksi suurin osa haastateltavista arvioi, että erityisesti työn kompleksisuuden ja vuorovaikutuksen lisääntyessä psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatioissa tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa.

*”Psykologinen turvallisuus on yksi ylimmän johdon haastavia tehtäviä. Väitän, että psykologisesti turvallinen organisaatio on tulevaisuuden kestävä tai kestävämpi ihan merkittävästi enemmän.”*

Psykologisen turvallisuuden rakentumisessa johtajan rooli koettiin haastatteluissa keskeiseksi. Kaikki haastateltavat arvioivat johtajan vaikutuksen merkittäväksi, mutta tunnistivat lisäksi samalla, että psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa myös johtajan suorien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin nähtiin rakentuvan koko organisaation jäsenten yhteistoiminnan tuloksena, joskin johtajan rooli tässä kokonaisuudessa arvioitiin erityisen painavana. Haastateltavien mukaan johtajalta odotetaan esimerkillistä toimintaa, joka kannustaa myös muita toimimaan psykologista turvallisuutta tukevalla tavalla. Johtajan omien valintojen ja käyttäytymisen koettiin vaikuttavan suoraan vuorovaikutuksen käytäntöjen ja toimintamallien muodostumiseen organisaatiossa. Johtajan nähtiin myös olevan vastuussa sellaisten tilanteiden ja tekijöiden tunnistamisesta, jotka uhkaavat psykologista turvallisuutta hänen oman toimintansa ulkopuolella. Näihin tilanteisiin puuttumista pidettiin tärkeänä. Haastateltavien mukaan johtajan tulisi reagoida niihin korjaavin toimenpitein välittömästi psykologisesti turvallisen toimintaympäristön ylläpitämiseksi.

*”Kyllä johtajan roolissa on merkittävä vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Jokaista sanaa ja elettä katsellaan, kuunnellaan ja tulkitaan. Jos teet asioita toisin kuten puhut, niin se romuttaa uskottavuuden ensiksi ja sitä kautta vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen.”*

Haastateltavat kokivat psykologisen turvallisuuden muodostuminen vaativaksi ja pitkäjänteiseksi prosessiksi, joka ei synny pelkästään yksittäisten tekojen tai tilanteiden tuloksena. Sen sijaan psykologinen turvallisuus nähtiin jatkuvana arjessa rakentuvana ilmiönä. Useat haastateltavat toivat esiin näkökulman, jonka mukaan psykologinen turvallisuus on huomattavasti helpompi murentaa kuin rakentaa. Heidän mukaansa psykologisen turvallisuuden rakentuminen edellyttää johdonmukaisia tekoja ja toimintatapoja, joiden kautta turvallisuuden kokemus kehittyy vähitellen ajan myötä, kun taas turvallisuuden heikentyminen voi haastateltavien mukaan tapahtua hyvin nopeasti, eikä siihen välttämättä tarvita kuin yksi harkitsematon sana, lause tai teko väärässä tilanteessa. Näin ollen vastuu psykologisen turvallisuuden ylläpitämisestä koettiin erityisen merkittäväksi johtajan näkökulmasta. Johtajan asemassa psykologisen turvallisuuden rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä ja tietoisista toimintaa, kun taas sen murentuminen voi seurata nopeasti epäasiallisesta tai harkitsemattomasta johtamiskäyttäytymisestä.

*”Psykologinen turvallisuus on sillä tavalla herkkä asia, että siihen tarvitaan jokaista ja monenlaisia tekoja, että se toteutuu. Sitten taas toisaalta se voi aika pienistäkin asioista tai yhdenkin ihmisen käyttäytymisestä tavallaan horjahtaa. Olipa se sitten johtaja tai kuka tahansa tiimin jäsen.”*

Haastatteluissa psykologinen turvallisuus liitettiin vahvasti myös innovaatioihin, oppimiseen ja luovuuteen. Haastateltavien mukaan heikon psykologisen turvallisuuden organisaatioissa ideoita ja näkemyksiä ei uskalleta tuoda esiin yhtä avoimesti tai laajasti kuin psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Tällaisissa tilanteissa potentiaalisesti merkittävät ajatukset ja kehitysideat voivat jäädä yksittäisten henkilöiden sisäisiksi pohdinnoiksi, joita ei koskaan uskalleta jakaa muille. Sen sijaan psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä koettiin olevan enemmän tilaa organisaation kehittymistä ja uudistumista tukevalle kokeilulle, oppimiselle ja luovalle ajattelulle.

*”Musta tuntuu että psykologinen turvallisuus on kaiken sellaisen luovan työn ja sellaisen oppivan organisaation perusta.”*

*”Esimerkiksi innovointi, niin sehän ei tule käskystä. Mutta kun on psykologinen turvallisuus niin pystyy nostamaan ideoita esille. On ok sanoa hölmöjäkin ideoita ja epäonnistua. Se mahdollistaa nimenomaan sen kasvun ja kehittymisen, sieltä sitten voi nousta niitä helmiä myös.”*

Keskeisimpänä psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttavana yksittäisenä tekijänä nousi haastatteluissa esiin viestintä. Avoin ja läpinäkyvä viestintä organisaatiossa kaikista olennaisista asioista koettiin tehokkaimmaksi keinoksi psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Lisäksi sen merkityksen arvioitiin korostuvan erityisesti haastavina aikoina. Myös kokemus kuulluksi tulemisesta nähtiin merkittävänä yksittäisenä tekijänä psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Haastateltavien mukaan kuulluksi tuleminen luo tunteen siitä, että yksilön näkemyksillä ja mielipiteillä on merkitystä organisaatiossa. Vastaavasti psykologista turvallisuutta voimakkaimmin murentavana yksittäisenä tekijänä pidettiin valehtelua. Toisena negatiivisena ilmiönä esiin nousi mikromanageeraus. Se koettiin epäluottamuksen osoituksena työntekijöitä kohtaan ja siten psykologista turvallisuutta heikentävänä toimintatapana. Lisäksi haastatteluissa korostuivat yhteiset ja selkeät pelisäännöt psykologista turvallisuutta tukevinä tekijöinä, kun taas epäselvät toimintatavat ja ohjeistukset nähtiin yksittäisinä tekijöinä, jotka voivat heikentää psykologisen turvallisuuden kokemusta.

Yksi haastateltava toi esiin mielenkiintoisen havainnon psykologisen turvallisuuden murenemisen mahdollisista seurauksista. Hänen kokemuksensa mukaan psykologisen turvallisuuden heikentyminen voi johtaa ilmiöön, jossa työntekijät alkavat haalia itselleen runsaasti työtehtäviä ja tällä tavoin pyrkiä vakiinnuttamaan omaa asemaansa organisaatiossa sekä tekemään itsestään niin sanotusti korvaamattomia. Tällainen toimintamalli ei ole työelämässä poikkeuksellinen, mutta se liitetään usein muihin negatiivisiin ilmiöihin kuin psykologisen turvallisuuden puutteeseen, kuten esimerkiksi haastaviin taloudellisiin tilanteisiin, ammatilliseen epävarmuuteen työyhteisössä tai luottamuksen puutteeseen muiden kyvystä suoriutua työtehtävistä. Psykologisen turvattomuuden aiheuttamaa stressiä ja ahdistusta saatetaan siis pyrkiä kompensoimaan liiallisella tehtävien vastaanottamisella, jonka toivotaan näyttäytyvän johdolle myönteisenä signaalina omasta

sitoutuneisuudesta ja ahkeruudesta. Todellisuudessa tällainen toimintatapa johtaa haastateltavan mukaan usein työuupumukseen ja loppuun palamiseen. Tämä näkökulma on analyysin kannalta merkittävä, sillä psykologisen turvattomuuden seurauksena syntyvät ilmiöt voivat olla organisaation toiminnan ja liiketoiminnan kannalta kriittisiä. Näiden ilmiöiden tunnistamista ja ennaltaehkäisyä voidaan siksi pitää keskeisenä osana psykologisesti turvallisen työympäristön rakentamista ja ylläpitämistä.

Toinen mielenkiintoinen havainto liittyi yhden haastateltavan kokemukseen työntekijöiden joustamisesta psykologisen turvallisuuden ollessa läsnä ja vastaavasti sen puuttuessa. Hänen mukaansa joustaminen on vastavuoroista sekä yrityksen että työntekijöiden välillä psykologisesti turvallisissa organisaatioissa. Tyypillisesti hyvinä aikoina yritys joustaa työntekijöiden suuntaan, kun taas haastavampina aikoina työntekijät ovat valmiita joustamaan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tällaisen vastavuoroisuuden voidaan ajatella perustuvan luottamukseen ja kokemukseen reilusta kohtelusta. Mikäli psykologista turvallisuutta ei ole, haastateltavan mukaan työntekijät eivät joustaa vaikeinakaan aikoina yrityksen suuntaan samalla tavoin kuin psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Tämä ilmiö vaikutti olevan riippumaton siitä, onko yritys aiemmin joutanut työntekijöiden hyväksi vai ei. Ensi silmäyksellä työnantajan ja työntekijöiden välinen joustaminen voitaisiin tulkita vastavuoroiseksi vaihtosuhteeksi, joka ei suoranaisesti liity psykologiseen turvallisuuteen. Haastateltavan kokemuksen perusteella psykologisen turvallisuuden puuttuminen kuitenkin muuttaa tätä dynamiikkaa siten, että työntekijät eivät toimikaan odotetulla tavalla. Tällainen tilanne voi olla organisaation näkökulmasta hämmentävä. Yritys saattaa esimerkiksi olettaa saavansa työntekijöiltä joustoa vastineeksi aiemmasta joustavuudestaan. Psykologisen turvallisuuden heikentyminen tai puuttuminen voi kuitenkin estää tämän vastavuoroisuuden toteutumisen. Tämä havainto korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä paitsi yksilöiden kokemuksena myös laajemmin organisaation toimintaa ja yhteistyön dynamiikkaa muokkaavana tekijänä.

Nämä kaksi esiin noussutta havaintoa voivat näyttäytyä osittain ristiriitaisina ensi tarkastelussa. Toisen haastateltavan kokemuksen mukaan psykologisen turvallisuuden puute voi johtaa toimintamalliin, missä työntekijät pyrkivät tekemään itsestään mahdollisimman tärkeitä ja korvaamattomia. Toisessa havainnossa taas psykologisen turvallisuuden puute ilmenee päinvastaisena toimintana, jossa työntekijät eivät olleet halukkaita joustamaan organisaation suuntaan vaikeinakaan aikoina. Tätä näennäistä ristiriitaa voidaan kuitenkin selittää kontekstilla. Haastateltavat toimivat eri toimialoilla, ja heidän alaistensa koulutustaustat sekä työtehtävien luonne poikkeavat toisistaan merkittävästi. On siis mahdollista, että psykologisen turvallisuuden

puute synnyttää erilaisia, jopa keskenään vastakkaisia toimintamalleja riippuen työympäristöstä, toimialasta, työn vaatimuksista sekä työntekijöiden asemasta ja osaamisesta. Tämä havainto korostaa psykologisen turvallisuuden ilmiön monimuotoisuutta ja kontekstisidonnaisuutta. Lisäksi havainto tukee näkemystä siitä, ettei psykologisen turvallisuuden puutteella ole yhtä yksiselitteistä seurausta, vaan sen vaikutukset voivat ilmetä hyvin eri tavoin erilaisissa ympäristöissä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltavilla oli varsin yhtenäinen näkemys psykologisen turvallisuuden merkityksestä yritysten liiketoimintaan. Kaikki haastateltavat nostivat psykologisen turvallisuuden joko tärkeimmäksi tai vähintään yhdeksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä yrityksen menestyksen mahdollistajana. Johtajan rooli nähtiin erittäin merkittävänä osana psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, vaikka samalla tunnistettiin, ettei johtajalla yksin ole täyttä kontrollia psykologisesti turvallisen ympäristön muodostumisessa. Psykologinen turvallisuus ymmärrettiin myös herkkänä ja haavoittuvana ilmiönä. Sen rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä ja johdonmukaista päivittäistä työtä, mutta sen murentuminen voi tapahtua hyvin nopeasti yksittäisten harkitsemattomien tekojen tai tilanteiden seurauksena. Haastattelut toivat esiin myös mielenkiintoisia havaintoja heikon psykologisen turvallisuuden seurauksista. Näiden ilmiöiden koettiin olevan vaikeasti ennustettavissa ja mahdollisesti vaihtelevan huomattavasti eri toimialojen, työympäristöjen, koulutustaustojen ja toimenkuvien mukaan. Tämä korostaa psykologisen turvallisuuden kontekstisidonnaista luonnetta ja sen merkitystä organisaatioiden toiminnan kannalta.

#### **4.4 Tietoisuustaitojen yhteys psykologiseen turvallisuuteen**

Kaikkien haastattelujen viimeinen kysymys toimi niin sanottuna yhteenvetokysymyksenä. Sen tarkoituksena oli pohtia tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden välistä prosessia sekä näiden välisiä syy–seuraussuhteita. Koska haastatteluissa oli jo aiemmin selkeästi tullut esiin, että haastateltavat kokivat tietoisuustaitojen olevan merkittävässä roolissa johtamisen vuorovaikutuksessa, painottui loppukeskustelu erityisesti johtamisen vuorovaikutuksen merkitykseen psykologisen turvallisuuden kokonaisuudessa. Suurin osa haastateltavista arvioi, että johtamisen vuorovaikutuksen rooli psykologisen turvallisuuden muodostumisessa on erittäin suuri tai jopa merkittävin yksittäinen tekijä koko ilmiön kannalta. Muutamit haastateltavat suhtautuivat varovaisemmin arvioon. He kokivat, että johtamisen vuorovaikutustaidoilla on kyllä jonkinlainen vaikutus psykologisen turvallisuuden rakentumiseen, mutta eivät osanneet arvioida, onko sen merkitys suurempi kuin muiden psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden. Haastattelujen perusteella tietoisuustaitoja harjoittavan

johtajan koettiin olevan keskimäärin herkempi havaitsemaan sellaisia tekijöitä vuorovaikutustilanteissa, jotka voivat vaarantaa psykologista turvallisuutta, verrattuna sellaisiin johtajiin, joilla ei ole taustaa tietoisuustaitojen harjoittamisesta. Tällaisen johtajan kykyä reagoida näihin tilanteisiin välittömästi ja reaaliaikaisesti pidettiin erityisen tärkeänä. Nopeiden korjaavien toimien koettiin tukevan tehokkaasti psykologisen turvallisuuden ylläpitämistä. Sen sijaan hidasta reagoitua psykologista turvallisuutta uhkaaviin tekijöihin pidettiin ongelmallisena. Haastateltavien mukaan mitä pidempään psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät ehtivät vaikuttaa työyhteisössä, sitä vaikeampaa niiden vaikutuksia on korjata myöhemmin ja sitä laajempaa vahinkoa ne saattavat aiheuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukselle.

*”Jos sä oot vuorovaikutuksen pulssilla tosi hyvin, niin sä huomaat, milloin joku epäröi, milloin psykologinen turvallisuus on ikään kuin horjumassa, ja sä voit vahvistaa sitä siinä ikään kuin reaaliajassa. Ja mitä enemmän läsnä sä olet vaikkapa tiimipalaverissa, sitä nopeammin sä huomaat, jos siellä on jotain jännitteitä, jotka näyttäis herättävän ihmisissä huolta.”*

Haastateltavat pohtivat myös työkokemuksen ja elämäkokemuksen sekä tietoisuustaitojen välistä suhdetta johtamisen vuorovaikutuksen kehittymisessä. Haastatteluissa tuli esiin selkeästi kokemus siitä, että kokemus kehittää johtajan vuorovaikutustaitoja, mutta samalla heräsi pohdintaa liittyen siihen, onko kokemuksen vaikutus voimakkaampi kuin tietoisuustaitojen harjoittamisen vaikutus. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kokemuksella on oma merkittävä roolinsa johtamisen vuorovaikutustaitojen kehittymisessä. Hieman yli puolet kuitenkin koki tietoisuustaitojen harjoittamisen vaikutuksen johtamisen vuorovaikutuksen kehittymiseen merkittävämmäksi kuin pelkästään työkokemuksen tai elämäkokemuksen vaikutuksen. Useiden haastateltavien kohdalla tämä näkemys oli lisäksi hyvin selkeä. Hieman alle puolet haastateltavista arvioi tietoisuustaitojen ja kokemuksen vaikutuksen johtamisen vuorovaikutustaitojen kehittymiseen suurin piirtein yhtä suuriksi. Kukaan haastateltavista ei selkeästi pitänyt kokemusta tietoisuustaitoja merkittävämpänä tekijänä vuorovaikutustaitojen kehittymisen kannalta. Tietoisuustaidot koettiin myös vaikutuksiltaan nopeammaksi tekijäksi johtamisen vuorovaikutustaitojen kehittymisen kannalta kokemukseen verrattuna. Useiden haastateltavien näkemyksen mukaan tietoisuustaitojen harjoittaminen voi suhteellisen lyhyessä ajassa johtaa selkeään kehitykseen vuorovaikutustaidoissa, kun taas kokemuksen koettiin kehittävän hitaammin ja vähitellen näitä taitoja. Tämän nähtiin osaltaan selittävänä tekijänä sille, miksi myös nuori tai

vähemmän kokenut johtaja voi kehittää nopeasti vuorovaikutustaitojaan tietoisuustaitojen harjoittamisen kautta jopa pidemmälle kuin kokeneempi johtaja, jolla ei ole taustaa tietoisuustaitojen harjoittamisesta. Haastateltavat korostivat kuitenkin, ettei ilmiötä kannata tarkastella liian yksiselitteisesti tai mustavalkoisesti. Tietoisuustaitojen harjoittaminen sekä kokemus ovat vain kaksi tekijää monien muiden joukossa johtamisen vuorovaikutustaitojen kehittymisessä. Esimerkiksi henkilön persoonallisuudelle ja luontaisille vuorovaikutustaidoille annettiin huomattavaa painoarvoa osana johtamisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta.

Yksi yllättävä havainto liittyi tietoisuustaitojen ja luottamuksen väliseen suhteeseen. Suurin osa haastateltavista ei kokenut tietoisuustaitojen harjoittamisella olevan suoraa merkitystä johtajan luotettavuuteen liittyen. Tietoisuustaidot nähtiin ensisijaisesti johtajan henkilökohtaisina työkaluina läsnäolon ja hetkeen keskittymisen tukemisessa. Luottamuksen muodostuminen taas nähtiin ennen kaikkea konkreettisina tekoina johtajan ja alaisten välillä. Haastateltavien mukaan heikotkin tietoisuustaidot omaava johtaja voidaan kokea luotettavana, mikäli hän on konkreettisilla teoillaan osoittanut luotettavuutensa alaisten silmissä. Vastaavasti hyvät tietoisuustaidot omaava johtaja voidaan edelleen kokea epäluotettavana, mikäli luottamusta ei ole onnistuttu rakentamaan konkreettisen toiminnan kautta. Usea haastateltavista kuitenkin arvioi tietoisuustaitojen harjoittamisen voivan parantaa luottamuksen syntymisen edellytyksiä esimerkiksi vuorovaikutuksen laadun kautta. Tästä huolimatta he korostivat, että luottamus itsessään rakentuu lopulta tekojen ja johdonmukaisen toiminnan varaan. Pelkkä läsnäolo tai kuunteleminen ei tähän riitä ilman konkreettisia tekoja.

*”Pelkkä läsnäolon ja kuuntelemisen taito eivät synnytä yksistään luottamusta, jos tapahtumat ympärillä eivät vastaa johtajan puheita. Vastaavasti heikommatkin tietoisuustaidot omaava johtaja voi nauttia luottamusta konkreettisten tekojensa kautta.”*

Kappaleessa 4.3 todettiin, että psykologista turvallisuutta on helpompi heikentää kuin vahvistaa. Yksi haastateltava tarkasteli johtamisen vuorovaikutuksen roolia psykologisen turvallisuuden kokonaisuudessa tätä havaintoa tukevasta näkökulmasta. Hänen mukaansa on vaikea arvioida, kuinka suuri merkitys hyvällä johtamisen vuorovaikutuksella on psykologisen turvallisuuden rakentumisessa ja ylläpitämisessä. Sen sijaan hän arvioi, että psykologisen turvallisuuden murentumisessa johtamisen vuorovaikutuksen rooli on yksi merkittävimmistä yksittäisistä

vaikuttajista. Tämä havainto on kiinnostava siksi, että sen mukaan johtamisen vuorovaikutuksen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen ei välttämättä ole symmetrinen. Toisin sanoen vuorovaikutuksen painoarvo saattaa olla erilainen riippuen siitä, tarkastellaanko psykologisen turvallisuuden vahvistumista vai heikentymistä. Näin ollen johtamisen vuorovaikutus voi näyttäytyä erityisen kriittisenä tekijänä psykologisen turvallisuuden murenemisen ehkäisemisessä, vaikka sen roolia rakentavana tekijänä olisikin vaikeampi yksiselitteisesti määritellä.

*”Jos ajattelee johtamisen vuorovaikutuksen negaation kautta, niin ne jyrkimmät ja rajuimmat negatiiviset vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen tapahtuvat huonon, ennustamattoman, toisten asemaan asettumattoman johtamisen kautta, missä ei onnistuta viestimään asioita rakentavasti, vaan jotenkin siitä johtamisesta tulee sellaista turvallisuutta murentavaa. Siinä mielessä se missä se suurin vipuvaikutus huonoon psykologiseen turvallisuuteen on, on mun mielestä nimenomaan johtajan vuorovaikutus.”*

Toinen mielenkiintoinen havainto liittyi niihin haastateltaviin, jotka eivät yksiselitteisesti pitäneet johtamisen vuorovaikutustaitoja muita tekijöitä merkittävämpänä yksittäisenä tekijänä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Eräs haastateltava tarkasteli asiaa näkökulmasta, jonka mukaan psykologisen turvallisuuden kokemuksen kannalta myös organisaation tuloksellisuudella ja ammatillisilla saavutuksilla voi olla huomattava merkitys. Hänen mukaansa joissakin konteksteissa liiketoiminnalliset onnistumiset tai työn tarjoama ammatillinen kehitys voi kompensoida hieman heikompa johtamisen vuorovaikutusta. Tällaisessa tilanteessa yritys, joka tarjoaa hyviä tuloksia ja selkeitä mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun, saattaa kyetä luomaan psykologisesti turvallisemman ympäristön kuin sellainen organisaatio, jossa johtamisen vuorovaikutus on laadukasta, mutta työ ei kehitä ammatillisesti eikä toiminta tuota toivottuja tuloksia. Haastateltavan mukaan tämä ilmiö on vahvasti kontekstisidonnainen ja voi korostua erityisesti ympäristöissä, joissa työskentelee uraorientoituneita ja korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Psykologisen turvallisuuden kokemus voi rakentua tietyille persoonille ensisijaisesti sen varaan, millaiset mahdollisuudet organisaatio tarjoaa onnistumisille, oppimiselle ja ammatilliselle menestymiselle. Tällöin näillä tekijöillä voi olla suurempi merkitys kuin esimerkiksi johtajan läsnäololla tai vuorovaikutustaidoilla. Ammatillisen kehittymisen ja onnistumisen mahdollisuuksien puuttuminen voi puolestaan aiheuttaa voimakkaita kielteisiä kokemuksia, kuten ahdistusta, sulkeutuneisuutta, huonommuuden tunnetta, itsetunnon heikentymistä, keinotekoisten roolien rakentamista ja

motivaation laskua. Nämä seuraukset voivat olla hyvin samankaltaisia kuin ne vaikutukset, joita toisenlaisille yksilöille aiheutuu erityisesti heikosta johtamisen vuorovaikutuksesta. Tämä havainto korostaa psykologisen turvallisuuden kokemuksen yksilöllisyyttä ja sen moninaisten taustatekijöiden merkitystä.

Yksi haastateltava toi esiin tämän prosessin kannalta tärkeän tarkennuksen tietoisuustaitojen harjoittamisen merkityksestä. Hänen mukaansa tietoisuustaitojen harjoittaminen ei yksinään vielä vaikuta johtamiseen tai psykologisen turvallisuuden rakentumiseen, ellei näitä taitoja haluta tietoisesti tuoda osaksi arjen johtamista. Tämä huomio on olennainen, sillä tietoisuustaitojen tarjoamia työkaluja voidaan hyödyntää myös valikoivasti. On mahdollista, että henkilö käyttää tietoisuustaitojen harjoittamisen kautta omaksumiaan keinoja ensisijaisesti omassa henkilökohtaisessa elämässään, muttei siirrä niitä vastaavalla tavalla osaksi johtajarooliaan. Tämä havainto haastaa oletuksen siitä, että tietoisuustaitoja harjoittava henkilö automaattisesti ja johdonmukaisesti käyttäisi näitä taitoja kaikissa elämänsä konteksteissa. Tietoisuustaitojen käyttö voi olla tilannekohtaista ja riippua esimerkiksi siitä, mistä tarve harjoittamiseen alun perin kumpuaa. Mikäli harjoittamisen motiivi liittyy vahvasti henkilökohtaiseen elämään, taitoja saatetaan ottaa käyttöön nimenomaan näissä tilanteissa, kun taas niiden soveltaminen jää vähäisemmäksi työelämässä. Lisäksi haastateltava toi esiin, että työympäristön konteksti voi joko tukea tai estää tietoisuustaitojen hyödyntämistä johtamistyössä. Mikäli työympäristö ei rohkaise tietoisuustaitojen käyttöön tai jopa asettaa sille esteitä, johtaja saattaa tietoisesti johtaa eri tavalla kuin itse haluaisi. Tämä havainto korostaa tietoisuustaitojen käytön kontekstisidonnaisuutta ja sitä, ettei niiden vaikutus johtamiseen ole automaattinen, vaan edellyttää sekä yksilöllistä tahtoa että ympäristön tukea niiden soveltamiselle.

Yhteenvetona voidaan todeta haastateltavien jakavan varsin yhtenäisen näkemyksen siitä, että tietoisuustaitojen rooli on merkittävä johtamisen vuorovaikutustaitojen kehittymisessä, ja että johtamisen vuorovaikutuksella on puolestaan keskeinen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Valtaosan haastateltavista mukaan tämä kokonaisuus voi muodostaa jopa merkittävimmän yksittäisen tekijän psykologisen turvallisuuden muodostumisessa.

Haastatteluaineisto toi kuitenkin esiin myös tärkeitä tarkentavia näkökulmia. Psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden painoarvojen nähtiin vaihtelevan kontekstin mukaan. Lisäksi arvioitiin, että yksittäisten tekijöiden merkitys saattoi muuttua sen mukaan, tarkastellaanko psykologisen turvallisuuden vahvistumista vai sen heikentymistä. Tämä korostaa psykologisen turvallisuuden moniulotteisuutta ja tilannesidonnaisuutta. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että luottamus ja tietoisuustaidot koettiin valtaosan mielestä toisistaan erillisiksi

ilmiöiksi, joilla ei ole suoraa ja automaattista yhteyttä toisiinsa. Osa haastateltavista kuitenkin arvioi tietoisuustaitojen harjoittamisen voivan luoda suotuisimmat edellytykset luottamuksen syntymiselle esimerkiksi vuorovaikutuksen laadun ja läsnäolon kehittymisen kautta. Tästä huolimatta nähtiin, että luottamus rakentuu ensisijaisesti konkreettisten tekojen ja johdonmukaisen toiminnan varaan.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Tulosten yhteys aikaisempaan tutkimukseen

Tutkimuksen tulokset osoittavat tietoisuustaitojen harjoittamisella olevan merkittävä yhteys johtajien kokemuksiin omasta johtamisestaan, vuorovaikutuksestaan sekä psykologisen turvallisuuden rakentumisesta työyhteisössä. Aineiston suurin osa koostui jaetuista kokemuksista, jotka asettuivat pääosin hyvin linjaan aikaisemman tutkimuksen kanssa. Analyysi toi kuitenkin myös esiin yksittäisiä ja harvinaisempia havaintoja, jotka täydentävät ja syventävät olemassa olevaa tutkimustietoa. Näitä havaintoja ei yleistetä koko aineistoon, mutta ne tarjoavat kuitenkin tärkeitä näkökulmia ilmiöiden monimuotoisuuteen ja kontekstisidonnaisuuteen.

Yksi keskeinen jaettu havainto johtamisen ja tietoisuustaitojen osalta oli tietoisuustaitojen myönteinen vaikutus stressin käsittelyyn, ilman että itse stressi kuitenkaan poistuu. Johtajien kokemuksen mukaan työn vaatimukset säilyvät, mutta oma suhtautuminen kuormitukseen ja kyky säädellä omia reaktioita kehittyi. Tälle havainnolle löytyy selkeää tukea aiemmasta tutkimuksesta. Hülshager ym. (2013) ovat osoittaneet tietoisuustaitojen vähentävän emotionaalista uupumusta. Lisäksi Glomb ym. (2011) sekä Roche ym. (2014) ovat kuvanneet niiden suojaavaa vaikutusta stressireaktioihin ilman oletusta, että kuormitus vähenisi saati katoaisi kokonaan. Tutkimuksen tulokset vahvistavat näitä havaintoja, sillä tutkimus tuo esiin johtajien kokemuksellisen näkökulman stressin käsittelyn muutoksesta.

Myös läsnäolon taito ja ihmisten kohtaamisen kehittyminen nousi jaettuna kokemuksena vahvasti esiin. Johtajien kokemuksen mukaan he kuuntelevat paremmin, keskittyvät vuorovaikutustilanteisiin ja kohtaavat ihmiset aiempaa aidommin. Aiempi tutkimus tukee vahvasti tätä ilmiötä. Leroy ym. (2013) liittävät tietoisuustaidot autenttiseen johtamiseen ja läsnäoloon. Myös Lyddy ja Good (2017) kuvaavat tietoisuustaitoista johtamista ”being while doing” -mallin kautta. Lisäksi Ashkanasy ja Dorris (2017) korostavat läsnäolon ja tunneprosessien tiedostamisen merkitystä vuorovaikutuksen laadulle. Tutkimuksen tulokset vahvistavat hyvin näitä teoreettisia näkemyksiä.

Kysymys tietoisuustaitojen ja johtamiskokemuksen keskinäisestä suhteesta nousi myös esiin haastatteluissa. Useat haastateltavat pohtivat, missä määrin oma kehittyminen on seurausta tietoisuustaitojen harjoittamisesta ja missä määrin taas kertyneen kokemuksen ansiota. Tälle aiheelle ei löydy suoraa vastaavuutta aiemmasta tutkimuksesta, mutta kuitenkin epäsuoraa teoreettista viitettä tarjoavat Danen (2011) näkemykset tilannetarkkaavaisuudesta sekä Shapiron

ym. (2006) prosessimainen lähestymistapa. Tätä havaintoa voidaan pitää tutkimuksen kannalta uutena reflektiivisenä havaintona, joka tuo pohdiskelevan ja kokemusperäisen näkökulman johtajien omaan kehittymiseen.

Yksi haastateltava toi esiin uudenlaisen ja osittain odottamattoman näkökulman tietoisuustaitojen ja ymmärryksen kehittymisen suhteesta. Hänen kokemuksensa mukaan tietoisuustaitojen harjoittamisen seurauksena käynnistyi prosessi, jossa herkkyys ja empatia lisääntyivät alkuvaiheessa niin vahvasti, että korjaavan palautteen antaminen koettiin siinä hetkessä haastavana. Kun ymmärrys edelleen syveni ajan myötä, korjaava palaute alettiinkin nähdä keinona tukea toisen kasvua ja kehittymistä. Tälle havainnolle ei löydy suoraa vastinetta aikaisemmasta tutkimuksesta ja sitä voidaan pitää uutena havaintona. Shapiron ym. (2006) tietoisuustaitojen kehitykselliseen luonteeseen liittyvä intention–attention–attitude -malli (katso sivu 11) ja Chiesan ja Malinowskin (2011) esiin nostama käsitteellinen monimuotoisuus tarjoavat kuitenkin epäsuoraa tukea tälle havainnolle. Havainto syventää aiempaa tutkimusta tuomalla esiin tietoisuustaitojen kautta syntyvän kehityksen mahdollisia välivaiheita ja niihin liittyviä ristiriitaisia kokemuksia.

Yksittäisissä havainnoissa nousi esiin myös tietoisuustaitojen yhteys johtamisen taustalla vaikuttaviin motiiveihin sekä tunteiden ja päätöksenteon perimmäisten syiden ymmärtämiseen. Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan hänen tietoisuustaitojensa harjoittaminen oli muuttanut hänen suhtautumistaan johtamiseen niin, että aiemmin keskeiset ammatilliset ja uraan liittyvät motiivit olivat vähitellen väistyneet palvelevampien ja toisia tukevampien motiivien tieltä. Johtaminen muuttui siis niin, että se ei perustunut enää ensisijaisesti omiin saavutuksiin tai suoriutumiseen, vaan siihen, miten johtaja voi toiminnallaan edistää alaistensa kasvua ja hyvinvointia. Tämä huomio linkittyy tutkimuskysymyksiin siten, että tietoisuustaitojen mahdolliset positiiviset vaikutukset johtamisen motiiveihin voivat osaltaan parantaa ja kehittää myös johtajan vuorovaikutustaitoja. Voidaan siis olettaa, että kun johtajan motiivit johtamiseen muuttuvat ammatillisesta henkilökohtaisesta menestymisestä kohti toisia palvelevaa johtamista, myös vuorovaikutustyyli voi kokea muutoksen. Tälle havainnolle löytyy selkeää tukea aiemmasta tutkimuksesta. Verdorferin (2016) tutkimus liittyy tietoisuustaidot palvelemaan johtajuuteen, nöyryyteen ja ei-itsekeskeisiin motiiveihin. Lisäksi Reb ja Choi (2014) sekä Roche ym. (2014) kuvaavat tietoisuustaitojen yhteyttä eettiseen ja vastuulliseen johtamiseen. Huomioitavaa kuitenkin on, että tässä tutkimuksessa tämä havainto edustaa vain yksittäistä esiin noussutta näkökulmaa, eikä sitä voida näin ollen yleistää koko aineistoon.

Yksittäinen ja selkeästi odottamaton havainto oli yhden haastateltavavan esiin tuoma kokemus siitä, että tietoisuustaitojen harjoittaminen on vaikuttanut hänen tapaansa suhtautua negatiivisiksi koettuihin tilanteisiin ja hankaliksi koettuihin ihmisiin niin, että hän pyrkii tietoisesti välttämään näitä aiempaa enemmän. Haastateltavan mukaan tietoisuustaidot ovat lisänneet hänen kykyään tunnistaa häntä emotionaalisesti kuormittavat vuorovaikutustilanteet tai henkilöt. Tämän tunnistamisen myötä hän oli alkanut rajata itseään pois tällaisista tilanteista. Tämä havainto poikkeaa osittain aikaisemmassa tutkimuksessa korostuneesta näkemyksestä, jossa tietoisuustaitojen on tyypillisesti nähty tukevan vaikeiden tunteiden kohtaamista, hyväksymistä ja läsnäoloa myös haastavissa tilanteissa (Kabat-Zinn, 1994; Shapiro ym., 2006). Sille, että tietoisuustaidot johtaisivat negatiivisten tilanteiden tai ihmisten systemaattiseen välttelyyn, ei löydy aikaisemmasta tutkimuksesta suoraa tukea, vaan kirjallisuus on isoilta osin tähän liittyen lähes päinvastaista. Siksi tämän kaltainen havainto voidaankin luokitella odottamattomaksi. Epäsuoraa teoreettista tukea voidaan kuitenkin hahmottaa rajojen tunnistamiseen ja itsesäätelyyn liittyvän kirjallisuuden kautta. Esimerkiksi Glomb ym. (2011) sekä Dane (2011) liittävät tietoisuustaidot lisääntyneeseen itsetuntemukseen ja kykyyn tehdä harkitumpia valintoja omasta toiminnasta ja kuormituksesta. Tältä osin havainto voidaan tulkita tietoisuustaitojen vaikutuksena yksilön rajojen selkeytymiseen, vaikka se asettuukin jännitteeseen suhteeseen kirjallisuudessa usein korostetun hyväksyvään kohtamiseen. Tämä ristiriita korostaa tietoisuustaitojen vaikutusten yksilöllisyyttä ja kontekstisidonnaisuutta sekä sitä, että tietoisuustaitojen seuraukset johtamiskäyttäytymisessä eivät ole täysin yksiselitteisiä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien omia kokemuksia johtamisen vuorovaikutuksen osalta jaetusti ja selkeästi olivat kuuntelemisen, keskittymisen ja läsnäolon parantuminen sekä viestinnällisen varmuuden lisääntyminen. Osa johtajista koki tämän ilmenneen myös esiintymisen varmuuden lisääntymisenä esimerkiksi kokous- ja puhetilanteissa. Näissä tilanteissa koettiin oman viestin jäsentämisen ja rauhallisen ilmaisutavan kehittyneen tietoisuustaitojen myötä. Näille havainnoille löytyy selkeää tukea aiemmasta tutkimuksesta. Glomb ym. (2011) sekä Leroy ym. (2013) liittävät tietoisuustaidot itsesäätelyyn ja autenttiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi Lyddy ja Good (2017) korostavat läsnäolon merkitystä toiminnan keskellä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat haastateltavien omien kokemusten kautta näitä näkemyksiä.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittyminen nousi esiin osalla haastateltavista ja sen voidaan katsoa täydentävän aiempaa tutkimusta. Tietoisuustaitoja ei ole aikaisemmassa kirjallisuudessa systemaattisesti tarkasteltu palautetilanteiden näkökulmasta. Ashkanasy ja Dorris

(2017) sekä Edmondson (1999, 2018) kuitenkin tarjoavat teoreettisen perustan sille, että tunteiden säätely ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat rakentavan palautteen.

Vuorovaikutuksen herkkyyttä kuvaava yksittäinen havainto liittyi tilanteisiin, joissa kuuntelija pyrkii osoittamaan empatiaa kertomalla omia kokemuksiaan. Muutamien haastateltavien mukaan tämä saattaa heikentää läsnäolon kokemusta ja luottamusta siitäkin huolimatta, että tarkoitusperät olisivat hyvät. Riskinä vuorovaikutuksessa tässä tilanteessa on siis se, että tilannetajun puute voi saada kuuntelijan roolissa olevan henkilön laatimaan puhujalle vastauksen, jossa tarkoitusperät ovat hyvät mutta kuuntelijan tulkinta negatiivinen. Edmondsonin (1999, 2018) psykologisen turvallisuuden teoriasta löytyy epäsuoraa tukea tälle ilmiölle. Havainto ei ole ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta tuo esiin vuorovaikutuksen hienovaraisen riskin, jota ei aiemmassa kirjallisuudessa ole tarkoituksellisesti sellaisenaan käsitelty.

Yksittäisenä ja odottamattomana havaintona yksi haastateltava toi esiin, että tietoisuustaitojen harjoittaminen oli lisännyt hänen rohkeuttaan hakea liittolaisia konfliktitilanteissa. Haastateltavan kokemuksen mukaan tietoisuustaidot olivat vahvistaneet hänen kykyään tunnistaa tilanteita, joissa konfliktia ei ollut tarkoituksenmukaista käsitellä yksin, vaan joissa avun pyytäminen ja toisten mukaan ottaminen tukivat parempaa lopputulosta. Hän koki tietoisuustaitojen auttaneen erityisesti siinä, ettei liittolaisten etsiminen näyttäytynyt heikkoutena tai epäonnistumisena johtajana, vaan enemmänkin harkittuna ja vastuullisena toimintana. Aikaisemmasta kirjallisuudesta ei löydy suoraan tukea tälle ja aikaisempaa kirjallisuutta voidaan pitää jopa päinvastaisena havainnon suhteen. Havaintoa voidaan näin ollen pitää odottamattomana. Epäsuoraa teoreettista tukea voidaan kuitenkin hahmottaa kirjallisuudesta, jossa tietoisuustaidot liitetään lisääntyneeseen itsetuntemukseen, nöyryyteen ja ei-itsekeskeiseen johtamiseen. Esimerkiksi Reb ja Choi (2014) sekä Verdorfer (2016) kuvaavat tietoisuustaitojen yhteyttä johtajan valmiuteen tunnistaa omat rajansa ja toimia yhteistyöhakuisesti. Lisäksi Edmondsonin (1999, 2018) psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus tarjoaa epäsuoraa tukea sille, että avun pyytäminen ja liittolaisten etsiminen konfliktitilanteissa voi tietyssä kontekstissa vahvistaa avoimuuden ja luottamuksen kulttuuria. Tässä tutkimuksessa havainto tuo esiin tietoisuustaitojen mahdollisen roolin konfliktien sosiaalisen käsittelyn tukemisessa, vaikka ilmiötä ei ole aiemmassa tutkimuksessa sellaisenaan tarkasteltu.

Jaettuna kokemuksena psykologisen turvallisuuden osalta aineistossa nousi esiin sen keskeinen merkitys organisaation menestymiselle. Haastateltavien kokemuksen mukaan psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan siihen, uskaltavatko työntekijät tuoda esiin omia näkemyksiään, ottaa riskejä, oppia virheistä ja osallistua aktiivisesti yhteiseen kehittämiseen. Tälle havainnolle löytyy

vahvaa tukea aikaisemmasta tutkimuksesta. Edmondsonin (1999, 2018) mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys oppimiselle ja tiimien tehokkaalle toiminnalle. Lisäksi Frazierin ym. (2017) sekä Baerin ja Fresen (2003) tutkimukset yhdistävät sen suoraan organisaation suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen.

Johtajan keskeinen mutta rajattu rooli korostui myös psykologisen turvallisuuden rakentumisessa jaettuna kokemuksena. Haastateltavien kokemuksen mukaan johtajan toiminta, viestintä ja reagoitavat luovat psykologiselle turvallisuudelle keskeiset edellytykset, mutta se rakentuu kuitenkin vuorovaikutuksessa koko työyhteisön kesken. Johtaja ei siis yksin voi taata psykologista turvallisuutta, mutta hänen toimintansa voi joko tukea sen rakentumista tai heikentää sitä merkittävästi. Tämä näkemys on linjassa Newmanin ym. (2017) sekä Carmelin ym. (2009) tutkimusten kanssa. Niissä psykologinen turvallisuus nähdään yhteisöllisenä ilmiönä, jossa johtajan esimerkillä ja toiminnalla on keskeinen rooli erityisesti epävarmuutta sisältävissä tilanteissa.

Aineistossa nousi lisäksi jaettuna kokemuksena esiin psykologisen turvallisuuden herkkyyks. Haastateltavat kuvasivat psykologista turvallisuutta ilmiönä, joka on ”helppo murentaa mutta vaikea rakentaa”. Yksittäiset epäjohdonmukaiset teot, heikosti käsitellyt konfliktit tai epäasiallinen vuorovaikutus saattoivat heikentää turvallisuuden kokemusta nopeasti. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii puolestaan pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa. Tämä havainto on vahvasti linjassa Edmondsonin (2018) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan psykologinen turvallisuus ei ole pysyvä ominaisuus, vaan dynaaminen ja haavoittuva tila.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset tukevat vahvasti käsitystä tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden välisestä yhteydestä. Haastateltavat allekirjoittivat jaettuna kokemuksena näkemyksen prosessimaisesta etenemisestä, missä tietoisuustaidot vaikuttavat ensisijaisesti johtajan tapaan olla vuorovaikutuksessa, ja tätä kautta psykologisen turvallisuuden rakentumiseen työyhteisössä. Johtamisen vuorovaikutusta pidettiin yksimielisesti yhtenä merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Tämä havainto on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Siinä tietoisuustaitojen on todettu tukevan läsnäoloa, itsesäätelyä ja vuorovaikutuksen laatua (Glomb ym., 2011; Leroy ym., 2013) ja psykologisen turvallisuuden on nähty rakentuvan erityisesti vuorovaikutustilanteissa (Edmondson, 1999, 2018).

Aineistossa nousi myös esiin odottamaton ja jaettuna kokemuksena esiintynyt havainto tietoisuustaitojen ja luottamuksen välisestä suhteesta. Haastateltavien mukaan tietoisuustaidot eivät sellaisenaan synnytä luottamusta, vaan luottamus rakentuu ensisijaisesti konkreettisten tekojen,

johdonmukaisuuden ja koetun oikeudenmukaisuuden kautta. Tietoisuustaidot saatettiin nähdä vuorovaikutusta tukevana taustatekijänä, mutta niiden ei koettu olevan ratkaiseva tai riittävä ehto muodostamaan luottamusta. Tämä havainto oli erityisen yllättävä, koska se oli jaettu kokemus, ja aiempi kirjallisuus antaa useiden tutkimusten kautta varsin vahvan kuvan tietoisuustaitojen ja luottamuksen välisestä yhteydestä, vaikkakin pääosin epäsuorasti. Aiemmissa tutkimuksissa tietoisuustaidot on liitetty esimerkiksi autenttisuuteen, palvelevaan johtajuuteen, vuorovaikutuksen laatuun ja laadukkaisiin työyhteisön suhteisiin, joiden on puolestaan todettu vahvistavan luottamusta (Glomb ym., 2011; Verdorfer, 2016; Jouppi, 2020; Graen & Uhl-Bien, 1995; Carmeli ym., 2009). Haastatteluaineiston tulos siis haastaa vallitsevaa tulkintaa tästä. Lisäksi se tuo esiin, että vaikka tietoisuustaidot voivat tukea luottamuksen syntymiselle suotuisia olosuhteita, luottamus näyttyy johtajien kokemuksissa ennen kaikkea toiminnan ja käytännön tekojen kautta rakentuvana ilmiönä.

Lopuksi voidaan todeta, että tämän tutkimuksen keskeiset tulokset perustuvat ensisijaisesti jaettuihin kokemuksiin, jotka muodostavat analyysin ytimen ja tarjoavat vahvimman perustan tulosten tarkastelulle suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Jaettujen havaintojen osalta tutkimuksen tulokset asettuvat pääosin hyvin linjaan aiemman kirjallisuuden kanssa ja vahvistavat olemassa olevaa tutkimustietoa tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden välisistä yhteyksistä. Yksittäiset ja odottamattomat havainnot eivät muuta tätä kokonaiskuvaa, vaan täydentävät ja syventävät sitä tuomalla esiin ilmiöiden monimuotoisuutta, yksilöllisyyttä ja kontekstisidonnaisuutta. Kokonaisuutena tarkasteltuna tutkimuksen tulokset osoittavat hyvää vastaavuutta aikaisempaan tutkimukseen, mutta samalla ne haastavat joitakin epäsuoria oletuksia ja korostavat empiirisen aineiston merkitystä teoreettisten mallien täydentäjänä.

## **5.2 Keskeiset tulokset**

Tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia on, että tietoisuustaidot voivat tukea psykologisen turvallisuuden rakentumista johtamisen vuorovaikutuksen kautta. Haastateltavien johtajien kokemusten perusteella tietoisuustaitojen harjoittaminen on vaikuttanut erityisesti heidän kykyynsä olla aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa, havainnoida omaa toimintaansa sekä säädellä reaktiivisuuttaan erilaisissa usein kuormittavissa ja emotionaalisesti vaativissa johtamistilanteissa. Haastateltavien mukaan tämän takia heidän tapansa kohdata työntekijöitä on muuttunut harkitsevammaksi ja vastaanottavammaksi. Tämä taas on heijastunut vuorovaikutuksen yleiseen sävyyn.

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta keskeisenä havaintona voidaan pitää sitä, että johtajien kokemuksissa tietoisuustaidot eivät näyttäytyneet niinkään konkreettisina toimintamalleina tai tekniikoina, vaan enemmänkin vuorovaikutuksen laadun muutoksena. Erityisesti kuuntelemisen syventyminen, pysähtymisen kyky sekä reaktiivisuuden väheneminen nousivat aineistossa vahvasti esiin. Haastateltavat kokivat siirtyneensä nopeasta ja oletuksiin perustuvasta reagoinnista kohti dialogisempaa vuorovaikutusta, jossa työntekijöiden näkemyksille annetaan enemmän tilaa.

Tutkimus osoittaa, että psykologinen turvallisuus rakentuu ennen kaikkea arjen vuorovaikutuksessa eikä yksittäisten johtamistekojen, muodollisten rakenteiden tai organisaatiotason linjausten kautta. Toisen tutkimuskysymyksen osalta keskeinen tulos on, että nimenomaan johtamisen vuorovaikutus on suurin yksittäinen psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava mekanismi. Johtajien kokemuksen mukaan psykologinen turvallisuus mahdollistaa avoimen keskustelun, virheiden esiin tuomisen ja erilaisten näkemysten ilmaisemisen ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Samalla psykologinen turvallisuus nähtiin myös erittäin haavoittuvana ilmiönä, joka voidaan murentaa nopeasti esimerkiksi epäjohtonmukaisen viestinnän, reaktiivisen käyttäytymisen tai epäoikeudenmukaisuuden seurauksena. Psykologista turvallisuutta ei myöskään nähty pysyvänä tilana, vaan enemmänkin jatkuvasti elävänä ilmapiirinä, joka vaatii jatkuvaa vahvistamista ja ylläpitoa arjen vuorovaikutuksessa.

### **5.3 Tulokset käytännön tasolla**

Tällä tutkimuksella ja näillä menetelmillä saadut tulokset viittaavat siihen, ettei psykologinen turvallisuus näyttäydä organisaatioissa ainoastaan työhyvinvointiin tai viihtyvyyteen liittyvänä ilmiönä, vaan pikemminkin yhtenä keskeisimmistä organisaation menestystä mahdollistavista tekijöistä. Haastattelujen perusteella psykologinen turvallisuus liitettiin vahvasti organisaation kykyyn toimia tehokkaasti etenkin toimintaympäristössä, joka on monimutkainen, epävarma ja nopeasti muuttuva. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa avoimen keskustelun, virheistä oppimisen, ideoinnin sekä ongelmien esiin nostamisen varhaisessa vaiheessa. Tämä tekee siitä keskeisen edellytyksen organisaation kehittymiselle ja tuloksellisuudelle.

Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että työyhteisössä pyrittäisiin välttämään ristiriitoja, haasteita tai vaatimustasoa. Se ei myöskään tarkoita sitä, että työssä olisi jatkuvasti "kivaa" vaan päinvastoin. Haastateltavat kuvasivat psykologisesti turvallisia organisaatioita ympäristöinä, missä vaatimukset voivat olla korkeita, mutta joissa ihmiset uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä. Tämä tarkoittaa uskallusta tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksia ja

kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tämän tutkimuksen pohjalta psykologinen turvallisuus näyttyy nimenomaan suorituskykyä ja oppimista tukevana rakenteena, ei pehmenettynä tai vaatimattomana toimintaympäristönä.

Käytännön tasolla tutkimus osoittaa psykologisen turvallisuuden rakentuvan ensisijaisesti arjen vuorovaikutuksessa. Johtajien toimintaa ja roolia voidaan pitää tässä prosessissa keskeisenä. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiot voivat edistää psykologisen turvallisuuden rakentumista tukemalla johtajien vuorovaikutusosaamista sekä itsetuntemuksen ja itsesäätelytaitojen kehittymistä. Erityisesti tietoisuustaitojen harjoittaminen näyttyy sellaisena keinona, joka voi auttaa johtajia havainnoimaan omaa toimintaansa, säätämään reaktioitaan ja toimimaan vuorovaikutustilanteissa enemmän tietoisemmin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tietoisuustaitoihin liittyvän koulutuksen tarjoamista osana johtamisen kehittämistä sekä säännöllisen harjoittelun tukemista ja tilaa reflektoinnille osana johtamistyön arkea.

Tutkimus antaa organisaatioille myös selkeän viestin siitä, että psykologisen turvallisuuden heikentyminen voi olla merkittävä riski organisaation toimivuuden ja menestyksen kannalta. Haastateltavien kokemusten mukaan turvallisuuden murentumiseen näkyy organisaation arjessa esimerkiksi vaikenemisena, vastuun siirtämisenä, epäluottamuksen kasvuna ja toiminnan tehottomuutena. Tyypillisesti tällaisissa tilanteissa työntekijät voivat pidättäytyä tuomasta esiin ongelmia tai kehitysehdotuksia. Tämä puolestaan vaikuttaa organisaation kykyyn havaita ja puuttua kytteviin ongelmiin ajoissa. Psykologisen turvallisuuden heikentyminen tai sen puute voi siis vaikuttaa organisaation suorituskykyyn jopa enemmän kuin esimerkiksi monet resursseihin tai osaamiseen liittyvät tekijät.

Tämän tutkimuksen perusteella psykologisen turvallisuuden kehittäminen voidaan nähdä organisaation pitkän aikavälistä menestystä tukevana strategisena valintana. Psykologisen turvallisuuden rakentamisen ja ylläpitämisen suhteen olisi tärkeää, että sitä ei käsitellä irrallisena hyvinvointihankkeena, vaan enemmänkin osana johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Tietoisuustaitojen hyödyntäminen voi tarjota johtajille tehokkaita työkaluja vahvistamaan vuorovaikutuksen laatua arjen johtamisen kautta. Tutkimus osoittaa psykologisesti turvallisen organisaation rakentuvan ennen kaikkea johdonmukaisista teoista, joissa johtaja osoittaa kuuntelevansa, arvostavansa ja toimivansa läpinäkyvästi myös vaativissakin tilanteissa.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitteet

Tämä tutkimus pitää sisällään useampia rajoitteita, jotka on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa. Ensinnäkin tutkimus kohdistuu ainoastaan johtajiin, jotka ovat omien sanojensa mukaan harjoittaneet tietoisuustaitoja säännöllisesti. Tutkimus perustuu haastateltavien itsearvioon ja heidän kertomaansa, eikä tutkimuksessa ole siis ollut mahdollisuutta mitenkään täysin varmistaa, että jokaisen haastateltavan kohdalla säännöllinen harjoittelu todella on totta. Tutkimuksen aineisto rakentuu siis ainoastaan luottamukseen haastateltavien kertomusten paikkansapitävyydestä. Tämä rajoite on tyypillinen laadullisessa haastattelututkimuksessa, mutta se on silti syytä huomioida. Lisäksi tutkimuksessa ei ole eritelty myöskään sitä, millä tavoin tai kuinka paljon haastateltavat johtajat ovat tietoisuustaitoja harjoittaneet. Tämä raja on tehty tietoisesti tutkimuksen asetelmaa suunniteltaessa. Syy on siinä, että tietoisuustaitojen harjoittaminen on luonteeltaan yksilöllistä. Eri henkilöt voivat saavuttaa samankaltaisia kokemuksia ja vaikutuksia hyvin erilaisilla harjoittelumäärillä ja -muodoilla. Harjoittelun määrän, keston tai muodon tarkempi vertailu olisi tarkoittanut sitä, että joidenkin haastateltavien näkemyksille olisi annettu tutkimuksessa suurempi painoarvo kuin toisten. Painoarvot olisivat herkästi rakentuneet virheellisesti ja näin ollen se olisi voinut vääristää koko tutkimusta. Tästä syystä kaikki haastattelut on käsitelty yhtä arvokkaina. Saman aikaisesti tämä raja muodostaa kuitenkin myös tutkimukseen rajoitteen. Vaikka raja on tehty, on kuitenkin hyvin todennäköistä, että haastateltavien välillä on eroja tietoisuustaitojen harjoittamisen kestossa, syvyydessä ja siihen liittyvässä ymmärryksessä. Näin ollen osalla haastateltavista voi olla merkittävästi laajempi kokemus ja käsitys aiheesta kuin toisilla. Näitä eroja ei siis ole tässä tutkimuksessa systemaattisesti huomioitu. Tutkimus ei tämän takia mahdollista siis esimerkiksi erilaisten harjoittelutapojen tai harjoittelumäärien vaikutusten tarkastelua psykologisen turvallisuuden rakentumiseen.

Yhtenä rajoitteena voidaan tarkastella tietoisuustaitojen harjoittamisen ja muun johtamiskokemuksen välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista erottaa toisistaan, missä määrin haastateltavien kuvaama kehittyminen johtamisessa ja vuorovaikutuksessa on seurausta tietoisuustaitojen harjoittamisesta ja missä määrin se taas on seurausta työkokemuksen, iän tai johtamisuran aikana syntyneen oppimisen kautta. Tämä rajanveto on haastavaa erityisesti tilanteessa, jossa tietoisuustaitojen harjoittaminen ja johtamiskokemuksen karttuminen ovat tapahtuneet rinnakkain. Vaikka haastateltavat itse tunnistivat tämän haasteen ja pyrkivät omissa pohdintoissaan refleктоimaan, mitkä muutokset he liittivät nimenomaan tietoisuustaitojen

harjoittamiseen ja mitkä yleisempään kokemuksen kautta syntyneeseen kehittymiseen, näiden tekijöiden vaikutuksia ei pystytä täysin erottelemaan.

Lisäksi tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää haastattelujen rajallista kestoa suhteessa tarkasteltavan ilmiön laajuuteen. Psykologinen turvallisuus, tietoisuustaidot ja johtamisen vuorovaikutus ovat laajoja ja moniulotteisia teemoja ja niitä ei ole mahdollista käsitellä tyhjentävästi yksittäisissä haastatteluissa. Tämän seurauksena kaikki haastateltavat eivät mitenkään ehtineet käsitellä kaikkien teemojen kaikkia osa-alueita yhtä syvällisesti. Eri haastattelut tuottivat siis painotuksiltaan erilaista aineistoa. Esimerkiksi osa haastateltavista syventyi enemmän tietoisuustaitojen vaikutuksiin omassa johtamisessa, kun taas toiset käsitelivät laajemmin psykologisen turvallisuuden ilmenemistä työyhteisössä. Tällainen epätasaisuus aineiston painotuksissa on laadulliselle teemahaastattelulle tyypillistä. Sillä on kuitenkin vaikutusta siihen, miten kattavasti eri teemoja on voitu analysoida. Tutkimuksen tulokset eivät siten edusta kaikkien haastateltavien näkemyksiä kaikista teemoista ja niiden osa-alueista yhtä laajasti. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella enemmänkin kuvailevina kuin kattavina tai yleistettävänä johtopäätöksinä kaikkien johtajien tai organisaatioiden kontekstissa.

## 5.5 Jatkotutkimus

Tutkimusaineistosta nousi esiin mielenkiintoinen huomio, jossa kaksi haastateltavaa toivat esiin, että tietoisuustaidot ovat auttaneen heitä ymmärtämään tunteiden ja päätöksenteon taustalla olevia tarpeita ja motiiveja. Heidän kokemuksensa mukaan tietoisuustaitojen harjoittaminen oli lisännyt kykyä tunnistaa esimerkiksi pelon vaikutus päätöksentekoon tai ärsyyntymisen taustalla oleva tarve tulla kuulluksi ja huomioduksi. Tämä aihe ei linkity suoraan tutkimuskysymyksiin, mutta se voisi olla perusteltu ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Jatkotutkimuksessa voitaisiin siis tutkia sitä, miten tietoisuustaitojen harjoittaminen vaikuttaa tarpeiden ja motiivien tunnistamiseen omien tunteiden ja päätöksenteon taustalla. Tälle havainnolle löytyy epäsuoraa mutta vahvaa teoreettista tukea aiemmasta tutkimuksesta. Glomb ym. (2011) sekä Ashkanasy ja Dorris (2017) korostavat tietoisuustaitojen merkitystä affektiivisten prosessien tiedostamisessa ja säätelyssä. Lisäksi Dane (2011) liittyy tietoisuustaidot päätöksenteon vinoumien tunnistamiseen. Havainnon voidaan katsoa täydentävän aiempaa tutkimusta tuomalla esiin tietoisuustaitojen roolin tunteiden taustalla olevien tarpeiden hahmottamisessa johtamisessa. Huomioitavaa kuitenkin on, että tässä tutkimuksessa tämä havainto edustaa vain kahden haastateltavan esiin nostamaan näkökulmaa, eikä sitä voida näin ollen suoraan yleistää koko aineistoon.

Haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia yksittäisiä havaintoja liittyen siihen, minkälaisina ilmiöinä haastateltavien kokemuksen mukaan psykologisen turvallisuuden puute näyttäytyy erilaisissa ympäristöissä. Tämä aihe ei suoraan linkity tutkimuskysymyksiin, mutta havainnot antavat mielenkiintoista tulokulmaa psykologisen turvallisuuden teemaan.

Yhden haastateltavan mukaan psykologisen turvallisuuden heikentyminen voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät alkavat haalia itselleen runsaasti työtehtäviä. Syynä tähän on tavoite tehdä itsestään mahdollisimman korvaamaton. Tällainen toimintamalli voi näyttäytyä ulospäin sitoutuneisuutena, mutta haastateltavan kokemuksen mukaan se altistaa pitkällä aikavälillä työuupumukselle ja loppuun palamiselle. Aikaisemmassa kirjallisuudessa ei ole tarkasteltu työntekijöiden pyrkimystä tehdä itsestään korvaamattomia psykologisen turvallisuuden heikentyessä. Aikaisempi kirjallisuus kuitenkin osoittaa, että turvallisuuden puute heikentää oppimista ja ohjaa toimintaa pois avoimesta vuorovaikutuksesta. Tämä voi osaltaan selittää yksilöllisiä selviytymisstrategioita (Baer & Frese, 2003; Frazier ym., 2017).

Toinen yksittäinen havainto koski psykologisen turvallisuuden ja joustamisen vastavuoroisuutta. Haastateltavan mukaan psykologisesti turvallisissa organisaatioissa joustaminen näyttäytyi molemminpuolisena, eli hyvinä aikoina yritys jousti työntekijöiden suuntaan ja haastavampina aikoina työntekijät olivat valmiita joustamaan puolestaan organisaation tarpeiden mukaisesti. Psykologisen turvallisuuden puuttuessa tätä vastavuoroisuutta ei kuitenkaan syntynyt, vaan työntekijät eivät olleetkaan halukkaita joustamaan organisaation hyväksi, vaikka yritys olisi toiminut aiemmin joustavasti heidän suuntaansa. Tälle havainnolle löytyy osittaista tukea Carmelin ym. (2009) sekä Newmanin ym. (2017) tutkimuksista liittyen yhteistyön dynamiikkaan, joten havainnon voidaan katsoa täydentävän aiempaa tutkimusta.

Nämä kaksi yksittäistä havaintoa voivat näyttäytyä keskenään ristiriitaisina, mutta niitä voidaan kuitenkin selittää psykologisen turvallisuuden kontekstisidonnaisuudella. Psykologinen turvallisuus on kuvattu aikaisemmassa tutkimuksessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ja tilannesidonnaisena ilmiönä ja sen vaikutukset vaihtelevat kontekstin mukaan. Tällä on vaikutusta siihen, minkälaisia käyttäytymismalleja sen heikentyminen tai puuttuminen synnyttää (Edmondson, 2018; Frazier ym., 2017). Haastateltavat toimivat erilaisissa organisaatioissa ja toimialoilla. Lisäksi heidän alaistensa työtehtävät, osaamistaso ja asema organisaatiossa poikkesivat toisistaan merkittävästi. Näin ollen voi olla mahdollista, että psykologisen turvallisuuden puute synnyttää erilaisia ja jopa keskenään vastakkaisia toimintamalleja työympäristöstä riippuen. Tämä havainto tukee siis osaltaan näkemystä psykologisen turvallisuuden ilmiön monimuotoisuudesta. Se myös osoittaa, ettei sen

heikentymisellä ole yhtä yksiselitteistä seurausta, vaan vaikutukset voivat ilmetä eri konteksteissa eri tavoin. Huomioitavaa on myös, että kyse ei ole laajasti jaetuista, vaan yksittäisten henkilöiden kokemuksista. Havaintoja ei voida siis suoraan yleistää, vaan ne toimivat pikemminkin teoriaa täydentävinä. Perusteltuna ja mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla psykologisen turvallisuuden heikentymisen seuraukset erilaisissa toimintaympäristöissä.

Myös luottamuksen ja tietoisuustaitojen välinen suhde olisi tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimuksen arvoinen teema. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella tietoisuustaitojen ja luottamuksen välillä ei olisi suoraa yhteyttä. Tämä poikkeaa osittain aiemmasta kirjallisuudesta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella vuorovaikutuksen ja konkreettisten tekojen merkitystä luottamuksen muodostumisessa johtajan ja johdettavien välillä.

Lisäksi jatkotutkimus olisi perusteltua liittyen tietoisuustaitojen harjoittamisen määrään ja käytettyihin menetelmiin sekä niiden merkitykseen vuorovaikutuksen kehittymisessä. Tässä tutkimuksessa tietoisuustaitoja tarkasteltiin yleisellä tasolla, eikä eri harjoitusmuotojen tai harjoittelumäärien merkitystä huomioitu. Tällainen tutkimus syventäisi entisestään ymmärrystä liittyen tietoisuustaitojen harjoitteluun johtamisen vuorovaikutuksen kehittämisen kontekstissa.

## Lähteet

- Ashkanasy, Neal M. – Dorris, Amanda D. (2017) Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, 67–90.
- Baer, Markus – Frese, Michael (2003) Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(1), 45–68.
- Baer, Ruth A. (2003) Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, Vol. 10(2), 125–143.
- Bauer, Talya N. – Erdogan, Berrin (2015) Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. Teoksessa Bauer, Talya N. – Erdogan, Berrin. *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford, Oxford University Press, 20-28.
- Bonde, E. H., Mikkelsen, E. G., Fjorback, L. O., & Juul, L. (2023). The impact of an organizational-level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112907.
- Borge Doornich – Miller-Lynch, Helen (2024) The mindful leader: A review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 15, 1322507.
- Bishop, Scott R. – Lau, Mark – Shapiro, Shauna – Carlson, Linda – Anderson, Norman D. – Carmody, James – Segal, Zindel V. – Abbey, Susan – Speca, Michael – Velting, Drew – Devins, Gerald (2004) Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, Vol. 11(3), 230–241.
- Bradley, Bret H. – Postlethwaite, Benjamin E. – Klotz, Anthony C. – Hamdani, Muhammad R. – Brown, Kenneth G. (2012) Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97(1), 151–158.
- Brown, Kirk Warren – Ryan, Richard M. (2003) The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 (4), 822–848.
- Burris, Ethan R. (2012) The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(4), 851–875.
- Carmeli, Abraham – Brueller, Dan – Dutton, Jane E. (2009) Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 26(1), 81–98.

- Carmeli, A. – Reiter-Palmon, R. – Ziv, E. (2010) Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, Vol. 22(3), 250–260.
- Chiesa, Alberto – Malinowski, Peter (2011) Mindfulness-based approaches: Are they all the same? *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 67(4), 404–424.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dane, Erik (2011) Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, Vol. 37(4), 997–1018.
- Detert, James R. – Burris, Ethan R. (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, Vol. 50(4), 869–884.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321.
- Edmondson, Amy C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Edmondson, Amy C. (2018) *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley, Hoboken.
- Edmondson, Amy C. – Higgins, Monica – Singer, Sara J. – Weiner, Bryan J. (2016) Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, Vol. 13(1), 65–83.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Feng, Xingyu; Long, Tianyi; & Han, Ping. (2025). How and When Team Mindfulness Enables Us to Navigate Adversity: Survey and Field Experimental Evidence. *Journal of Business and Psychology*, 2025-01, Article 111920.
- Frazier, Melissa L. – Fainshmidt, Stav – Klinger, Ryan L. – Pezeshkan, Amir – Vracheva, Veselina (2017) Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, Vol. 70(1), 113–165.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.

- Glomb, Theresa M. – Duffy, Michelle K. – Bono, Joyce E. – Yang, Tammy (2011) Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 30, 115–157.
- Good, Darren J. – Lyddy, Christopher J. – Glomb, Theresa M. – Bono, Joyce E. – Brown, Kirk W. – Duffy, Michelle K. – Baer, Ruth A. – Brewer, Joan A. – Lazar, Sara W. (2016) Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, Vol. 42 (1), 114–142.
- Graen, George B. – Uhl-Bien, Mary (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol. 6(2), 219–247.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). Research ethics for social scientists: Between ethical conduct and regulatory compliance. SAGE Publications.
- Hülshager, Ute R. – Alberts, Hugo J. E. M. – Feinholdt, Alexandra – Lang, Jonas W. B. (2013) Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98(2), 310–325.
- Jouppi, Elina (2020) Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta.
- Kabat-Zinn, Jon (2007) Täyttä elämää: kehon ja mielen yhteistyö stressin, kivun ja sairauksien hoidossa. Basam Books, Helsinki.
- Kahn, William A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33(4), 692–724.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). Interviews in qualitative research (2nd ed.). SAGE Publications.
- Knoll, Michael – van Dick, Rolf (2013) Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113(2), 349–362.
- Kyngäs, H., Mikkonen, K., & Kääriäinen, M. (2020). The application of content analysis in nursing science research. Springer Nature.
- Liu, Y., Liu, S., Liu, R., & Liu, Y. (2024). Leader mindfulness and employee safety behaviors in the workplace: A moderated mediation study. *Journal of Managerial Psychology*, 39(3), 287–303.

- Lutz, Antoine – Slagter, Heleen A. – Dunne, John D. – Davidson, Richard J. (2008) Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 12(4), 163–169.
- Lyddy, Christopher J. – Good, Darren J. (2017) Being while doing: An inductive model of mindfulness at work. *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, 2060.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Martínez-Córcoles, M., Seitkanova, D., Silla, I., & Gracia, F. J. (2024). Leading mindful organizing for safety in air traffic control: A moderated serial mediation model. *Safety Science*, 176, 106550.
- May, Douglas R. – Gilson, Lucy L. – Harter, Lynn M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77(1), 11–37.
- McKinsey & Company (2021) Psychological safety and the critical role of leadership development. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development#/> (viitattu 22.6.2025).
- Mikkelsen, Alan C. – Sloan, David – Tietz, Cris J. (2021) Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and Associations with Supervisor Credibility. *Communication Studies*, Vol. 72(4), 600–617.
- Nembhard, Ingrid M. – Edmondson, Amy C. (2006) Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27(7), 941–966.
- Newman, Alexander – Donohue, Ross – Eva, Nathan (2017) Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, Vol. 27(3), 521–535.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Park, J.-H., Shin, J.-J., Gau, L.-S., & Kim, J.-C. (2025). Authentic Leadership and Subjective Career Success: The Mediating Roles of Psychological Safety and Mindfulness in a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 17(7), 2861.

- Passmore, J. (2019). Mindfulness at organizations: A critical literature review (Part 1). *Industrial & Commercial Training*, 51(2), 104–113.
- Reb, Jochen – Narayanan, Jayanth – Chaturvedi, Sankalp (2012) Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, Vol. 5(1), 36–45.
- Roche, Maree – Haar, Jarrod – Luthans, Fred (2014) The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19(4), 476–489.
- Saleem, S., Burton, M., & Vu, P. (2023). Exploring the pathways to enhanced task performance: The roles of supportive leadership, team psychological safety, and mindful organizing. *Journal of Health Technology & Innovation*, 3(1), 21–38.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications.
- Shapiro, Shauna L. – Carlson, Linda E. – Astin, John A. – Freedman, Benedict (2006) Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 62(3), 373–386.
- Siemens, Enno – Roth, Aleda V. – Balasubramanian, Sridhar (2008) How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, Vol. 26(3), 426–445.
- Tang, Yi-Yuan – Hölzel, Britta K. – Posner, Michael I. (2015) The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, Vol. 16(4), 213–225.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *The ethical principles of research with human participants and ethical review in the human sciences in Finland*.
- Verdorfer, Armin P. (2016) Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual leader behavior. *Mindfulness*, Vol. 7(4), 950–961.

## **Liitteet**

### **Liite 1: Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä**

Tässä opinnäytetyössä on käytetty Open AI ChatGPT-4 & ChatGPT-5 tekoälyä. Opinnäytetyön idea, runko, rakenne, kappaleet, kaikki tekstien sisältö sekä työn toteutus on omaa tuotostani. Myös opinnäytetyössä esiintyvät lähteet ovat itse valitsemiani ja analysoimiani. Tekoälyä on käytetty avustavana työkaluna läpi koko työn tuottamani tekstin kielelliseen ja rakenteelliseen parantamiseen, kuten lauserakenteiden selkeyttämiseen, sanavalintojen täsmentämiseen ja tekstin sujuvuuden kehittämiseen. Tekoälyn ehdottamia parannuksia on edelleen manuaalisesti muokattu ja täsmennetty, sekä huolehdittu parannusten säilyttävän alkuperäisen tuotoksen sisällön ja paikkansa pitävyden.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyn avustamat kohdat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Pääkysymys 1:

Miten koet tietoisuustaitojesi vaikuttaneen johtamistapaasi arjessa?

Lisäkysymykset:

1: Voitko kuvailla jonkin konkreettisen tilanteen, jossa tietoisuustaitosi ovat auttaneet johtamistilanteessa tai päätöksenteossa, esimerkiksi säilyttämään harkitsevuuden tai rauhallisuuden paineen alla?

2: Miten tietoisuustaitojen harjoittaminen on vaikuttanut tapaan, jolla reagoit ihmisten välisten haastavien tilanteiden tai palautteen yhteydessä? (Oma sisäinen reagointi\*)

3: Miten tietoisuustaidot näkyvät stressinhallinnassa tai kiireen keskellä?

4: Millä tavoin tietoisuustaidot ovat muuttaneet tapaasi havainnoida omaa ajatteluasi ja tunteitasi johtajana?

Pääkysymys 2:

Miten koet, että tietoisuustaitosi ovat vaikuttaneet vuorovaikutustaitoihisi tiimissäsi ja työyhteisössä?

Lisäkysymykset:

1: Miten tietoisuustaitojen harjoittaminen on vaikuttanut siihen, miten kuuntelet muita tai olet läsnä keskusteluissa?

2: Onko tietoisuustaitojen harjoittaminen muuttanut tapaasi antaa tai vastaanottaa palautetta? (oma kokemus\*\*)

3: Miten käsittelet erimielisyyksiä tai konflikteja nykyisin verrattuna aiempaan?  
(vuorovaikutuksellinen reagointi\*)(vuorovaikutuksellinen reagointi\*\*\*)

4. Miten tietoisuustaidot ovat vaikuttaneet tapaan, jolla ilmaiset itseäsi tai reagoit muiden tunteisiin?  
(vuorovaikutuksellinen reagointi\*)

5: Oletko saanut palautetta tiimiltäsi vuorovaikutustyylistäsi tai läsnäolostasi?

### Pääkysymys 3:

Miten ymmärrät psykologisen turvallisuuden käsitteen työyhteisössä? Kuinka tärkeänä pidät sitä omassa johtamisessasi?

#### Lisäkysymykset:

1: Milloin olet kokenut, että tiimissäsi on ollut turvallista tuoda esiin erilaisia näkemyksiä? Entä milloin ei?

2: Miten toimit, jos huomaat että joku tiimissä epäröi puhua avoimesti?

3: Mitkä tekijät sinun mielestäsi vahvistavat tai heikentävät psykologista turvallisuutta?

4: Miten arvioit omaa rooliasi turvallisuuden rakentajana?

5: Miten psykologinen turvallisuus näkyy tiimisi arjessa, esimerkiksi keskustelujen avoimuudessa, virheistä oppimisessa tai ideoiden jakamisessa? (yleinen havainnointi\*\*\*\*)

6: Miten oma vuorovaikutustapasi (esimerkiksi tapa kuunnella, antaa palautetta tai reagoida) vaikuttaa siihen, kokevatko muut olonsa turvalliseksi? (muiden kokemus\*\*)

### Pääkysymys 4:

Miten koet, että tietoisuustaitosi vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen tiimissäsi johtamisen vuorovaikutuksen kautta?

#### Lisäkysymykset:

1: Miten tämä vaikutus näkyy arjessa, esimerkiksi tiimin keskustelukulttuurissa, palautteenannossa tai virheistä oppimisessa? (tietoisuustaitojen vaikutus\*\*\*\*)

2: Onko tietoisuustaitojen harjoittaminen muuttanut tapaa, jolla reagoit, kun joku tekee virheen tai on eri mieltä kanssasi? (vaikutus psykologiseen turvallisuuteen\*\*\*)

3: Miten tiimiläiset ovat mielestäsi reagoineet sinun tietoiseen läsnäolooosi tai vuorovaikutustyyliisi?

4: Näetkö yhteyden tietoisuustaitojen ja luottamuksen rakentumisen välillä?

5: Voitko kuvailla tilanteen, jossa tietoisuustaitosi ovat tukeneet psykologista turvallisuutta – tai tilanteen, jossa sen puute on ollut haaste?

### Liite 3. Kategorisointimatriisi

Teema	Koodi	Kuvausesimerkkejä
<b>ODOTETUT HAVAINNOT</b>		
Tietoisuustaitojen vaikutus johtamiseen	Stressi	Stressi vähentynyt. Kohentunut mielentila. Jaksaminen. Motivaatio.
	Huomion suuntaus	Keskittyminen nykyhetkeen. Fokus. Hetkessä oleminen.
Tietoisuustaitojen vaikutus vuorovaikutukseen	Kuunteleminen	Keskittyminen toisten sanomaan. Puheenvuoron antaminen. Puhumaan rohkaiseminen.
	Puhuminen	Rauhallinen ja selkeä artikulointi. Vastaukset kysymyksiin, eikä ohi aiheen. Vakuuttava esiintyminen.
Psykologinen turvallisuus	Oma rooli	Vaikuttaminen psykologiseen turvallisuuteen. Psykologisen turvallisuuden edistäminen. Vaikean ilmapiirin korjaaminen.
	Havaitseminen	Puhumattomuus. Poissaolot. Prosessien takkuaminen. Laadun heikkeneminen. Vaihtuvuus. Aggressiot.
Tietoisuustaitojen yhteys psykologisen turvallisuuden rakentumiseen johtamisen vuorovaikutuksen kautta	Erot tiimeissä	Tietoisuustaitoja harjoittavissa tiimeissä parempi.
	Tietoisuustaitojen merkitys	Merkittävät hyödyt. Parantunut laatu. Avoimuus. Luottamus. Toisten kunnioitus. Tehostuneet prosessit. Parantunut yhteistyö.
<b>ODOTTAMATTOMAT HAVAINNOT</b>		
Tietoisuustaitojen vaikutus johtamiseen	Stressi	Ei vaikutusta.
	Huomion suuntaus	Ei vaikutusta.
Tietoisuustaitojen vaikutus vuorovaikutukseen	Kuunteleminen	Ei vaikutusta.
	Puhuminen	Ei vaikutusta.
	Oma rooli	Ei vaikutusta.

Psykologinen turvallisuus	Havaitseminen	Ei havaittavissa.
Tietoisuustaitojen yhteys psykologisen turvallisuuden rakentumiseen johtamisen vuorovaikutuksen kautta	Erot tiimeissä	Ei eroja.
	Tietoisuustaitojen merkitys	Ei merkitystä..
UUDET ESIIN NOUSSEET HAVAINNOT		
Tietoisuustaitojen vaikutus johtamiseen		
Tietoisuustaitojen vaikutus vuorovaikutukseen		
Psykologinen turvallisuus		
Tietoisuustaitojen yhteys psykologisen turvallisuuden rakentumiseen johtamisen vuorovaikutuksen kautta		

## **Liite 4. Haastatteluinfo**

*Hei*

*Suuri kiitos halukkuudestasi osallistua tutkimukseni haastatteluun.*

### ***Tutkimus:***

*Tutkimuksessa tutkitaan, miten tietoisuustaidot vaikuttavat johtamisen vuorovaikutukseen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tutkimuksessa on kartoitettu olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimusta. Haastattelujen tarkoituksena on saada omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä sekä analysoida näitä tuloksia aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimusdataan verraten. Lopputulemana haastatteluista saatu data voi joko tukea aiempaa tutkimusta tai olla sen kanssa ristiriidassa. Lisäksi haastattelut voivat nostaa esiin yllättäviä ja odottamattomia näkökulmia. Lopputulemana tutkimuksen odotetaan tuovan lisäarvoa tietoisuustaitojen, johtamisen vuorovaikutuksen sekä psykologisen turvallisuuden tutkimuksen kentälle sekä avaavan perusteita uusille tutkimusaiheille.*

### ***Käsitteet liittyen haastatteluihin:***

*Tietoisuustaidot:*

*Tietoisuustaidot tarkoittavat tietoista läsnäoloa, eli keskittymistä siihen, mitä tapahtuu juuri nyt, ilman arvostelua. Niihin kuuluu omien ajatusten, tunteiden, kehon tuntemusten ja ympäristön hyväksyvä ja rauhallinen tarkastelu. Tietoisuustaitoja voi harjoittaa monin tavoin, esimerkiksi säännöllisillä hengitys- ja meditaatioharjoituksilla sekä arjen tilanteissa tapahtuvalla hetkeen keskittymisellä ja oman mielen tarkastelulla.*

*Johtamisen vuorovaikutus:*

*Johtamisen vuorovaikutus tarkoittaa johtajan ja alaisen välistä viestintää ja kanssakäymistä. Se voi tapahtua kasvotusten, puhelimitse tai erilaisten viestintäsovellusten kautta, ja sisältää sekä kirjallista viestintää (esim. sähköpostit, viestit) että sanatonta viestintää (ilmeet, eleet, äänenpainot). Vuorovaikutuksen laatu näkyy keskustelujen dynamiikassa kuten esimerkiksi kuuntelemisessa, puheenvuorojen jakamisessa, kannustamisessa ja toisen osapuolen huomioimisessa.*

*Psykologinen turvallisuus:*

*Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaation, tiimin tai ryhmän ilmapiiriä, jossa ihmiset kokevat voivansa olla aidosti omia itsejään. Se näkyy uskalluksena tuoda esiin mielipiteitä, ideoita, virheitä ja haasteita ilman pelkoa pilkasta, torjunnasta tai kielteisistä seurauksista. Turvallinen ilmapiiri luo perustan avoimelle keskustelulle, luovuudelle ja oppimiselle, sillä työntekijät tietävät, ettei omien näkemysten esiin tuominen vaaranna heidän asemaansa tai urakehitystään.*

*Haastattelun toteutus:*

*Tähän tutkimukseen on tarkoitus saada 6 – 8 haastateltavaa. Haastattelu aika sovitaan erikseen kunkin haastateltavan kanssa. Haastattelun tavoitekesto on noin 45 - 60 min. Haastattelu voi olla myös hieman pidempi/lyhempi, joten olen kiitollinen pienestä joustosta aikaikkunan suhteen. Haastattelu toteutetaan Microsoft Teamsin kautta. Lähetän sähköpostiinne kutsulinkin yhdessä sovitulle ajankohdalle. Haastattelussa pyydän pitämään kameran päällä.*

***Haastattelun eteneminen:***

*Haastattelussa esitän neljä pääkysymystä, jotka ovat:*

*Haastattelun toteutus:*

*-Miten koet tietoisuustaitojesi vaikuttaneen johtamistapaasi arjessa?*

*-Miten koet, että tietoisuustaitosi ovat vaikuttaneet vuorovaikutustaitoihisi tiimissäsi ja työyhteisössä?*

*-Miten ymmärrät psykologisen turvallisuuden käsitteen työyhteisössä? Kuinka tärkeänä pidät sitä omassa johtamisessasi?*

*-Miten koet, että tietoisuustaitosi vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen tiimissäsi johtamisen vuorovaikutuksen kautta?*

*Pääkysymysten tueksi saatan esittää vaihtelevan määrän erilaisia tarkentavia tai ohjaavia kysymyksiä.*

*Haastatteluissa tärkeintä on vastata täysin aidosti ja rehellisesti esitettyihin kysymyksiin. Oikeita ja väriä vastauksia ei ole ja haastateltavan ei kannata muotoilla vastauksiaan sen mukaan mitä haastateltava olettaa haastattelijan haluavan tai ei haluavan kuulla. Haastattelu on puolistrukturoitu, eli haastattelijalla ohjaa ja rytmittää haastattelua, mutta haastattelu on hyvin*

*keskustelun omainen ja haastateltava saa täysin omin sanoin ja oman aikansa ottaen vastata kaikkiin esitettyihin kysymyksiin.*

*Kiitos vielä kerran mahdollisuudestanne osallistua haastatteluun!*

*Ystävällisin terveisin*

*Sami Mattila*

## Liite 5. Haastattelukutsu

*Hei*

*Olen Turun Yliopiston opiskelija. Opiskelen kauppatieteiden maisteriksi asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Pääaineeni on johtaminen ja organisointi.*

*Teen tällä hetkellä graduani aiheesta ”Tietoisuustaitojen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa johtamisen vuorovaikutuksen kautta”. Graduni on laadullinen tutkimus, jossa tutkitaan tietoisuustaitojen (mindfulness) merkitystä siihen, minkälainen psykologinen turvallisuus vallitsee organisaatiossa/yrityksessä/tiimissä. Vaikutusta tähän tutkitaan nimenomaan johtamisen vuorovaikutuksen kautta, eli johtajan ja alaisten sanallisen ja sanattoman sekä kirjallisen kommunikoinnin/viestinnän kautta.*

*Tutkimukseni teoriaosuus on valmis. Siinä olen käynyt läpi runsaasti aiheeseen liittyviä käsitteitä ja aiempia tutkimuksia. Seuraavaksi tutkimuksessani olisi tarkoitus toteuttaa haastatteluja.*

*Tutkimuksessa on tavoitteena haastatella 6-8 suomalaisissa yrityksissä toimivaa/toiminutta johtajaa/päällikköä, jotka säännöllisesti harjoittavat tietoisuustaitoja (mindfulnessia). Haastattelu on yksilöhaastattelu, joka toteutetaan etäyhteydellä (zoom/teams) ja on luonteeltaan puolistrukturoitu. Haastattelussa minä esitän noin 4 kappaletta pääkysymyksiä ja niiden tueksi mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä. Keskustelu on avointa ja haastateltava saa vapaasti omin sanoin kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään kuhunkin kysymykseen liittyen.*

*Haastattelussa voidaan myös tilanteen mukaan poiketa aiheesta, jos se palvelee tutkimusaihetta. Myös uudet odottamattomat näkökulmat ovat osa tutkimuksen sisältöä. Haastattelun arvioitu kesto on noin 45 – 60 minuuttia. Haastattelu tallennetaan litterointia varten. Haastattelujen sisältöä analysoidaan ja verrataan aiempaan tutkimustietoon. Tarkoituksena on löytää olemassa olevaa tutkimusta tukevaa näyttöä sekä mahdollisesti esiin nousevaa uutta tai odottamatonta tietoa.*

*Haastateltavien kriteerit ovat:*

- Johtamiskokemusta suomalaisesta yrityksestä/organisaatiosta, eli suoria alaisia johdettavana. Tittelit esim. johtaja/päällikkö. Positio voi olla nyt meneillään oleva, mutta myös menneisytydessä ollut.*

- Säännöllinen tietoisuustaitojen (mindfulness) harjoittaminen (esim. viikoittain), johtajaposition aikana. Vähintään 6 kuukauden historia tietoisuustaitojen säännöllisestä harjoittamisesta johtajaposition aikana. Sillä minkälaisia harjoitteet ovat olleet, ei ole merkitystä.

Lähestyn Teitä, koska voisitte olla potentiaalinen haastateltava. Täytättekö edellä mainitut kriteerit ja olisitteko halukas haastateltavaksi graduani varten? Kaikki haastattelussa puhutut asiat ovat luottamuksellisia ja graduun ei tulla laittamaan nimiä tai muitakaan tunnistettavia tietoja haastateltavista. Gradun julkaisun jälkeen kaikki haastatteluihin liittyvä data hävitetään. Gradu valmistuu joulukuu-tammikuu aikana.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa lokakuu-marraskuu aikana. Minulla on hyvin joustavat aikataulut, joten haastateltava saa itse päättää itselleen haastatteluun parhaiten soveltuvan ajan.

Mikäli suostutte haastatteluun, lähestyn teitä vielä myöhemmin tarkemmalla tutkimuskuvauksella ja haastattelun toteutukseen liittyvällä infolla. Haastattelun pääkysymykset saatte halutessanne etukäteen tarkasteltavaksi.

Lisäksi vastauksestanne riippumatta tiedustelen Teiltä, tunnistatteko näistä kriteereistä muita henkilöitä, jotka voisivat olla sopivia haastateltavakseni? Sopivien haastateltavien löytäminen tutkimukseeni on merkittävä työvaihe ja kontaktien saaminen on erittäin arvokasta.

Kiitän jo etukäteen vastauksestanne ja mahdollisista avuista joko haastatteluun osallistumisen ja/tai rekrytoitavien löytämisen puolesta.

Terveisin

Sami Mattila