

# **Psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden johtaminen ja edistäminen**

**Case OP Päijät-Häme**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Nea Kalska	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 76	Valmistumisaika 2023
Työn nimi <b>Psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden johtaminen ja edistäminen</b> Case OP Päijät-Häme		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) OP Päijät-Häme		
Tiivistelmä <p>Kyselytutkimus tehtiin toimeksiantona OP Päijät-Hämeelle ja tutkimuksessa tarkasteltiin psykologisen turvallisuutta, sekä niiden johtamista ja niihin liittyviä teemoja. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten näitä osa-alueita voitaisiin kehittää organisaatiossa ja missä koettiin suurimmat haasteet tällä hetkellä, jotka estävät tutkittavien aiheiden toteutumisen organisaatiossa.</p> <p>Teoriaosuus koostettiin psykologisesta turvallisuudesta, sen teemoista ja johtamisosiosta. Psykologinen turvallisuus toimii tutkimuksen kattoterminä ja syventävinä käsitteinä työhön oli valittu luottamus ja yhteisöohjautuvuus. Psykologisesta turvallisuudesta keskityttiin tutkimaan aihetta sen tärkeyden työelämässä, neurotieteen ja oppimisen kautta. Luottamusta ja yhteisöohjautuvuutta käsiteltiin omissa luvuissaan syventävästi. Johtamisessa keskityttiin tutkimaan aihetta johtamisen merkityksen selvittämisenä, sekä kompleksisuuden, psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden johtamisena.</p> <p>Tutkimus tehtiin sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen yhdistelmä tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin lähettämällä kohdeyritykseen sähköisen kyselytutkimuksen, johon vastasi 66 vastaajaa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden koetaan olevan yleisesti korkealla tasolla organisaatiossa. Tutkimusvastauksissa saatiin selville yksittäisiä kehityskohteita ja -tarpeita, joiden työstämisellä tutkittavia aiheita voidaan kohottaa organisaatiossa erilaisin toimenpitein.</p>		
Asiasanat Psykologinen turvallisuus, luottamus, yhteisöohjautuvuus, johtaminen, työhyvinvointi		

## Abstract

Author(s) Nea Kalska	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 76	
Title of Publication <b>Leading and improving of psychological safety, trust, and community-oriented organizing</b> Case OP Päijät-Häme		
Degree, Field of Study Batchelor of Business Administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) OP Päijät-Häme		
Abstract <p>This questionnaire survey was made in collaboration with OP Päijät-Häme and the studied subject in this thesis was psychological safety, leading to it and the themes associated with them. The meaning of this survey was to research how to improve these factors in the organization and where are the biggest challenges that prevent the studied subjects to succeed in.</p> <p>The theory was composed of psychological safety, its themes of it, and the leadership portion. Psychological safety acts as a hypernym in this thesis and specifying terms are trust and community-oriented organizing. Psychological safety was focused on researching the topic through its importance in work life, neuroscience, and learning. Trust and community-oriented organizing discoursed in their own chapters in depth. The leadership chapter was focused on studying the subject through the meaning of leadership with leading complexity, psychological safety, trust, and community-oriented organizing.</p> <p>The questionnaire was made both qualitative and quantitative methods as a compound study. This study was executed by sending it to the focus group electronically and 66 people answered it.</p> <p>The result of the study showed that psychological safety, trust, and community-oriented organizing are generally perceived to be t a high level in the organization. In the questionnaire responses, individual targets and needs to improve were found. Working on those researched subjects with small acts and changes in the organization, results can be raised with various measures.</p>		
Keywords Psychological safety, trust, community-oriented organizing, leadership, management, well-being at work		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta ja aihe .....	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Aineistot ja tutkimusmenetelmä .....	4
1.4	Työn rakenne.....	4
1.5	Toimeksiantajan esittely.....	5
2	Psykologisen turvallisuuden merkitys.....	6
2.1	Psykologinen turvallisuus.....	6
2.2	Googlen Projekti Aristotle .....	7
2.3	Clarken neljä tasoa .....	9
2.4	Neurotiede ja psykologiset tarpeet.....	13
2.5	Oppiminen ja kilpailutekijät .....	16
3	Luottamus ja yhteisöohjautuvuus.....	19
3.1	Luottamus.....	19
3.2	Yhteisöohjautuvuus .....	22
4	Johtaminen keskiössä.....	27
4.1	Johtamisen merkitys .....	27
4.2	Kompleksisuuden johtaminen .....	28
4.3	Psykologisen turvallisuuden johtaminen .....	30
4.4	Luottamuksen johtaminen.....	32
4.5	Yhteisöohjautuvuuden johtaminen .....	34
5	Kyselytutkimuksen toteutus .....	37
5.1	Kyselytutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen kulku.....	37
5.2	Kyselylomakkeen laadinta ja aineiston kerääminen .....	38
5.3	Aineiston analyysi.....	40
5.4	Kyselyn tulokset.....	41
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	64
6.1	Tulosten peilaus teoriaan.....	64
6.2	Tulosten luotettavuus.....	69
6.3	Jatkokehitysideat .....	70
7	Yhteenveto .....	74
	Lähteet .....	77

Liite 1. Kyselytutkimus

Liite 2. Saatekirje

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja aihe

Tämä suunnitelma on pohja tutkimukselliselle opinnäytetyölle, jonka tarkoituksena on kerätä tietopohjaa ja toteuttaa tutkimus Päijät-Hämeen OP:lle psykologisen turvallisuuden lisäämisestä ja luottamuksen tilasta työnantajan ja työntekijän välillä OP:n henkilöstöllä Lahdessa. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda tutkimushaastattelu, toteuttaa haastattelut henkilöstöllä ja kartoittaa psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja itseohjautuvuuden tilannetta, sekä tarjota tutkimuksen analyysin avulla jatkotoimintaehdotuksia.

Viime vuosien työn muutokset ovat vaikuttaneet työelämän rakenteisiin monin tavoin. Kokonaisvaltaisesti tarkasteltaessa työelämän muutosta viimeisien vuosikymmenten aikana, voidaan nähdä valtava määrä kehitystä siinä, miten ja missä työtä tehdään, kuin myös miten työelämää johdetaan ja mitkä arvot nostavat suosiotaan työntekijöiden keskuudessa. Työnkuva on muuttunut fyysisestä maataloustyöstä sisällä tehtävään tietotekniikkatyöhön (Heikkinen & Löyttyniemi, 2020) ja jo itse työn sisällön muuttuminen tuo mukanaan valtavia muutoksia. Siirryttäessä jatkuvasti digitalisaation kehittyessä enemmän suorittavasta työstä kompleksiseen tietotyöhön (Työterveyslaitos), myös työn kuormittavuus on muuttumassa fyysisestä psyykkiseksi ja työssä jaksaminen onkin jatkuvasti laskemassa huolestuttavasti. Koronapandemia nosti tarkasteluun täysin uuden tavan toimia ja esimerkiksi etä- ja hybridityö nosti suosiotaan valtavasti tänä aikana (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021).

Myös pandemian muuttuneet työtavat muuttuivat päivittäiset odotukset työssä pärjäämiselle ja uudenaisten piirteiden johtaminen vaatii myös johtamiseen muutosta. Työterveyslaitoksen (2022) tekemässä tutkimuksessa näkyi selviä tuloksia työuupumuksen kasvusta. Ratkaisuna uupumuksen vähentämiseen tutkimuksessa nähtiinkin, että työpaikat, jotka onnistuvat tukemaan työntekijöitään ja vaalimaan luottamusta työnantajan ja -tekijän välillä, sekä tarjoamaan arvostusta poikkeustilanteesta huolimatta lisäsivät:

- työhyvinvointia ja mielekkyyttä työssä, sekä työn imua
- sitoutumista ja vähentyneitä eroaiteita
- myönteisen mielenterveyden vaalimista haastavana aikana.

Onkin selvää jo näitä tuloksia tarkasteltaessa, että psykologisen turvallisuuden lisääminen työpaikalla on entistä tärkeämpää ja sen aikaansaaminen vaatii panostusta koko työyhteisöltä, mutta erityisesti johtamiselta. Tutkimuksessa tuli myös ilmi yhteisöllisyyden, ihmis-

lähtöisen palvelevan johtamisen sekä työntekijöiden tuen saamisen esihenkilöltä tarvitsevan vahvistusta.

Lähdettäessä pohtimaan aihetta opinnäytetyölle, oli tärkeää, että aihe koskettaa läheisesti kirjoittajan tärkeitä arvoja johtamiskäsitystä ja on avaintekijä hyvässä johtamisessa. Työhyvinvointi on tärkeä aihe johtamisessa ja kohdattaessa niin huonoa, kuin unohtumattoman laadukasta johtamista, esihenkilön vastuu kirkastuu ja rooli työyhteisössä selkiytyy. Kokemus on näyttänyt, että johtaminen on täysin psykologian ymmärtämistä ja sen hyväksymistä, että kaikki ovat erilaisia ja siinä piilee koko monimuotoisuuden rikkaus.

Yrityskulttuuri, jossa koko henkilökunta on sitoutunut kehittämään toimintaa, tuottaa keski-vertoa parempia tuloksia, jopa taloudellisesti. Kaikilla työntekijöillä tulisi tästä syystä olla kirkas kuva siitä, miten oma toiminta kytkeytyy yrityksen tavoitteisiin, ja jatkuvan toiminnan kehittämisen tulisi olla luonnollinen osa työn arkea ja jokaisen tehtävänkuva. Jotta saisimme asiantuntijat tai välillä haastavaakin asiakastyötä tekevät työntekijät antamaan parhaan panoksensa, ei riitä, että ihmiset ovat tyytyväisiä. Työntekijöiden sisäisen motivaation ja tekemisen innon ruokkimisesta tulee yksi esihenkilötyön tärkeimmistä tehtävistä. Vahva ymmärrys psykologisesta turvallisuudesta on avaintekijä tässä prosessissa.

Yrityksen on kuitenkin myös muovattava tällä hetkellä olevaa toimintaansa. Toiminnan kehittämiseksi voidaan laskea myös täysin uusiin suuntiin menemisen sijasta erilaisempien ja jopa rohkeidenkin ideoiden integroiminen nykyiseen toimintaan. Parhaita asiantuntijoita tämän toiminnan kehittämiseksi ovat ne henkilöt, jotka työtä tekevät, vaikka johdolla onkin usein hyväkin käsitys laajasta yleiskuvasta. Kuitenkin uusien innovaatioiden ja toiminnan tuunauksen näkökannat tulevat niiltä, jotka konkreettisen työn tekevätkin, työntekijöiltä. Tästä syystä aito innostaminen ja motivoituminen omasta työstä on tärkeää, samoin kun uuden kokeilemisen uskaltaminen, luottaminen ja jopa lupa erehtymiseen, eli lupa inhimillisyyteen. Kun tiimi luottaa toisiinsa ja johtajaansa, on mahdollisuus toimia itsenäisesti ja itsevarmasti tehden vastuullisia päätöksiä. Esihenkilön tarvitsee vain mahdollistaa tämä omalle tiimilleen. Vastuu ei kuitenkaan koskaan täysin organisaatiolla tai johtajalla, kaikilla ihmisillä on avaintekijän asema luotaessa organisaatiokulttuuria

Tavoitteena on myös kehittää työelämää yhdessä Päijät-Hämeen OP:n kanssa ja tarjota heille työkalu johtamiseen luottamuksen ja itseohjautuvuuden lisäämisessä. Tavoitteena on mahdollisesti jatkossa käyttää muokattua kyselyä vuosittain kartoittamaan tilannetta esimerkiksi vuosikeskusteluiden yhteydessä, sekä kartoittamaan kehitystä, jonka organisaatio on toimipisteessään saavuttanut. Oman organisaation tilanteen ymmärtäminen ja pullonkaulojen näkeminen auttaa hahmottamaan kehityksen kohteet sekä työskentelemään asetettua päämääriä kohti ratkoen kompleksiset ongelmat matkalla.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa OP Päijät-Hämeen henkilöstön havaintoja psykologisen turvallisuuden esiintymisestä omalla työpaikallaan ja kartoittaa luottamuksen tilaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä suhteessa, kuin myös työntekijöiden keskinäisessä, sekä organisaation välisessä suhteessa. Tavoitteena on selvittää myös itseohjautuvuuden tilaa organisaatiossa, sekä näiden mahdollisia kehittämiskohteita ja tämän kautta pohtia, miten niitä johdetaan kohti oikeaa tavoitetta. Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä hahmottuu siis näiden OP Päijät-Hämeen kartoitustarpeiden mukaan, miten johtamalla voidaan lisätä yksilön itseohjautuvuutta, luottamusta ja -varmuutta työssä, samalla kartoittaen näiden tilaa organisaatiossa.

Tutkimuksessa keskitytään selvittämään luottamuksen tasoa työpaikalla, uskallusta toimia itsenäisesti sekä ottaa riskejä ja mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät kykyä tehdä näitä päätöksiä, sekä selvittämään miten itseohjautuvaa työskentely on ja miten sitä voidaan johtaa paremmin. Tutkimus rajautuu OP Päijät-Hämeen yksikköön ja siellä työskentelevään henkilöstöön ja tutkimuksessa on mukana niin johtoportaan taso kuin väliesimiehet ja asiantuntijahenkilöstö. Otannalla pyritäänkin kartoittamaan koko henkilöstön näkemyksiä ja esimerkiksi vertaamaan mitä eroja voi olla esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksestä luottamukseen, itseohjautuvuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen, sekä millä tavoin johtamista voidaan kehittää niiden lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten OP Päijät-Hämeen työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden, itseohjautuvuuden ja luottamuksen omassa työyhteisössään ja miten heidän mielestään näitä tulisi edistää?
- Miten psykologinen turvallisuus, luottamus ja itseohjautuvuus koetaan eri rooleissa tiimin ja yksilön tasolla?
- Miten psykologista turvallisuutta, luottamusta ja itseohjautuvuutta voidaan edistää ja tukea?
- Miten psykologinen turvallisuus, luottamus ja itseohjautuvuus tulisi huomioida johtamisessa ja esihenkilötyössä?

Teemaan pyritään perehtymään johtamisen ja asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. On tärkeä kartoittaa luottamuksen ja itseohjautuvuuden nykytila ja miten ne koetaan organisaatiossa, jotta voidaan arvioida minne suuntaan henkilöstöä pitää johtaa, jotta saavute-



taan tavoiteltu tila psykologisen turvallisuuden suhteen ja saavutetaan mitattavia tuloksia esimerkiksi henkilöstökyselytutkimusten kautta.

### 1.3 Aineistot ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli tutkimuksellinen, sekä osittain kvantitatiivinen eli määrällinen. Opinnäytetyön kyselyosiossa on käytetty niin monivalintatehtäviä kuin avoimia kysymyksiä, jotta voitaisiin selvittää mahdollisimman tarkasti organisaatiossa näkyvät haasteet ja onnistumiset.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksen kattoterminä toimii psykologinen turvallisuus ja sitä avataan kokonaisuutena selventäen sen tarkoitusta ja termistöä. Kuitenkin aiheesta rajataan työssä erityisesti luottamukseen ja itseohjautuvuuteen, niiden linkittyessä vahvasti organisaation kehityssuuntaan ja toiveeseen opinnäytetyön työkalusta. Keskiössä on myös johtaminen, jota avataan sen merkityksestä organisaation kehittymiseen ja suuntaan. Johtamiskäsityksiä käydään läpi yleisesti ja sen eri suuntauksista keskityn erityisesti kompleksisuuden johtamiseen, sen hyödyllisistä ominaisuuksista johdettaessa monimutkaisia kompleksisia työyhteisöjä.

Opinnäytetyössä käsitellään asioita johtamisen ja yksilön näkökulmasta, ottaen huomioon myös organisaation, sillä loppujen lopuksi organisaatio rakentuu täysin yksilöiden yhteistoiminnasta. Tutkimuksessa kartoitetaan kaikkien henkilöstöluokkien näkemys käsiteltävään aiheeseen, jotta otanta on tarpeeksi iso ja vastaukset tarpeeksi inklusiivinen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lähteinä tässä opinnäytetyössä käytetään akateemisesti valideja lähteitä, kuten tieteelliset sekä ammatilliset artikkelit ja kirjat, tutkimukset, pro gradututkielmat ja ajankohtaiset uutiset aiheesta.

### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne jakautuu alun johdantoon opinnäytetyöhön, teoriaosuuteen, tutkimukseen ja siitä tehtävään analyysiin, sekä toimenpide-ehdotuksiin. Johdannossa avataan opinnäytetyön aihealinnan perusteluja, yhteiskunnallista taustaa ja työelämän tarpeita, mutta myös yhteistyöyrityksen toiveita. Teoriaosuudessa perehdytään kattoterminä psykologiseen turvallisuuteen, avataan termistöä ja sitä, miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää työyhteisössä. Osiossa sivutaan neurotiedettä ja ihmisen perustarpeita, työn merkityksellisyyttä ja oppimista pohtien näitä tiimin ja yksilöiden osalta.

Toisessa teorialuvussa käsitellään tutkimusongelman aihetta eli luottamusta ja itseohjautuvuutta, avataan sen termejä, ilmiötä ja osatekijöitä yksilön kautta koko organisaatioon.

Osiossa käsitellään myös aiheita johtajuuden kautta, miten ne näkyvät eri tavoin esihenkilötyössä vahvistavana tai tuomalla lisää haasteita.

Kolmannessa teorialuvussa syvennyttään johtamiseen, sen suuntauksiin ja syvemmin kompleksisuusjohtamiseen. Osiossa keskitytään keinoihin ja työkaluihin, joilla esihenkilöt ja johtajat voivat edistää luottamuksen ja itseohjautuvuuden lisääntymistä kohdeorganisaatiossa.

Neljäs osio on tutkimusosio, jossa perehdytään tutkimusmenetelmään, reliabiliteettiin, kyselyyn ja sen aineiston keräämiseen. Kyselytutkimuksessa käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista metodia. Viimeisissä osioissa on aineiston analysointi, yhteenveto ja viimeisenä analyysin pohjalta laadittuja jatkokehittämissuhteita.

## 1.5 Toimeksiantajan esittely

Päijät-Hämeen Osuuspankki on osa OP Ryhmää, jonka muodostaa 108 osuuspankkiä, sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta. OP Ryhmä rakentuu eri tavalla kuin iso osa pankeista, sillä sen omistaa yli 2 miljoonaa sen omistaja asiakasta ja siellä työskentelee 13000 henkilöä. (Osuuspankki, 2022.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu Päijät-Hämeen Osuuspankkiin (OP Päijät-Häme jäljempänä), joka on yksi ryhmän suurimmista Osuuspankeista. Vuonna 2021 pankilla on ollut yli 52 000 omistaja-asiakasta ja 85 000 asiakasta kokonaisuudessaan. Pankin toimipisteitä sijaitsee Lahden ja Heinolan kaupungeissa, sekä Hollolan ja Iitin kunnissa, niissä työskentelee 109 henkilöä. (Osuuspankki, 2021.)

OP Päijät-Häme on nimennyt arvopohjakseen ihmisläheisyyden, vastuullisuuden ja yhdessä menestymisen, joka näkyy heidän sanojensa mukaan asiakaskohtaamisissa, vastuutyössä ja pitkäjänteisessä osallistumisessa Päijät-Hämeen kunnan kehittämiseen. (Osuuspankki [viitattu 28.1.2023].) Työyhteisönä OP Päijät-Häme kertoo olevansa kannustava ja innostava, jossa panostetaan henkilöstön osaamiseen ja johtamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja tasa-arvon edistämiseen. Tavoitteena heillä on, että henkilöstö kehittää itseään ja jakaa osaamistaan koko uransa ajan ylläpitääkseen ikuista oppimista. (Osuuspankki.)

## 2 Psykologisen turvallisuuden merkitys

### 2.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on monielementtinen määritelmä, jota kuvaillaan eri tavoin tulkitsijan mukaan. Pekka Freese (2021) kuvailee psykologista turvallisuutta tiimien menestyksen avaintekijäksi, ilmapiiriksi, jossa koet itsesi tervetulleeksi, arvostetuksi. Hän kuvaillee sitä uskallukseksi olla oma itsensä ja haastaa muiden ajatuksia, itsenäiseksi toiminnaksi ja uuden oppimiseksi. Freesen mukaan tämä kokonaisuus rakentuu erilaisista tiimin tärkeimmistä kulmakivistä: yhteisestä suunnasta, luovasta jännitteestä ja yhteenkuuluvuudesta. Jokainen osa tiimiä joko rakentaa tai purkaa psykologista turvallisuutta työyhteisössä, sillä se on ytimeltään henkilöiden ja tiimien uskomuksia, tunteita ja toimintaa, sekä erilaisia totuttuja toimintamalleja. Ihmiset ovat sitoutuneempia psykologisesti turvallisessa työympäristössä, kehittävät kykyjään ja toimintaa, kaatavat asiakaskokemuksia kehittämättömiä siiloja ja kokeilevat yhteistyössä uusia asioita (Sitomo).

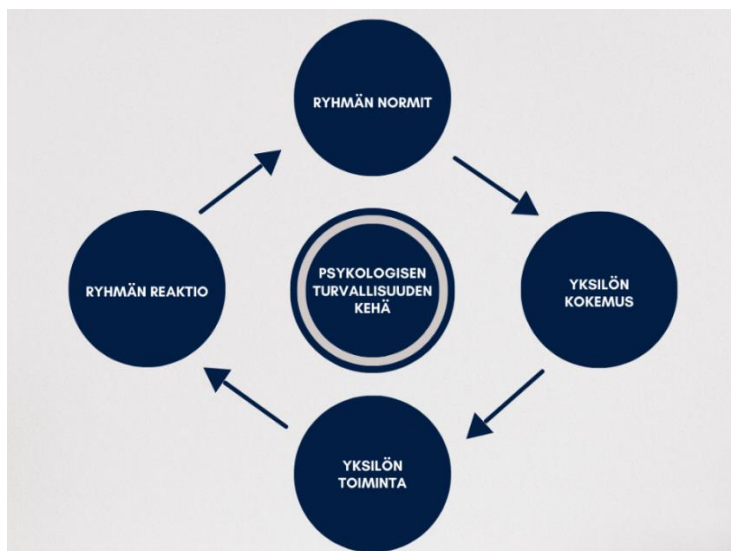
Amy Edmonsonin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan ryhmän psykologinen turvallisuus määritellään tiimin yhteiseksi uskoksi, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä sen jäsenten välillä. Usein tämä on hiljaista itsestäänselvyyttä eikä sille anneta erityistä suoraa huomiota yksilön tai tiimin tasolla. Vaikka hiljaiset uskomukset ihmisten välisistä normeista nousevat joskus keskusteluun ryhmässä, niiden täsmentäminen ei muuta tiimin psykologisen turvallisuuden olemusta. Käsitteen juuret löytyvät varhaisessa tutkimuksessa organisaatiotason muutoksissa, johon tarvitsee luoda psykologinen turvallisuus yksilölle, jotta tiimin jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi ja pystyvät muuttamaan (Schein & Bennis, 1965). Edmonson kuvailee, ettei termillä ei ole tarkoitus viitata huolimattomaan sallivuuteen, eikä yltiöpositiiviseen vaikutelmaan, vaan ennemmin luottamukseen siitä, että tiimi ei nolaa, hyljeksi tai rankaise ketään suorapuheisuudesta. Tämä itsevarmuus pohjautuu yhteiseen kunnioitukseen ja luottamukseen tiimin jäsenien kesken.

Freese (2021) on kartoittanut psykologista turvallisuutta eri lähteistä ja onnistunut poimaan niistä ydinrakenteet ja elementit helposti tarkasteltavaan muotoon, hänen mukaansa psykologisen turvallisuuden voidaan katsoa rakentuvan 5 eri pilarista:

1. Arvostus ja inklusiivisyys.
2. Tuttuus ja yhteenkuuluvuus.
3. Luottamus ja haavoittuvaisuus.
4. Yhteinen suunta ja raamit.

## 5. Halu oppia ja kontribuoida.

Freese (2021) kuvaa psykologista turvallisuutta eläväksi prosessiksi, jota voidaan kuvata kehällä (kuvio 1) jossa kaikki vaikuttavat toisiinsa, normit, jotka ovat muodostuneet ryhmässä vaikuttavat yksilöön ja yksilön toiminta taas ryhmään ja tätä kautta sen normien syntymiseen.



Kuvio 1 Psykologisen turvallisuuden kehä (Mukailtu Freese 2021)

Kehässä on neljä osaa, jotka kaikki kuvaava prosessin eri vaiheita. Jotta psykologista turvallisuutta voidaan kasvattaa ja kehittää, kehää ei kuljeta vaihe kerrallaan vaan kaikki kohtia kehitetään samaan aikaan. Jos vain yhtä tai osaa kohdistaan kehitetään, koko kehitysprosessi katkeaa. Vaiheet kuvataan seuraavasti: **Ryhmän normit**, jotka käsittävät tekemisen, oppimisen, haavoittuvaisuuden ja henkilöiden erilaisuuden. **Yksilön oman kokemuksen** ryhmästä, ilmapiiristä ja mahdollisesta omasta uudenlaisen tekemisen mahdollisuudesta tai siitä aiheutuvista seuraamuksista. **Toiminta**, jossa yksilö määrittää jatkaako vanhalla tavalla vai toimiiko uudella, mutta mahdollisesti riskialttiilla tavalla. **Reaktio ryhmässä**, joka heijastaa yksilön vanhaa tai uutta tapaa toimia suhteessa ryhmän toimintaan. (Freese 2021.)

Psykologisesti toimivassa tiimissä yhteenkuuluvuus on vahvaa, ihmiset uskaltavat ilmaista eriäviä näkökulmia, pyytää apua, tehdä itsenäisiä päätöksiä, ottaa vastuuta ja luottamus on kaiken ytimessä.

## 2.2 Googlen Projektin Aristotle

Vuonna 2011 Google päätti luoda täydellisen tiimin. Projektin Aristotle käynnistyi tutkimuksella tiimeistä, selvittäen vastausta kysymykselle, mikä tekee täydellisen tiimin? Tutkittiin

auttaako samat motivaattorit tai esimerkiksi samat kiinnostuksen lähteet tekemään tiimeistä parhaan. Tutkimuksen pohjalta ryhmä tutki Googlen 180 tiimiä ja selvitti esimerkiksi, miten työntekijät sosialisivat työn ulkopuolella, onko samoja harrastuksia tai koulutustaustaa, ovatko tiimien jäsenet introverteja vai ekstroverteja ja miten pitkään tiimit pysyvät kasassa, sekä niiden sukupuolibalanssin vaikutuksen. (Duhigg, 2016.)

Dataa saatiin paljon, mutta sama miten dataa järjesteltiin, siitä ei löytynyt lainkaan samoja kaavoja hyvien tiimien vertailussa. 180 tiimiä otti osaa tutkimukseen joka puolelta yritystä, mutta mikään ei osoittanut, että tietyn tyyppiset persoonat yhdessä, taidot tai tausta erotuisivat erityisesti edukseen tiimejä tarkasteltaessa. Itse yksilön ominaisuuksilla ei ollut suoraa yhteyttä erinomaisten tiimien onnistumisissa. Osa Googlen aikaansaavimmista tiimeistä olivat ystäviä työn ulkopuolella, kun taas osa tiimeistä käytännössä tuntemattomia palaverihuoneen ulkopuolella. Osalla tiimeistä oli vahvat johtajat, kun taas toisilla oli matala hierarkia. Hämmästyttävintä oli kaksi tiimiä, jossa henkilöillä oli melkein samankaltaiset taustat ja osa niiden henkilöistä samaa, mutta radikaalisti erilaiset tehokkuudet. (Duhigg, 2016.)

Tarkkailtuaan yli sataa ryhmää yli vuoden verran, projekti Arsitotlen tutkijat tulivat johtopäätökseen, että ymmärtämällä ja vaikuttamalla ryhmän normeihin, löytyi avain, jolla voitiin parantaa tiimien onnistumista. Projektin päätutkijana toimineelle Julia Rozovskylle jäi tämän jälkeen tehtäväksi ymmärtää mitkä normit näistä olivat tärkeimpiä. (Duhigg, 2016.)

Ongelmana oli, että normeja löytyi useita ja toisilla tiimillä toimivat normit oivat täysiä kontrasteja toisille onnistuneiden tiimien normeille. Kerätty data saattoi osoittaa päinvastaisiin suuntiin toisille toimivista normeista. Tutkijat huomasivat, että mikä erotti ”hyvät” tiimit toisista, oli se, miten tiimin jäsenet kohtelivat toisiaan. Toisin sanoen oikeat normit nostivat tiimin kollektiivisen älykkyyttä, kun taas väärät normit horjuttivat tiimiä, vaikka yksilöt olisivat olleet erityisen älykkäitäkin. Silti, mikä hämmensi tutkijoita, oli se, että tiimien hyväksi koetut normit saattoivat poiketa toisistaan valtavasti. Toisissa tiimeissä oli paljon älykkäitä ihmisiä, jotka pilkkoivat tehtävänsä nopeasti, kun toisissa tiimeissä saattoi olla keskiverto-älykkäitä, jotka kuitenkin osasivat hyödyntää jokaisen henkilön suhteellisia vahvuuksia. Joillain oli yksi vahva johtaja, kun toisilla johtaja saattoi vaihdella tehtävän mukaan. (Duhigg, 2016.)

Tutkijaryhmä löysi tiimeistä kuitenkin kaksi käytösmallia, jotka kaikki ryhmät jakoivat:

1. Hyvissä tiimeissä jäsenet puhuivat samanvertaisessa suhteessa, ilmiö, jota tutkijat kutsuivat ”tasavertaiseksi keskusteluvuorottelun jakamiseksi” (equality in distribution of conversational turn-taking). Joissain tiimeissä kaikki puhuivat jokaisen tehtävän aikana, toisissa johtajuus ja puhevastuu vaihtui tiimin vaihtaessa tehtävästä

toiseen. Jokaisessa tapauksessa kaikki olivat kuitenkin puhuneet päivän päätteeksi saman verran.

2. Toiseksi hyvillä tiimeillä oli kaikilla korkea ”keskivertoinen sosiaalinen herkkyys” (average socials sensitivity) – hieno tapa sanoa, että tiimin jäsenet olivat taitavia vaistoamaan intuitiivisesti sen, mitä toiset tunsivat perustuen heidän äänenpainoihinsa, ilmeisiinsä ja muhin non-verbaalisiin viesteihin. He tuntuivat havaitsevan herkemmin, ketkä kokivat tulleen jätetyksi ulkopuolelle tai olivat pahoittaneet mielensä. Henkilöt tehottomissa tiimeissä kontrastiksi, tuntuivat olmistavan vähemmän herkkyyttä kollegoidensa tunnetiloille. (Duhigg, 2016.)

Psykologiassa tutkijat nimittävät arkikielisesti piireiteitä kuten ”tasavertainen keskusteluvuoron jakaminen” tai ”keskivertoinen sosiaalinen herkkyys” piirteiksi, joita löytyy psykologisesta turvallisuudesta – ryhmäkulttuurista, jota Harvard Business Schoolin professori Amy Edmonson (1999) kuvailee tutkimuksessaan.

Projekti Aristoteleelle tutkimukset psykologisesta turvallisuudesta osoittivat ne yksittäiset normit, jotka ovat kriittisiä menestymiselle. Oli myös muita käytösmalleja, jotka vaikuttivat tärkeiltä myös, kuten sen varmistaminen, että tiimeillä oli tarkka tavoite ja luottamuksen kulttuurin luominen. Googlen data osoitti, että psykologinen turvallisuus – ylitse muiden - oli kriittistä tiimi toiminnalle. Tutkimuksen aikana selvisi, että tärkeää on myös se, että kukaan ei halua laittaa kasvoilleen ”työmaskia” kun he saapuvat toimistolle. Kukaan ei halua jättää osaa persoonallisuudestaan ja sisäisestä elämästään kotiin. Mutta ollakseen täysin läsnä työpaikalla, tunteakseen psykologista turvallisuutta, ihmisten täytyy tuntea, että he voivat olla tarpeeksi vapaita jakamaa joskus asioita, ilman pelkoa syytöksistä. Töissä pitää pystyä puhumaan asioista, mitkä ovat joskus sekavia tai surullisia, on mahdollista käydä vaikeitakin keskusteluita kollegoiden kanssa, vaikka niistä koettaisiin kuormitusta. Pelkäämään tehokkuuteen ei voi keskittyä, se on epäinhimillistä. Projekti on muistutus organisaatioille, kun yritys yrittää jatkuvasti optimoida kaiken, joskus unohtuu, että menestyminen on usein rakentunut kokemuksista, kuten tunteikkaista kohtaamisista ja monimutkaisista keskusteluista siitä, keitä haluamme olla ja miten tiimikollegamme saa meidät tunteemaan. Näitä asioita ei voi optimoida. (Duhigg, 2016.)

### 2.3 Clarken neljä tasoa

Timothy Clark (2020) kuvailee kirjassaan psykologisen turvallisuuden rakentuvan neljästä (Kuvio 2) eri tasosta: inklusiivisuuden turvasta (inclusion safety), oppimisen turvasta (learner safety), myötävaikuttajan turvasta (contributor safety) ja haastajan turvasta (challen-

ger safety). Hänen mukaansa siis siihen, että ihminen kokee työyhteisössä psykologista turvaa, vaaditaan turvallisuuden tunnetta näistä kaikista osa-alueista.

## Clarcken 4 tasoa



Kuvio 2 Clarcken neljä psykologisen turvallisuuden tasoa.

Ensimmäisellä tasolla, inklusiivisuuden turvalla, tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee kuuluvansa tiimiin. Toisin sanoen siis sosiaalisen kollektiivisi jäsenet hyväksyvät sinut ja myöntävät sinulle yhteisesti jaetun joukkueen identiteetin. Sinut eritellään ulkopuolisista ja tehdään osaksi laumaa. Inklusiivisuuden turvalla ei tarkoiteta kuitenkaan pelkästään suvaitsevaisuutta; se ei ole yritys piilottaa tai peittää ihmisten eroavaisuuksia tai haasteita, vaan tarkoitus on tulla hyväksytyksi juuri omana itsenään. Ihmisen perustarve tulla kuuluksi edeltää tarvettamme tulla hyväksytyksi joukkoon. Lajillamme on sekä luonnolliset vaistot ja hankitut sosiaaliset käsitykset havaita rajoja sekä eleitä kutsuille tai hylkäämisille näissä rajoissa – jotta voimme havaita meille tarjotun kunnioituksen tai luvan tasot. Tunne sivutetuksi tulemisesta on meille yhtä kivulias kokemus kuin tulla torjutuksi. (Clark 2020.)

Toisella tasolla, oppimisen turvalla, tarkoitetaan että ihminen kokee turvallisesti osallistua löytämisprosessiin, kysyä kysymyksiä, kokeilla uusia asioita ja työtapoja ja jopa tehdä virheitä. Ei pelkästään jos, vaan kun tulee hetki virheiden tekemiselle. Ilman oppimisen turvaa, henkilö pysyy todennäköisesti passiivisen, sillä ilman tätä lupaa on olemassa vaara, että toimit hiljaisen luvan ulkopuolella. Malli on sama kaiken ikäisillä: Tuomme kaikki pidättyväisyyttä ja ahdistusta oppimisprosessiin. Oppimisprosessi tuhoutuu, mikäli ympäristö vähättelee, alentaa tai oikaisee liian rankasti ihmisiä. Ympäristö, joka luo turvallisen siirtymisen oppimiseen, avaa onnistumisen potentiaalin sekä kasvattaa luottamusta, joustavuutta ja itsenäisyyttä. Vaikka inklusiivisuuden turva takaa yksilölle passiivisuuden mahdollisuuden, oppimisen turva vaatii ponnisteluja ja oman tehokkuuden kehittämistä. (Clark 2020.)

Kolmannella tasolla, myötävaikuttajan turvalla, Clark tarkoittaa sitä, kun yksilö on kutsuttu osallistumaan aktiviteettiin tiimin täysivaltaisen jäsenenä. Kun yksilön suoritus nousee korkeammalle kunnioitusta ja luvan tarjoavassa ympäristössä, voidaan tätä kutsua osallistujan tai myötävaikuttajan turvaksi. Mikäli yksilö pystyy suoriutumaan pätevästi omassa roolissaan tiimissä, on myötävaikuttajan turva kutsu tehdä työtä määrättyssä roolissa asianmukaisin ympäristön asettamin oletuksien rajoissa. Jos osallistuja ei loukkaa tiimin sosiaalisia normeja, on myötävaikuttajan turva läsnä saavutettaessa roolin vaadittavat tiedot ja taidot kyseisessä tiimin tehtävässä. Kun yksilö osoittaa kompetenssiansa, organisaatio normaalisti takaa lisää autonomiaa työhön, tosin siirtymä myötävaikuttajan turvaan voi myös ajoittain olla sidottu suosituksiin, titteliin, asemaan ja muodollisiin valtuuksien siirtoihin. Huolimatta henkilön kyvykkyydestä tehdä työtä, henkilöltä voidaan silti evätä myötävaikuttajan turva vääristä syistä, kuten esimerkiksi johtajan ylimielisyys tai epävarmuus, henkilökohtainen tai institutionaalinen ennakkoluulo, ennakkoasenteet tai syrjintä, vallitsevat ryhmän normit, jotka vahvistavat tunteettomuutta, empatian puute tai varautuneisuus. Tämä turvallisuuden osa siis syntyy, kun yksilö suoriutuu hyvin, mutta tiimin johtajan on tehtävä osansa kannustaakseen ja tarjotakseen tarpeeksi itsenäisyyttä. (Clark 2020.)

Viimeinen taso psykologisesta turvallisuudesta, haastajan turva, sallii henkilön haastaa status quon ilman rangaistusta, kosta tai riskiä vahingoittaa henkilökohtaista asemaa tai mainettaan. Se antaa henkilölle itsevarmuutta puhua todenmukaisesti vallanpitäjille, kun on tarve muuttaa jotain ja aika sanoa se ääneen. Kun ihminen on aseistettu haastajan turvalla, voitetaan mukautumispaine ja voidaan ottaa osaa luomisprosessiin. (Clark 2020.)

Christian Öllerin mukaan (2021) psykologien turvallisuuden kasvattaminen on tärkeää myös yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Toimintaympäristön muuttuessa kompleksisemmaksi, psykologisen turvallisuuden tarve lisääntyy, jotta voimme onnistua yhteistoiminnassamme pirstaloituvan tiedon ja päätöksenteon monimutkaistuesssa. Tarvitsemme tukea ympäröiviltä ihmisiltämme, tulemme riippuvaisemmiksi tiimistämme, sillä rakenteiden muuttuessa yksi ihminen ei voi enää hallita monimutkaista kokonaisuutta. Joudumme entistä enemmän keksimään yhdessä ratkaisuja ja oppimaan tiimissä. Tämä vaatii sen, että keskitymme ongelmanratkaisuun ja otetaan vastuu virheistämme, ennemmin kuin että keskittyisimme etsimään syyllisiä. Kun vastuut kannetaan yhdessä, on ongelmista helpompi selviytyä ja epäonnistumiset käsitellä. Myönteinen ilmapiiri, jossa tietoa jaetaan ja virheet käsitellään avoimesti, luo kestävän pohjan innovatiivisuuden syntymiselle ja luovalle ajattelulle.

Oli kyse suorituskyvyn kasvusta, tehostuneesta oppimisesta, työhön syventymisestä, informaation jakamisesta tai nousseesta työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta, Fraizier ja



hänen tutkijakollegansa (2017, 148) esittivät tutkimuksessaan, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että on olemassa luonteenpiirteitä, joilla on positiivinen suhde psykologiseen turvallisuuteen. Valittaessa työntekijöitä yritykseen, onkin arvokasta huomioida valinnassa työntekijät, joilla on luontaista taipumusta havaita tai luoda työympäristöä turvalliseksi riskienottoon. Erityisesti organisaatioita voi hyödyttää sijoittaa työntekijöihin, jotka ovat proaktiivisia, sillä he ovat todennäköisimpiä tuntemaan itsensä psykologisesti turvalliseksi ja sitoutuneeksi työhönsä.

Psykologisen turvallisuuden puute lisääntyy erityisesti huonon asenteen kautta. Vuorovaikeus on tärkeässä roolissa psykologisen turvallisuuden synnyssä, mutta yhtä lailla sen vähenemisessä. Mikäli henkilöstössä on valloillaan kaikkietävää asennetta, olettamista tai ennakkoluuloisuutta, nöyryyden puutetta, yleinen tapa keskustella on syyllistävä tai puolustelevalta, ovat nämä omiaan lisäämään psykologista turvattomuutta. Kulttuurilla, johtajuudella ja tiimityöllä on myös iso merkitys puutteen syntymekanismissa. Mikäli esimerkiksi viestintä tai odotukset ovat epäselviä, rakentava kulttuuri mokiin ja riskienottoon puuttuu, työn merkityksellisyys ei ole olennaista tai onnistumisia ei havaita eikä huomioida, psykologinen turvallisuus ei ole kunnossa. Kun vaikeita keskusteluja vältellään tai ylläpidetään välttelymielessä valheellista ”aina mukavaa ja kohteliasta” pintakeskustelua, pinnan alla kuppili ja liika etäisyys lisääntyy ihmisten välisessä arjessa, synnyttävät nämä suuria psykologisen turvattomuuden tiloja. (Sitomo.)

Pelkästään tiimin hyvä toiminta ei riitä rakentamaan psykologista turvallisuutta, myös yksilöllä on tiimissä vastuu. Yksilönä riskien otto voi kuitenkin tuntua isommalta kynnykseltä, kuin tiiminä riskien ottaminen. Kokemuksemme yksilönä psykologisesta turvallisuudesta vaikuttaa moniin toimintamekanismeihimme: työtyytyväisyyteen, itseohjautuvuuteen, päätöksentekoon ja jopa avoimuuteemme. Teemme näiden pohjalta usein toimintaamme tarkastelevaa riskianalyysiä, sillä kun toimimme ryhmän normeista poiketen, riskeeraamme ilmapiirin, sekä henkilökohtaisen asemamme ryhmässä. Riskianalyysissä tarkastelemme mahdollisuuksia toimintamme aiheuttamille vaikutuksille sosiaalisessa ympyrässämme, sekä minkälaisia uusia mahdollisuuksia riskin ottamalla voisi syntyä. (Freese 2021.)

Emme kuitenkaan tee tätä analyysiä aina tietoisesti, sillä tämä mekanismi on meille evoluution kautta syntynyt toimintatapa ryhmässä toimimiseksi. Taustalla on sosiaalinen itesuojeluvaisto (Kuvio 3), jonka avulla olemme vuosituhansia pystyneet toimimaan tehokkaana osana ryhmää.



Kuvio 3 Psykologisen turvallisuuden riskianalyysi (Freese 2021)

Riskianalyysi toimii sosiaalisissa tilanteissa mittarina, jolla tutkimme oman asemamme ja ottamiemme riskien mahdollisia vaikutuksia sekä erityisesti ikäviä seurauksia, joita pyrimme välttämään. Pyrimme myös tyydyttämään omat tarpeemme ja tavoitteemme sekä maksimoimaan itseämme kohti kasvavan hyödyn. Nämä toiminnat ovat yhtä intuitiivisia, kuin itsesuojeluvaistomme. Itsesuojeluvaisto on mekanismimme välttää fyysistä kipua, kun sosiaalinen itsesuojeluvaistomme on sama mekanismi, mutta henkisellemme ja sosiaaliselle pääomallemme. (Freese 2021.)

## 2.4 Neurotiede ja psykologiset tarpeet

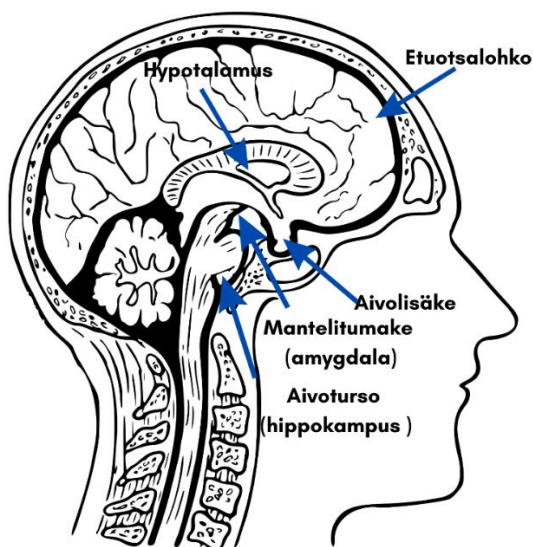
Ihmisyys kuuluu perusasetuksena tunteet, niitä ei voi kontrolloida tai säätää, ei valita tai käskä. Tunteet kuuluvat tästä syystä osana työpaikalle, niitä ei voi laittaa pois päältä työpäivän ajaksi. Koska tunteet ovat osa työilmapiiriä, on niiden johtaminen haasteellista, sillä niiden hahmottaminen ei aina ole kovin selkeää ja niiden johtaminen saattaa vaikuttaa monimutkaiselta. Työilmapiiriä ja siihen liittyviä asioita voidaan joskus hieman vierastaa, niiden linkittyessä tunteisiin. Kuitenkin tunteiden kautta välittyy aina tärkeitä viestejä ihmisen alitajunnasta ja niiden kuulemisen ja ymmärtämisen tärkeys korostuu tästä syystä. (Aro, 2018, 31.)

Muiden ihmisten kanssa toimittaessa vaaditaan paljon sosiaalisia taitoja ja emotionaalisen älykkyyden yksi tulkinta on, että hyväksyy tunteet ihmisen inhimillisyyden ilmiönä, haluaa ymmärtää niiden takana löytyvän viestin ja seisautuu niiden ääreen, aidon ymmärtämisen halun kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että muiden ihmisten tunteista tarvitsee kantaa vastuuta tai niitä tarvitsisi käsitellä kenenkään puolesta, se on jokaisen omalla vastuulla, mutta niiden ymmärtäminen auttaa toimimaan yhteisössä. Mitä paremmin ihminen siis saa tyydytettyä omia psykologisia perustarpeitaan, sitä paremmin hän voi työssään ja kokee

myönteisiä tunteita. Psykologisia perustarpeita (perusmotiiveja) on itsemääräämisen, läheisyyden ja osallisuuden motiivit. Mitä enemmän näitä motiiveja toteutuu eli ihminen kokee esimerkiksi, että saa olla oma itsensä, osaa oman työnsä, kokee merkityksellisyyttä ja yhteyttä muihin, osallistuu johonkin merkitykselliseen ja kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, se vaikuttaa suoraan työilmapiiriin. (Aro, 2018, 31–32.)

Aron (2018, 52) mukaan, ilmapiirillä on suuri merkitys henkilön menestykselle ja hyvinvoinnille, sillä se pohjautuu evoluutiopsykologiaan, lajinkehitykseen. Ihmisen kehityshistorian aikana lajimme on päässyt ruokaketjun huipulle poikkeuksellisen taitomme avulla, kykenemme yhteistyöhön toisiemme kanssa, vaikka kyseessä ei olisi oman perheemme tai läheisen yhteisömme jäsen. Evoluutio on muokannut aivojamme niin, että saamme toimiessamme yhdessä välittömän hormonaalisen vasteen: onnistuessamme yhteistoinnissa, oksitosiini-hormonia (kutsutaan myös läheisyshormoniksi) erittyy aivoissamme ja tunnemme voimakasta läheisyyttä, mielihyvää ja sivutuotteena se vähentää kokemusta stressistä ja ahdistuksesta. Tämän takia myönteinen palaute muilta, esimerkiksi omalla työpaikalla, aiheuttaa voimakkaan positiivisen vasteen meissä. Onnistuminen tuottaa meille iloa, mutta yhdessä onnistuminen saa meidät kokemaan todellista mielihyvää. Lajimme evoluutio on muokannut meitä niin, että itsekäs ja omaa etua tavoitteleva toiminta tuottaa meille stressiä ja ahdistusta, kun yhteiseen päämäärää kohti pyyteettömästi toimiminen ja muiden huomioon ottaminen tuottaa meille iloa.

Ihmisen yhtenä perustarpeena on turvallisuuden tunne ja aivomme määrittävät tarpeitamme meille tiedostamattomilla tavoilla. Yksi toimintaamme määrittävä osa aivojamme on manteliumake (Amygdala), joita löytyy molemmista aivopuoliskoistamme. Tällä tumakeryppäällä on tärkeä rooli tunteidemme käsittelyn kannalta, sillä se on yksi tärkeimpiä limbisen järjestelmämme rakenteita (Lehto, 2021). Limbinen järjestelmä rakentuu hypotalamuksesta, aivotursosta, holvista, sekä manteliumakkeesta eli limbisestä aivokuoresta (Kuva 1), ja on se osa aivoja, jonka päätehtävänä on tunteidemme säätely (Vara Gonzales, 2022). Manteliumake prosessoi ärsykeitä tunteiden näkökulmasta, näitä voi syntyä joko sisäisinä tai ulkoisten tekijöiden kautta. Yhdessä hypotalamuksen kanssa se prosessoi tunnemuistojen ja käyttäytymismallien tallettamisessa aivojen muistiin ja tästä syystä sinne on tallennettu myös opittu pelko (Lehto, 2021). Pelko on lajimme selviytymisen kannalta oleellinen tunne, sillä ihmisen on ollut tarpeellista oppia uhkiin ja vaaroihin liittyvät viestit, jotta olemme selvinneet hengissä lajiamme uhanneilta pedoilta ja vaaroilta.



Kuva 1 Limbinen järjestelmä

Mantelitumakkeen päätehtävä on yhdistää tunteemme reaktioon eli tunnetilan syntyessä se laittaa aivomme yhdistämään muistista kokemuksemme opettamaan selviämistä auttavaan, fysiologiseen ja käytökselliseen reaktioon. Tämä ”tunteidemme johtaja” johtaa käytösmallejamme erilaisilla tunteikkailla reaktioilla (ahdistuneisuus, negatiiviset tunteet, ilahduminen, onnellisuus jne.) tai etuaivolohkon aktivoituessa, mahdolliseen pidättäytymiseen reaktiolta. (Vara Gonzales 2021.) Mikäli aivolohko, eli kykymme harkita, ei kerkeä mukaan prosessiin ja hypotalamus aktivoituu liian nopeasti, saatamme reagoida ennen ajattelemista. Tämä herättää aivojemme ”taistele tai pakene”-reaktion, alamme tuottamaan kortisolia ja adrenaliinia, syke ja verenpaine kohoaa ja valmistaudumme toimimaan. Voimme joutua tilanteeseen, jossa reagoimme äkillisesti esimerkiksi kiukustumalla, haastamalla riitaa tai äksyilemällä muille vaikei siihen olisi välttämättä syytäkään. (Lehto 2021.) Mantelitumake on sosiaalisten signaalien tutkamme yhteisössä, sen tehtävänä on kyky tunnistaa ja tulkita ympäristöämme (Pitkänen 1998).

Mikäli siis pelko ottaa aivoistamme ylliotteen, ihminen ei kykene yhteistyöhön tai analyttiseen ajatteluun, keskitymme automaatiolla selviytymiseen mantelitumakkeen aktivoituessa. Tämän aktivoitumisen voi aiheuttaa kokemamme uhka ryhmässä kuten esimerkiksi työyhteisössä, pelkomme voi aktivoitua erilaisista peloista: pelko jäädä ryhmän ulkopuolelle, arvostelunpelosta, luottamuspulasta tai erilaisuuden pelosta. Hallitsemattomat aistimme johtavat meitä herkästi. Jos ei ole turvan tunnetta, pelko ottaa meissä vallan. Organisaatiossa tämä on erityisen haitallista, sillä pelko aiheuttaa monia haasteita koko työyhteisössä. Se esimerkiksi kaventaa kykyämme nähdä vaihtoehtoja, heikentää päätöksenteko-

kykyämme, estää jakamasta tietoa, riski epäonnistumiseen kasvaa, kun mokia ei uskalleta ottaa esille ja ajan mittaan se voi johtaa koko organisaation tehokkuuden laskemiseen, sairaspöissaolojen lisääntymiseen ja tätä kautta asiakkaitten tyytymättömyyden lisääntymiseen. (Sitomo.)

Ihminen tarvitsee ryhmää ja yhteisöään selviytymisen kannalta, se on lajikehitysemme eloonjäämistaktiikka. Tarkkailemme tämän takia ympäristöämme sosiaalisesta näkökulmasta, kiinnitämme alitajuista huomiota ryhmässä jäsenyytemme statukseen. Yksinäisyys on meille vahingollista psyykkisesti, se voi johtaa jopa terveydellisiin tai sosiaalisiin ongelmiin tai jopa lisätä riskiä kuolla. Vahva kuuluvuus ryhmään, luottamus ja tiivis ryhmä luovat meille psykologisen turvallisuuden tunteen ja vähentää pelkoamme jäädä ryhmän ulkopuolelle yksinäiseksi. (Lehto 2018.)

Freesen (2021) mukaan ihmisten joutuessa suodattamaan olemistaan, joutuessa pohtimaan tekemisiään ja sanomisiaan, kuppikuntien muodostuessa, tarpeen suojella selustansa ilmentyessä, vastuun välttelyn, tyytymättömyyden kasvaessa ja yleisesti kireän ja hiljaisen kulttuurin ollessa pinnalla työpaikalla, voidaan sanoa, että organisaatiossa vallitsee psykologisesti tuvaton ympäristö ja pelon ilmapiiri.

## 2.5 Oppiminen ja kilpailutekijät

Työkentän ollessa jatkuvasti muuttuva kompleksinen ympäristö, vaaditaan kaikilta kykyä oppia ja mukautua jatkuvasti uuteen. Kyky oppia uutta on tästä syystä tärkeä kyky. Sillä, miten itse ja muut kokevat tulevansa tervetulleiksi yhteisöön on valtava vaikutus niin kehittymiseen kuin oppimiseen. Kun ryhmässä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, sen aste määrittelee tiimin oppimiskyvyn ja kyvyn kohdata uusia haasteita, sekä erilaisuutta eli toisin sanoen todellisuuden. (Freese 2021.)

Amy Edmonsonin (1999) tutkimuksessa tarkasteltiin 51 tiimiä teollisuusyrityksessä. Tutkimuksessa mitattiin ennakkotapauksia, prosessi- ja tulosmuuttujia ja tuloksissa näkyi, että tiimien psykologinen turvallisuus yhdistettiin oppimiskäyttäytymiseen, mutta tiimin tehokkuus ei, kun tarkkailtiin tiimin psykologista turvallisuutta. Kuten tutkimuksen alussa ennustettiin, oppimiskäyttäytyminen välittää tiimin psykologista turvallisuutta ja suorituskykyä. Tulokset tukevat integroivaa näkökulmaa, jossa sekä tiimirakenteet, kuten kontekstituki ja tiimien johtajien tuki ja jaetut uskomukset muokkaavat tiimin tuloksia. Kasvava riippuvuus tiimeihin muuttuvassa ja epävarmassa organisaatioympäristössä luo johtamisen välttämättömyyden ymmärtää niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat tiimin oppimisen. Vaikka paljon on kirjoitettu tiimeistä ja organisaatioissa oppimisesta, ymmärryksemme tiimissä oppimisesta on edelleen rajallista. Katsaus tiimien tehokkuuden ja organisaatio-oppimisen kirjal-

lisuuteen paljastaa merkittävästi erilaisia lähestymistapoja ja niiden ristiin jalostamisen puutteen.

Tiimien oppimiskäyttäytyminen koostuu sen jäsenten suorittamista toimista, joiden kautta koko tiimi hankkii ja prosessoi dataa, joka auttaa sitä mukautumaan ja kehittymään. Esimerkkinä oppimiskäyttäytymisestä on palautteen pyytäminen, informaation jakaminen, avun pyytäminen, virheistä puhuminen ja uuden kokeileminen. Näiden toimien kautta tiimit voivat havaita muutoksia ympäristössä, oppia asiakkaiden tarpeista, lisätä jäsenten kollektiivista ymmärrystä tilanteesta tai havaita odottamattomia seurauksia edellisistä suoritetuista tehtävistä. Keskitetyemmin ne, jotka pystyvät aloittamaan oppimiskäyttäytymisen, voivat uskoa asettavansa itsensä vaaraan; esimerkiksi myöntämällä virheensä tai pyytämällä apua, yksilö voi vaikuttaa epäpätevältä ja näin kärsiä iskun imagonsa. Lisäksi henkilöille voi aiheutua konkreettisempia kustannuksia, jos heidän tekonsa luovat epäsuotuisan vaikutelman ihmisiin, jotka vaikuttavat ylennyksiin, palkankorotuksiin tai projektitehtäviä koskeviin päätöksiin. (Edmonson 1999.)

Aron (2018, 97) mukaan uuden oppiminen ja työn kehittäminen ei kuulu pelkästään siihen perehtyneille asiantuntijoille, sillä jokainen työntekijä on oman työnsä erikoisasiantuntija. Päivittäin omaa työtään tekevä henkilö tietää parhaiten oman työnsä kehittämistarpeet ja ymmärtää työn todellisen luonteen sekä rajoitukset. Kehittämistoiminta vaatii kuitenkin aikaa ja oikeita foorumeita. Työtä voi kehittää tiettyyn pisteeseen asti työn ohessa, mutta työmaailman kompleksisuuden lisääntyessä on työprosesseja ja itse työtä tarkasteltava koko työyhteisön voimin sille varatussa riittävässä ajassa. Jos työn kehittämistoiminta ei ole integroitu organisaation toimintakenttään, taantuu se helposti pelkiksi tulipalojen sammutteluiksi ja määrätietoisuus toiminnasta katoaa kiireen sekaan.

Työtä on tärkeää kehittää, sillä se on kanava työntekijän ilmaisuun ja luovuuteen työpäikällä. Kun ihmisellä on aikaa näille, on tilaa innovoida, joka on tilaisuus oppia uutta ja kehittää toimintaa. Näin syntyy myös kilpailuetuja muihin organisaatioihin nähden, sillä organisaation tuottavuus, toimintakyky ja asiakaspalvelu paranevat onnistuneiden kehittämistoimien myötä. Myös motivaatio ja työilmapiiri kasvavat, kun on tilaa kehittää omaa työkenttäänsä ja työtyytyväisyys kasvaa. Kehittäminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, sillä ulospäin se saattaa näyttää työn vatvomiselta ja samojen asioiden pyörittelyltä. Kuitenkin juuri sitoutunut työn parantaminen on tavoitteellista ja jatkuvaa päivittäisen työn kehittämistä.

Kiire on Aron (2018, 98) mukaan yleisesti yksi isoimpi tekijöitä, joka saattaa jarruttaa kehittämiseen ja kehittymiseen käytettyä aikaa, työn ollessa jatkuvasti valtavassa muutosvirrassa paineen alla. Kuitenkin vanhanaikaiset esihenkilöiden tai asiantuntijoiden keskuu-

dessa pyöritetyt kehittämistyylit ovat raskaita ja joskus jopa kaukana työn oikeasta arkisesta luonteesta. Työn kehittämiseksi tulisikin siksi varata aikaa sen tuottaman lisäarvon takia. Tiimin yhteistoiminnalla on tehokkuutta vaativassa nopeatahtisessa organisaatioympäristössä iso vaikutus onnistumiseen, sillä psykologinen turvallisuus, joka takaa uskalluksen ottaa riskejä ja näyttää haavoittuvuutensa, takaa avoimuuden, motivaation ja sinnikkyuden eli nopean oppimisen (Sitomo).

Psykologinen turvallisuus on yksi isoimpia tekijöitä tiimin oppimisen ja kehittymisen kyvyille. Myös yksi isoimpia onnistumisen takaajia on kyky sopeutua muutokseen, jossa psykologinen turvallisuus toimii myös taustalla. (Edmonson 1999.) Jotta oppimista voisi tapahtua työn ohessa, on luottamuksen oltava myös hyvällä tasolla tiimin sisällä. Jotta ihminen voisi kehittyä, on otettava riski erehtymisestä ja asioiden ajoittaisesta väärin menemisestä (Puhakainen & Vehkaperä 2019). Oppiminen vaatii prosessina mahdollisia virheitä ja riskinottoa niille ja mikäli riskejä ei haudata, ei ole mahdollista kehittää toimintaa. Riskien ottamiseksi pitää olla peruspohja kunnossa, luottamuksen on oltava tiivistä. Luottamus ei synny itsestään, vaan toimiakseen se vaatii tärkeiden asioiden käsittelyä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Aro 2018, 123.)

### 3 Luottamus ja yhteisöohjautuvuus

#### 3.1 Luottamus

Luottamus tarkoittaa Freesen (2018) mukaan uskallusta olla haavoittuvainen muiden läsnä ollessa, se on tunne, että saa olla oma itsensä. Usein luottamus mielletään työnantajan ja työntekijän väliseksi asiaksi, mutta sitä esiintyy kaikissa ihmissuhteissa. Luottamus rakentuu monesta eri kerroksesta, se pitää sisällään itseluottamuksen (Luotanko itseeni riittävästi, jotta uskallan kertoa mielipiteeni? Koenko itseni arvokkaaksi työyhteisössä?), sekä työkavereiden keskinäisestä luottamuksen (Luotto toisen osaamiseen, hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen.). Luottamus ilmenee varmuutena, että henkilö ei koe tarvetta vahtia muita, luottaa toisten kykyihin ja päätöksiin, uskoo että muuta ajattelevat hyvää itsestä, sekä se, että annetuista lupauksista pidetään kiinni (Rauramo 2017). Luottamus viestii arvostuksesta työyhteisön jäsenenä ja uskona tulevaan yhteiseen menestykseen, tarpeeksi jaetusta tiedosta ja vastuusta.

Luottamus voi olla negatiivisävytteinen (epäluottamus), neutraali tai positiivinen tunne, joka kohdistuu johonkuhun tai johonkin asiaan, tilanteeseen tai toimeen. Luottamus on sosiaalista pääomaa, joka on osa psykologista turvallisuutta. Organisaatiossa tarvitaan fyysisen ja taloudellisen pääoman lisäksi sosiaalista pääomaa, sillä organisaation kilpailukyky rakentuu sen tärkeimmän resurssin (ihmisten) pääomasta ja toimintakyvystä. Sosiaalinen pääoma koostuu organisaation sisällä käytävästä dialogista ja yhteisöllisyydestä, joka on avointa ja tasavertaista. Se rakentuu luottamuksesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, joita ilman toiminta toisten ihmisten kanssa on haastavaa ja monimutkaista. Viestinnän ja tiedonkulun onnistumisen takaamiseksi tarvitaan siis hyvää sosiaalista pääomaa, sillä sen poissaolo näkyy työprosessien, -kulttuurin ja toimintatapojen laadussa. (Rauramo 2017.)

Luottamus ei ole kaikesta toiminnasta erillistä, vaan integroituu kaikkeen arjen toimintaan työpaikalla. Luottamus rakentuu kokemuksesta, että kaikille on samat pelisäännöt ja toiminta on oikeudenmukaista, esimerkiksi noudattamalla lainsäädäntöä ja sopimuksia. Mikäli toimintaan epäoikeudenmukaisesti, esimerkiksi tietoa tai vastuuta ei jaeta kaikille luottamuspulan takia, syventyy luottamusongelmat herkästi entisestään. (STTK 2018.)

Teot rakentavat luottamuksen. Luottamus rakentuu pienistä asioista ja niiden merkitys niin työilmapiirille, kuin -hyvinvoinnille on tutkittu Mirjami Ikosen (2013) väestöntutkimuksessa, jossa tutkittiin edellytyksiä esihenkilön ja alaisen välisestä luottamuksesta. Tutkimus oli laadullinen ja siinä tutkittiin erilaisia syklejä, jossa luottamus ja epäluottamus esiintyvät tässä suhteessa. Luottamus syntyy pienistä osista rakentaen, kohtaamisista ja teoista.

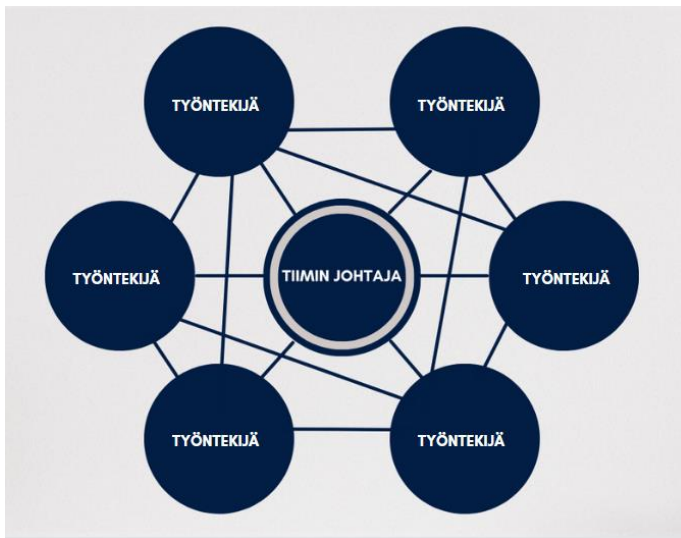


Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi niinkin pienet asiat, kun kuinka esihenkilö vastaa työntekijöidensä sähköposteihin (esimerkiksi liian pitkä vastausaika saattaa herättää ajatuksia epäsuosioon joutumisesta tai merkityksettömyydestä) ja se voi pahimmillaan aiheuttaa pettymyksiä ja turhautumisia. Tästä lähtee pieni kivi vierimään, joka voi ajan kanssa kasvaa kivivyöryksi, jota on haastavaa pysäyttää.

Ensimmäinen vaihe rakennettaessa luottamusta on oman haavoittuvuutensa näyttäminen avoimesti omalle tiimilleen. Tämä onnistuu kertomalla avoimesti omia, joskus provosoivia-kin, näkökantojaan. Uhkana on pelko, että provosoivat mielipiteet voivat aktivoida hyökkäys tai puolustautumismekanismien tiimin jäsenessä. Avoin väittely ja oman näkökantansa puolustaminen ja ilmaisu tuo mukanaan aitoa sitoutumista. Vain sitoutumalla otetaan oma vastuu työstä ja kiinnostutaan koko organisaation tuloksesta. Mitä vähemmän ihmiset joutuvat peittelemään omia näkökantojaan ja suojautumaan muiden kritiikiltä, sen vähemmän konflikteja ja väittelyitä pelätään. Kun luottamus on kunnossa, ei konflikteja nähdä arvovaltataisteluna ja väittelyitä uskalletaan käydä. Tällöin myös vastuu otetaan omasta työstä, sitä uskalletaan puolustaa intohimoisesti ja seistään tekojen takana. Näin syntyy innovatiivisuutta ja eteenpäin menemistä, ihmisiä johdetaan luottamuksen kehässä. (Aro 2018, 123.)

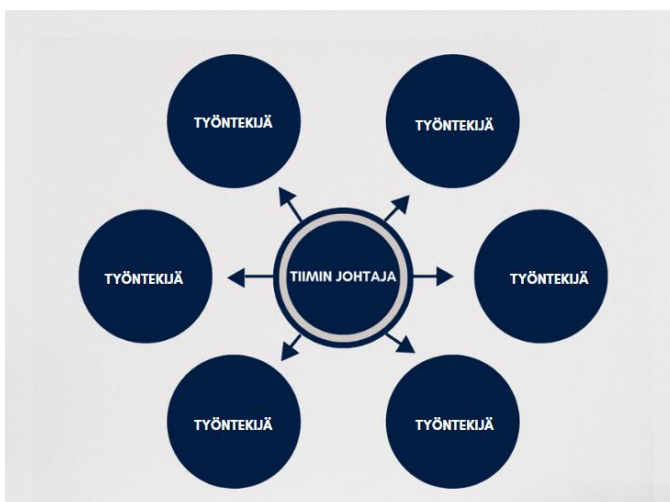
Luottamuksen rakentaminen ja siihen laitettu aika on tärkeää. Kun siihen panostetaan tarpeeksi, työyhteisössä ja tiimeissä alkaa näkyä muutoksia, jolloin sen rakentamiseen käytetty aika näyttää arvonsa. Kun luottamusta on kasvatettu, näkyy se esimerkiksi tulkintojen tarkentumisena – vääriä tulkintoja toisten ihmisten sanoista ja teoista tulee vähemmän ja kommunikaation laatu paranee tunnekuormien pienennyttyä. Myös itseymmärrys kasvaa luottamuksen ja avoimen kommunikaation myötä, joka helpottaa tunnekuormassa, jonka seurauksena kynnys tuoda asioita esille, jotka kaipaavat kehitystä tai jalostamista, madaltuu. Työ tehostuu, kun tiimeissä osataan hyödyntää toisten ihmisten osaamista heidän tuntemisensa kautta. Usein myös sivutuotteena tulee positiivisia vaikutteita, sillä töissä on usein hausempaa, kun osataan rentoutua työkavereiden kanssa ja tätä kautta sitoutuminen työhön kasvaa. Kun ilmapiiri on rento, palautetta on helpompi antaa ja vastaanottaa ihmisiltä. (Rinne.)

Luottamus on tärkeä osa tiimin tehokasta toimintaa, sillä tiimin on helpompi tehdä esimerkiksi yhteistyötä ulkopuolisten kanssa, mikäli sillä vallitsee vahvan luottamuksen ilmapiiri. Epäluottamus tai luottamusongelmat hajottavat tiimin rajapintoja ja tuovat epävarmuutta, turvattomuutta ja ulkoista painetta yksittäisille tiimin jäsenille. Seuraavassa kuviossa 4 on esitelty visuaalisesti, miten tiimien luottamus toimii.



Kuvio 4 Tiimin luottamuksen ja kommunikaation ilmapiiri (mukailtu Aro 2018).

Kun tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, on jäsenten kesken paljon kommunikaatiota, ongelmia ratkaistaan tehokkaasti, syntyy keskinäistä vetovoimaa ja tätä kautta syntyy vahva yhteinen näkemys asioista (Lehto 2018). Kun nämä toimivat, syntyy tehokas tiimi, joka tekee töitä hyvin yhteen ja tiimin yhteistoiminta alkaa tuottamaan tuloksia myös organisaation tasolla. Mikäli tiimissä on turvaton, luottamusongelmainen, ylhäältä johdettu ilmapiiri (Kuvio 5), ei sen tehokkuus ole enää hyvää. Kun luottamus kärsii, alkaa sisäistä kilpailua ilmetä ja kommunikaatio muuttuu avoimesta ja tasavertaisesta johtajakeskeiseksi ja vähenee tiimiläisten kesken. Kun kommunikaation laatu ja määrä pienenee, alkaa myös tehokkuus laskea ja yhteinen suunta ja näkemys hävitä. (Aro 2018.)



Kuvio 5 Tiimissä epäluottamuksen ilmapiiri (mukailtu Aro 2018)

Kun ryhmässä vallitsee psykologisesti turvallinen ympäristö, siellä vallitsee luottamuksen tila, yhteenkuuluvuus, joka sitoo tiimin jäseniä toisiinsa. Kun luottamus on vahva, on us-

kallus ilmaista omia, joskus eriäviäkin mielipiteitään, antaa niin rakentavaa, kun kannustavaa palautetta, tarvittaessa kysyä apua muilta, ottaa vastuu omista päätöksistään ja toimia itsenäisesti niiden mukaan. Kun ilmapiiri on avoimen luottava, tiimi oppii ja kehittyy, syntyy innovaatioita yhteisöohjautuen ja tyytyväisyys työhön kasvaa työn imun kanssa. (Freese 2021.)

### 3.2 Yhteisöohjautuvuus

Kun maailma ja työelämä on jatkuvassa muutoksessa Martelan (2021, 11) ja Koittolan selvityksien mukaan, selviytyminen kilpailukykyisenä vaatii muutoksia organisaatiolta. Martela (2021, 11) totesi oppaassa, että ylhäältä byrokraattisesti johdettu organisaatio voi näyttäytyä hitaana ja kömpelönä, jopa kykenemättömänä vastaamaan uuteen kilpailuun markkinoilla. Työkenttä asiakasrajapinnassa voi vaatia nopeita muutoksia ja kehittymistä tehokkaasti, jonka tarve saattaa ainoastaan näyttäytyä siellä työskenteleville henkilöille. Ratkaisutkin saattavat olla näiden ihmisten mielessä jo, jotka päivittäin viettävät aikaa tätä työtä tehden. Kuitenkin koska byrokraattinen organisaatio pidättää päätösten tekemisen korkeimmalla johdolla, voi muutosten läpivieminen portaittain nousten olla niin hidas ja kömpelö prosessi. Saattaa olla jo liian myöhäistä, kun muutos saadaan aikaan. Kyky reagoida ja ymmärtää toimintalogiikan muutoksia on asiakasrajapinnassa operoivilla henkilöillä ja mikäli heillä olisi mahdollisuus itseohjautua, voisi muutoksiin reagoiminen olla tehokasta ja kannattavaa. Kun muutoksen kohteena olevaa työtä tekevät pääsevät kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tyylejä, on niiden käytäntöön vieminen ja jopa leviäminen orgaanisesti yrityksen sisällä nopeaa. Koittola kertoo kirjoituksessaan, että organisaatio kannattaa käyttää tiiminsä olemassa olevia jäseniä ”silminään ja korvinaan”, jolloin ympäristön muutokset voidaan havainnoida ajoissa. Jatkuva kehittyminen tulee osaksi työpäivän arkea, kun vastuut, velvollisuudet, oikeudet ja jopa valta vaikuttaa muutoksiin jaetaan tasaisemmin työkentän kesken.

Digitalisaation ja automatisaation muuttaessa työkenttää enemmän asiantuntijavetoiseksi suorittavan työn jäädessä taka-alalle, vaaditaan enemmän kriittistä ajattelua ja päätöksentekokykyä nopean toiminnan takaamiseksi. Asiantuntijoilta odotetaan itsenäistä aloitekykyä, jolloin byrokraattinen esihenkilön kontrollia vaativa säännöstä saattaa kriittisesti hankaloittaa henkilöiden työskentelyä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän tyyppinen organisaatorakenne voi pahimmillaan johtaa niin suureen turhautumiseen työntekijöiden keskuudessa, että he saattavat äänestää jaloillaan ja vaihtaa työpaikkaa. Myös organisaation tulos voi huonontua, kun työntekijöiden kädet ovat sidottuja työskentelyn suhteen. Monessa paikassa ajatellaankin jo, että koska asiantuntijatyön odotukset ja vastuut kasvavat, pitäisi luottamus ja vapaus työskennellä omalla tavalla kasvaa samaan tahtiin. Sisäistä

motivaatiota työssään hyödyntävät ihmiset kykenevät laadukkaaseen, oma-aloitteeseen ja itsenäisempään työskentelyyn, kun ulkoisesti motivoitavat ihmiset. Yksi käytetyimpiä keinoja kasvattaa sisäistä motivaatiota on autonomian lisäys. (Martela 2021, 11.)

Ihminen on perusolemukseltaan itseohjautuva. Kyse ei ole uudesta ilmiöstä, joka olisi vasta 2000-luvulla jalostettu osaksi työelämää, vaan meille lajina ominaisesta tavasta toimia. Työelämän muutosta ja itseohjautuvia organisaatioita kouluttavan Karoliina Jarenkon (2022) tekstin mukaan kyse on enemmän siitä, että työelämä on muuttunut sellaiseksi, jossa tekemisemme on ennalta määritelty ja tämän takia älykkäät ihmiset passivoidaan raameihinsa. Pitkään on jatkunut trendi, jossa aamuisin esihenkilö jakaa työtehtävät ja totuttujen tapojen kyseenalaistamisesta rankaistaan. Kehittäminen on ainoastaan korkeamman tason henkilöiden tehtävä ja ylhäällä kehitetyt ideat jalkautetaan työntekijöille. Tämän tyyppisellä toiminnalla kannustetaan ihmisiä olemaan ajattelematta itse, karsitaan pois innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus. Usein tämän tyyppisissä työpaikoissa vallitsee uskomus, että työntekijöille ei voi luottaa kehittämistä tai ihmisten kykyihin ei uskota, josta seuraa se, että työntekijöiden puolelta myös mennään siitä missä aita on matalin ja kaikkien annetaan vain minimipanos. Tästä syntyy kierre, jossa esihenkilö turhautuu passiivisuuteen ja oma-aloitteisuuden puutteeseen, josta syntyy lisää yrityksiä kontrolloida. Kun pyritään siirtymää kohti itseohjautuvuutta, ensisijaisen tärkeää onkin katkaista tämä kierre.

Jarenko (2022) on luonut itseohjautuvuudesta janan (Kuvio 6), jossa kuvataan itseohjautuvuuden tilaa erilaisilla virstanpylväillä.



Kuvio 6 Karoliina Jarenkon (2022) jana itseohjautuvuudesta

Jarenkon (2022) janalla tarkasteltaessa näkyy nollapiste vasemmassa reunassa, joka kuvaa täysin ylhäältä johdettua organisaatiota. Kun tästä lähdetään kulkemaan oikealle, on mahdollista vahvistaa työntekijöiden vaikutuskykyä, vaikkakin työskentely on vielä ylhäältä johdettua. Henkilöstön osallistaminen astuu tässä vaiheessa kuitenkin kuvaan.

Seuraavana mukaan tulee yhdessä työn kehittäminen. Organisaation kulttuurin muutos on tässä tarpeen, osallistaminen ei saa jäädä kehitysideoiden keräämiseen satunnaisesti, vaan kehittäminen on osa päivittäistä toimintaa kaikilla työntekijöillä. Kolmannessa vaiheessa siirryttäessä oikealle janalla, on esihenkilöiden etäännyttäminen itse työstä ja tilan vapauttaminen tiimeille. Coachaaminen ja valmentava johtaminen ovat oivia työkaluja tämän vaiheen tukemiseksi, tarkoituksena on antaa työntekijöille mahdollisuus pallotella ongelmia ja löytää itse ratkaisut niihin. Tämä muutosvaihe voi haastaa hitaudellaan, varsinkin jos organisaatiossa on totuttu byrokraattiseen ylhäältä alas-johtamiseen, jolloin esihenkilö kertoo mitä tehdään. Esihenkilö ei saa kuitenkaan etäännyttää itseään liikaa, sillä tiimi tarvitsee tukea asioiden pallottelun ja oivaltamiseen.

Seuraava etappi on tiimin toimiminen itsenäisesti, yhdessä ohjautuen, ilman esihenkilöä. Työt osataan organisoida, kommunikoidaan vahvasti, palautekulttuuri on syntynyt tiimin jäsenten kesken, tehdään omatoimista tavoiteasetantaa, kehitetään toimintaa ja ratkaisuja etsitään myös tiimin ulkopuolelta. Mikäli siirrytään vielä asteen verran oikealle, itseorganisointuminen menee niin syväälle, että sen muoto on täysi valmiin strategian puuttuminen. Tämä tila mahdollistaa sen, että tiimi voi käytännössä tehdä työtä alkuperäisen yrityksen toiminnan ulkopuolelta.

Selkeyden vuoksi on tärkeä tarkentaa termistöä itseohjautuvuuden ympärillä. Pitkään itseohjautuvuutta tutkinut Frank Martela tarkensi oppaassa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen (Martela 2021, 13–15) termien itseohjautuvuus ja itseorganisointuminen eroja, sekä miten itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuminen eroavat toisistaan (Taulukko 1).

	<b>Itse-ohjautuvuus</b>	<b>Yhteisö-ohjautuvuus</b>	<b>Itse-organisointuminen</b>
<b>Kohde</b>	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
<b>Määritelmä</b>	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisointua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
<b>Vastakohta</b>	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Taulukko 1 Frank Martelan (2021, 16) itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisointumisen määritelmät

Martelan (2021, 13) mukaan itseohjautuvuus kuvaa yksilöön toimintaa ilman ulkopuolisia vaikuttimia tai kontrollia. Itseohjautuvuus henkilöllä tarkoittaa kykyä työskennellä kohti organisaation asettamia tavoitteita ja päämääriä, kyeten tekemään itse omaa työtään koskevat päätökset oman harkintansa mukaan. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa yhdessä tehtä-

vää organisointia ja työn koordinoitua. Tämä termi kuvaa usein paremmin työpaikalla tapahtuvaa itseohjautuvuutta, sillä teemme töitä tiiminä yhteistä päämäärää kohti ja tästä syystä kuvaa paremmin mitä itseohjautuvuudella usein haetaan. Vastakohta näille termeille on ylhäältäpäinohjautuvuus, joka korostaa ylhäältä annettuja käskyjä, joista esihenkilö on päättänyt etukäteen. Kuitenkin aina on kyse vastakkain asettelusta esihenkilön ja työntekijän välillä, miten valta jakautuu esimiehen ja alaisen kesken. Itseohjautuvuus on siis todellisuudessa aina yhteisöohjautuvuutta. Kuitenkin se, että tiimi päättää yhteisöohjautuen keskenään asioistaan, ei se tarkoita, että valta siirtyy pois esimieheltä yksilölle, ennemmin voidaan ajatella, että valta siirtyy tiimille. Kyse ei ole kaaoksen syntymisestä esimiehen puuttuessa, vaan tiimi ottaa vastuun työn edistymisestä ja löytää itse vastaukset ongelmiinsa. Kyse on uudenlaisen kulttuurin syntymisestä, jossa koetaan yhteinen vastuu asioiden edistymisestä ja kehitettävien asioiden esilletuomisesta. Kun vastuu on siirtynyt esihenkilöltä tiimille, korostuu hyvän tiimityön edellytykset eli psykologisen turvallisuuden takaaminen. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan tapaa organisoida ilman hierarkkisuuutta, tarkoittaen joko täysin ilman esihenkilöä työskentelemistä tai esihenkilötyötä, jossa esihenkilön valtaa on rajoitettu radikaalisti. Kyse on siis vastakohdasta hierarkiselle byrokratialle, ilman komentoketjuja tiimin itseorganisoitumisella.

Jori Mäkkeli, Johanna Vuori ja Heta-Liisa Malkavaara (2021, 82) kirjoittivat Matkaoppaassa yhteisöohjautuvuuteen, että informaation läpinäkyvyys on suuressa roolissa toiminnan takaamiseksi yhteisöohjautuvuutta tavoiteltaessa. Koska yhteisöohjautuvuus pohjautuu hajautettuun päätöksentekoon, on kaikilla päätöksiä tekevillä henkilöillä oltava tarpeellinen tieto hyvien päätösten tekemiseen. Tämä tarkoittaa, että tieto pitää jakaa kaikille organisaation jäsenille avoimesti ja totuudenmukaisesti, näin voidaan taata onnistunut päätöksentekoprosessi ja oikeasuuntainen kehitys. Yhteisöohjautuvuus tarvitsee siis toimiakseen luottamusta ja ajatuksen, että työntekijät ovat päteviä ja osaavat toimia kokonaisuuden vaatimalla tavalla yhteisön parhaaksi. Tämän onnistumiseksi he tarvitsevat päätöksentekoon mahdollisuuden ja riittävät tiedot – eli läpinäkyvän viestinnän läpi organisaation keskustelemalla aktiivisesti. Ajatukset tuleekin kääntää siihen, että luotetut ja hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää työtä.

Yhteisöohjautuvuuden tavoittelussa voi myös esiintyä haasteita. Toimiakseen tehokkaasti yhteisöohjautuvuus tarvitsee rinnalleen koulutettuja ja kokeneita työntekijöitä, jotka ymmärtävät alan liiketoimintaedellytyksiä. Varsinkin tiukkaan säädellyillä aloilla (esimerkiksi terveydenhuolto, rahoitusala, rakennusteollisuus ym.) ei kuka tahansa voi ottaa osaa itsenäisesti päätäntäprosessiin, vaan turvallisen toimimisen tueksi tarvitaan lisäkoulutusta, perehdyttämistä ja kokeneiden kollegoiden tukea. Myös henkilön oma historia voi vaikuttaa pyrkimykseen yhteisöohjautua, sillä aiemmissa työpaikoissa opitut organisaatiokulttuurit

ja työtavat voivat vaikuttaa vahvasti henkilön kykyyn osallistua työskentelyyn itsenäisesti kohti yhteistä tavoitetta. Mikäli on esimerkiksi totuttu tiukkaan kontrolliin ja aletaan vaati-  
maan kykyä yhteisöohjautua, voi työntekijä kokea tilanteen jäävän kokonaan ilman oh-  
jausta henkilön sisäisten ohjausmekanismien puuttuessa ja ympäristön odotuksena toimia  
oman päänsä mukaan pohtimatta yhteisiä päämääriä. (Koistinen & Kostamo 2021, 62)

Kun lähetään kehittämään yhteisöohjautuvuuden taitoja, on hyvä kartoittaa henkilöiden  
käsitystä mitä tarkoittaa hyvä työ ja miten he kokevat tilivelvollisuuden omasta työstään.  
Tässä voi olla isojakin eroja, sillä mikäli ihminen kokee olevansa kutsumusammattissaan ja  
haluaa panostaa työhönsä, voi tilivelvollisuus näyttäytyä hyvin erilaisena verrattaessa  
henkilöön, joka ”on vain töissä täällä” ilman vahvempaa sitoutumista. Sisäinen motivaatio  
ratkaisee merkittävästi kykyyn yhteisöohjautua. Kun motivaatiota tarvitaan vahvasti ulkoa-  
päin, on tukea ja raja-aitoja myös tarjottava enemmän. Sisäistä motivaatiota pystyy kas-  
vattamaan useilla eri keinoilla, esimerkiksi kierrättämällä rooleja työpaikalla. Tällä keinolla  
on mahdollista kasvattaa henkilöstön hahmottamista organisaation toiminnan kokonaisku-  
vaa ja antaa uudenlaisia näkökulmia. (Koistinen & Kostamo 2021, 64–65.)

Salovaaran & Mäkkelin (2021, 44) mukaan pyrittäessä muuttamaan toimintaa kohti yhtei-  
söohjautuvuutta, on nähtävä prosessi holistisena, koko organisaatiota koskevana muutok-  
sena. Pelkkä HR-osaston toiminta itsenäisesti ei vie kohti muutosta, kuten ei myöskään  
pelkkä johtamisen muutos. Kaikkien toimintatapojen on muututtava, sillä tapa tehdä töitä  
muuttuu ja se heijastuu suoraan organisaatiokulttuuriin, sen rakenteisiin, strategiaan, pro-  
sesseihin ja jopa IT-järjestelmiin. Osaamista on päivitettävä ja tästä syystä on rakennetta-  
va ympäristö uuden oppimiselle. Myös riskienhallinta-, budjetointi- ja lakiyksikkö on päivi-  
tettävä mukaan muutokseen. Yhteisöohjautuvuudenprosessi ei ole vain pikapaikka hau-  
rastuneeseen rakenteeseen, vaan koko organisaation läpitunkeva tukirauta, joka vaatii  
toimiakseen uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Nämä kaksi onnistuvat vain toisiaan tuke-  
malla, sillä ajattelu rakentaa uuden tyyppistä toimintaa ja toiminta luo uutta ajattelua. Muu-  
tosta rakennetaan arjen työkaluja päivittämällä ja avoimella keskustelulla yhdessä.

## 4 Johtaminen keskiössä

### 4.1 Johtamisen merkitys

Esihenkilön yksi tärkeimpiä rooleja on olla jatkuvasti kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa – rakentaa ja jakaa yhteistä todellisuutta työpaikalle. Jotta rakentaminen on mahdollista monen ihmisen kesken, on myös esihenkilön oltava mukana jakamassa itsestään aikaan saadakseen kehitystä. Vuorovaikutus, onnistuminen, haasteet ja niiden ylittäminen rakentavat arjen keskellä luottamusta, yhdessä tehtyä toimintaa. Tätä ei kuitenkaan kukaan saa aikaan yksinään, eikä sitä voi odottaa pelkästään työntekijöiltä – esihenkilön on altistettava itsensä myös mukaan vuorovaikutukseen ja tätä kautta inhimillisiin tilanteisiin. Joskus johtajan roolissa asettuu eräänlaiseksi tunteiden säilöksi, joka voi ajoittain olla uuvuttavaa tai kaotista. (Narvo-Akkola 2012.) Johtamista voikin ajatella eräänlaisena palveluammattina, jossa esihenkilö on nähtävissä eräänlaisena mahdollistajana työn onnistumisen kannalta. Johtaja on se kipinä, joka saa aikaan muutoksen, kehittymisen ja kun työntekijät nähdään arvokkaana osana organisaation onnistumista, syntyy tätä kautta todellinen tulos.

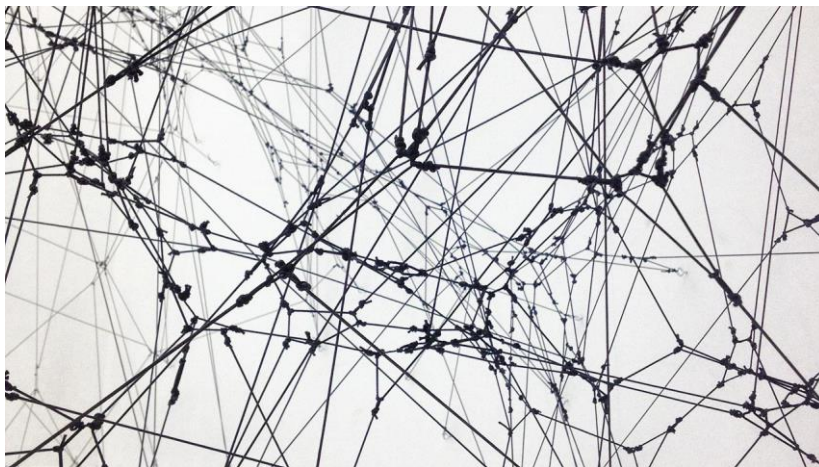
Aron mukaan (2018, 71) johtajuutta voidaan ajatella ratkaisevana merkityksenä työpaikan ilmapiirille. Johtajan toiminta määrittää tekemistä organisaatiossa ja sen laatu näkyy herkästi toiminnassa. Laadukas ja epäonnistunut johtaminen tuottaa tuloksena täysin erilaisen työilmapiirin, vaikka kaikki olosuhdetekijät olisivat muuten samat. Kuitenkin on oleellisen tärkeää huomioida, että pelkkä johtajuus ei ole ainoa tekijä hyvään työilmapiiriin tai muuhunkaan organisaation toiminnan onnistumiseen – yhtäläinen vastuu on myös työntekijöillä. Tätä vastuuta ei voida ulkoistaa pelkästään esihenkilöille ja pestä käsiä omasta osastaan, vastuu kuuluu kaikille. Myös ongelmanratkaisu saattaa kärsiä organisaatiossa, mikäli vastuu ja toimivalta ei jakaudu oikein. Työntekijöiden on mahdoton tehdä työtään ja suorittaa tehtäviään, mikäli heillä ei ole siihen liittyvää oikeaa toimivaltaa. Kun toimivalta on pantattu johtavalle taholle, liian ylös organisaatioon, kuluu turhaa aikaa asioiden viemiseen ylös asti, perusteluun ja sovitteluun ja lopulta myös hyväksynnän odotteluun. Tämä toimintatapa on omiaan luomaan mikrojohtamisen kulttuurin, jossa opetetaan avuttomuuteen, vastuun välttelemiseen ja lopulta kaikkien osapuolten turhautumiseen ja ajanhukkaan.

Johtamisessa on hyvä tarkastella asioita tarkoituksenmukaisesti ja järkevästi, toimivallan jakautumista saattaa haastaa liit säännöt sekä rajoitukset. Kun niitä on liikaa, tulee itse sääntöjen noudattamisesta tärkeämpää kuin hyvästä lopputuloksesta. Toiminta muuttuu helposti tekemisen kyttäykseksi ja itse lopputuloksen hahmottaminen saattaa tästä syystä



häiriintyä. Oikeudenmukaiset normit ja säännöt ovat toki tärkeitä, jotta organisaatio toimii, mutta koska nykyaikaisissa kompleksisissa organisaatioissa asiat ja tilanteet kehittyvät joskus odottamattomalla vauhdilla, että on tärkeää luottaa työntekijöiden omaan harkintakykyyn ja rohkaistaan heitä terveeseen ja vastuulliseen päätöksentekoon itsenäisesti arjen työkentässä. (Aro 2018, 106)

Koska organisaatioissa ongelmat ovat jatkuvasti monimutkaistuvia ja niiden ratkaisut eivät ole yksiselitteisiä tai ennustettavissa, on kompleksisuusajattelu johtamisessa jatkuvasti hyötyään näkyväksi tuova väline monimuotoisten haasteiden ratkaisemiseen. Kompleksisuusajattelu perustuu ilmiöihin, joita pidetään kompleksisina niiden monista keskenään kytkeytyvistä ja vuorovaikutteisista elementeistä, joiden seurauksina voi syntyä satoja ja jopa tuhansia ennakoimattomia lopputuloksia (emergenssejä) (Kuva 2) ilman havaittavaa syytä. (Puustinen & Jalonen 2020, 24).



Kuva 2 Kompleksisuuden emergenssit eli vuorovaikutuksista rakentuneet yhteysverkostot (Virtanen 2017)

Sanana kompleksisuus on syntynyt luonnontieteen ajattelun kautta, jossa systeeminen kehittyminen on luonnon tapa mennä eteenpäin ja muuttua. Tätä ajattelutyyliä voidaan soveltaa myös organisaatioajatteluun, jossa muutos ja kehitys tapahtuu asioiden vuoro vaikuttaessa toisiinsa. (Kuusisto-Ek 2020.)

## 4.2 Kompleksisuuden johtaminen

Moni johtamista tutkiva ja viimeisimpiä trendejä seuraava alana asiantuntija on nimennyt kompleksisuusjohtamisen johtamistyylien seuraavaksi ”trendiaalloksi”. Se ei ole kuitenkaan uusi johtamismuoto, sen ajatellaan kypsyvän seuraavaksi isoksi tekijäksi muuttuneen työkentän tarpeita vastaamaan. Tietotyö on yhä laajempaa ja monimutkaisempaa, kaikkien työpanos vaikuttaa kaikkeen työpaikalla.

Kyse ei kuitenkaan nimestä huolimatta ole monimutkainen tapa johtaa, vaan ennemmin juontaa juurensa sen tiedostamiseen, että kaikki asiat, isot sekä pienet, liittyvät toisiinsa. Kompleksisuus sanana juontaakin latinan kielen sanaan "plexus", joka tarkoittaa yhteen kietoutumista. Tällä halutaankin viitata siihen, että pienet yksittäisten ihmisten toimet ja muutokset johtavat isoihin aaltoihin ja kehitykseen. Tähän johtamistyyliin on myös integroitu usko ihmisten kykyyn ja voimavaroihin, sekä niiden omatoimiseen hyödyntämiseen. Uskotaan, että ihminen voi itse ymmärtää ja kehittää toimivimman työmallin, sillä hän on oman työnsä erikoisasantuntija tehdessään tätä päivittäin. Johtamista kaivataankin ennemmin pelisääntöihin ja tavoitteiden asetantaan. Kompleksisuusjohtamisessa onkin vahvana läsnä ymmärrys mitattavien, sekä ei-mitattavien tavoitteiden ja arvojen yhteensovittamisessa tärkeiksi ominaisuuksiksi työssä: laatu on yhtä tärkeä, kun luottamus ja näiden yhteisvaikutuksesta syntyykin tehokkuus. (Luoma, 2018.)

Yleisissä johtamiskäsityksissä esiintyykin usein vahvoja, harvoin kyseenalaistettuja paradigmoja, joita kompleksisuusjohtamisessa pyritään kyseenalaistamaan. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavat käsitykset:

- kokonaisuus voidaan jakaa osiin ja toimintaa optimoida osakokonaisuuksien avulla
- Johtaminen on syy-seuraussuhteiden avulla johtamista
- Johtaminen pyrkii kontrolliin ja järjestyksen aikaansaamiseen ja säilyttämisen
- organisaatio ja sen ympäristö on kaksi eri maailmaa (Juuti & Luoma, 2009).

Näiden lähtökohtien pohjalta kompleksisuusjohtamiseen onkin kehittynyt vastakkaisiksi lähtökohdiksi seuraavat aiheet:

- asiat toteutuvat ilman selkeää syytä (emergenssi)
- asiat eivät ole aina mitattavissa tai ennustettavissa ja niiden kehityssuunta ei ole aina lineaarinen
- asiat ja ilmiöt ovat usein riippuvaisia keskenään (keskinäisriippuvuus)
- organisaatiot systeeminä ja ihmisinä nojaavat itseohjautuvuuteen
- uuteen sopeutumiseksi hyödynnetään monimuotoisuutta (Kuusisto-Ek 2020.)

Sotilasjohtamista tutkinut Majuri Topi Räsänen (2022) kuvailee, että vahvuutena tässä johtamismallissa voidaan nähdä organisaation kyky muovautua ja vastata niin työelämän kuin työntekijöiden monimuotoisuuteen ja tarpeisiin. Joustava yritys, joka pystyy muovaamaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, ymmärtää ihmisten tärkeyden, arvon ja monimuotoisuuden, sekä pystyy hyödyntämään heidän kirjavaa osaamisen verkostoaan, pystyy pysymään jatkuvasti aallonharjalla uusia toimintatapoja kehitettäessä ja ratkottaessa monimutkaisia haasteita. Ihmiset myös toimivat tällaisessa organisaatiossa korkean

autonomian ja itseohjautuvuuden voimin, jotka oikein johdettuna ja päämäärät asetettuna, lisää valtavasti ihmisten hyvinvointia ja sitoutumista.

Haasteena tällaisessa ympäristössä on esimerkiksi pitkään ylhäältä käsin johdetussa ympäristössä työskennelleet henkilöt, joille uuden itseohjautuvuuden jalkauttaminen voi herättää valtava muutosvastarintaa ja jopa tuoda tunteen, että heitä ei lainkaan johdeta. Myös erilaisissa kriisitilanteissa tai jopa vaaratilanteissa näin ihmisen omaan arviointikykyyn luotettaessa se voi aiheuttaa jopa enemmän haittaa ja kaaosta. Kompleksisuusjohtaminen toimiikin todennäköisesti organisaatioissa, joissa ihmiset tekevät asiantuntijuutta vaativia työtehtäviä, ovat innovatiivisia, haluavat itse organisoitua ja vaikuttaa työhönsä ja kaipaavatkin vain lempeää suunnannäyttämistä ja rajaviivoja.

Kompleksinen näkemys johtamiseen ei pyri osoittamaan perinteisiä johtamisoppeja vääriksi tai syrjäyttämään niitä. Päinvastoin se tunnustaa niiden tärkeyden, mutta pyrkii samalla avaamaan uusia näkökulmia yhä vaikeammin havaittavan ympäristömme hahmottamiseen. (Räsänen 2021, 73). Kompleksisuusjohtamisen teoriaa voikin pitää sopeutumiskyvyn johtamisena. Kompleksisessa ajattelussa sopeutumiskyky on mahdollista saavuttaa verkostojen ja niistä kumpuavan emergenssin ja itseorganisaation avulla. (Räsänen 2021, 76.)

#### 4.3 Psykologisen turvallisuuden johtaminen

Johtajalla on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa tiimissä niin tuottavuuden, innovatiivisuuden, kuin tehokkuudenkin näkökulmasta (Aro 2018, 130). Psykologisen turvallisuuden johtamisella on suuri merkitys tiimin onnistumisen kannalta. Frazier ym. (2017, 149) mukaan heidän tekemässään tutkimuksen analyysissä selvisi, että psykologista turvallisuutta ei pidä ottaa sivutuotteena korkeatehoisesta työympäristöstä, vaan ennemminkin tavoitteena, jolla on itsessään uniikki tärkeys. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että positiivisilla väleillä johtajiin, työpaikan tuella ja työn muotoilulla on vaikutus psykologinen turvallisuuteen. Johtotehtävistä kiinnostuneille suunnatuissa koulutuksissa on hyvä korostaa, kuinka tärkeää on varmistaa, että alaiset tuntevat olonsa turvalliseksi haastaakseen valitsevan tilanteen. Vaikka ”avoimen oven” politiikka on usein ylistetty työpaikoilla, johtajia voidaan kouluttaa tavoilla, jotka pyrkivät aktiivisesti haasteisiin. Siltä osin, kun johtajat kertovat selkeät odotukset ja tavoitteet, tämä johtaa todennäköisimmin psykologisen turvallisuuden kokemiseen, koska työntekijät ymmärtävät paremmin mitä heidän kuuluu tehdä.

Organisaatiossa olisi hyvä vaalia jo johtajien kouluttamisen tasolla omassa sisäisessä kulttuurissaan psykologisen turvallisuuden kulttuuria. Sijoittaminen psykologiseen turvalli-

suuteen saattaa olla erityisessä asemassa työympäristöissä, jossa riskien ottaminen ei ole normi. Erityisesti tärkeys korostuu esihenkilöiden kohdalla, joiden käytösmallit muokkaavat heidän johdettaviaan. Myös toisissa kulttuureissa työskentelevien ulkomaalaistaustaisten henkilöiden on hyvä saada johdatusta eri kulttuurin taustaolettamuksiin ja psykologiseen turvallisuuteen, ei pelkästään ennakkoidakseen työympäristönsä normaaleja käytösmalleja, vaan myös ylittääkseen ennakkoluulot, joita on mahdollisuus syntyä kulttuuristen erojen takia. (Frazier ym. 2018, 149.)

Yli-Kaitala ja Toivanen (2021) ovat Työterveyslaitoksen Pelotta töihin -oppaassaan julkaisseet keinoja, jolla esihenkilön on mahdollista edistää psykologista turvallisuutta. Heidän mukaansa nämä keinot otettava tietoisesti mukaan johtamiseen, ne eivät voi olla erillisiä toiminnasta, vaan niiden on oltava aidosti johdon intressi, jotta ne voidaan todella tuoda käytäntöön. Esihenkilönä on toteutettava samoja psykologisen turvallisuuden käsitteitä ja reittejä, jotta voi selvittää oman kokemuksensa psykologisen turvallisuuden tilasta. Tämä tarkoittaa oman työn tarkastelua kriittisesti, esimerkiksi esittämällä itselleen kysymyksiä:

- Onko johtoryhmässämme/esihenkilötiimissämme avoin ilmapiiri vai lannistetaanko suoraan puhumisesta?
- Mikä on ihmiskäsitykseni? Vaikuttaako se johtamiseeni?
- Uskonko ihmisten aidosti tekevänsä parhaansa lähtökohdistaan ja taidoistaan riippuen?
- Uskonko myös epäonnistumisen olevan inhimillistä ja joskus väistämätöntä?
- Uskonko siihen, että kaikki ihmiset ovat kyvykkäitä oppimaan ja kehittymään?

Tässä johtajilla on suuri merkitys, sillä heidän toimintansa synnyttää lisää toimintaa – esihenkilö toimii esimerkkinä johtamalla tiimiä oikeaan suuntaan lisäämällä vuoropuhelua, näyttämällä oman haavoittuvaisuutensa, olemalla läsnä, kannustamalla avoimen kanssakäymiseen ja priorisoimalla myös itse aktiiviseen kuunteluun.

Johdettaessa erilaisia tiimejä, voi havaita selkeästi, että eri ryhmillä on omia, hiljaisia normejaan, käsityksiään ja uskomuksiaan hyvästä ja huonosta toiminnasta. Nämä määrittävät koko tiimin käsitystä ja tekemistä ja esimerkiksi näiden rikkomisesta seuraavia toimia. Nämä normit syntyvät esimerkistä ja tätä esimerkkiä katsotaan usein auktoriteetin omaavilta henkilöiltä, joilla on tietoa ja kokemusta, josta kannattaa oppia – johtajilta. (Freese, 2021.) Normeja voi kasvattaa ja muokata johtamalla niiden suuntaa omalla esimerkillään. Esihenkilö voi lisätä sallivaa ilmapiiriä tuomalla esiin tervettä suhtautumista virheisiin, nii-

den sallimiseen ja niistä oppimisen kulttuuriin. Kun näitä asioita korostetaan niistä ääneen puhumalla ja niiden tärkeyttä näyttämällä, voi esiin tuoda virheiden tekemisen tärkeyden oppimisprosessissa. Myös omaa epätäydellisyyttä saa ja pitää tuoda esiin myös johtavalta taholta. Inhimillisyys ei katoa ihmisestä aseman muuttuessa ja sen kertominen, ettei tiedä kaikkea tai tuomalla esille sen, että jokin on uutta ja ihmeellistä, pystyy lisätä myös näiden asioiden turvallista kokemista muille. Tärkeässä roolissa johtajalla on kysyminen, kuunteleminen, arvostaminen, palautteen anto, kiittäminen ja ihmisten kohtaaminen inhimillisinä. Epäonnistumisien jamista voidaan tuoda esiin positiivisesti ja arvostaen, joka luo kulttuuria, ettei niitä tarvitse piilotella tai vältellä, sillä virheet ovat väistämättömiä. Tämä kaikki kasvattaa luottamusta ja muutosta kohti jatkuvaa oppimista. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

#### 4.4 Luottamuksen johtaminen

Salmivaaran, Martelan ja Heikkilän tutkimuksen mukaan (2020, 188) hektisyys, lyhyet ja vaihtuvat työsuhteet, projektiluontoinen työ ja irtisanomiset ovat nykyaikaisen työn erityispiirteitä. Näistä piirteistä on seurausta, että ihmiset eivät työskentele samassa organisaatiossa pitkään, työskennellään paljon etänä, työkavereihin tutustuminen kärsii ja kokemus luottamuksesta ei synny. Tämä luo suuren haasteen psykologiselle turvallisuudelle ja riskinotoille. Aron mukaan (2019, 19) erityisesti asiantuntijatehtävät ovat nykyään etätömahdollisuuden ja joustavan työn takia fyysisesti usein erillään, näissä olosuhteissa luottamuksen tarve korostuu entisestään. Usein isoimpia haasteita on kommunikaatiovaje ja tästä syntyykin helposti paljon luottamusongelmia ja väärinymmärryksiä. Pitkän tähtäimen ajattelu ja ison kuvan näkeminen on vaikeaa ja yhteistyö on pirstoutunutta. Tutkijat suosittelvat erityisesti tällaista työtä tekeville tiimeille erityistä panostamista luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

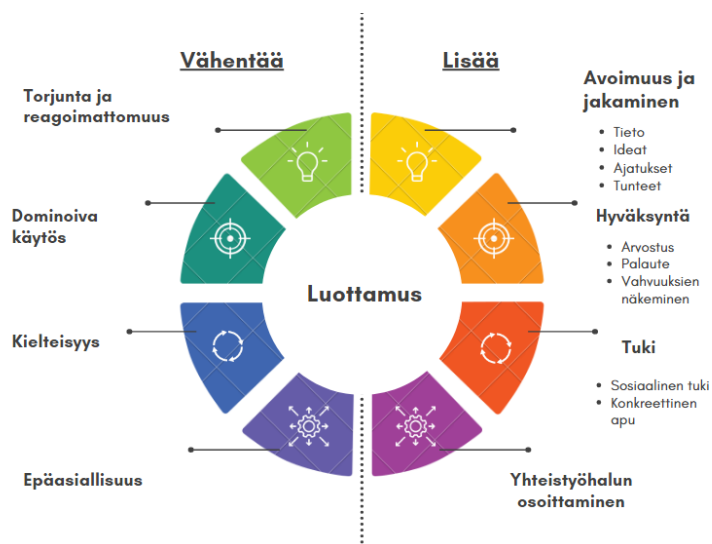
Salmivaara ym. (2020, 189) kirjoittavat, että tällaisessa ympäristössä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen syntymiselle sekä tiimien menestymiselle on olennaista ketterä luottamus. Tämä ei vaadi toimiakseen pitkiä ihmissuhteita, vaan sen vallitsemiseksi käytäytään kuin luottamus olisi läsnä vaikkei tunneta ihmisiä ympärillä välttämättä. Salmivaara ym. selvittivät, että syntyäkseen ketterä luottamus tarvitsee pohjakseen yhdessä sovittuja pelisääntöjä, tiimin keskinäistä dialogia ja kanssakäymistä vahvistavaa johtamista.

Luottamusta ja oikeudenmukaisuutta pidetään oleellisena työntekijän työhyvinvoinnille ja terveydelle, niiden ylläpitäminen organisaatiossa toimii johtamisen mahdollisuuksina vahvistaa motivaatiota, työn imua ja laadukasta työskentelyä. Näihin linkittyy uskallus ottaa riskejä, sillä erityisesti oikeudenmukaisuuden kokeminen tuo mukanaan kuulemiseksi tulemisen ja omien näkökantojen esittämisen mahdollisuuden. Oikeudenmukaisena näh-

dään myös avoin ja läpinäkyvä viestintä ja päätöksenteko, johdonmukainen työskentely ja tasavertaisuus. Kun nämä ovat päivittäisissä johtamiskäytännöissä mukana, vahvistuu esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus. Tämä luottamus voi tuoda mukanaan oikein toimiessaan koko työyhteisön sisäisen luottamuksen. (Hakanen ym. 2012, 9.)

Luottamuksen yksi osatekijä on kyky olla haavoittuvainen. Esihenkilön rooli toimii tiimissä esimerkkinä ja luomisvoimana, jolla vaikutetaan ryhmän normeihin, esimerkiksi siinä, että arvostetaanko ryhmässä uutta vai kyseenalaistetaanko sitä. Mikäli esihenkilön suhtautuminen uusiin ideoihin on avoin ja kannustava, ideoista kiitetään ja niitä jatkokehitetään, luo se yrittämisen ja haavoittuvaisen tilan kulttuurin, jossa uskalletaan kehittää uutta. Reaktio tilanteissa on tärkeä, sillä jos uudet ajatukset ja ideat sammutetaan jo alkuunsa, tukahduttaa se niiden synnyn ja tätä kautta myös uuden kehittämisen. Myös reagoimattomuus on reaktio, joka lähettää signaalia työntekijöille. Kun esihenkilö omalla esimerkillään luo aktiivisen kuuntelun, arvostamisen, empaattisen ja luottavaisen kulttuurin, luo se muissakin samaa toimintaa ja tätä kautta luottamusta ja uskallusta olla haavoittuvainen. (Freese 2021.)

Kuten muutkaan psykologisen turvallisuuden osaset, ei myöskään luottamuksen rakentaminen ole yksilön vastuulla pelkästään. Organisaation kulttuuri luo luottamusta ja esihenkilön rooli tässä prosessi on erityisen tärkeä. Ihmisen on vaikea uskoa ja seurata henkilöä, johon ei luota. Luottamusta voidaan kasvattaa tai vähentää monella toimella (Kuvio 7).



Kuvio 7 Luottamuksen syntyyn tai vähenemiseen vaikuttavat tekijät

Esihenkilö voi omilla toimillaan vahvistaa tiimensä luottamusta osaltaan esimerkiksi aidosti välittämällä työntekijöistään, antamalla palautetta, kyvillä asettua toisen asemaan ja tarkastella asioita useista näkökulmista, olemalla kiinnostunut ihmisten ajatuksista ja näkemysistä sekä havaitsemalla sen, että organisaation ja työntekijöiden etu voi olla sama.

Kun näitä toimia aletaan omassa työssä vahvistamaan, on siitä seurauksena rohkeutta ilmaista ajatuksiaan ja mielipiteitään, uskallus kertoa avoimesti epäonnistumisistaan, rohkeus ottaa riskejä ja näin kehittyä, avoimuutta henkilökohtaisista informaatioista, vastavuoroinen työskentely, energia käytetään tekemiseen, eikä suojautumiseen ja ihmiset ottavat paremmin vastaan päätökset ja tavoiteasetannan. (Rauramo 217.)

Esihenkilön esimerkki toimii suunnan näyttäjänä muille. Kun virheisiin, epäonnistumisiin ja kokeiluihin suhtaudutaan avoimesti ja vastaanottavaisesti, sekä esimies itse myös kehittää omaa osaamistaan ja kannustaa muita myös siihen, tuo tämä luottamuksen ja uskaltamisen kulttuurin mukanaan. Esihenkilö näyttäytyy oivalluttajan, tukijana ja haastajana, joka auttaa työntekijää itseään ratkaisemaan haasteita. Tämä näyttää, että apua on lupa pyytää ja kollektiivinen uteliaisuus on kasvattava voimavara. (Puhakainen & Vehkaperä 2019.)

#### 4.5 Yhteisöohjautuvuuden johtaminen

Paju kuvailee kirjassaan *Itseohjautuvuus* (2018, 36) johtamisen aikaisia vaiheita, joissa nähdään 1900-luvun management tieteen keskittyvän asajohtamiseen. Tehokkuuden tavoittelu ei itsessään ole väärin, mutta sen merkitys organisaation menestymisen mittarina on täysin riippuvainen hitaasti muuttuvasta toimintaympäristöstä. Nykyajan työkenttä on kuitenkin jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä, pelkkä tehokkuusajattelu johtaa usein siihen, että tehdään vääriä asioita oikealla tyylillä. Näiden vanhojen management-suuntausten pinttynyt ajatus yhdestä oikeasta tavasta tehdä työtä on siksi valtavassa ristiriidassa nykyisen kompleksisen työkentän kanssa. Jos ajatellaan, että työtä pitää tehdä yhdellä tavalla, jää havaitsematta yrityksen toimintaympäristön jatkuva aaltoileva muutos, jonka vaihteluvälit ja tyylit muuttuvat jatkuvasti. Tämän takia yksi ainoa oikea tapa tehdä työtä on sula mahdollisuus. Esimerkiksi pysyvä kilpailuetu ei ole tästä syystä toimiva määritelmä, sillä kilpailijoiden ja kilpailukentän muuttuessa, juuri nyt oleva kilpailuetu ei ole enää huomenna välttämättä etu. On alettukin hahmottamaan virheellistä tapaa toimia ja johtaa osaoptimoimalla toimintaa, josta kenelläkään ei ole kokonaiskuvaa, yksittäisiä prosesseja tehostetaan ja luodaan tätä kautta erilaisia pullonkauloja organisaation sisälle.

Yksittäisten osien parantaminen ei siis luo kokonaisuuden paranemista. Tässä jatkuvassa mullistuksessa on organisaation ajattelemisen elävänä ekosysteeminä parempi keino. Elävän ekosysteemin hallitseminen luomalla monimutkaisia, päällekkäisiä rakenteita ja toimintamalleja ylhäältä päin hidastaa sen omaa orgaanista kehitystään, sekä kykyä reagoida muutokseen tai uhkiin tehokkaasti. (Paju 2018, 36.) Tämä vaatii toimiakseen yhteisöohjautuvuutta, jossa ekosysteemin osaset osaavat kehittyä itsenäisesti toimintaympäristössään. Mikäli tätä ekosysteemiä pyritään hallitsemaan yhteisöohjautuvuuden vastakoh-

dalla, ylhäältäpäin ohjautuvuudella, on esihenkilöllä raskas työ jatkuvasti jopa pienissäkin tehtävissä kertoa mitä kuuluu milloinkin tehdä ja tällä tavoin kasvatetaan ihmiset aloitekyvyttömiksi, passiivisiksi osasiksi ekosysteemiä. Näitä osia pitää jatkuvasti kontrolloida ja paimentaa, joka johtaa turhautumiseen. Jos taas ohjataan ihmiset itse- ja yhteisöohjautumaan, saadaan itseaktivoituvia, itsenäisiin päätöksiin kykeneviä osaajia edistämään jatkuvaa liikettä. (Martela 2021, 13.) Johtajan tehtävä tässä systeemissä on samanaikaisesti kasvattaa älyllistä kitkaa ja vähentää sosiaalista hankausta (Clark 2020).

Yhteisöohjautuvuudessa pyritään pois päin johtajan jatkuvasta läsnäolosta, tämän seurauksena voitaisiin ajatella, ettei johtaja enää tarvita. Johtamisen tarve ei katoa kuitenkaan välttämättä yhteisöohjautuvuuden myötä, vaan sen rooli muuttuu. Johtajan roolia ja johtajuutta kannattaakin tarkastella syvemmin, kuin vain päivittäisen tekemisen johtamisena. Pajun kuvailee (2018, 50) johtajaa ja johtajuutta kirjassaan seuraavasti:

*Usein johtajan (leader) ja johtajuuden (leadership) kuvitellaan olevan sama asia. Mutta johtajan henkilö tai rooli on eri asia kuin johtajuus toimintaperiaatteena tai yleisenä sosiaalisena ilmiönä. Ihmisellä voi olla johtajarooli, mutta ei lainkaan johtajuutta, kun taas joku toinen on epävirallinen johtaja ilman titteliä. Lähes kaikki yhteisöt, tiimit tai yrityksetkin "ohjaavat" uusia ihmisiä toimimaan tietyillä tavoilla ihan ilman, että "johtaja" sitä kertoo. Niiden kulttuuri voi siis johtaa toimintaa.*

Martela kertoo omassa kirjoituksessaan (Martela 2021, 17), että myös perinteisemmissä organisaatorakenteissa on mahdollista muuttua kohti yhteisöohjautuvampaa toimintaa esihenkilöiden roolin uudelleenmiettimisellä. Diktaattorimaisesta kontrolloidusta johtamisesta voidaan siirtyä enemmän kohti valmentavaa ja palvelevaa johtamista, joka korostaa ihmisten omia kykyjä toimia arjessaan asiantuntijoina ja autonomisina ihmisinä, jotka ovat kyvykkäitä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Esihenkilötyö voidaan nähdä palveluammattina, jonka tehtävä on mahdollistaa työntekijöidensä onnistuminen tukemalla tätä. Tämä toiminnan muuttaminen jo lisää yhteisöohjautuvuuden vahvistumista. On hyvä ymmärtää, että ihmiset harvoin ohjautuvat täysi yksin haluamiinsa suuntiin.

Pelkkä yksilön itseohjautuvuus ei riitä organisaation toimintaperiaatteeksi, sillä ihmisillä, jotka työskentelevät samassa paikassa, on taipumus ilman yhteistä suuntaa itseohjautua tehokkaasti eri suuntiin. Itseohjautuvuus ei tuo automaattisesti mukanaan yhteistyötä. Johtajan roolin muuttumisella kuvataan keskittymisen siirtymistä johtajan persoonasta (leader) yhteisöllisyyden, yhteistoiminnan ja yhteisöohjautuvuuden kautta syntyvään johtajuuteen (leadership). (Paju 2018, 50.)

Vahvasti hierarkkinen organisaatiokin pystyy mahdollistamaan itsenäisen päätöksenteon. Monet johtamisportaat eivät tarkoita sitä, että ei olisi mahdollista yhteisöohjautua, sillä



johtaja voi itse määrittää tämän onnistumisen tilaa ja itsenäisyyttä antamalla. Yleinen suunta voi siis olla määritetty ylhäältäpäin, mutta tiimit tekevät sisällään itsenäisesti päätöksiä omasta työstään. Minkään organisaation ei tarvitse olla täydellisen itsenäisesti yhteisöohjautuva, vaan tämän asteet voivat vaihdella työntekijästä ja tiimistä riippuen. Yhteisöohjautuvuuden kasvu tarkoittaaakin, että sellaisten päätösten mahdollisuus kasvaa, joihin ei tarvittaisi esihenkilön lupaa. (Martela 2021, 16.)

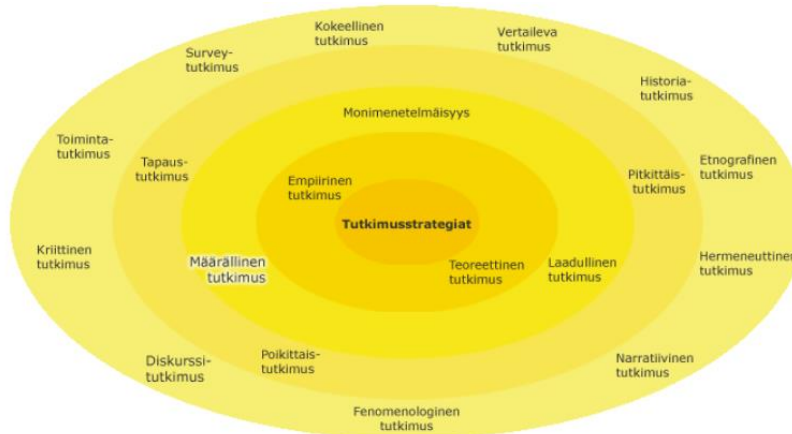
Kostamon & Gamrasnin mukaan (2021, 107) pyrkimys kohti yhteisöohjautuvuutta, on myös yhteisymmärrystä lisättävä laajasti läpi organisaation. Johtoryhmästä alkaen jokaiselle tasolle ja työntekijäryhmään. Yhteisöohjautuvuuden ydin on yhdessä viestinnän ja työn koordinoinnin vahvistamista. Vaikkei johtajuutta esiinny yhtä vahvassa muodossa hyvin yhteisöohjautuvassa organisaatiossa vallan ja vastuun hajautuessa tiimeille, se ei tarkoita silti yksilön sooloilua tai anarkiaa toiminnassa. Vaikkei tiimeillä ole välttämättä nimettyä vetäjää, on olemassa prosesseja kaaoksen välttämiseksi.

## 5 Kyselytutkimuksen toteutus

### 5.1 Kyselytutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa valittiin näkökulmaksi henkilöstön kokemus psykologisesta turvallisuuden tilasta organisaatiossa ja haluttiin selvittää erityisesti mitkä kaikki haastoi psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden onnistumista. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, jossa oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää eri henkilöstöluokkien havaintoja ja kokemuseroja, erityisesti esihenkilöt ja työntekijöiden välisistä kokemuseroista.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin niin kvantitatiivista eli määrällistä kuin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää (Kuvio 8). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on muodoltaan empiiristä aineistoa eli tekstiä tai tekstiksi muutettua materiaalia ja usein tutkimuksessa keskitytään suhteellisen pieneen otantaan, sekä pyritään analysoidaan ne mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on aineistolähtöinen analyysi ja sen luonnehtivaksi piirteeksi voidaan kuvata harkinnanvarainen, teoreettinen tai tarkoituksenmukaiseksi poiminnaksi. (Eskola & Suonranta 1998.)



Kuvio 8 Kuvio tutkimusstrategioista (Jyväskylän yliopisto 2015)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus pohjautuu enemmän luokitteluihin, syy-seuraussuhteisiin, numeraalisiin tuloksiin ja vertailuun käsiteltävästä ilmiöstä. Tähän tutkimustapaan sisältyy laskennalliset ja tilastolliset käsittelymenetelmät. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Määrällinen aineisto perustuu pääosin mittaustuloksiin ja tutkijan ajatustoimintaan. Tutkimusote ei kuitenkaan rajoita tutkimustyyliä tai tiettyyn aineistoon, sillä laadullisiin tutkimuksiin voidaan sisällyttää määrällisiä otteita ja määrällisiin laadullisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Määrällistä ja laadullista tutkimustyyliä pidetään

usein vastakkaisina menetelmäsuuntauksina, mutta näitä suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa, niillä voidaan tutkia ja selittää eri tavoin samoja aineistoja (Jyväskylän yliopisto, 2015).

## 5.2 Kyselylomakkeen laadinta ja aineiston kerääminen

Tutkimuksessa päätettiin käyttää kyselytutkimusta, jonka käyttämiseen päädyttiin sen takaaman anonymiteetin mukaan. Kyselytutkimus (Liite 1) rakentui teoriaosuudessa käsiteltyjen aineistojen pohjalta, kyselytutkimus tehtiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja ne on järjestetty mukailemaan opinnäytetyön aineiston järjestystä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin yhdistelmä tutkimus, jotta monivalintakysymysten ja avointen kysymysten yhdistelmällä voitaisiin selvittää mahdollisimman tarkasti organisaation tämänhetkinen psykologisen turvallisuuden tila, haasteet ja tuoda ilmi mahdolliset hyvät puolet ja kehitysideat. Määrällisellä tutkimustyyllillä haluttiin tavoitella mahdollisimman mitattavaa tutkimustulosta, kun taas laadullisella menetelmällä tavoiteltiin mahdollisuutta antaa vastaajille tilaisuus avata vapaasti käsiteltävää aihetta ja kokemustaan siitä, sekä selvittää mahdollisia tarkkoja haasteita ja kehitysideoita.

Lomakkeen sekä saatekirjeen suunnittelussa on hyvä olla tarkka, sillä sen laatu ja testaaminen voi vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen. Lomaketutkimusta tehtäessä on pyrittävä tutkimusongelman kautta kattavaan, yksinkertaiseen ja helppotajuiseen aseteluun kysymyksissä. Vastaajien on osattava myös vastata kysymyksiin, kyselyä laatiessa on huomioitava, että vastaajat ymmärtävät kysymykset toivotulla tavalla ja vastaavat niihin mahdollisimman samalla tyylillä, jotta arviointiperusteet ovat yhtäläiset. Kysely tulee laatia yksinkertaisella, tarkoituksenmukaisella ja täsmällisellä tyylillä. (Tietoarkisto.)

Kyselytutkimus rakennettiin opinnäytetyön tutkimuskysymysten pohjalta. Teoriaosuudessa ja tutkimuskysymyksissä kattoterminä toimii psykologinen turvallisuus ja siitä on rajattu erityisesti luottamus ja yhteisöohjautuvuus. Näiden pohjalta myös tutkimus rakennettiin samoja pääteemoja mukailleen. Kyselytutkimus rakentui niin, että ensimmäisenä vastaaja valitsi henkilöstöryhmän, johon hän kuului. Ryhmiä oli kolme: Johtoryhmä, esihenkilöt ja työntekijät. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ainoa tunnistetieto, jota tutkimuksessa kerättiin, oli henkilön tiimi ja vuodet, jotka hän on viettänyt työelämässä.

Tutkimuksessa kuvailtiin aluksi jokaisen teeman alussa, mitä kullakin käsiteltävällä termillä tarkoitetaan, jotta kyselyyn vastaajien käsitys käsiteltävästä aiheesta olisi mahdollisimman samankaltainen. Jokaisesta tutkimukseen valitusta aiheesta oli monivalintatehtäviä kahdessa eri osiossa, toinen koski henkilön kokemusta kautta tiimissä toimimisesta ja toinen henkilön omaa kokemusta yksilönä. Monivalintakysymysten jälkeen oli mahdollisuus pe-

rustella osiossa antamia vastauksiaan. Seuravana kussakin osiossa esitettiin avoimia kysymyksiä, jossa kartoitettiin vastaajan kokemusta käsiteltävästä aiheesta.

Webropol-alustalla tehtyä kyselyä testattiin kolmella henkilöllä ennen vastaajille lähettämistä ja niistä saatujen palautteiden mukaan kyselyä muokattiin ymmärrettävämpään ja selkeämpään muotoon. Kysely tehtiin anonyymisti ja siinä pyrittiin välttämään vastaajien taustatietojen keräämistä, sillä ne eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta. Näin tavoiteltiin myös mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia avoimissa kysymyksissä. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaamalla kyselyyn vastaaja antoi luvan vastauksensa käyttöön tutkimuksen tekemiselle ja niiden analysoimiselle, sekä raportointiin.

Kysely (Liite 1) lähetettiin sähköisesti vastaajille saatekirjeen kanssa (Liite 2) kohdeorganisaation 106 henkilöstön jäsenelle. Kyselytutkimukseen oli aikaa vastata viikon verran 6.–12.3. aikavälillä, vastausprosentti jäi kuitenkin alhaiseksi viikon jälkeen ja osa tiimeistä jäi kokonaan ilman vastauksia. Vastausaikaa jatkettiin viikon verran ja vastausten määrä nousi 43 vastauksesta 66 vastaukseen. Vastauksia haluttiin vertailla myös tiimien välillä ja tästä syystä haluttiin jokaisesta tiimistä vähintään 4 vastaajaa hyvän otannan varmistamiseksi. Osassa tiimejä jäi vastaus alle tavoitellun neljän (Taulukko 2).

	n	Prosentti
Esihenkilöt ja johtoryhmä	8	12,1%
Hallinto	10	15,2%
Laki	2	3,0%
Mypa	6	9,1%
OP Koti	3	4,6%
Private	4	6,1%
Päivittäiset	8	12,1%
Rahoitus	7	10,6%
Varho	9	13,6%
Yritys	9	13,6%

Taulukko 2 Vastaajien tiimijakauma

Avoimien vastauksien analysoinnissa käytettiin laadullisia menetelmiä, kuten teemoittelua ja tyypittelyä, sekä sisältöanalyysiä. Vastaukset teemoiteltiin osa positiivisiin ja negatiivisiin ja osa myös neutraaleihin vaihtoehtoihin. Osa vastauksista teemoiteltiin toistuvien vastaustyyppien perusteella ja pyrittiin, että ymmärretään vastaukset laajasti ja neutraalisti.

### 5.3 Aineiston analyysi

Koska kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla, analysoinneissa pystyttiin hyödyntämään ohjelmasta suoraan saatavia raportteja. Alustalta tallennettiin raportti Excel-muotoisena, jolla oli mahdollista tarkastella kysymyksiä taulukoina. Taulukossa oli nähtävissä määrälliset kysymykset numeroituna ja avoimet kysymykset kirjallisena riveittäin jokaisen vastaajan kohdalla. Näitä taulukoita muokkaamalla tehtiin havaintomatriisi, jonka avulla ristiintaulukoitiin eri ryhmien yhteyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Avoimet kysymykset luokiteltiin (Taulukko 3) tutkimuskysymyksiä ja teoriaperustan pohjalta käsiteltyjen aiheiden mukaisesti.

<b>Koulutus/osallistuminen</b>		Osallistunut pakollisiin + omtoimista työskentelyä/jatkotoimia
		Osallistunut vain pakollisiin koulutuksiin
		En ole osallistunut
<b>Psyk. Turvallisuus</b>		Näky työssä
		Ei näy työssä
<b>Luottamus</b>		Näky työssä
		Ei näy työssä
<b>Yhteisöohjuttavuus</b>		Vahva
		Kehittämisen varaa
		Heikko

Taulukko 3 Kysymyksiin käytetty luokittelu

Webropol-alustalla muokattiin kyselyn vastaukset havainnoiviin kuvaajiin ja tästä ladattiin myös raportti. Kuvaajia hyödynnettiin tulosten analysointityökaluna ja käytettiin vertailuun eri muuttujien välillä. Koska kysely oli internetissä täytettävä kyselykaavake, tarvetta litte-roinnille ei ollut tarvetta. Avointen kysymysten vastauksissa käytettiin teoriapohjaista sisältöanalyysiä ja kysymykset käytiin läpi yksityiskohtaisesti luokitellen ne tarkasteltavan tutkimusongelman pohjalta.

Kyselytutkimuksen (Liite 1) ensimmäiset kysymykset kartoittivat vastaajien muuttujia, kuten henkilöstöryhmää, työvuosia ja tiimiä. Näillä kysymyksillä oli tarkoitus erotella vastaajia toisistaan ja mahdollistaa vertailu yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien tutkittaessa vastauksissa. Lopulliseen analyysiin ei käytetty kuitenkaan tiimejä muuttujana, sillä osan tiimien otanta oli alle 4 henkilöä eli liian pieni soveltuakseen vertailuun. Muuttujista jätettiin tarkoituksella pois tunnistettavuutta lisääviä tekijöitä, kuten ikä ja sukupuoli anonymiteetin säilyttämiseksi. Työvuosien tarkastelulla korvattiin ikäjakauman tarkastelu, tällä muuttujalla pyrittiin lisäämään hahmotusta työkokemuksen vaikutuksella havaintoihin tutkimuksessa. Muuttujien jälkeen, kyselyssä kartoitettiin vastaajan tuntemusta psykologisesta turvallisuudesta.

Kyselylomakkeen kysymysosio (Liite 1) oli jaoteltu kolmeen eri aihealueeseen tietoperustan ja tutkimuskysymysten mukaan. Ensimmäisessä osiossa tutkitaan psykologista turvallisuutta, toisessa luottamusta ja kolmannessa yhteisöohjautuvuutta. Kaikissa osioissa on kaksi monivalintaosiota, joista toisessa tarkastellaan kysymyksiä tiimin näkökulmasta ja toisessa henkilökohtaisesta näkökulmasta. Monivalintakysymysten jälkeen oli mahdollisuus perustella vastauksiaan avoimessa kysymyslaatikossa. Monivalintavaiheen jälkeen on kaikissa osiossa erikseen pakollisia avoimia kysymyksiä aiheesta.

Jokaisen aihealueen alussa ja ennen avoimia kysymyksiä oli kuvailtuna lyhennetty määritelmä käsiteltävästä aiheesta, jotta kaikilla vastaajilla olisi sama käsitys, mitä termeillä haetaan. Monivalintakysymyksissä oli 4 vaihtoehtoa, joista vastaajan piti valita itselleen sopivin ja mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei löydy, vastauskohta ohjeistettiin jättämään tyhjäksi. Vaihtoehdot olivat 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä. Jättämällä pois keskivaiheen ”En tiedä/En osaa sanoa” pyrittiin välttämään mittaria vääristäviä vastauksia. Tarkasteltaessa psykologista turvallisuutta, monivalintakysymyksissä pyritään havaitsemaan ääripäiden ilmenemistä enemmän kuin keskivaiheen lukuja. Tuloksissa tarkastellaan vastaajien jakaumaa mittaristolla, samoin kuin niiden prosenttiosuuksia.

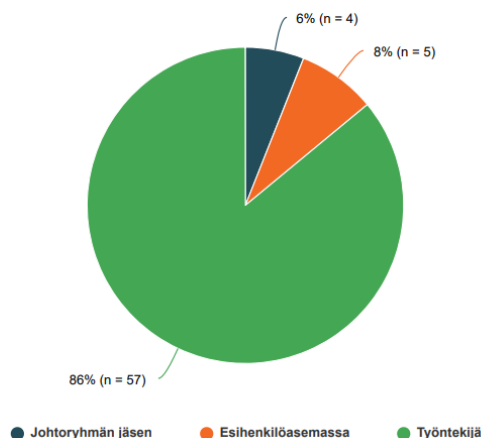
Psykologinen turvallisuus osion täyttivät kaikki henkilöstöryhmät, mutta luottamus ja yhteisöohjautuvuus on molemmat jaettu kahteen eri kysymysosioon riippuen siitä, onko vastaaja esihenkilö vai työntekijä. Esihenkilöille osoitettu kysely tehtiin käsittelemään tiimin osalta osittain omaa johdettavaa tiimiä, kun taas työntekijöiden kohdalla käsiteltiin tiimiä, jossa he itse työskentelevät.

#### 5.4 Kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin Päijät-Hämeen Osuuspankin kaikille 108 työntekijälle, mukaan lukien esihenkilöt ja johtoryhmä. Kyselyyn vastasi 66 henkilöä (Kuvio 9), joista 57kpl (86,4 %) henkilöä kuului työntekijöihin, 5kpl (7,6 %) esihenkilöihin ja 4kpl (6,0 %) johtoryhmään. Vastausprosentiksi kyselytutkimukseen muodostui 61,1.

### 1. Valitse henkilöstöryhmä, johon kuulut:

Vastaajien määrä: 66

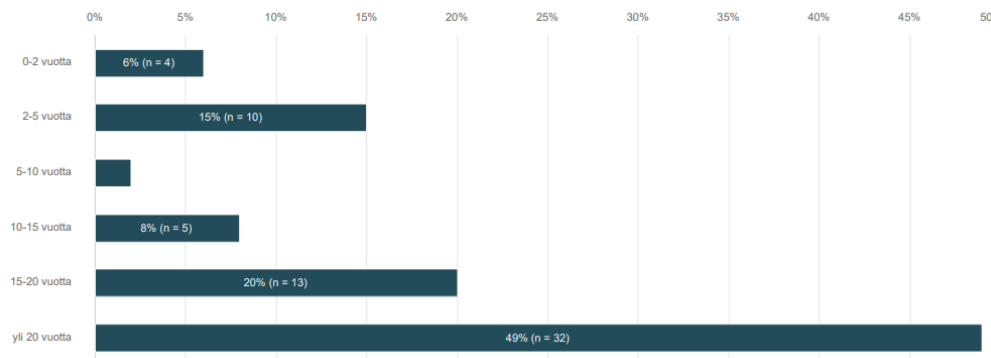


Kuvio 9 Kyselyyn vastanneiden ihmisten määrä ja henkilöstöryhmät.

Päijät-Hämeen OP:n ikäjakauma (kuvio 10) oli vahvasti painottunut jo pitkään työuraa tehneisiin. Kuvioista 6 voi havaita, että suurin joukko vastaajista eli 49 % (32 henkilöä) oli ollut yli 20 vuotta työelämässä ja 15–20 vuotta työskennelleitä oli 20 % (13 vastaajaa). Vähiten vastaajia oli ikäjoukoissa 0–2 vuotta, johon sijoittui 6 % (4 vastaajaa) ja 5–10 vuotta, johon sijoittui 1,5 % vastaajista (yksi henkilö).

### 2. Kuinka pitkä työhistoria sinulla on? (Myös muualla kuin OP Päijät-Hämeessä)

Vastaajien määrä: 65

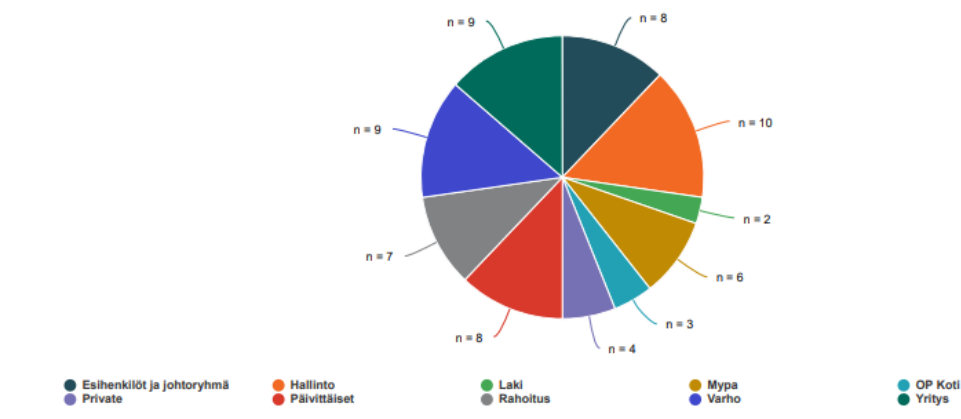


Kuvio 10 OP Päijät-Hämeen ikäjakauma.

Vastaajilta selvitettiin tiimi (Kuvio 11), johon he kuluvat ja 66 vastaajasta 65 kertoi oman tiiminsä. Suurin osa vastaajista kuuluivat Hallintoon 10kpl, seuraavaksi suurimmat olivat Yritys 9kpl ja Varho 9kpl. Vähiten vastaajia oli Laki-tiimissä 2 kpl ja OP Koti puolelta 3kpl.

### 3. Tiimini

Vastaajien määrä: 66

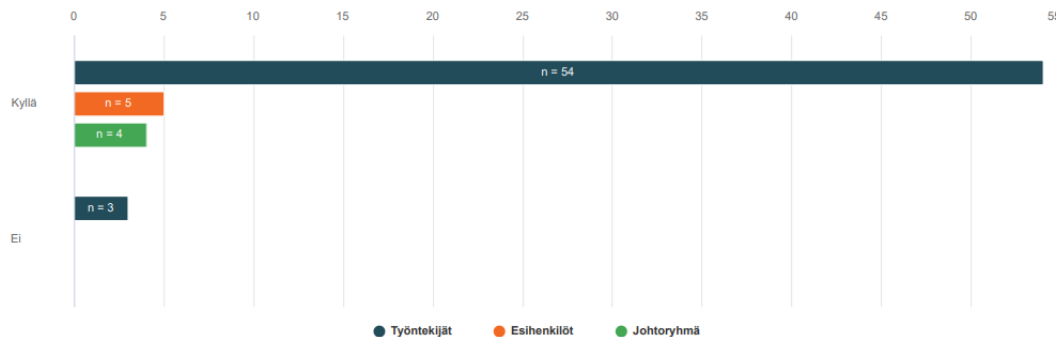


Kuvio 11 Vastaajien tiimijakautuma

Ennen varsinaiseen kysymysosoon siirtymistä, kartoitettiin henkilöstö tuntemusta psykologisesta turvallisuudesta. Vastaajilta kysyttiin, ovatko he kuulleet psykologisesta turvallisuudesta (Kuvio 12) ja 94,7 % vastaajista kertoi kuulleensa siitä ja 5,3 % vastaajista kertoi, että eivät ole aiemmin kuulleet psykologisesta turvallisuudesta.

#### 4. Olen kuullut psykologisesta turvallisuudesta

Vastaajien määrä: 66



Kuvio 12 Kuvaaja psykologisen turvallisuuden aiemmasta kuulemisesta

Kysymyksessä viisi kysyttiin vastaajilta heidän osallistumistaan psykologisen turvallisuuden kehittämiseen työpaikalla. Viisi vastanneista henkilöistä eli 8,8 % ei ollut osallistunut psykologisen turvallisuuden kehittämiseen työpaikalla. Kolme ei myöskään kokenut psykologista turvallisuutta tärkeäksi. Kaikki kielteisesti näihin kysymyksiin vastanneista olivat henkilöstöryhmältään työntekijöitä kaikkien alun kysymyksiensä kohdalla. Avoimessa kysymyksessä siitä, miten vastaajat olivat osallistuneet psykologisen turvallisuuden kehittämiseen, nousi esille vahvasti Päijät-Hämeen OP:n järjestämä koulutus ja luennot aiheesta, sekä tiimien kesken järjestetyt erilaiset kouluttamistilaisuudet. Vastaajat kertoivat myös



työstäneensä itsenäisesti psykologista turvallisuutta itsereflektoimalla omaa toimintaansa työympäristössä, pohtien omaa käytöstään ja tavoitteitaan.

*Olen pyrkinyt jakamaan vahvistavaa ja positiivista palautetta. Olemme täsmentäneet vastuita sekä haettu yhteistä suuntaa. Tavoittelemme luottamuksellista ilmapiiriä. Otan haasteet puheeksi mahdollisimman pian. (Vastaja 6)*

*Omalta osaltani olen pyrkinyt luomaan yritykseen kulttuuria, jossa psykologinen turvallisuus on itsestäänselvyys, jokainen tulee kuulluksi ja tuntee olevansa arvostettu. (Vastaja 37)*

*Olen ollut avoin ja helposti lähestyttävä työkaveri. Tiimissämme tiimin jäsenet uskaltaavat ilmaista eriäviä näkökulmia ja varsinkin pyytää apua toisilta. Pyydän itse apua työkavereilta ja neuvon tarvittaessa. (Vastaja 16)*

Osa vastaajista koki kuitenkin, ettei psykologinen turvallisuus näy erityisesti työympäristössä tai se ei toimi kuten on suunniteltu. Suurin osa vastaajista kertoi kuitenkin osallistuneensa vähintään pakollisiin yrityksen tarjoamiin tilaisuuksiin.

*Ei olla varsinaisesti koskaan puhuttu teemasta psykologisena turvallisuutena. Muuten kyseinen teema tulee keskusteluihin mm. OP Kodin "pelisääntöinä" ja toimintatapana. (Vastaja 49)*

*Kauniita puheita, todellisuus on erilaista. (Vastaja 62)*

*Olen käynyt kaikki "pakolliset" koulutukset aiheeseen liittyen ja osallistunut näissä keskusteluun. Muuten en ole osallistunut/kehittänyt asiaa. (Vastaja 63)*

Yleinen suhtautuminen psykologiseen turvallisuuteen oli kuitenkin positiivinen. Kysyttäessä miten olet osallistunut psykologisen turvallisuuden kehittämiseen, 71,21 % kertoi osallistuneensa jollain tasolla kehittämiseen ja 40,90 % vastaajista oli myös itsenäisesti edistänyt asiaa.

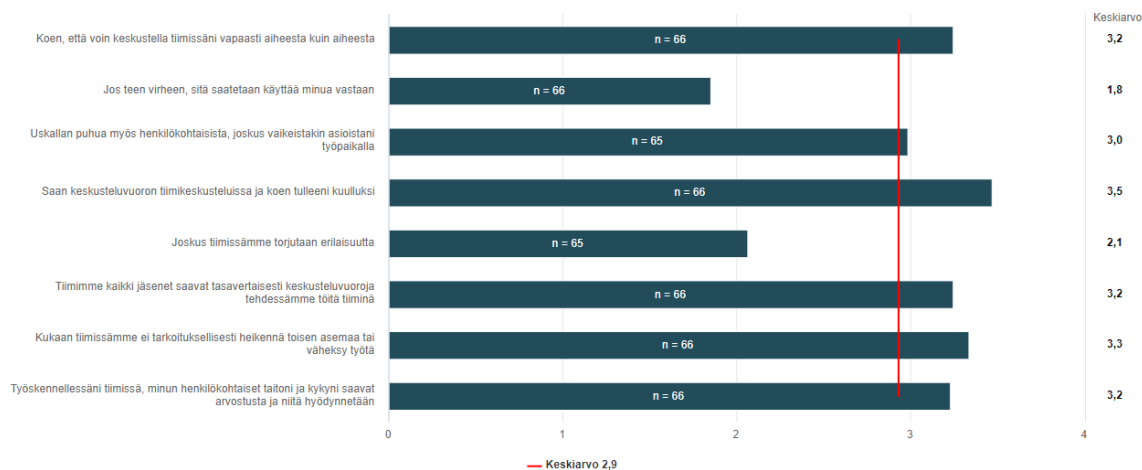
### **Psykologisen turvallisuuden kokeminen organisaatiossa**

Kysymyksissä 8–15 käsiteltiin kyselytutkimuksessa psykologista turvallisuutta, jossa aiheistossa selvitettiin vastaajan kokemusta sen toteutumisesta organisaatiossa. Tässä osiossa kaikki henkilöstöluokkien vastaajat vastasivat samoihin kysymyksiin. Kysymykset oli jaoteltu koskemaan psykologista turvallisuutta tiimistä tarkasteltuna, sekä yksilön tasolla monivalintakysymyksinä. Osoiden jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus perustella vastauksiaan avoimessa kysymyskentässä.

Kysymyksessä 8 (Kuvio 13) selvitettiin vastaajien kokemusta psykologisesta turvallisuudesta tiiminä monivalintakysymyksinä. Yleisellä tasolla psykologisen turvallisuuden aste koettiin hyväksi tiimeissä. Keskustelu tiimeissä koettiin hyväksi, keskusteluvuorot koettiin reiluksi ja ihmiset kokivat tulevansa kuulluiksi, vastauksen keskiarvo oli 3,5 ja mediaani 4,0.

#### 8. Tiimissä työskentely

Vastaajien määrä: 66



Kuvio 13 Psykologinen turvallisuus tiimeissä.

Myös aiheista voitiin keskustella laajasti, keskiarvo tälle oli 3,2 ja mediaani 4,0. Tiimeissä oltiin myös samaa mieltä siitä, että niissä arvostetaan toisten työtä eikä heikennetä kenenkään asemaa. Vastauksen keskiarvo oli 3,3, ja mediaani 4,0. Henkilökohtaista ja vaikeista asioista puhuminen koettiin hieman haasteellisemmaksi työpaikalla, sen keskiarvo oli 3,0 ja mediaani 3,0. Vastaajat kokivat myös, että tiimeissä torjutaan välillä erilaisuutta. Vastauksen keskiarvo oli 2,1 ja mediaani 2,0.

Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa (Taulukko 4) jonkin verran. Jokaisen kysymyksen kohdalla hajontaa oli kaikille vastauksille niin ”Täysin eri mieltä” (vastaus 1) kun ”täysin samaa mieltä” (vastaus 4) asti.

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Koen, että voin keskustella tiimissäni vapaasti aiheesta kuin aiheesta	6,0%	10,6%	36,4%	47,0%	3,2	3,0
Jos teen virheen, sitä saatetaan käyttää minua vastaan	42,4%	36,4%	15,1%	6,1%	1,8	2,0
Uskallan puhua myös henkilökohtaisista, joskus vaikeistakin asioistani työpaikalla	4,6%	20,0%	47,7%	27,7%	3,0	3,0
Saan keskusteluvuoron tiimikeskusteluissa ja koen tuleneeni kuulluksi	1,5%	6,1%	36,4%	56,0%	3,5	4,0
Joskus tiimissämme torjutaan erilaisuutta	38,4%	27,7%	23,1%	10,8%	2,1	2,0
Tiimimme kaikki jäsenet saavat tasavertaisesti keskusteluvuoroja tehdessämme töitä tiiminä	1,5%	13,6%	44,0%	40,9%	3,2	3,0
Kukaan tiimissämme ei tarkoituksellisesti heikennä toisen asemaa tai väheksy työtä	3,0%	15,2%	27,3%	54,5%	3,3	4,0
Työskennellessäni tiimissä, minun henkilökohtaiset taitoni ja kykyni saavat arvostusta ja niitä hyödynnetään	3,0%	12,1%	44,0%	40,9%	3,2	3,0

Taulukko 4 Vastausten hajonta psykologisen turvallisuuden kokemisesta tiimeissä.

Erityisesti työntekijöiden keskuudessa koettiin suurta vaihtelua vastausten kesken. Tiimien erilaisuutta koskevassa kysymyksessä työntekijöiden keskihajonta oli 1,1. Myös esimiesten keskuudessa oli vaihtelua keskihajonnassa ja esimerkiksi esimiestiimeissä koettiin, että henkilökohtaisista ja vaikeista aiheista puhuminen oli osan mielestä haastavaa (Kh 0,9) ja tiimeissä torjutaan erilaisuutta (Kh 0,8). Parhaimmaksi psykologisen turvallisuuden kokivat johtoryhmä, jolla oli vähemmän hajontaa kysymysten kesken ja korkeampi keskiarvo. Hajontaan kuitenkin vaikutti pienempi vastaajaryhmä, joten hajonnan vertailu ei suoraan ole validia.

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin erilaisuus, avoin keskustelu ja tasa-arvon kokeminen oli osalle tiimeistä vaihtelevaa. Tiimeissä ei koettu täyttä yhteneväisyyttä ja viestintään kaivattiin vahvistusta. Vastuksista nousi myös esiin koettua eriarvoisuutta keskusteluiden avoimuudessa, osan henkilöiden kanssa avoimuus on toimiva ja osan kanssa vähemmän.

*Johtoryhmä/esihenkilötasolla tiimissämme on otettu jo hyviä askeleita eteenpäin keskustelussa ja erilaisten mielipiteiden sallimisessa. Niitä uskalletaan tuoda esiin, mutta kaikissa aiheissa mielipiteitä ei aina kuulla/kuunnella. Jotkut asiat ovat jo valmiiksi päätetyt tuntuksia ja vain muodon vuoksi niistä "keskustellaan". Erilaiset näkemykset vielä välillä tyrmätään suoraan eikä jäädä tutkimaan, että olisiko tässä kuitenkin mahdollisuuksia ajatella myös toisin. Ja välillä tuntuu, että mielipiteitä arvotetaan sen mukaan, kuinka pitkään olet ollut töissä eikä sisällön perusteella. Yksi keskustelukulttuurimme osa on vielä alkutekijöissä: kirjallinen viestintä Teams/sähköposti välillä katkeaa kesken/kukaan ei kommentoi/reagoi asiaan tai keskustelua onkin jatkettu esim. puhuen ilman että kaikkia asioita koskevia henkilöitä on otettu mukaan keskusteluun. (Vastaaja 6)*

*Liikaa on vielä negatiivisuutta, mikä aiheuttaa negatiivisuutta, kun pitäisi päästä positiiviseen ajatteluun. Esimies torppaa liian usein ideat ja mielipiteet jopa kesken lauseen. Toki välillä ottaa ideoita vastaankin. Nämä yhdessä aiheuttavat epävarmuutta tulla ääneen ja se näkyy, niin että vain muutamat henkilöt ovat kokouksissa äänessä. Itsekin vähentänyt kommentointia, kun niillä ei ole merkitystä. Pari vuotta olen myös kehitysehdotuksia antanut mm. järjestelmien osalta, mutta kun ne eivät juuri mihinkään johda niin olen alkanut tyytymään siihen mitä on. vähän kuin eduskuntavaaleissa äänestys tuntuu turhalta, kun mitään ei tapahdu kuitenkaan. Täällä sentään vielä aavistus enempi ;) (Vastaaja 52)*

*Valitettavasti kaikki eivät toivo kaikille hyvää. Itse en ole kokenut mitään kovin paha, enkä montaa kertaa - mutta olen tietoinen siitä, että pyyteetön yhdessä tekemi-*

*nen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ei kaikissa piireissä toimi. Toisten on päästävä näkymään enemmän kuin muiden. Koen keskinäisen kilpailemisen tässä ympäristössä haitalliseksi, koska uskon että paras tulos saavutetaan yhdessä tehden, toistenkin onnistumisista aidosti iloiten. Ja tähän meillä on rajattomat mahdollisuudet, jos vain itse haluamme. Omassa lähityöpiirissäni saan kyllä kiitosta hyvin tehdystä työstä. ♥ (Vastaja 29)*

Suurin osa vastaajista koki halua tarkentaa, että he kokevat psykologisen turvallisuuden tason hyväksi tiimeissä. Vastauksissa ilmeni, että siinä on edistytty, vaikka tekemistä on vielä mutta yleinen positiivinen ilmapiiri on koko ajan vahvistumassa.

*Tiimin työntekijöiden välillä hyvä henki ja monesti uudetkin tekijät ovat kokeneet vastaan oton hyvin tervetulleeksi. Apua helppo saada, mutta muutoksista mitä tulee "ylhäältä päin" ei aina tarpeeksi keskustelua ennakkoon vaan "ilmoitus luontoinen asia", vaikka olisi kaivattu enempi "diskuteerausta". (Vastaja 48)*

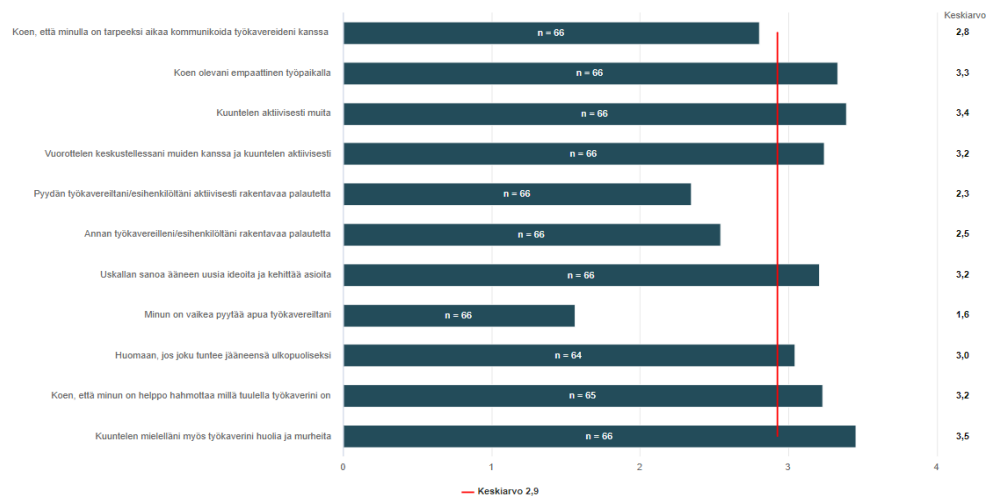
*Itse koen, että meillä on tiimissä avoin ja vapautunut keskustelukulttuuri. (Vastaja 17)*

*Meillä erilaisuus hyväksytään ja otetaan huomioon. (Vastaja 13)*

Kysymyksessä 10 tarkasteltiin psykologista turvallisuutta henkilön omasta näkökulmasta. Oma työskentely nähtiin vahvana, mutta suurimmaksi haasteeksi vastaajat kokivat, että heillä ei ole aikaa kommunikoida muiden kanssa (Kuvio 14), kiireet ja hektinen aikataulu estää keskustelun muiden kanssa. Keskiarvo tässä kohdassa monivalintakysymyksiä oli 2,8 ja mediaani 3,0. Myös rakentavan palautteen kysyminen koettiin haastavaksi, osa koki, että sitä saa muutenkin ja osa taas kertoi, että se ei tule heille luontaisesti ja on siksi haastavaa. Tässä kohdassa keskiarvo oli 2,3 ja mediaani 2,0. Tiimeissä koettiin, että muiden kuuntelu oli helppoa ja isossa osassa toisia tuetaan oma-aloitteisesti. Toisten kuuntelua koskevissa vastauksissa keskiarvo oli 3,5 ja mediaani 3,5, mutta hajontaa vastauksessa oli myös, sillä keskihajonta oli 0,9. Suurta hajontaa oli myös uusien asioiden ehdottamisessa ja ääneen sanomisessa. Osa vastaajista kertoi kommunikoivansa helposti muiden kanssa, kun taas osa koki olevansa liian kilttejä ja kaipaavansa lisää kehittymistä uskalluksessa sanoa asioita ääneen. Keskiarvo uusien kehitysideoiden kertomisessa ja asioiden kehittämistä koskevassa kysymyksessä oli 3,2 ja mediaani 3,0. Keskihajonta oli 0,8.

## 10. Oma työskentely

Vastaajien määrä: 66



Kuvio 14 Psykologinen turvallisuus ja oma työskentely

Vastaajien kokemuksissa nousi esille halu saada vapaammin keskustella tiimiensä jäsenien kanssa ja käyttää aikaa ajatusten työstämiseen yhdessä. Kiire tuli esiin monessa vastauksessa, koettiin että se saattoi jopa haitata työskentelyä niin, että koettiin ettei aikaa empatialle ollut. Halu jakaa omia kokemuksiaan vaihteli myös vastaajien kesken, osa koki vahvaa yhteyttä tiimiinsä jäseniin ja halua jakaa yksityisiäkin asioita ja toiset kokivat, että eivät kaipaa lähempää tuttavallisuutta muihin.

*Tiimityöhön ei jää aikaa, työ on yksinäistä puurtamista, nyt kysynnän vuoksi olisi mahdollisuus sparrailla tai kehittyä porukalla mutta tyhjä aika täytetään mieluummin joutavalla soittamisella. (Vastaaja 66)*

*Jos on paljon tapaamisia ei ehdi kommentoida/huomioida toisten kanssa asioita päivän mittaan nenätysten ja varsinkin nyt kun kaikki istuu erillään. Toiset sanovat ääneen paljonkin (on mielipiteitä) koko ajan ja toiset kuuntelevat, keskustelu ei aina ota kaikkia mukaan. Tai kaikki eivät halua aina kommentoida. (Vastaaja 37)*

*Pyrin, etten tuo omia huoliani ja murheita työpaikalle, siksi en rehellisesti sanottuna jaksa kiinnostua toisten huolista. Oma elämäni riittää ja se on ihan ok! (Vastaaja 31)*

Osa tiimeistä teki vahvaa yhteistyötä ja empaattisuus, sekä muiden tukeminen nousi esille vastauksista. Vaikeista asioista keskustellaan ja tuetaan tiimin jäseniä haastavissa tilanteissa. Itsereflektointia nousi myös vastauksissa esille esimerkiksi tarpeesta opetella kysymään palautetta avoimesti.

*Olkoon työtehtävä mikä tahansa, on päivittäinen tekemisemme myös ihmisten kohtaamista. Pysin käyttäytymään niin kuin toivoisin minua kohdeltavan. Palautteen an-*

*tamista ja pyytämistä voisin tehdä enemmän, se on vielä "harjoituslistalla". (Vastaja 29)*

*Yhdessä tekeminen, työkaverin auttaminen ja myös apua kysyminen on iso voimavara - se hitsaa meitä yhteen. (Vastaja 39)*

*Mielestäni meillä on riittävästi vuorovaikutusta keskenämme. Täytyy muistaa myös se, että jotkut saattavat väsyä liiallisesta sosiaalisuudesta. Asiakaspalvelu saattaa väsyttää jo itsessään. (Vastaja 45)*

Psykologisen turvallisuuden näkymistä työympäristössä kartoitettaessa tuli ilmi, että sen näkyminen vaihteli vahvasti. Useat vastaajat kokivat vanhojen toimintatapojen ja epäluottamuksen, erityisesti työnantajan ja työntekijän välillä, jarruttavan psykologisen turvallisuuden kokemista. Negatiivisten asenteiden näkyminen työssä vaikeutti eteenpäin pyrkimistä ja vahvasti epäluottamusta. Tiimeissä esiintyy hiljaisuuden kulttuuria, joka vaikeuttaa asioiden esille tuomista ja koettiin, että välillä työskentely oli hyvin yksinäistä.

*Koen, että työympäristössäni ei ole tarpeeksi psykologista turvallisuutta. Kaikista asioista, etenkin epäkohdista, ei uskalleta puhua riittävästi ääneen. Tiimi on lisäksi hieman jakautunut, mikä lisää sitä, että informaatio ei kulje riittävällä tasolla ja on myös aikoja, jolloin kaikkia tiimin jäseniä ei näe pitkiin aikoihin. (Vastaja 28)*

*Toimitaan omien totuttujen tapojen mukaan. Muutoskyky on heikkoa tai hidasta, joskin hieman parantunut viime vuosien aikana. Esimiehen toimintatapa on myös hieman parantunut, mutta edelleen vanhan kansan pomomainen johtajuus ottaa vallan eikä mielipiteillä ole juuri merkitystä ja epätasa-arvoinen kohtelu saattaa toteutua. Näin ollen tiimin kehitys positiivisempaan päin on hidasta. Benchmarkkaamalla kilpailijoita itsellä on ainakin tunne, että monessa muussa ns. trendikkäämmässä/nuorekkaammassa firmassa ollaan enemmän yhtä ja hyvällä fiiliksellä. Jokainen henkilö osaltaan vaikuttaa tähän ja vahvinten tulee negatiiviset ajatukset/jorinat/marinat blokkamaan hyvää fiilistä ja alentavat kyseistä psykologista turvallisuutta - ei pelkästään esimiehen toimita missään tapauksessa. Johtaminen on vaikeata etenkin, kun pomomainen toimintatapa on ajoittain läsnä. (Vastaja 57)*

Vastajista 69,7 % koki kuitenkin psykologisen turvallisuuden näkyvän työssään eri asteisesti. Vastaajat kokivat, että töihin on kiva tulla, työkaverit tukevat ja auttavat tarpeen vaatiessa. Tiimeissä saa olla oma itsensä, kokea myös vaikeita tunteita ilman, että muut pahottavat siitä mielensä. Vastauksissa tuli myös ilmi, että töissä voi olla hauskaa ja omia mokia voi jakaa, sekä niille nauraa. Uskallus ottaa vastuuta nousi myös monessa vastauksessa esille ja luottamus eri henkilöiden välillä.

*Jokainen saa olla oma itsensä ilman pelkoa, että tulee arvostelluksi. Työpaikalla on turvallista olla kollegoiden ympäröimänä. (Vastaja 8)*

*On rohkeus puhua kaikista asioista. Saa mokata. (Vastaja 2)*

*Jokainen saa olla oma itsensä. On uskallusta sanoa ääneen, jos on esim. huono päivä niin muiden ei tarvitse arvuutella onko joku sanonut tai tehnyt jotain väärin (Vastaja 10)*

*Ihmiset uskaltava sanoa mielipiteensä niin hyvässä kuin pahassa avoimesti ja keskustellen. Omista virheistä uskalletaan puhua ääneen. Työkavereista välitetään. (Vastaja 25)*

*Töissä on kiva olla ja autamme toisia tarpeen mukaan. Osaan iloita toisten onnistumisista. (Vastaja 39)*

Kyselytutkimuksessa selvitettiin 13. kysymyksessä sitä, mikä lisäisi vastaajien kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Vastauksissa nousi usein esiin mahdollisuus vuorovaikuttaa enemmän kollegoiden kanssa, arkeen kaivattiin lisää aikaa ja mahdollisuuksia keskustella. Viestintäkulttuuriin toivottiin enemmän avointa ja reilua tiedottamista, erityisesti valmistelu mahdollisiin tuleviin muutoksiin toivottiin viestittävän ajoissa. Erityisesti keskustelusta tuotiin esiin tarve avoimeen ja rehelliseen keskusteluun, jossa virheitäkin voidaan tuoda esille ja oppia niistä. Osa vastaajista toivoi myös liian päälle liimatun positiivisuuden välttelyä. Vastaajat pohtivat myös omaa toimintaansa, he nostivat esiin esimerkiksi sen, että heidän pitäisi itse kuunnella ihmisiä aktiivisemmin ja tuoda asioita esiin, varsinkin haasteellisina hetkinä. Myös palautteenantokulttuuria pohdittiin, vastaajat kaipasivat vahvistavaa positiivista palautetta, rakentavan rinnalle ja kertoivat itse myös tarpeesta harjoitella palautteen antamista aktiivisemmin muille.

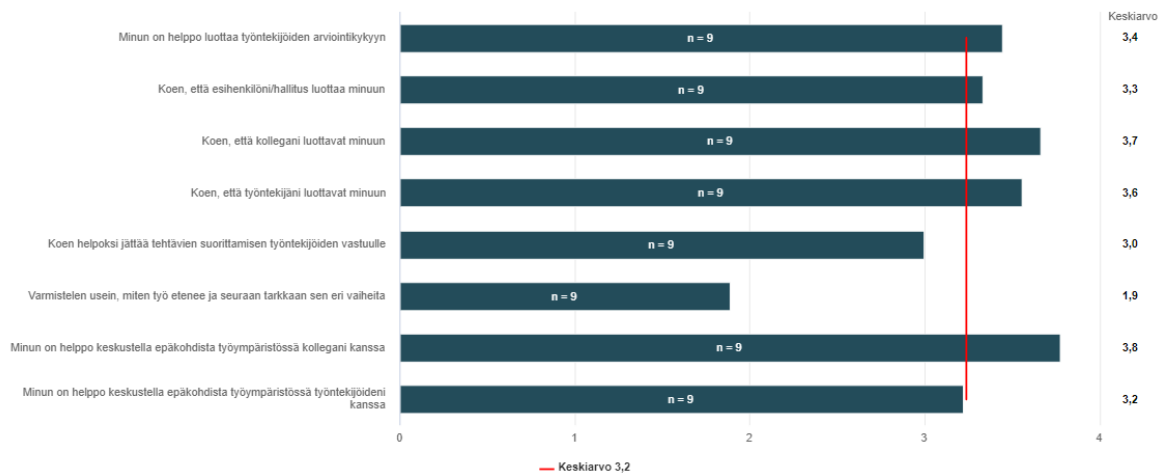
Seuraavassa avoimessa kysymyksessä selvitettiin minkä koetaan olevan isoin haaste psykologisen turvallisuuden toteutumiseksi. Vastauksista nousi esille kiire työpäivien aikana, joka estää käsittelemästä asioita tarpeeksi ja keskustelemasta avoimesti ja oikea-aikaisesti. Esille nousi myös se, ettei välttämättä tunneta työkavereita tarpeeksi ja ei välttämättä osata hahmottaa toisen reaktiota oikein tai ei osata kommunikoida niin, että toinen ymmärtäisi viestin oikein. Asenteista ja tunnetiloista nousi esille uskalluksen puute, pelko asettaa itsensä haavoittuvaiseksi, arkuus ja virheiden pelko. Myös vanhojen asioiden muistelu, hiljaisuuden kulttuuri, tiedon panttaus ja pinttyneet vanhat tavat toivat haasteita. Negatiivinen asenne nousi esille myös useassa vastauksessa, erityisesti uusien ideoiden tyrmäämien ja ”ei se ole ennenkään onnistunut”-asenne.

## Luottamus

Luottamus-osiossa kyselyssä jaoteltiin vastaajat kahteen eri ryhmään vastaaja henkilöstöluokan perusteella. Kysymyksessä 15 tutkittiin luottamusta tiimin näkökulmasta ja esihenkilöiltä kysymyksen asettelulla tutkittiin heidän luottamustaan omiin työntekijöihinsä (Kuvio 15).

15. Luottamus tiimissä esihenkilönä:

Vastaajien määrä: 9



Kuvio 15 Esihenkilöiden luottamus tiimiinsä

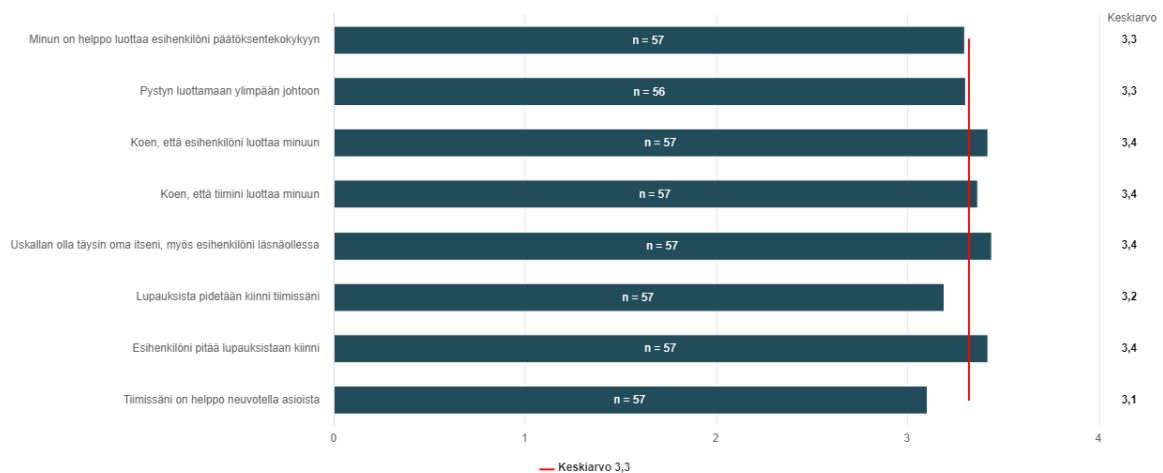
Luottamuksen taso oli kokonaisuudessaan vahvaa, esihenkilöt luottavat työntekijöihinsä ja omiin taitoihinsa vahvasti. 77,4 % vastaajista koki, että heidän on helppo keskustella epäkohdista kollegoidensa kanssa, keskiarvo oli 3,8 ja mediaani 4,0. Esihenkilöt kokivat myös, että heidän kollegansa luottavat heihin, tässä keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4,0. Haastavimmaksi koettiin työtehtävien jättäminen työntekijöiden vastuulle, vastauksessa oli eniten hajontaa 1,1 ja keskiarvo oli 3,0 ja mediaani 3,0. Vastauksia perusteltiin erityisesti kommunikaation osalta. Esihenkilöt kertoivat haasteiden ja epäkohtien esilletuomisen vaikeudesta ja liiasta suorapuheisuudesta. Myös kontrollin hellittäminen koettiin ajoittain haastavaksi, luottamuksen koettiin kuitenkin rakentuvan jatkuvasti.

Myös työntekijät kokivat vastauksissaan suurta luottamusta. Heidän kysymyksessään tutkittiin luottamusta omaan tiimiin, jossa he työskentelevät sekä omaan esihenkilöön. Kaikki vastaukset olivat kysymyksissä asteikon yläpäässä (Kuvio 16), suurinta luottamusta koettiin esihenkilön luottamuksessa itseän, uskalluksessa olla oma itsensä ja esihenkilö pitää lupauksistaan kiinni, joissa kaikissa keskiarvo oli 3,4 ja mediaani 4,0. Suurinta hajontaa löytyi kuitenkin myös kohdassa esihenkilö pitää lupauksistaan kiinni, keskihajonta oli kysymyksessä 0,9.



## 19. Luottamus tiimissä työntekijänä:

Vastaajien määrä: 57



Kuvio 16 Työntekijöiden luottamus tiimissään

Avoimissa kysymyksissä nousi esiin se, että esihenkilöiden puheet eivät välttämättä aina kohtaa luvattua. Vastauksissa ilmeni haasteita tuoda uusia ajatuksia esiin, sillä esihenkilöillä on usein vahvat mielipiteet ja paljon päätöksentekokykyä. Tämä saattaa joskus vastaajien mielestä jyrätä uudenlaiset ajatukset ja kehitysehdotukset.

*Esihenkilö ei voi luottaa tiimiinsä, koska se ei tahdo toteuttaa toiveitaan. Mistä se sitten johtuu - varmasti tunne, ettei tiimiläisten työtä ymmärretä ja monet toimintatavat tuntuvat turhilta ja vääriltä. Vaikea selittää, eikä tähän liiaksi kannata puuttua. Aikaisemmat kommentit kertovat jokseenkin kokonaisuudesta, miksi ym. arvot olen valinnut niinkin alhaisiksi. Nämä lähtevät meistä jokaisesta. Yksin ei voi kokonaisuutta paljon parantaa. kokonaisuus ei ehkä näin "huono" ole, koska hommat pääosin kuitenkin toimivat jouhevasti. (Vastaaja 52)*

Seuraavassa kohdassa luottamusta tarkasteltiin yksilön näkökulmasta. Esihenkilöiden vastauksista (Taulukko 5) pystyi havaita, että heillä oli vahva luottamus yrityksen menestymiseen ja vakauteen, keskiarvo oli 3,9 ja mediaani 4,0. Esihenkilöt kokivat myös, että he pitävät lupauksistaan kiinni, vastausten keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4,0. Keskinkertaimmin vastauksia sai työpaikan reiluksi kokeminen, keskiarvo tässä oli 3,1 ja mediaani 3,0. Eniten hajontaa oli uskalluksessa olla täysin oma itsensä työntekijöiden läsnäollessa, tässä keskihajonta oli 0,9.

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Luotan, että tulevaisuuteni yrityksessä on turvattu	0,0%	11,1%	44,5%	44,4%	3,3	3,0
Luotan yrityksen menestymiseen ja vakauteen	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	3,9	4,0
Muutokset ovat minulle haastavia	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	1,2	1,0
Saan tarpeeksi vastuuta	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	3,6	4,0
Uskallan olla täysin oma itseni myös työntekijöiden läsnäollessa	11,1%	0,0%	22,2%	66,7%	3,4	4,0
Pidän lupauksistani kiinni	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,7	4,0
Lupauksista pidetään kiinni johtamassani tiimissä	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	3,4	3,0
Koen että samat säännöt koskevat kaikkia	0,0%	11,1%	44,5%	44,4%	3,3	3,0
Koen työpaikkani reiluksi	0,0%	22,2%	44,5%	33,3%	3,1	3,0
Koen, että minun on vaikea kuunnella muita ja antaa heille tilaa	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	1,2	1,0
Minun on helppo neuvotella asioista työntekijöiden kanssa	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	3,4	4,0
Minun on helppo neuvotella asioista esihenkilöni/kollegani kanssa	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	3,6	4,0

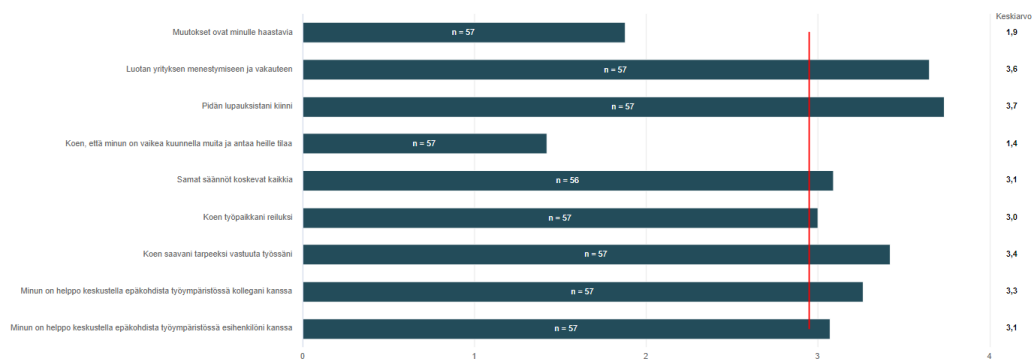
Taulukko 5 Esihenkilöiden luottamus yksilönä.

Perusteluissa nousi esiin pohdintaa omien lupauksien kiinnipitämisestä. Esihenkilöistä osa koki, että heidän pitäisi parantaa lupauksen loppuunsaattamista ja myös tiimien koettiin olevan välillä epäreiluja, sillä eri tiimeissä ymmärretään asioita eri tavoin. Osa vastaajista kuitenkin totesi, ettei koe luottamusta ongelmalliseksi osa-alueeksi.

*Asioista neuvottelu on haastavaa - en aina ymmärrä asettautua toisen asemaan enkä siten ymmärrä kysyä toisen mielipidettä, toisaalta en riittävän hyvin osaa puolustaa itseäni vaan menen joojoo -linjalle. (Vastaaja 9)*

Työntekijöiden keskuudessa koettiin luottamus myös vahvana. Myös työntekijät kokivat, että he pitivät hyvin lupauksistaan kiinni (Kuvio 17), keskiarvo 3,7 ja mediaani 4,0. Samoin kun esihenkilötkin, myös työntekijät luottivat myös yrityksen menestymiseen ja vakauteen, vastauksen keskiarvo oli 3,6 ja mediaani 4,0. Eniten hajontaa vastauksissa oli siinä, että ei koettu samojen sääntöjen koskettavan kaikkia. Tässä kohdassa hajonta oli 1,0.

21. Luottamus yksilönä:  
Vastaajien määrä: 57



Kuvio 17 Työntekijöiden luottamus yksilönä

Avoimissa perusteluissa vastaajat kommentoivat valintojaan pohtimalla sitä, että välillä koettiin, että esihenkilö ei ota tarpeeksi kantaa tilanteissa. Esihenkilö kuuntelee ajatuksia, mutta asiat eivät yleensä etene toimenpiteisiin asti ja tämä syö motivaatiota tuoda asioita esille. Osa vastaajista taas koki, että pystyvät ottamaan haastaviakin asioita esille niin kollegoidensa, kuin esihenkilöidensä kanssa. Myös hyvänhenkinen kyseenalaistaminen on osassa tiimejä arkipäivää, siitä koetaan arvostusta työyhteisön jäsenenä.

*Elämä on yhtä pelkkää muutosta, paras vain sopeutua ja mennä virran mukana.  
(Vastaaja 13)*

*Nyt pankkifuusio Etelä-Hämeen kanssa tapahtumassa ja siellä tuntuu tehtävien nimikkeet jossain tiimeissä olevan keskimäärin selvästi paremmat eli paremmat palkat sekä työsuhte-edut selvästi paremmat (meillä leikkauksia niihinkin tehty reilusti).  
Toivottavasti nyt nämä asiat yhtenäistetään, kun tulemme olemaan samaa pankkia.  
(Vastaaja 48)*

Kyselytutkimuksen 23. kohdassa pyydettiin vastaajia kuvailemaan, miten luottamus näkyy heidän työympäristössään. Suurin osa vastaajista eli 77,3 % koki, että heidän mielestään yrityksessä näkyy luottamus positiivisesti. Vastaajat kokivat, että omia mielipiteitä ja ajatuksia on helppo kertoa avoimesti. Esihenkilöihin kuuluvat vastaaja kertoivat, että uskaltavat olla haavoittuvaisia myös alaiensa edessä, he eivät koe tarvetta jatkuvasti tarkkailla alaiensa työntekoa sekä mahdollisimman avoin kommunikaatio. Vastauksista tuli esiin useasti vastaajien uskallus olla oma itsensä ja lupa sanoa, jos ei osaa tai tiedä. Myös vastuun antaminen ja ottaminen nousivat useissa vastauksissa esiin sekä luottamuksen niin johtoon kun omaan tiimiin. Myös henkilökohtaisista asioista uskoudutaan kollegoiden kesken.

*Luottamuksen syntyminen on kehittymisen edellytys. Yleisesti luottamus on hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin on. Luottamuksen rakentumiselle ja vahvistumiselle pitää antaa aikaa ja tilaa. (Vastaaaja 10)*

*Saan toimia vapaasti työssäni annettujen raamien sisällä. (Vastaaaja 28)*

*Esimerkiksi lomalle jäädessä työparini ottaa kopin asioiden hoidosta, tiedän että kaikki on hyvässä hoidossa ja tulee sovitusti hoidettua. Myös asiakkaat tietävät, että heidän asiansa hoituu poissa ollessani. Olemme olleet työparina jo monet vuodet, ja meillä on samanlainen tapa hoitaa asiat. Täydellinen luotto maailman parhaaseen työkaveriin/työpariin. (Vastaaaja 58)*

Osa vastaajista koki kuitenkin, että heidän tiimissään luottamuksen kanssa on haasteita. Vastauksissa tuli ilmi luottamusongelmia muiden tehtävien puuttumisen muodossa. Vastaaaja koki, että toisten tehtäviin puututaan tarpeettomasti ja kutsumatta. Myös luottamus esihenkilöihin on osassa tiimejä riittämätöntä. Vastauksissa tuli esiin myös virheiden pelko, ajatellaan että virheet kannattaa pitää omana tietonaan ja erityisesti rahoituspuolella virheiden tekeminen on tarkkailun alla.

*Virheet kannattaa pitää omana tietonaan, tosin nyt jo pelottaa rahoituspäätösten tekeminen, ettei tule "vakavaa virhettä", josta juuri viime palaverissa puhuttiin koko pankkitasolla. Tämä vakava virhe vaikuttaa myös palkitsemiseen. Eikä tämän virheen tarvitse olla toistuva, yksikin virhe riittää. (Vastaaaja 56)*

*Luottamuksessa on kehittämisen varaa. Itse tunnen tarpeelliseksi saada kuittausta asioiden hoidosta, mikäli ollaan esim. kollegan kohteiden kanssa tekemisissä puolin ja toisin. Hommat ei ole aina menneet maaliin odotetusti. En koe, että mielipiteitään uskallettaisi kertoa aina tai useinkaan sillä hiljaisuus vallitsee usein kokouksissa. Tosin esihenkilöllä ja aikaisemmin kirjoitetulla on varmasti suuri vaikutus tähän. Tieto voisi aina kulkea paremmin. Kaikesta huolimatta suunta on kuitenkin parempaan päin. (Vastaaaja 49)*

*Tämän ehkä koen olevan suurin epäkohta työyhteisössämme. En koe, että luottamuksen puute näkyisi omassa tiimissämme vaan ehkä enemmänkin yleisesti koko pankissa. Ei välttämättä koeta työnantajan arvostavan ja luottavan työntekijöidensä tekemiseen. Tietyllä tavalla ymmärrän mistä tuollaiset tuntemukset tulevat, mutta toisaalta näen niissä myös taas sitä vanhaa aikaa ja sitä että ei päästä yli asiasta mikä on tapahtunut kauan sitten ja on todellisuudessa nyt toisin. Jotkut haavat ovat syvässä. (Vastaaaja 29)*

Seuraavassa kohdassa kyselytutkimusta selvitettiin, miten luottamusta voitaisiin vastaajien mielestä lisätä. Vastauksista tuli esiin toive, että luottamuksesta ja sen tarkoituksesta keskusteltaisiin enemmän työpaikalla, myös palauteen antamiseen toivottiin lisää panosta. Useassa vastauksessa nousi esiin toisiin ihmisiin tutustuminen. Osa vastaaja reflektoi omaa toimintaansa ja pohti, miten palautteen saamista tarvitsee kehittää ja pohtia omia reaktioitaan niihin. Syyllisen etsimiseen ja virheistä rankaisuun tahdottiin myös puuttua. Avoimuus, suoraan puhuminen, keskustelu ja viestinnän parantaminen esiintyivät useassa vastauksessa. Monessa vastauksessa kuitenkin todettiin luottamuksen olevan hyvällä tasolla.

*Vieläkin avoimemmalla keskustelulla, puuttumisella tarvittaessa, työnohjausta niille tiimeille, jotka siitä voisivat hyötyä (tai kaikille), kaikki sitoutuvat puhaltamaan yhteen hiileen. Läpinäkyvää päätöksen tekoa. Ei pidetä niin tiukasti omasta mielipiteestä kiinni, nähdään asiat laajemmin. Tuetaan ja mahdollistetaan. Yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat, ei turhia lupauksia. (Vastaaja 29)*

*Hm, uskon tämän olevan ihan jokaisesta itsestään kiinni: haluanko luottaa työkaveriini - vai koenko, että minun pitää kytätä heidän tekemisiään? Itse luotan siihen, että meillä on töissä ammattilaisia ja voin rauhallisin mielin keskittyä omiin töihini, hoitamaan ne hyvin. Pysin kaikessa olemaan avoimin mielin ja pysähtymään eri ideoiden, tunteiden kohdalla sekä ihmisten välisissä kohtaamisissa. (Vastaaja 43)*

*Tällä kokemuksella on vain pakko uskoa hyvään - huonot ajatukset ja teot vain kertaavat kaikkien paha oloa. Tämä työyhteisö on kokenut monenlaista, töitä on tehty kuitenkin aina yhdessä ja saavutettu hienoja tuloksia - ja merkityksellinen työ on monelle kuitenkin iso osa omaa persoonaa. Työyhteisössä luottamus ja hyvä henki on tärkeimmät - sillä jaksaa aika pitkälle silloinkin, kun arki potkii päähän eikä mikään tunnu sujuvan. Ja sujuuhan se, kun työkaveri aamulla kysyy - "Kuis menee, laitetaanko yhdessä pyörät pyörimään"? (Vastaaja 44)*

*Luottamus syntyy, kun on kiinnostunut muista aidosti. (Vastaaja 52)*

Tällä hetkellä luottamusta eniten syövät asiat olivat vastaajien mielestä vaihtelevia. 39,40 % vastaajista ei joko osannut nimetä yhtään kehitettävää asiaa tai totesi luottamuksen olevan heidän mielellään hyvällä mallilla eikä kaivannut parantamista. Lopuissa kommentissa heräsi isossa osassa vastauksia yhdeksi tekijäksi kiire ja etätyö. Sen koettiin vaikuttavan mahdollisuuksiin kommunikoida avoimesti ja helposti. Myös viestintä muiden kanssa nousi tässä kysymyksessä isoon rooliin, koettiin että asioiden oikea-aikaista ja läpinäkyvää tiedottamista kaivattiin enemmän, varsinkin isojen muutosten suhteen. Myös organisaation ulkopuolisten tekijöiden ajateltiin vaikuttavan luottamukseen, maailmanpo-

liittinen tilanne herätti huolta osassa vastaajista ja tämän kautta sen näkyminen omassa työssä.

*Tuntuu, että esihenkilö on täysin irrallinen osa tiimistä, eikä ketään ylempää esihenkilöä kiinnosta tämä epäkohta, eikä muutosta ole nähty eikä näkyvissä. Tuntuu, että tiimi toimii ilman esihenkilöä. (Vastaaja 51)*

*Jos ei pidetä sovituista asioista kiinni. Tehdään tulkintoja ja oletuksia. (Vastaaja 6)*

*Kaikesta kyllä tiedotetaan meille ja kerrotaan palavereissa. En löydä mitään mikä söisi sitä. (Vastaaja 55)*

*Huono kommunikaatio sekä asioiden tarkoitusperien epäileminen ja spekulointi. (Vastaaja 2)*

*No eipä oikeastaan mikään :) (Vastaaja 44)*

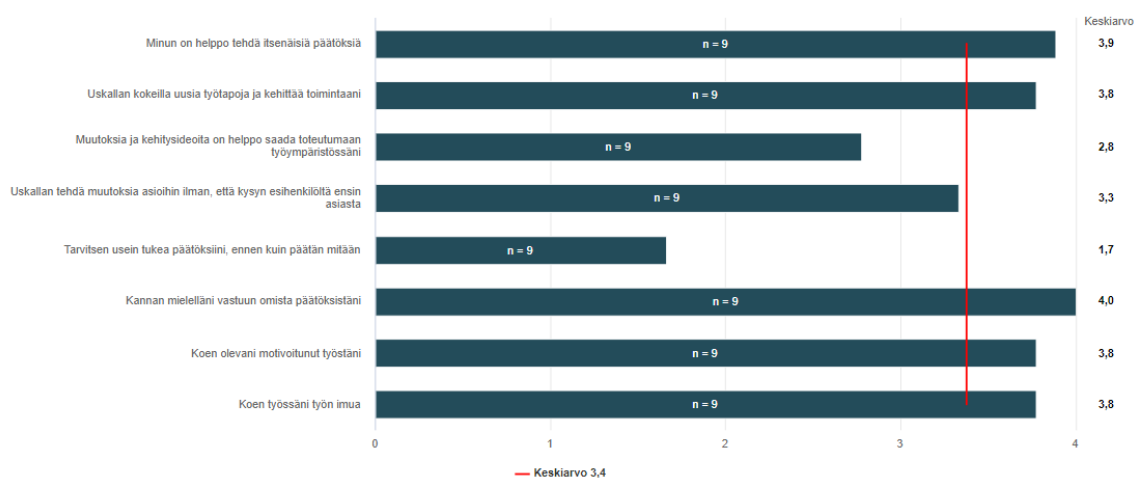
## Yhteisöohjautuvuus

Luottamus-osiossa kyselyssä jaoteltiin vastaajat kahteen eri ryhmään vastaaja henkilöstöluokan perusteella. Kysymyksessä 15 tutkittiin luottamusta tiimin näkökulmasta ja esihenkilöiltä kysymyksen asettelulla tutkittiin heidän luottamustaan omiin työntekijöihinsä (Kuvio 11).

Kysymyksessä 27 käsiteltiin yhteisöohjautuvuutta erikseen työntekijöiden ja esihenkilön näkökulmasta. Esihenkilöt kokivat oman yhteisöohjautuvuutensa suurimmilta osin vahvana (Taulukko 18), 100 % esihenkilöistä vastasi kantavansa mielellään vastuun päätöksistään, keskiarvo oli 4 ja mediaani 4.

27. Yhteisöohjautuvuus esihenkilönä:

Vastaajien määrä: 9



Kuvio 18 Esihenkilöiden yhteisöohjautuvuus

Esihenkilöt kokivat myös, että on helppo tehdä itsenäisiä päätöksiä, 88,9 % vastaajista vastasi ”täysin samaa mieltä”, vastauksen keskiarvo oli 3,9, mediaani 4,0 ja keskihajonta 0,3. Suurin hajonta 1,0 tuli väittämässä ”Tarvitsen usein tukea päätöksiini, ennen kun päätän mitään”, jossa keskiarvo 1,7 ja mediaani 1,0. 55,6 % vastaajista vastasi täysin eri mieltä ja 33,3 % hieman eri mieltä ja 11,1 % täysin samaa mieltä. Vastauksista selvisi myös, että esihenkilöiden keskuudessa oli hajontaa kohdassa, jossa kysyttiin uskalluksesta tehdä muutoksia ilman, että kysytään esihenkilöltä ensin. Keskiarvo oli 3,3 ja mediaani oli 4,0, kun taas keskihajonta oli 0,9.

*Välillä vaikea tietää voinko tehdä itsenäisen päätöksen, etten hypi toisten varpaille. (Vastaaja 9)*

*En koe tätä osa-aluetta ongelmallisena lainkaan. (Vastaaja 8)*

Työntekijät kokivat yhteisöohjautuvuuden yleisesti vahvana, erityisesti vastaajat kokivat, että itsenäisiä päätöksiä on helppo tehdä. Keskiarvo tässä väittämässä oli 3,7 ja mediaani 4,0 (Taulukko 6). Vastauksista selvisi, että omista päätöksistä kannetaan vastuu mielellään, keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4,0.

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Minun on helppo tehdä itsenäisiä päätöksiä	0,0%	0,0%	45,6%	54,4%	3,5	4,0
Uskallan kokeilla uusia työtapoja ja kehittää toimintaani	0,0%	8,9%	44,7%	46,4%	3,4	3,0
Muutoksia ja kehitysideoitu on helppo saada toteutumaan työpaikallani	9,1%	30,9%	49,1%	10,9%	2,6	3,0
Uskallan tehdä muutoksia asioihin ilman, että kysyn esihenkilöltäni ensin asiasta	5,7%	24,5%	47,2%	22,6%	2,9	3,0
Tarvitsen usein tukea päätöksiini, ennen kuin päätän mitään	27,8%	40,7%	25,9%	5,6%	2,1	2,0
Kannan mielelläni vastuun omista päätöksistäni	0,0%	0,0%	26,8%	73,2%	3,7	4,0
Koen olevani motivoitunut työstäni	1,7%	8,8%	43,9%	45,6%	3,3	3,0
Koen työssäni työn imua	1,8%	17,9%	44,6%	35,7%	3,1	3,0

Taulukko 6 Työntekijöiden yhteisöohjautuvuus yksilönä

Haastavimpana osa-alueena vastaajat kokivat muutosten ja kehitysideoiden toteuttamisen työpaikallaan, keskiarvo tässä oli 2,6, mediaani 3,0 ja keskihajonta 0,8. Myös tuen tarvitseminen omiin päätöksiin koettiin haasteeksi, keskiarvo tässä oli 2,1, mediaani 2,0 ja keskihajonta 0,9. Avoimissa perusteluissa työntekijät kertoivat, että työ on luonteeltaan sellaista, että siinä on osattava etsiä itsenäisesti ratkaisuita ongelmiin ja tehtävä päätöksiä. Vastaajat kertoivat myös kokevansa olevansa vastuullisia työntekijöitä.

*Pienemmissä asioissa teen itsenäisiä päätöksiä paljonkin. Isommassa on syytä kysyä hyväksyntä esimieheltäni. Hän ei pidä siitä, että häneltä ei kysy asiaa. (Vastaaja 14)*

*Uskallan tehdä muutoksia - mutta riippuu toki asiasta, harkinta on usein paikallaan näissä tehtävissä. (Vastaaja 39)*

*Välillä kokeilemme uusia juttuja liiankin herkästi, jolloin työskentelystä tulee poukkoilevaa, kun joudutaankin jatkuvasti muuttamaan ees-taas asioita. (Vastaaja 47)*

*Työ on parhaillaan aivan loistavaa ja onnistumisten kokemuksista nauttimista ja hyvää fiilistä. Vastakohtana on aikaisemmin kirjoitettu. Imua kaipaisi vielä lisää ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Imua saa onneksi esim. kollegoiden onnistumisista, vaikka itsellä ei ns. draivia olisi kyseisenä ajan jaksona :) (Vastaaja 52)*

Tiiminä esihenkilöt kokivat edelleen vahvaa yhteisöohjautuvuutta, taulukossa 7 voidaan havaita, että esimerkiksi tiimeille annetaan kunnia heidän omasta työstään keskiarvolla 3,9 ja mediaanilla 4,0. Yhteisöohjautuvuuden toimivuutta pyritään myös mahdollistaa antamalla tilaa työntekijöille ja mahdollisuuden kokea uusia asioita, keskiarvo tässä on 3,8 ja mediaani 4,0.

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Tiimeissä on selkeä vastuunjako	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,3	3,0
Tiimini ratkaisee ongelmia itsenäisesti	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	3,1	3,0
Tiimin ongelmanratkaisukyky on hyvä	0,0%	11,1%	44,5%	44,4%	3,3	3,0
Tiimini kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	3,2	3,0
Annan tiimini tehdä itsenäisiä päätöksiä	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	3,6	4,0
Luotan tiimini kykyihin ratkaista ongelmia	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	3,6	4,0
Arvostan työntekijöiden asiantuntemusta	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,7	4,0
Annan tiimilleni kunnian omasta työstään	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	3,9	4,0
Tiimini tekee yhteistyötä toisten tiimien kanssa omatoimisesti	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	3,1	3,0
Luotan tiimiini	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	3,6	4,0
Rohkaisen kokeilemaan uusia ongelmanratkaisutapoja ja tyylejä, vaikka ne voisivat mennä pieleen	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,7	4,0
Virheet eivät haittaa minua	11,1%	22,2%	11,1%	55,6%	3,1	4,0
Annan työntekijöilleni tilaa ja mahdollisuuksia kokeilla uusia asioita	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	3,8	4,0

Taulukko 7 Esihenkilöiden yhteisöohjautuvuus tiimissä

Kovin suuria haasteita ei koettu monissakaan väittämässä, hajontaa oli kuitenkin havaittavissa suuri määrä väittämässä "Virheet eivät haittaa minua", tässä keskihajonta oli 1,2. Osa esihenkilöistä koko, että on vaikea päästä irti ja luottaa työntekijöiden osaamiseen. Oma johtamista refleктоitiin myös delegoimisen lisäämisen tarpeesta ja siitä, että työntekijöiden pitäisi saada tehdä virheitä oppimismahdollisuuksien vuoksi.

Työntekijät kokivat myös yhteisöohjautuvuuden tason hyväksi tiimeissään (Taulukko 8). Tiimeissä koettiin vastuun kantamisen vahvaksi, keskiarvo oli 3,5 ja mediaani 4,0. Myös esihenkilön koettiin arvostavan tiimien työskentelyä, keskiarvo oli 3,4 ja mediaani 4,0.



	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Tiimissämme on selkeä vastuunjako	1,7%	12,3%	42,1%	43,9%	3,3	3,0
Asioita on helppo ratkaista tiimissä	5,3%	15,8%	45,6%	33,3%	3,1	3,0
Tiimin sisällä on helppoa keskustella avoimesti	10,7%	14,3%	37,5%	37,5%	3,0	3,0
Tiimissä on helppo tehdä yhteisiä päätöksiä	3,5%	15,8%	43,9%	36,8%	3,1	3,0
Tiimimme kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä	1,8%	5,3%	36,8%	56,1%	3,5	4,0
Ongelmanratkaisu tiimissämme on sujuvaa	5,3%	12,5%	55,4%	26,8%	3,0	3,0
Jos tiimimme kohtaa ongelman, löydämme itsenäisesti ratkaisun siihen ilman esihenkilön apua	3,6%	25,5%	47,3%	23,6%	2,9	3,0
Tarvitsemme tiiminä ohjeistuksen esihenkilöltä tehtävän tai projektin etenemisen varmistamiseksi	17,0%	34,0%	37,7%	11,3%	2,4	2,0
Esihenkilö arvostaa asiantuntijuuttamme	1,7%	12,3%	35,1%	50,9%	3,4	4,0
Tiiminä on helppo hakea vastauksia itsenäisesti kysymyksiin myös tiimini ulkopuolelta (kollegatiimi tms.)	3,8%	7,5%	56,6%	32,1%	3,2	3,0
Teemme yhteistyötä muiden tiimien kanssa	1,8%	8,9%	50,0%	39,3%	3,3	3,0
Mikäli käsillä oleva tehtävä on haastava, kokeilemme rohkeasti uusia tapoja ratkaista ongelmia	4,0%	30,0%	38,0%	28,0%	2,9	3,0

### Taulukko 8 Työntekijöiden yhteisöohjautuvuus tiimissä

Suurta hajontaa oli vastauksissa ”tiimin sisällä on helppo keskustella avoimesti” ja ”tarvitsemme tiiminä ohjeistusta esihenkilönä tehtävän tai projektin etenemisen varmistamiseksi”. Keskustelua koskevassa väittämässä keskiarvo oli 3,0, mediaani 3,0 ja keskihajonta 1,0. Esimiehen ohjeistusta koskevassa väittämässä keskiarvo oli 2,4, mediaani 2,0 ja keskihajonta 0,9.

*Viime vuodet ovat olleet haastavan erilaiset ja on sopeuduttu etätöihin, kiireiseen työtahtiin ja taas erilaiseen markkinatilanteeseen asioiden muututtua. Eri tiimien välillä yhteistyö sujuu hyvin. (Vastaaaja 13)*

*Esihenkilömme tukee kokeilukulttuuria ja näyttää esimerkillään rohkeaa heittäytymiskykyä ja luottamusta. (Vastaaaja 45)*

Vastaaajia pyydettiin kuvailemaan omaa näkemystään organisaation yhteisöohjautuvuuden tilaa. Vastuksista nousi esiin useasti, että yhteisöohjautuvuuden koetaan toimivan melko hyvin. 56,6 % vastaajista koki yhteisöohjautuvuuden tason hyväksi ja vastauksista selvisi, että yhteistyö ja vuorovaikutus toimii joissain tiimeissä. Käytettäessä muuttujana ikäjakautamaa yhteisöohjautuvuuden nykytilaa organisaatiossa kysyttäessä 15 % alle 15 vuotta työskennelleistä ja 31,1 % yli 15 vuotta työskennelleistä vastaajista sitä mieltä, että yhteisöohjautuvuudessa on parannettavaa. Tiimien jäseniä arvostetaan, heidän erilaisuutta osataan hyödyntää ja kaikkien vahvuudet tulevat esiin. Myös vastuun kantaminen tiimin sisällä mainittiin useasti vastauksissa.

Toisissa vastauksissa ilmeni myös, että tiimit eivät toimi yhdessä ja yhteisöohjautuvuus ei toimi niissä. Ohjeet tulevat ylhäältäpäin ja omatoimista päättämistä ei ole. Osassa tiimeissä on taas osittain sisäistänyt yhteisöohjautuvuuden, ja osa ei ole valmis itseohjautumaan. Uskallusta ja rohkeutta kaivataan lisää.

*Tiimissä kaikki hyviä tekijöitä, aina on joku valmis ottamaan kopin asioista. Jokaisella on tiettyjä omia vahvuuksia ja sitä kautta eri tilanteisiin löytyy paras/parhaat tekijät. Tiimin puolesta kaikki ovat valmiita hoitamaan asioita. (Vastaaja 58)*

*Yhteiset tavoitteet/ omat tavoitteet luovat kilpailua. (Vastaaja 54)*

*Yhteisohjautuvuutta kaivattaisi kehityksissä ja muutoksissa. Joskus on yhdessä yritetty ratkoa ja kehittää toimitapoja. Kehitystä yhteisohjautuvuuteen yleisesti kaivataan. (Vastaaja 49)*

*Tiimimme jäsenten osallistuminen on passiivista. (Vastaaja 56)*

Kysyttäessä vastaajilta, miten yhteisöohjautuvuutta voitaisiin parantaa organisaatiossa, vastaajat ehdottivat vastuun jakamista ja avoimuutta useasti. Myös kannustamista toivottiin, jotta omalta mukavuusalueelta päästäisiin välillä ulkopuolelle. Vastauksissa nousi myös useasti esiin laajempi yhteistyö tiimien kesken ja toive tämän vahvistamisesta myös esihenkilöiden puolelta. Itsensä johtamisen ja sosiaalisten taitojen kasvattamista mainittiin myös tarvittavan, sekä tähän liittyvien taitojen kuten avoimuuden, aktiivisen kuuntelun sekä halun kuunnella ja kokeilla uusia ajatuksia. Tiimien välistä kilpailua toivottiin myös vähentävän, sillä se ei kannusta yhteistyöhön ja lisäämään tiimienvälistä kommunikaatiota. Vastauksissa ilmenee myös ajatuksia, jossa kerrotaan jokaisen omasta vastuusta ja halusta toimia ja miten se vaikuttaa myös yhteisöohjautuvuuden onnistumiseen. Todetaan myös, että tiimejä on erilaisia ja tätä kautta myös tapoja toimia ja järjestäytyä on erilaisia, joka tuo haasteensa esimerkiksi tiimien sisäisiin sääntöihin.

*Saamalla perinteiseen "pomo päättää"-ajattelumalliin muutos, olemme itse vastuussa tekemisestämme myös kokonaisuuden tasolla. Toisilla ajatus tuntuu olevan, että olen vaan töissä täällä, hoidan vain oman työni, enkä katso sivuille. Jotta yhteisöohjautuvuus toimisi, tulisi jokaisen tiimin jäsenen siinä onnistua, yksikin vastahakoinen tai vastuuta pakoileva romuttaa tämän äkkiä. (Vastaaja 2)*

*Siten, että tämä olisi johdonmukaista. Jos halutaan että tiimit ottavat vastuuta ja toimivat yhteisöohjautuvasti, se pitää mennä niin kautta linjan. Se, että yhtäkkiä saadaankin kovin yksityiskohtaiset ohjeet, säännöt, määräykset johonkin asiaan, romuttaa joka kerta yhteisöohjautuvuutta. (Vastaaja 41)*

*Meillä on jo paljon yhteisiä Teams-kanavia, mutta yhteisiä palavereja tiimirajojen yli voisi olla enemmän. (Vastaaja 17)*

*Vuorovaikutuksen lisääminen. Osaamme hyödyntää toistemme osaamista paremmin, kun tiedämme toisiemme vahvuudet. (Vastaaja 26)*

*Kun kaikki pääsisivät siitä asenteesta, että ei kuulu mulle, ja oma napa :) (Vastaaja 32)*

Kysymyksessä 37 kysyttiin mikä ohjaisi vastaajaa yhteisohjautumaan itsenäisemmin. Vastauksista nousi ymmärrys yhteisestä suunnasta ja tekemisestä, vanhojen toimintatapojen jättäminen menneisyyteen ja rohkea uuden kokeileminen. Vastaajat toivoivat myös positiivisten kokemusten jakamista esihenkilöiden kesken, samoin kun palautteen jakaminen toinen toisilleen. Luottamus nousi myös useasti esille, niin muihin kun itseensä, sekä alaisiinsa. Myös keskinäistä sparrausta toivottiin enemmän vertaiskehittymisen parantamiseksi. Yhteisiä illanviettoja ja tutustumista toisiin ehdotettiin myös vastauksissa.

*Avun pyytäminen itselle on hankalaa. Luonnekysymys, vaatii kyllä kovaa harjoittelua, kun on vähän sellainen "ei tartte auttaa"-tyyppi. (Vastaaja 32)*

*Keskustellaan esiintyvistä ongelmista yhdessä avoimesti ja opitaan myös omista sekä toistemme virheistä. (Vastaaja 16)*

*Kokeilevampi kulttuuri, notkeammat päätöksenteot jos jokin ei toimi. (Vastaaja 20)*

*Ehkä tästä olisi hyvä puhua, että missä se raja kulkee, mitä voisi tehdä ja mitä ei. (Vastaaja 55)*

*Paremmiin tutustuminen, yhteisen ajan vietto muuallakin kuin työn merkeissä. (Vastaaja 35)*

*Jos ei väkisin laiteta tekemään sellaista mikä on itselle erittäin vaikeaa mutta jollekin toiselle tosi helppoa. (Vastaaja 65)*

Kyselytutkimuksen viimeisessä kohdassa kysyttiin mikä vastaajien mielestä tällä hetkellä estää eniten yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Vastauksissa tuli monia eri ajatuksia esille, mikä voisi olla mahdollinen jarruttaja omassa tiimissä. Yhtenä aiheena esiin nousi tiimien jäsenten vahvuuksien hyödyntäminen, tiimien tämänhetkinen jakautuminen eri tiloihin laajasti, jolloin kehittyminen tiiminä on haastavaa yhteisen ajan puutteen takia. Tämä johtaa siihen, että organisaation eri puolet eivät tiedä mitä toisella puolella tehdään ja kokonaistavoite hämärtyy. Myös tiimien tavoitteet saattavat estää kehittymisen, sillä tiimien yksilötavoitteet (esimerkiksi myyntitavoitteet) estävät joidenkin vastaajien mukaan yhteisöohjautuvuuden kehittymisen.

Vastuuta toivotaan myös jaettavan laajemmin, tiimirajat ovat edelleen vanhanaikaisia ja ajattelumallit noudattavat edelleen sellaisia ratoja, jossa ajatellaan "ei kuulu minun työkuvaani". Yksi vastaaja toi esille sen, että itseohjautuvuutta usein korostetaan, mutta pankin omat vanhat toimintatavat, raamit, sekä säännöt ovat niin tiukat, että se estää yhteisöoh-

jautuvuutta. Muutos työkuultuurissa vie aikaa ja muutos on suuri jo nyt aiempaan verrattuna.

*Mikäli palkkauksen yksi osa on tulospalkkaus, jota heikentää toimihenkilöiden virheet vastuunottoa asioista ei ole helppoa ottaa. (Vastaaaja 36)*

*En koe, että mikään haittaa tällä hetkellä yhteisöohjautuvuuden toteutumista. (Vastaaaja 16)*

*Vapaan keskustelun vähäisyys. Palavereissa on aina tietty sovittu ohjelma, jonka lisäksi aikaa ei jää ongelmanratkaisujen puimiseen, eikä leppoisaa keskustelua työstä ja ideoista pääse syntymään. (Vastaaaja 66)*

*Työkiireet, jolloin aikaa ei jää muuhun kuin pakollisiin kiireellisiin töihin. (Vastaaaja 63)*

*Eri tilat ja pirstaloitunut työ. Tehtävät tuntuvat jakaantuvan välillä liian monelle tekijälle. (Vastaaaja 40)*

*Vielä ollaan vauva-asteella - "esihenkilö sanoo/kertoo miten tämä pitää tehdä - ajattelu" istuu vielä tiukassa - tai " ei minun palkkatasollani tällaisia suunnitella". (Vastaaaja 44)*

*Toisaalta asenne ja toisaalta eriarvoisuus. Työpaikalla on asiantuntijoita joissakin tiimeissä ja sitten toiset vuosikymmenten kokemuksella, nokkelilla aivoilla ja hyvällä asenteella eivät koskaan saavuta tuota kaukaista asiantuntijan tittelä ja palkkausta. Vaikka asiantuntijoiksi kaikki sanovatkin, kun hyviä ohjeita ja neuvoja kaivataan :) Muilla aloilla olisi saavuttanut tuon aseman paljon helpommin. (Vastaaaja 32)*

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Tulosten peilaus teoriaan

Psykologinen turvallisuus näkyy erityisesti tiimityöskentelyä harjoittavissa asiantuntijaorganisaatioissa, jossa jatkuvasti muuttuva kompleksinen työkenttä haastaa työn tekemistä. OP Päijät-Hämeellä tehdään suurin osa työstä tiimeissä ja tiimeissä yhdessä oppiminen on tärkeässä roolissa, Edmonsonin (1999) mukaan sillä tiimeissä opitaan nopeasti asiakkaiden tarpeista ja kollektiivisen ymmärryksen lisääntyessä havaitaan nopeasti asiakkaiden tarpeet ja tehtävien suorittamisesta seuraavat vaiheet.

Vastaajien määrä oli 66 ja aineistona kattava ja riittävä antamaan tietoa psykologisen turvallisuuden tilasta. Tiimeissä psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden tarve korostuu, OP Päijät-Hämeen henkilöstö kokee yleisesti kaikkien tutkittavien alueiden tasot hyväksi. 95 % vastaajista oli kuullut psykologisesta turvallisuudesta ja saman verran vastaajia koki sen myös tärkeäksi. Suurin osa on siis ymmärtänyt aiheen merkityksellisyyden ja kokee aiheen tarpeelliseksi. Suurin osa eli 92 % oli myös osallistunut sen kehittämiseen, mikä on suuri prosentti vastaajia. Organisaatioissa on viimeisen vuoden aikana käyty aihetta läpi ja se on havaittavissa vastaajien tiedosta ja kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Öllerin (2021) ja Freesen (2021) mukaan psykologisen turvallisuuden kasvattaminen on tärkeää yhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden kasvun kannalta.

Vastaajista 92 % on myös osallistunut psykologisen turvallisuuden kehittämiseen ja tutkittaessa, miten he ovat kehittäneet toimintaa vastauksista nousi suurimmassa osassa esiin yrityksen tarjoama koulutus ja erilaiset tiimipalaverit. Moni vastaaja totesi myös itse työskenteleensä psykologista turvallisuutta omassa arjessaan esimerkiksi avoimemmalla viestinnällä, pohtimalla omaa toimintaansa, harjoitellut palautteen antamista ja saamista, kiinnittänyt huomiota omaan käytökseensä ja ottanut vastuuta omista tekemisistään. Aro (2018, 123) ehdottaakin, että avoin väittely ja oman näkökantansa puolustaminen ja ilmaisu tuo mukanaan aitoa sitoutumista. Vain sitoutumalla otetaan oma vastuu työstä ja kiinnostutaan koko organisaation tuloksesta. Mitä vähemmän ihmiset joutuvat peittelemään omia näkökantojaan ja suojautumaan muiden kritiikiltä, sen vähemmän konflikteja ja väittelyitä pelätään. Kun luottamus on kunnossa, ei konflikteja nähdä arvovaltaisteluna ja väittelyitä uskalletaan käydä. Tällöin myös vastuu otetaan omasta työstä, sitä uskalletaan puolustaa intohimoisesti ja seistä tekojen takana.

Osa vastaajista koki kuitenkin psykologisen turvallisuuden tilan enemmänkin kauniiksi puheiksi tai sivussa kuulluksi asiaksi. Avoimissa vastauksissa nousi esiin erityisesti tarve avoimuudelle ja uusien mielipiteiden kuulemiselle ja vastaanottamiselle. Hakanen ym. (2012) kertoo kirjoituksessaan, että erityisesti luottamuksen lisäämiseksi ja tasavertaisuuden kokemiseksi omia näkökantojaan pitäisi saada tuoda esiin rohkeasti ja oikeudenmukaista, avointa ja läpinäkyvää viestintää ja päätöksen tekoa harjoittaa.

Suurinta haastetta koettiin kuitenkin eri tiimien välisissä erilaisissa toimintatavoissa ja siinä, että henkilöt kokevat erilaisuutta kohdeltavan eriarvoisesti sekä siitä, että henkilökohtaisista asioista on vaikea puhua. Kuitenkin kuten Duhigg (2016) toteaa tekstissään, tiimien ei tarvitse ollakaan identtisiä toimiakseen tehokkaasti. Googlen tutkimuksessa todettiin, että tehokkaat ja hyvin yhteen toimivat tiimit voivat olla keskenään todella erilaisia toimintatavoiltaan ja normeiltaan. Tutkijat huomasivat, että mikä erotti ”hyvät” tiimit toisista, oli se, miten tiimin jäsenet kohtelivat toisiaan. Toisin sanoen oikeat normit nostivat tiimin kollektiivisen älykkyyttä, kun taas väärät normit horjuttivat tiimiä, vaikka yksilöt olisivat olleet erityisen älykkäitäkin. Erilaisuuteen tulisikin kannustaa, sillä kaikkien ihmisten ollessa täysin uniikkeja ominaisuuksiltaan, vahvuutemme tulevat juuri erilaisten taitojen ja ominaisuuksien kautta. Sen ymmärryksen lisääminen henkilöstön kesken, että erilaiset toimintatavat ja normit tiimeissä ovat enemmän hyödyksi ja rikkaus, olisi tavoiteltavaa. Täysin tasapäistäminen ei toimi tiimien kesken, sillä tiimien ihmiset eivät ole samanlaisia keskenään.

Erityisesti esihenkilöiden vastauksissa korostui henkilökohtaisten asioiden puhumisen vaikeus ja se, että ei uskalleta olla omia itsejään. Freesen (2021) ja Aron (2019) mukaan kokemus siitä, että saa olla oma itsensä, on yksi suurimpia psykologisen turvallisuuden kulmakiviä. Tässä kaivataan selvästi lisää työtä, erityisesti esihenkilöiden keskuudessa. Vahvinta psykologista turvallisuutta koki johtoryhmä, mutta koska vastaajia oli vähän tässä ryhmässä, ei vertailu muihin ryhmiin ole suoraan validi.

Yksi eniten vastauksista nousseista teemoista oli kiire ja riittämätön aika toisten ihmisten kohtaamiselle ja keskusteluille. Moni vastaaja koki, että kiire estää tutustumasta muihin ihmisiin, ei kerkeä käydä työhön liittyviä keskusteluita, jotka voisivat auttaa rakomaan ongelmia ja vastauksissa ilmeni jopa niin suuren kiireen tuntu, että empatialle ei koeta olevan aikaa. Kiire voi pahimmassa tapauksessa jarruttaa organisaation kehittymistä ja työntekijöiden oppimista, sillä tiimeissä oppiminen vaatii tilaa ja aikaa innovoida. Myös kiireen sekaan hukkunut aika vie pohjan kehittämiseltä, työn kehittämiseksi tulisikin oppimisen kannalta varata aina aikaa. (Aro 2018.)

Vastaajista 69,7 % koki kuitenkin psykologisen turvallisuuden näkyvän työssään eri asteisesti. Moni vastaaja koki useita positiivisia asioita omista tiimeistään, esimerkiksi sen, että töihin on kiva tulla, työkaverit tukevat ja auttavat tarpeen vaatiessa, saa kokea myös vaikeita tunteita ilman, että muut pahoittavat siitä mielensä, töissä voi olla hauskaa ja omia mokia voi jakaa, sekä niille nauraa. Isoimpia teemoja psykologisessa turvallisuudessa kaikkien vastaajien kesken oli uskallus ottaa vastuuta omasta työstä. Aro (2018) kertoo, että kun psykologisesti positiivinen tiimi kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta, ihmiset uskaltavat ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Luottamus koettiin yleisesti myös vahvana. Eniten luottamusta esihenkilöiden vastauksissa koettiin kollegoiden kesken molemminpuolisesti, mutta luottamus siihen, että työntekijät hoitavat työtehtävänsä herätti vastauksissa erilaisia mielipiteitä. Kontrollia halutaan edelleen pitää vahvasti itsellään. Jotkut vastaajat toivat esille haasteen tuoda epäkohtia esille ja tämä sama näkyi myös työntekijöiden vastauksissa. Suurta hajontaa esiintyi työntekijöiden keskuudessa esihenkilön lupauksien kiinnipitämisestä ja uskalluksesta puuttua tilanteisiin. Esihenkilöt itse kuitenkin kokivat pitävänsä lupauksistaan useimmiten kiinni. Mikäli toimintaan epäoikeudenmukaisesti, esimerkiksi tietoa tai vastuuta ei jaeta kaikille luottamuspuolan takia, syventyy luottamusongelmat herkästi entisestään. (STTK 2018.) Esihenkilön rooli toimii tiimissä esimerkkinä ja luomisvoimana, jolla vaikutetaan ryhmän normeihin, mikäli esihenkilön suhtautuminen uusiin ideoihin on avoin ja kannustava, ideoista kiitetään ja niitä jatkokehitetään, luo se yrittämisen ja haavoittuvasen tilan kulttuurin, jossa uskalletaan kehittää uutta. Reaktio tilanteissa on tärkeä, sillä jos uudet ajatukset ja ideat sammutetaan jo alkuunsa, tukahduttaa se niiden synnyn ja tätä kautta myös uuden kehittämisen. (Freese 2021.)

Kommunikaatio nousi yhdeksi isoimmista teemoista niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Osa esihenkilöistä koki olevansa välillä liiankin suorapuheisia, toisten ollessa liian varovaisia ottamaan kantaa. Kyselyssä ilmeni tätä vastaavasti työntekijöiden haasteita tuoda uusia ajatuksia esiin, sillä esihenkilöillä on usein vahvat mielipiteet ja paljon päätöksentekokykyä. Tämä saattaa joskus vastaajien mielestä jyrätä uudenlaiset ajatukset ja kehitysehdotukset. Verrattaessa vastauksia tietopohjaan, tässä ei toteudu psykologinen turvallisuus tai luottamuksen kasvattaminen. Aron (2018, 97) mukaan uuden oppiminen ja työn kehittäminen ei kuulu pelkästään siihen perehtyneille asiantuntijoille, sillä jokainen työntekijä on oman työnsä erikoisasiantuntija. Päivittäin omaa työtään tekevä henkilö tietää parhaiten oman työnsä kehittämistarpeet ja ymmärtää työn todellisen luonteen sekä rajoitukset Työtä on tärkeää kehittää, sillä se on kanava työntekijän ilmaisuun ja luovuuteen työpaikalla. Näin syntyy myös kilpailuetuja muihin organisaatioihin nähden, sillä organisaation tuottavuus, toimintakyky ja asiakaspalvelu paranevat onnistu-

neiden kehittämistoimien myötä. Myös motivaatio ja työilmapiiri kasvavat, kun on tilaa kehittää omaa työkenttäänsä ja työtyytyväisyys kasvaa.

Tuloksissa selvisi, että suurin osa vastaajista koki, että itseensä ja omaan osaamiseen luotettiin ja työntekijät kokivat myös, että esihenkilö luottaa myös heihin. Vastauksissa nousi esiin myös, tiimi vaihdellen, epäluottamusta päivittäistä työskentelyä kohtaan molemmin puolin. Luottamusongelmat tiimeissä nousivat esiin usein esihenkilön persoonan ja tarjoaman luottamuksen mukaan. Tuloksissa näkyi, että esihenkilön ymmärrys tiimiläisten päivittäisestä työstä saattoi vaihdella ja tästä syystä lisätä kokemusta turhan tai väärän tuntuista työtehtävistä ja tätä kautta epäluottamusta. Esihenkilöiden vastauksista taas ilmeni haasteita neuvotella työntekijöiden kanssa. Toisen asemaan asettumisen koetaan olevan vaikeaa ja muiden mielipiteitä ei usein kysytä. Työntekijät kokivat tilanteen niin, että esihenkilöt kuuntelevat ideoita ehdotuksia vaihdellen, mutta toimenpiteisiin asti ei päästä ja tämä syö työntekijöiden luottamusta ja motivaatiota. Rauramo (2017) totesi tietopohjassa, että luottamuksen yksi ilmenemismuoto on varmuus, että toinen henkilö ei koe tarvetta vahtia muita, luottaa toisen kykyihin ja päätöksiin ja pitää lupauksistaan kiinni. Tämän toteutumisessa on selkeästi haasteita osassa tiimejä.

Myös OP Päijät-Hämeen fuusio Kanta-Hämeen kanssa nosti pohdintaa tasavertaisuudesta. Erityisesti tehtävänimikkeiden, palkkojen ja työsuhte-etujen tasavertaistamista toivotaan. Myös virheiden tekemisen pelko nousi vastauksissa esiin, säädely pankkiala tuo omat paineensa virheiden tekemiseen ja pelko tuoda avoimesti esiin rangaistuksen pelossa syö luottamusta ja uskallusta olla avoin. Oppiminen vaatii prosessina mahdollisia virheitä ja riskinottoa niille ja mikäli riskejä ei hauta ottaa, ei ole mahdollista kehittää toimintaa. Riskien ottamiseksi pitää olla peruspohja kunnossa, luottamuksen on oltava tiivistä. Luottamus ei synny itsestään, vaan toimiakseen se vaatii tärkeiden asioiden käsittelyä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Aro 2018, 123.) Esihenkilö voi lisätä sallivaa ilmapiiriä tuomalla esiin tervettä suhtautumista virheisiin, niiden sallimiseen ja niistä oppimisen kulttuuriin. Kun näitä asioita korostetaan niistä ääneen puhumalla ja niiden tärkeyttä näyttämällä, voi esiin tuoda virheiden tekemisen tärkeyden oppimisprosessissa. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021.)

Osa kohdeyrityksen henkilöistä koki, että luottamus yritykseen on hyvällä tasolla, mutta maailmanpoliittinen tilanne luo epäluottamusta ja pelkoa omaan työhön. Tulevaisuus mietityttää osaa vastaajista ja oman työn jatkumo. Turvattomuus tuo mukanaan epävarmuutta. Organisaatiossa tämä on erityisen haitallista, sillä pelko aiheuttaa monia haasteita koko työyhteisössä. Se esimerkiksi kaventaa kykyämme nähdä vaihtoehtoja, heikentää päätöksentekokykyämme, estää jakamasta tietoa, riski epäonnistumiseen kasvaa, kun mokia



ei uskalleta ottaa esille ja ajan mittaan se voi johtaa koko organisaation tehokkuuden laskemiseen, sairaspöissaolojen lisääntymiseen ja tätä kautta asiakkaitten tyytymättömyyden lisääntymiseen. (Sitomo.)

Suurin osa vastaajista eli 77,3 % kuitenkin koki, että heidän mielestään yrityksessä näkyy luottamus positiivisesti ja vahvana Tuloksissa selvisi, että omia mielipiteitä ja ajatuksia on helppo kertoa avoimesti, ihmiset uskaltavat olla suurimmilta osin haavoittuvaisia myös esihenkilöt alaistensa edessä. Tiimeissä vallitsee myös avoin kommunikaatio, uskalletaan sanoa, jos ei osaa tai tiedä. Vastuuta annetaan ja otetaan tarpeeksi ja vahvimpana nousi esiin sekä luottamuksen niin yritykseen, johtoon kun omaan tiimiin.

Tutkimustuloksissa selvisi, että myös yhteisöohjautuvuus koettiin yleisesti hyväksi yrityksessä. 100 % esihenkilöistä vastasi kantavansa mielellään vastuun päätöksistään. Hajontaa vastauksissa kuitenkin ilmeni uskalluksesta tehdä muutoksia ilman että kysytään esihenkilöltä. Esihenkilöt tarkensivat avoimissa kysymyksissä, että välillä on vaikea tietää voiko tehdä itsenäisiä päätöksiä, ettei hypi kenenkään varpaille niitä tehdessä. Työntekijöiden vastauksista selvisi, että heidän on helppo tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta haastavimpana oli saada jo myös aiemmin tutkimuksessa ilmenneet muutokset ja kehitysideoit toteutumaan. Työn todettiin olevan luonteeltaan sellaista, että on osattava tehdä ja etsiä itsenäisesti ratkaisuja. Vastaajat kokevat olevansa myös vastuullisia työssään.

Esihenkilöt kokevat, että antavat omille tiimeilleen kunnian omasta työstään ja tilaa ja mahdollisuuden kokeilla uusia asioita. Vastauksissa ilmeni kuitenkin hajontaa virheitä käsittelevässä väittämässä, jossa vastaukset hajautuvat laajasti eri puolille asteikkoa. Tähän liittyy jo aiemmin toettu vaikeus luottaa työntekijöiden osaamiseen ja hankaluuteen päästää irti hallinnasta. Oma johtamista reflektointiin tässä kuitenkin ja nähtiin delegoimisen lisäämisen tarve ja siitä, että työntekijöiden pitäisi saada tehdä virheitä oppimismahdollisuuksien vuoksi. Martela kertokin omassa kirjoituksessaan (2021, 17), että myös perinteisemmissä organisaatorakenteissa on mahdollista muuttua kohti yhteisöohjautuvampaa toimintaa esihenkilöiden roolin uudelleenmiettimisellä. Diktaattorimaisesta kontrolloidusta johtamisesta voidaan siirtyä enemmän kohti valmentavaa ja palvelevaa johtamista, joka korostaa ihmisten omia kykyjä toimia arjessaan asiantuntijoina ja autonomisina ihmisinä, jotka ovat kyvykkäitä tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Tiimeissä koettiin vastuun kantamisen vahvaksi. Koittola kertoo kirjoituksessaan, että organisaatio kannattaa käyttää tiimensä olemassa olevia jäseniä ”silminään ja korvinaan”, jolloin ympäristön muutokset voidaan havainnoida ajoissa. Jatkuva kehittyminen tulee osaksi työpäivän arkea, kun vastuut, velvollisuudet, oikeudet ja jopa valta vaikuttaa muutoksiin jaetaan tasaisemmin työkentän kesken. Myös esihenkilön koettiin arvostavan tii-

mien työskentelyä ja tämä täsmäsi esihenkilöiden kokemukseen asiasta. Suurta hajontaa oli vastauksissa ”tiimin sisällä on helppo keskustella avoimesti” ja ”tarvitsemme tiiminä ohjeistusta esihenkilönä tehtävän tai projektin etenemisen varmistamiseksi”. Vastaajat kertoivat avoimissa kysymyksissä, että esihenkilömme tukee kokeilukulttuuria ja näyttää esimerkillään rohkeaa heittäytymiskykyä ja luottamusta. Tiimien jäseniä arvostetaan, heidän erilaisuutta osataan hyödyntää ja kaikkien vahvuudet tulevat esiin. Myös vastuun kantaminen tiimin sisällä mainittiin useasti vastauksissa.

Toisissa vastauksissa ilmeni myös, että jotkut tiimit eivät toimi yhdessä ja yhteisöohjautuvuus ei toimi niissä. Ohjeet tulevat ylhäältäpäin ja omatoimista päättämistä ei ole. Osassa tiimeissä on taas osittain sisäistänyt yhteisöohjautuvuuden, ja osa ei ole valmis itseohjautumaan. Uskallusta ja rohkeutta kaivataan lisää. Jarenkon (2022) tekstin mukaan työelämä on muuttunut sellaiseksi, jossa tekemisemme on ennalta määritelty ja tämän takia älykkäät ihmiset passivoidaan raameihinsa. Pitkään on jatkunut trendi, jossa aamuisin jaetaan esihenkilön toimesta työtehtävät ja totuttujen tapojen kyseenalaistamisesta rankaistaan, kehittämistä ei anneta tapahtua työntekijöiden keskuudessa. Tämän tyyppisellä toiminnalla kannustetaan ihmisiä olemaan ajattelematta itse, karsitaan pois innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus. Usein tämän tyyppisissä työpaikoissa vallitsee uskomus, että työntekijöille ei voi luottaa kehittämistä tai ihmisten kykyihin ei uskota, josta seuraa se, että koska työntekijöihin ei uskota, he menevät siitä missä aita on matalin ja kaikkeen annetaan vain minimipanos. Tästä syntyy kierre, jossa esihenkilö turhautuu passiivisuuteen ja oma-aloitteisuuden puutteeseen, josta syntyy lisää yrityksiä kontrolloida.

Tavoiteasetanta luo kilpailua tiimin kesken ja se ei lisää tiimin yhteen sitoutumista. Vastauksissa nousi myös useasti esiin laajempi yhteistyö tiimien kesken ja toive tämän vahvistamisesta myös esihenkilöiden puolelta. Tiimien välistä kilpailua toivottiin myös vähentävän, sillä se ei kannusta yhteistyöhön ja lisäämään tiimienvälistä kommunikaatiota. Ohjaaminen yhteisöohjautuvuuteen pitää olla johdonmukaista kautta linjoin, sillä jos halutaan että tiimit ottavat vastuuta ja toimivat yhteisöohjautuvasti, se pitää koskea kaikkia jatkuvasti. Se, että yhtäkkiä saadaankin kovin yksityiskohtaiset ohjeet, säännöt, määräykset johonkin asiaan, romuttaa joka kerta yhteisöohjautuvuutta. Kun luottamus kärsii, alkaa sisäistä kilpailua ilmetä ja kommunikaatio muuttuu avoimesta ja tasavertaisesta johtajakeskeiseksi ja vähenee tiimiläisten kesken. Kun kommunikaation laatu ja määrä pienenee, alkaa myös tehokkuus laskea ja yhteinen suunta ja näkemys hävitä. (Aro 2018.)

## 6.2 Tulosten luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tieteellisen tutkimuksen kriteereitä, joita käytetään mittaamaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 231; Kananen 2017, 76). Luotetta-

vuutta eli validiteettia tarkasteltaessa arviointi suuntaa kysymykseen ”Kuinka hyvin tutkimusote ja sen menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä?”. Mikäli tähän kysymykseen halutaan vastata myöntävästi eli validiteetti koetaan hyväksi, täytyy tutkimusotteen pitää arvossa tutkittavaa ilmiötä ja sen olemusta oikeanlaisella kysymyksenasettelulla. Sillä, kuinka valideja mittarit ovat, ei ole merkitystä vaan sillä, onko tutkimuksen strategia validi. Tutkimusmenetelmä on valittava sen perusteella, mitä tietoa tutkimuksesta halutaan saavuttaa. (Hiltunen 2009.) Tutkimuksella tavoitellaan oikeanlaisia tuloksia ja validiteetti toimii mittarina, onko ne saavutettu (Kananen 2015, 343).

Pysyvyys eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaustulos, joka saadaan menetelmää käytettäessä, on toistettavissa ja ei sisällä sattumanvaraisuutta. (Kananen 2015, 343). Tutkimuksen näkökulmasta reliabiliteetti voidaan tarkistaa havainnoimalla tutkimuksen yenumkaisuutta eli mitkä indikaattorit mittaavat samaa kohdetta, tarkkuutta eli havainnointitarkkuutta ilmiöllä, onko tutkimus objektiivinen vai subjektiivinen eli miten viitekehys nähdään ja onko ilmiö jatkuva. (Hiltunen 2009.)

Kun validiteetin määritelmää verrataan tähän tutkimukseen, voidaan todeta, että validiteetti on saavutettu. Tutkimuksessa haluttiin selvittää tutkimuskysymyksissä esitetyt aiheet ja aineistolla, sekä kyselytutkimuksen yhdistelmällä onnistuttiin vastaamaan tutkimusongelmaan. Käytetty metodi oli sopiva tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa myös noudatettiin koko sen käynnissä olo ajan hyviä tieteen sääntöjä ja kunnioitettiin sen menetelmiä. Koko tutkimuksen ajan on säilytetty esimerkiksi vastaajien anonymiteetti erilaisilla toimilla, esimerkiksi niin, että kysely jaettiin organisaation edustajan kautta henkilöstölle ja kirjoittajalla ei ole ollut mahdollisuutta missään vaiheessa päästä kontaktiin henkilötietojen kanssa. Tutkimuksessa hankittiin laajasti aineistoa, jonka avulla esitettiin keskeinen teoreettinen viitekehys, jotta aihetta voitiin tutkia. Aineistoa kertyi tarpeeksi ja sen avulla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin.

Kun reliabiliteetin määritteiden kautta tarkastellaan tutkimusta, voidaan todeta, että reliabiliteetin vaatimukset täyttyvät. Tutkimus olisi mahdollista toistaa ja näin saavuttaa samankaltaiset tulokset. Kohdeyrityksen kanssa on käyty myös keskustelua tutkimuksen lyhennetyin version liittämistä mahdollisesti vuosittaiseen henkilöstötutkimukseen mukaan ja seurata tätä kautta psykologisen turvallisuuden kehitystä organisaatiossa.

### 6.3 Jatkokehitysideat

Tarkasteltaessa henkilöstön ajatuksia, mikä saisi heidät ohjautumaan kohti psykologista turvallisuutta, vastauksista nousi usein esiin samanlaisia teemoja. Osa vastaajien esille

tuomista aiheista esiintyi eri tutkittujen teemojen alla useasti ja toisiaan risteten ja tämä itsesään osoittaakin tässä tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen riippuvaisuuden toisistaan.

Kaikkien kysymysosioiden alla esiintyi erityisesti teemat kiire, avoimuus, kommunikaatio ja tasavertaisuus. Näistä kaikista eniten esiintyi kiire, jonka todettiin vaikuttavan kaikkiin kolmeen tutkittavaan teemaan. Kiireen tuntu ja vapaan keskusteluajan puute on monitahoinen haaste, joka estää esimerkiksi tutustumasta työkavereihin, jakamasta ajatuksia, työskentelemään tiimin kanssa innovatiivisesti ja jakamasta ajatuksiaan luonnollisen tarpeen mukaan. Tästä teemasta nousi esiin useita toiveita ja kehitysideoita, joissa henkilöstö kaipasi yhteistä keskusteluaikaa arkeen työn oheen. Duhigg (2016) kertoo, että Google totesi projekti Aristotlessa yritysten tarpeesta optimoida työelämää liikaa. Kun yritetään jatkuvasi optimoida työpäiviä, joskus unohtuu, että menestyminen on usein rakentunut kokemuk-sista, kuten tunteikkaista kohtaamisista ja monimutkaisista keskusteluista siitä, keitä haluamme olla ja miten tiimikollegamme saa meidät tuntemaan. Näitä asioita ei voi optimoida.

Yksi matalan kynnyksen ratkaisu siihen, että henkilöstö saisi viettää enemmän aikaa tutustuen toisiinsa olisi yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet. Näissä tilaisuuksissa olisi tärkeää varata aikaa erityisesti vapaaseen seurusteluun, yhteisiin toimintoihin ja ihmisiä yhdistäviin tekemisiin. Esimerkkinä tästä toimisi se, että mikäli tilaisuudessa järjestetään ruokailu, paikat olisikin jaettu ennakolta niin, että tiimit ja tutut ihmiset eivät pääsisi istumaan keskenään. Tällä tavoin tulee kohdattua uusia ihmisiä ja käytyä pöytäkeskustelua henkilöiden kanssa, joita ei välttämättä muuten työn ohessa kohtaisi. Tähän pöytäjärjestykseen luet-taisiin mukaan myös johtoryhmät ja esihenkilöt. Kun heitä ei aseteta eriarvoiseen asemaan, tuo se heillekin tilaisuuden tutustua aidosti omaan henkilökuntaansa ja se tuo heitä lähemmäs työntekijöitä. Palautteissa tuli esiin toiveita siitä, että johtoryhmä ja esihenkilöt olisivat näkyvämpiä työntekijöille myös arjessa. Tämä voisi olla helposti järjestettävä en-siaskel kohti näkyvämpää läsnäoloa.

Myös palaverikäytäntöihin voi tuoda aikaa vapaaseen keskusteluun, myös esihenkilöiden omissa palavereissa. Tämä onkin tärkeää, sillä aina aikatauluorientoituminen ja tiukasti asiassa pysyminen ei ole paras ratkaisu oikeiden ratkaisuiden löytymiseen. Kun tunnelma palavereissa on rento, siellä saa puhua vapaasti ja innovatiivisesti, voi joskus löytyä ratkaisu ongelmaan ilman että se puidaan strukturoidusti. Ihmisen mieli ei toimi tiukan sääntil-lisesti. Tällä ennakoidulla vapaan ajankäytön integroimisella palaveriin, voidaan myös tuoda arkeen mahdollisuuksia kohtaamisiin, kun ne on suunniteltu jo aikatauluun osaksi toimintaa.

Kun ihmisillä on aikaa tutustua toisiinsa, lisää se kykyä jakaa myös haastavampia ajatuk-sia ja kehittää yhteistoimintaa. Kun ihmiset tuntevat toisiaan paremmin, on mahdollista

myös ymmärtää toisten non-verbaalista viestintää ja antaa muille tilaa olla täysin oma itsensä, myös huonompina päivinä. Google selvitti tutkimuksessaan (Duhigg 2016), että ollakseen täysin läsnä työpaikalla, tunteakseen psykologista turvallisuutta, ihmisten täytyy tuntea, että he voivat olla tarpeeksi vapaita jakamaa joskus asioita, ilman pelkoa syytöksistä. Töissä pitää pystyä puhumaan asioista, mitkä ovat joskus sekavia tai surullisia, on mahdollista käydä vaikeitakin keskusteluja kollegoiden kanssa, vaikka niistä koettaisiin kuormitusta. Pelkästään tehokkuuteen ei voi keskittyä, se on epäinhimillistä.

Kun ihmiset tutustuvat toisiinsa, on se tie luottamuksen kasvamiseen. Luottamusta tarvitsee lisätä avoimen keskustelun aikaansaamiseksi ja palautteissa nousikin esiin siitä, että vastaajat kaipasivat enemmän avointa keskustelua, rajanvetoja ja laajempia raameja, sekä selkeitä tavoitteita toiminnalleen. Usein johtoryhmä tekee strategista työtä ja ymmärtää pitkän tähtäimen tavoiteasetannan. Kun ihmiset arjessa taas tekevät työtään, ei tämä tavoitteeseen kohti meneminen välttämättä näy heille tai tavoitteita ei ole avattu heille ymmärrettävään muotoon. Avoin ja oikea-aikainen viestintä luo ymmärrystä siitä, että mihin ollaan menossa ja miksi, sekä minkälaisia asioita työntekijöiltä odotetaan, jotta tavoitteisiin päästään. Esihenkilöiden johdonmukaisuus työssään ja asennoituminen työntekijöihin on myös tärkeää. Kun ihmisille kerrotaan ajoissa mahdollisista muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä, antaa se heille kykyä ja aikaa prosessoida myös heidän työtään koskettavia muutoksia. Luottamus siihen, että ihmiset ovat fiksuja ja osaavia, tietoa hyvin käsitteleviä osia organisaatiota, luo molemminpuolista luottamusta. Läpinäkyvyys on todella tärkeää luottamuksen kasvattamisessa.

Esihenkilöiden on tärkeä asettaa näkyviä, saavutettavia ja johdonmukaisia tavoitteita tiimilleen, josta antaa palautetta tiimille sen edetessä kohti tavoitetta. Sen saavuttamiseen he voivat tähdätä omilla tiimissä yhteisöohjautuen löydettyillä ratkaisulla, joka lisää tiimin autonomian kokemista ja onnistumisen kokemuksia. Aro (2018,52) avaa aihetta kirjassaan kertoessaan, miten evoluutio on muokannut aivojamme niin, että saamme toimiesamme yhdessä välittömän hormonaalisen vasteen: onnistuessamme yhteistoiminnassa, oksitosiini-hormonia erittyy aivoissamme ja tunnemme voimakasta läheisyyttä, mielihyvää ja sivutuotteena se vähentää kokemusta stressistä ja ahdistuksesta. Tämän takia myönteinen palaute muilta, esimerkiksi omalla työpaikalla, aiheuttaa voimakkaan positiivisen vasteen meissä. Onnistuminen tuottaa meille iloa, mutta yhdessä onnistuminen saa meidät kokemaan todellista mielihyvää. Lajimme evoluutio on muokannut meitä niin, että itsekäs ja omaa etua tavoitteleva toiminta tuottaa meille stressiä ja ahdistusta, kun yhteiseen päämäärää kohti pyyteettömästi toimiminen ja muiden huomioon ottaminen tuottaa meille iloa.

Erityisesti kompleksisuusjohtaminen asiantuntijatyössä on hyvä työkalu pysymään mukana erilaisten tarpeiden ja ongelmien verkostoissa. Koska ihmisten tarpeet, motivaattorit, haasteet ja persoonat vaihtelevat ja työelämä itsessään muuttuu jatkuvasti, on esihenkilön myös pystyttävä toimimaan joustavasti muuttuen keskellä tätä kaaosta. Siksi esihenkilön havainnoidessa sen, että pienet yksittäisten ihmisten toimet ja muutokset johtavat isoihin aaltoihin ja kehitykseen, he voivat suhteuttaa omaa johtamistaan sen ymmärryksen kautta. Kompleksisuusjohtamiseen on integroitu usko ihmisten kykyyn ja voimavaroihin, sekä niiden omatoimiseen hyödyntämiseen. Uskotaan, että ihminen voi itse ymmärtää ja kehittää toimivimman työmallin, sillä hän on oman työnsä erikoisasiantuntija tehdessään tätä päivittäin. Tämän sisäistämällä esihenkilö vapauttaa myös omia voimavarojaan ja aikaa käyttöönsä. Johtamista kaivataan enemmän pelisääntöihin ja tavoitteiden asetantaan, ei päivittäiseen työhön puuttumiseen. Kompleksisuusjohtamisessa on vahvana läsnä ymmärrys mitattavien, sekä ei-mitattavien tavoitteiden ja arvojen yhteensovittamisessa tärkeiksi ominaisuuksiksi työssä: laatu on yhtä tärkeä, kun luottamus ja näiden yhteisvaikutuksesta syntyy tehokkuus. (Luoma, 2018)

Martela (2021,16) kannustaakin esihenkilöitä hierakisessa ympäristössä mahdollistamaan työntekijöiden itsenäisen työskentelyn ja päätöksenteon. Yleinen suunta voi olla määritelty ylhäältäpäin (tavoiteasetanta) ja itse työ tehdään yhteisöohjautuen, näin selkeytetään rajoja mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Tämä mahdollistaa uusien toimintatapojen syntyminen ja mahdollisten tehokkaampien tai kannattavampien työskentelytapojen löytämisen. Näin työntekijät saavat itse kehittää työtään, jota tekevät päällepäin ja saavat sen kehittämisen kunnian. Tässä on erityisen tärkeää se, että esihenkilö itse ymmärtää yhteisöohjautumisen tuottaman lisäarvon työlle ja suhtautuu työntekijöihinsä lähtökohtaisesti älykkäinä ja luotettavina henkilöinä, joiden ideat ja ajatukset ansaitsevat tulla kuulluksi. Yhteisöohjautuen on mahdollista hyödyntää kaikkien uniikkia osaamista ja päästä pois ajatuksesta, että kaikkien on osattava kaikkea yhtä hyvin. Tasapäisävällä ajattelulla kitketään helposti pois vahvuuksien hyödyntäminen optimoidusti.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytön tavoitteena oli kartoittaa OP Päijät-Hämeen henkilöstön havaintoja psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden esiintymisestä sekä niiden mahdollisia kehittämiskohteita. Tämän kautta haluttiin pohtia, miten niitä johdetaan kohti oikeaa tavoitetta. Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä hahmottui OP Päijät-Hämeen kanssa sovittujen tavoitteiden mukaan. Tutkimus rajautui OP Päijät-Hämeen yksikköön ja siellä työskentelevään henkilöstöön ja tutkimuksessa on mukana niin johtoportaan taso kuin väliesimiehet ja asiantuntijahenkilöstö.

Aihevalinta on keskeinen ja ajankohtainen nykypäivän työelämässä, sillä työ on siirtymässä jatkuvasti enemmän kohti tietotyötä ja varsinkin koronan aikainen työelämän muutos ja uudet vaatimukset ovat vaikuttanut suuresti työhyvinvointiin. Ihmisten kanssa työskennellessä ei voida välttää kiinnittämästä huomiota heidän inhimillisiin ominaisuuksiinsa ja tarpeisiinsa. Yksilöiltä odotetaan koko ajan enemmän kykyä toimia kompleksisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, on osattava kehittyä ja kehittää, sekä johtaa itseään ja omaa ympäristöään. Ihmisen psykologisen hyvinvoinnin tärkeys korostuukin tässä metatyön maailmassa, sillä teemme jatkuvasti työtä aivoillamme. Jotta kykenisimme tekemään työmme hyvin, tarvitsee meidän myös voida hyvin.

Työnantajalla on tärkeä rooli työelämän muuttamisessa psykologisesti turvallisemmaksi. Esihenkilöillä on aina esimerkin vastuu ja velvollisuus toimia ihmisten hyvinvointi edellä. Kuitenkaan yksilönvastuu ei poistu työntekijöiltä, jokainen, joka työskentelee organisaatiossa, on tärkeässä osassa organisaatiokulttuurin ja hyvän työympäristön luomisessa. Kuitenkin esihenkilöillä on laajempi kyky muuttaa systeemiä ja vaikuttaa monen ihmisen toimintaan omilla asenteillaan ja teoillaan.

Kirjoittaja havaitsi myös itse empiirisesti aiheen tärkeäksi. Opinnäytetyötä luettiin useamman eri alalla työskentelevän henkilön toimesta sen tekovaiheessa ja kaikkien lukijoiden ensimmäisiä palautteita oli se, että he kaipaisivat tämän tyyppistä tietoutta ja oppia omalle työpaikalleen. Moni lukijoista päätyi reflektoimaan omaa tai muiden toimintaa organisaatiossa, jossa he työskentelivät. Tästä syntyi havainto siitä, miten yleismaailmallinen ja tarpeellinen aihe tämä on. Empiirisen kokemuksen mukaan on siis havaittavissa, että alasta riippumatta aihe on tärkeä ja koskettaa kaikkia henkilöstöryhmiä. Mitä paremmin ymmärrämme omaa ja muiden mieltä, sen paremmin voimme hallita vaikeitakin vuorovaikutustilanteita. Näiden tilanteiden ymmärtäminen ja hallitseminen herkistää empatiakykyämme, joka on oleellinen osa muiden kanssa työskentelyn onnistumista.

Itse käsiteltävä aihe oli monimutkainen ja todella laaja, tutkimusongelman ja aihealueen rajaaminen oli tärkeää opinnäytetyön onnistumisen takia. Aihetta rajattiin useasti tiukemmin, mutta silti opinnäytetyötä tehtäessä huomattiin aiheen olevan edelleen todella laaja ja havaittiin, että opinnäytetyöstä tulisi tästä syystä myös laaja. Teoriaosuudessa avattiin syvällisesti ja keskeisesti aiheeseen liittyviä teemoja ja teorialähteitä löydettiin ja käytettiin monipuolisesti. Niiden perehtymiseen käytettiin myös paljon aikaa ja kirjoittaja perehtyi aiheen ymmärtämiseen syvällisellä tasolla ennen aihealueiden kirjoitusta. Kyselytutkimukseen käytettiin niin laadullista kuin määrällistä tutkimusotetta sillä se sopi tutkimuksen monimutkaisen ongelman tutkimiseksi, sekä sen varmistamiseksi, että aiheesta saataisiin tutkimuksen avulla tarkka kuva. Tällä haluttiin myös yhteistyöryitykselle selkeä käsitys, mitä heidän konkreettisesti tarvitsee tehdä psykologisen turvallisuuden parantamiseksi. Tutkimuksen lähetystavaksi valittiin sähköinen, jotta voitiin tavoittaa koko OP Päijät-Hämeen henkilöstö ja madaltaa kynnystä vastaamiselle.

Kysely tehtiin pohjaten sitä tieto-osuuteen ja tutkimuskysymyksiin. Kysely muodostui lopulta hieman pitkäksi, joka huomattiin kyselyä purettaessa ja havaittaessa valtava ja monimutkainen tietomäärä. Kirjoittajan kunniahimoinen ja utelias luonto vei voiton tutkimusta tehdessä ja opinnäytetyön edetessä todettiin, että lyhyempi kysely olisi myös riittänyt. Kyselyyn vastasi 66 ihmistä, joka oli verrattain paljon perinteistä opinnäytetyötä ajatellen ja tämä yhdistettynä pitkään ja laajaan kyselyyn, toi paljon purettavaa tietoa ja analysoitavaa kirjoittajalle.

Tämä kuitenkin takasi myös sen, että tutkittavaa aineistoa kertyi riittävästi opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi ja tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Aineistoa analysoitiin tarkkaan, monesta näkökulmasta ja syvällisesti ja sille varattiin riittävästi aikaa. Koska aineistoa tarkasteltiin tarkasti, voitiin havaita reliabiliteettimittarin, saturaation täyttyvän samankaltaisuuksien ilmentyessä vastaajien teksteissä.

Opinnäytetyö siis saavutti sille alussa asetetut tavoitteet ja kaikki tutkimuskysymykset saivat vastauksen opinnäytetyön aikana. OP Päijät-Hämeelle onnistuttiin myös keräämään ja toimittamaan oleellista tietoa heidän henkilöstönsä psykologisen turvallisuuden tilasta ja heidän toiveistaan. Myös kehitysideoita pyrittiin tuomaan esiin työn lopussa, jotta voidaan tarjota näkökulmia ja ajatuksia pohjaten ne tutkimustietoon ja heidän henkilöstönsä kartoitettuun tarpeeseen ja näin ollen kehittää kohdeyrityksen toimintaa. Kirjoittaja toivookin, että tutkimuksesta olisi hyötyä ja iloa kohdeyritykselle ja sen henkilöstölle. Vaikka opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yhteistyöryitykselle mahdollisimman paljon hyötyä, myös oma oppiminen oli tässä isossa roolissa. Tämän opinnäytetyön anti on ollut suunnaton ja saanut tekijän refleктоimaan omassa esihenkilötyössään monia aihealueeseen liittyviä



teemoja ja ajatuksia. Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja välillä raskas, mutta oman osaamisen ja kehittymisen määrää tämän työn myötä on ollut korvaamatonta. Opinnäytetyö on pitkä ja laaja, mutta se myös kuvastaa kirjoittajan uteliasuutta oppimista kohtaan ja halua ymmärtää aihetta syvästi ja laajasti. Vaikka joitain asioita olisi voitu tehdä toisin esimerkiksi kyselyn rakenteen kanssa, itse työ on arvokas ja tekijä kokee siitä ylpeyttä ja tyytyväisyyttä.

Aihetta on sen laajuuden ja monimutkaisuuden takia mahdollista tutkia vielä paljon ja tekijä toivookin, että OP Päijät-Häme jatkaa aiheen tutkimista ja viemistä henkilöstölleen myös tulevaisuudessa. Kohdeyrityksen kiinnostus omiin työntekijöihinsä ja heidän psykologiseen hyvinvointiinsa kertoo, että OP Päijät-Hämettä kiinnostaa aidosti heidän työntekijänsä ja heihin halutaan panostaa kehittämällä yritystä työnantajana ja henkilöstä tietotaidoiltaan.

## Lähteet

- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki Viitattu 14.3.2023. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=2834315520006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=2834315520006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true)
- Clark, T. 2020. The 4 Sages of Psychological Safety: Defining the Path of Inclusion and Innovation. Berrett-Koehler Publishers. Viitattu. 12.4.2023. Saatavissa <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=bf2ec14e-9118-432c-9e6b-f04d949880c2%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2254408&db=e000xww>
- Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The new York Time Magazine 28.2.2016 Worklife Issue. Saatavissa [https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0)
- Edmonson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Johnson Graduate School of Management, Cornell university. Viitattu 15.12.2022. Saatavissa [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)
- Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991524703906254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,johdatus%20laadulliseen%20tutkimukseen](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991524703906254&context=L&vid=358FIN LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,johdatus%20laadulliseen%20tutkimukseen)
- Frazier, L. Fainshmidt, S. Klinger, R. Pezeshkan, A. Vacheva, V. 2017. Psychological safety: A Meta-analytic review and extension. Personnel psychology Vol. 70, (1). Viitattu 12.2.2023. Saatavissa <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=16185ad4-218b-4b64-ba25-b0587dd04167%40redis>
- Freese, P. 2021. Psykologinen turvallisuus – tietopaketti. Pekka Freese. Viitattu 11.2.2023. Saatavissa <https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus/>
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitos. Viitattu 9.5.2023. Saatavissa

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.5.2023. Saatavissa [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heikkinen, S. Löyttyniemi, R. 2020. Näin siirrymme lapiohommista läppäriin ääreen – työelämän muutos on ollut Suomessa poikkeuksellisen raju. Yle. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2020/10/09/nain-siirryimme-lapiohommista-lapparin-aareen-tyoelaman-muutos-on-ollut>

Ikonen, M. 2013 Trust Development and Dynamics at Dyadic Level - A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53. Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu. Viitattu 12.4.2023 Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12041/urn\\_isbn\\_978-952-61-1048-6.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12041/urn_isbn_978-952-61-1048-6.pdf?sequence=1)

Jarenko, K. 2022. Päivitetty jana: Itseohjautuvuuden monet muodot. Karoliina Jarenko. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.karoliinajarenko.fi/blogi/pivitetty-jana-itseohjautuvuuden-monet-muodot>

Juuti, P. Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava. Viitattu 2.12.2022 Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma99790013906254&context=L&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=en&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,miten%20vastata%20kompleksisen&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma99790013906254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,miten%20vastata%20kompleksisen&offset=0)

Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/marallinen-tutkimus>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koistinen, J. Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy, 62, 64–65. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Koittola, L. Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus. Lauri Koittola. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa <https://www.laurikoittola.com/itseohjautuvuus>

Kostamo, T. Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy, 107. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Kuusisto-Ek, E. 2020. Kompleksisuus haastaa johtamisajatteluamme. Hiiltä ja timanttia. Viitattu 12.12.2022 Saatavissa: <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2020/05/26/kompleksisuus-haastaa-johtamisajatteluamme/>

Lehto, P. 2021. Amygdala eli mantelitulmake on tunteiden tulkki. Evermind. Viitattu 16.2.2023. Saatavissa <https://www.evermind.fi/amygdala-eli-mantelitulmake-on-tunteiden-tulkki/>

Luoma, M. 2018. Mikko Luoma pohtii kolumnissaan johtamisen seuraava iso juttu. Keskipohjanmaa. Viitattu 12.12.2022 Saatavissa <https://www.keskipohjanmaa.fi/uutinen/539769?brand=KP24.Settings.Brands&title=Mikko%20Luoma%20pohtii%20vieraskolumnissaan%20johtamisen%20seuraava%20iso%20juttu>

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy, 11, 13–16. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Mäkkeli, J. Vuori, J. Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy, 82. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Narvo-Akkola, M. 2012. Johtaminen on vuorovaikutusta. Sitra. Viitattu 28.4.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/merja-narvo-akkola-johtaminen-vuorovaikutusta/>

Pitkänen, A. 1998. Manteliumake. Duodecim. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo80504>

Puhakainen, E. Vehkaperä, M. 2019. Virheet salliva organisaatiokulttuuri mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/virheet-salliva-organisaatiokulttuuri-mahdollistaa-yhteisollisen-oppimisen/#6c618f3e>

Op.fi. Liity jokkoomme! Osuuspankki. Viitattu 28.1.2023. Saatavissa <https://www.op.fi/web/op-paijat-hame/rekry>

Op.fi. 2022. Op ryhmä lyhyesti. Osuuspankki. Viitattu 28.1.2023. Saatavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

Op.fi. 2021. Tervetuloa kotimaiseen paikalliseen pankkiin! Osuuspankki. Viitattu 28.1.2023. Saatavissa <https://www.op.fi/web/op-paijat-hame/pankin-esittely>

Puhakainen, E. Vehkaperä, M. Virheet salliva organisaatiokulttuuri mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen. Haaga-Helia. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa <https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/virheet-salliva-organisaatiokulttuuri-mahdollistaa-yhteisollisen-oppimisen/#366f578d>

Puustinen, A. Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Raisio, H. Vartiainen, P. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus. 24.

Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Rinne, N. Luottamukseen satsattu aika maksaa itsensä takaisin. Sitomo. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://sitomo.fi/blog/luottamukseen-satsattu-aika-maksaa-itsensa-takaisin/>

Räsänen, T. 2022. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Kylkirauta Nro 3. Kadettikunta. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa [https://issuu.com/kadetkunta/docs/kylkirauta\\_3\\_22/s/17096635](https://issuu.com/kadetkunta/docs/kylkirauta_3_22/s/17096635)

Räsänen, T. 2021. Kompleksisten hybridiuhkien torjunnan johtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/182184/YEK\\_R%c3%a4s%c3%a4nen\\_Topi\\_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/182184/YEK_R%c3%a4s%c3%a4nen_Topi_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html)

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus. (3), 188–189. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6954>

Salovaara, P. Mäkkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy, 44. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Sitomo. Rohkea organisaatio – opas psykologisesti turvalliseen työyhteisöön. Valmennustoimisto Sitomo Oy. Viitattu 27.3.2023. Saatavissa <https://sitomo.fi/lataa-opas-rohkea-organisaatio/>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. Koronapandemia mullisti työelämää - uutta normaalia varten selvitetään muutoksessa syntyneet hyvät käytännöt ja riskit. Valtioneuvosto. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/koronapandemia-mullisti-tyoelamaa-uutta-normaalia-varten-selvitetaan-muutoksessa-syntyneet-hyvät-kaytannot-ja-riskit->

STTK. 2018. Luottamus työyhteisön arjessa. STTK. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa <https://www.sttk.fi/2018/02/12/luottamus-tyoyhteison-arjessa/>

Tietoarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Työterveyslaitos. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Työterveyslaitos. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

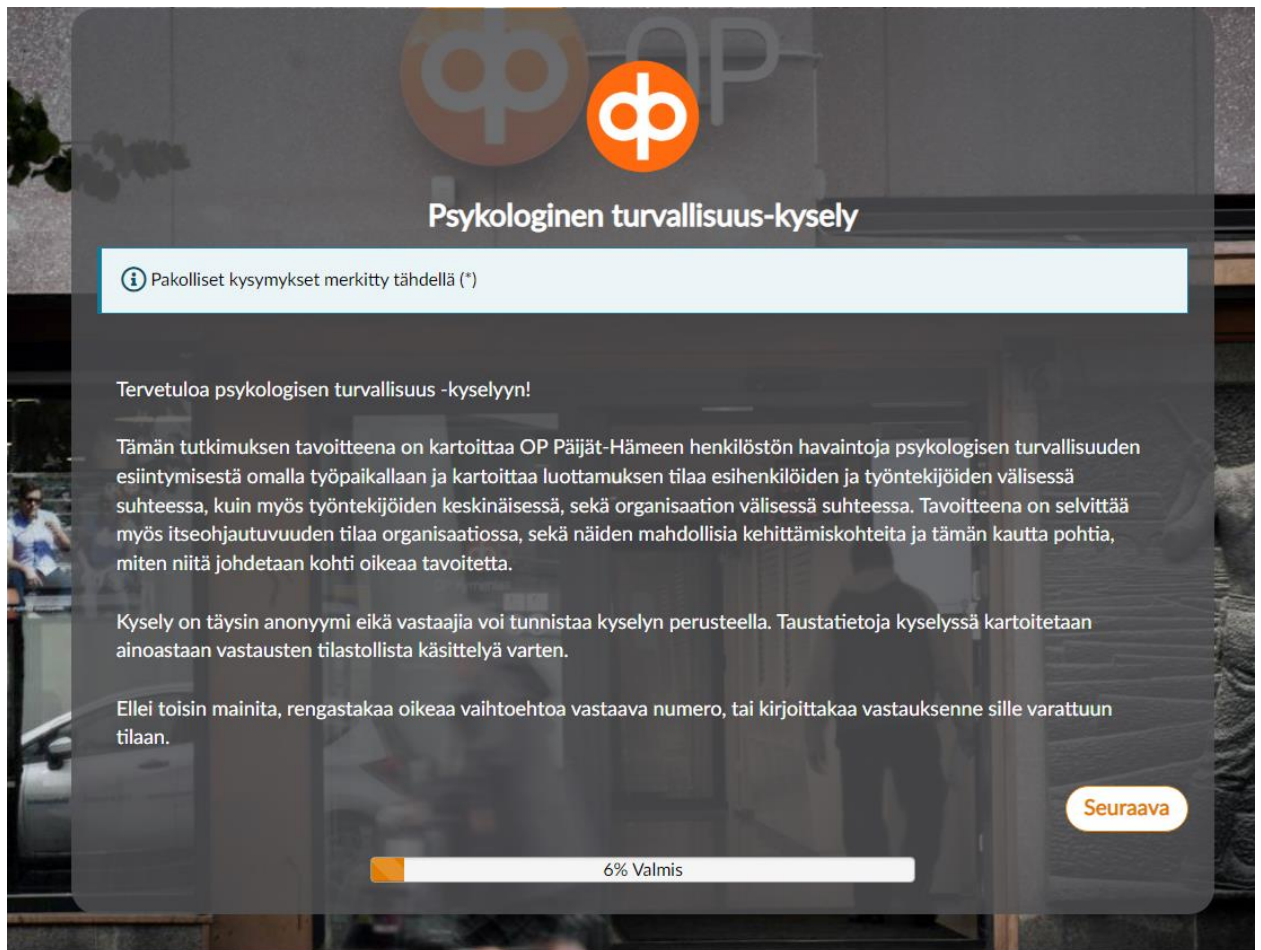
Työterveyslaitos. 2022. Miten Suomi voi? Työterveyslaitos. Viitattu 24.11.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Vara Gonzales, L. 2022. Limbinen järjestelmä: mikä se on ja miten se toimii? Mielenihmeet. Viitattu 16.3.2023. Saatavissa <https://mielenihmeet.fi/limbinen-jarjestelma-mika-se-on-ja-miten-se-toimii/>

Virtanen, P. 2017. Kompleksisen yhteiskunnan vaihtoehtoiset totuudet. Sitra. Viitattu 31.5.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/kompleksisen-yhteiskunnan-vaihtoehtoiset-totuudet/>


Öller, C. 2021. Psykologinen turvallisuus on mahdoton saavuttaa ilman tunneälyä. Adeptus. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa <https://www.adeptus.fi/tunnealy/psykologinen-turvallisuus-on-mahdotonta-ilman-tunne%C3%A4ly%C3%A4>

## Liite 1. Kyselytutkimus



**OP**

## Psykologinen turvallisuus-kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tervetuloa psykologisen turvallisuus -kyselyyn!

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa OP Päijät-Hämeen henkilöstön havaintoja psykologisen turvallisuuden esiintymisestä omalla työpaikallaan ja kartoittaa luottamuksen tilaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä suhteessa, kuin myös työntekijöiden keskinäisessä, sekä organisaation välisessä suhteessa. Tavoitteena on selvittää myös itseohjautuvuuden tilaa organisaatiossa, sekä näiden mahdollisia kehittämiskohteita ja tämän kautta pohtia, miten niitä johdetaan kohti oikeaa tavoitetta.

Kysely on täysin anonyymi eikä vastaajia voi tunnistaa kyselyn perusteella. Taustatietoja kyselyssä kartoitetaan ainoastaan vastausten tilastollista käsittelyä varten.

Ellei toisin mainita, rengastakaa oikeaa vaihtoehtoa vastaava numero, tai kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan.

[Seuraava](#)

6% Valmis



## Psykologinen turvallisuus-kysely

**i** Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Valitse henkilöstöryhmä, johon kuulut:

- Johtoryhmän jäsen
- Esihenkilöasemassa
- Työntekijä

Kuinka pitkä työhistoria sinulla on? (Myös muualla kuin OP Päijät-Hämeessä)

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- yli 20 vuotta


Tiimini

- Esihenkilöt ja johtoryhmä
- Hallinto
- Laki
- Mypa
- OP Koti
- Private
- Päivittäiset
- Rahoitus
- Varho
- Yritys

**Edellinen** **Seuraava**

13% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Psykologinen turvallisuus on tiimien menestyksen avaintekijä, ilmapiiri, jossa koet itsesi tervetulleeksi, arvostetuksi, uskallukseksi olla oma itsesi ja haastaa muiden ajatuksia, itsenäiseksi toiminnaksi ja uuden oppimiseksi. Tämä kokonaisuus rakentuu erilaisista tiimin tärkeimmistä kulmakivistä: yhteisestä suunnasta, luovasta jännitteestä ja yhteenkuuluvuudesta. Jokainen osa tiimiä joko rakentaa tai purkaa psykologista turvallisuutta työyhteisössä, sillä se on ytimeltään henkilöiden ja tiimien uskomuksia, tunteita ja toimintaa, sekä erilaisia totuttuja toimintamalleja.

Ryhmän psykologinen turvallisuus määritellään tiimin yhteiseksi uskoksi, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä sen jäsenten välillä. Psykologisesti toimivassa tiimissä yhteenkuuluvuus on vahvaa, ihmiset uskaltavat ilmaista eriäviä näkökulmia, pyytää apua, tehdä itsenäisiä päätöksiä, ottaa vastuuta ja luottamus on kaiken ytimessä.

Olen kuullut psykologisesta turvallisuudesta


Olen osallistunut psykologisen turvallisuuden kehittämiseen työpaikalla

Koen asian tärkeäksi

Kuivaile millä tavoin olet osallistunut psykologisen turvallisuuden kehittämiseen tai sen toteuttamiseen työpaikalla, mikäli vastasit ei, miksi et ole osallistunut:

19% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

### Tiimissä työskentely

	1	2	3	4
Koen, että voin keskustella tiimissäni vapaasti aiheesta kuin aiheesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos teen virheen, sitä saatetaan käyttää minua vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan puhua myös henkilökohtaisista, joskus vaikeistakin asioistani työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan keskusteluvuoron tiimikeskusteluissa ja koen tulleeni kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joskus tiimissämme torjutaan erilaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme kaikki jäsenet saavat tasavertaisesti keskusteluvuoroja tehdessämme töitä tiiminä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kukaan tiimissämme ei tarkoituksellisesti heikennä toisen asemaa tai väheksy työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskennellessäni tiimissä, minun henkilökohtaiset taitoni ja kykyni saavat arvostusta ja niitä hyödynnetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksesi tähän

Edellinen

Seuraava

25% Valmis

**Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)**

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Oma työskentely

	1	2	3	4
Koen, että minulla on tarpeeksi aikaa kommunikoida työkavereideni kanssa päivittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani empaattinen työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelen aktiivisesti muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorottelen keskustellessani muiden kanssa ja kuuntelen aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän työkavereiltani/esihenkilöltäni aktiivisesti rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan työkavereilleni/esihenkilöltäni rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan sanoa ääneen uusia ideoita ja kehittää asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on vaikea pyytää apua työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomaan, jos joku tuntee jääneensä ulkopuoliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minun on helppo hahmottaa millä tuulella työkaverini on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelen mielelläni myös työkaverini huolia ja murheita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

**Edellinen** **Seuraava**

31% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

**Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)**

Psykologinen turvallisuus on tiimien menestyksen avaintekijä, ilmapiiri, jossa koet itsesi tervetulleeksi, arvostetuksi, uskallukseksi olla oma itsesi ja haastaa muiden ajatuksia, itsenäiseksi toiminnaksi ja uuden oppimiseksi. Tämä kokonaisuus rakentuu erilaisista tiimin tärkeimmistä kulmakivistä: yhteisestä suunnasta, luovasta jännitteestä ja yhteenkuuluvuudesta. Jokainen osa tiimiä joko rakentaa tai purkaa psykologista turvallisuutta työyhteisössä, sillä se on ytimeltään henkilöiden ja tiimien uskomuksia, tunteita ja toimintaa, sekä erilaisia totuttuja toimintamalleja.

Ryhmän psykologinen turvallisuus määritellään tiimin yhteiseksi uskoksi, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä sen jäsenten välillä. Psykologisesti toimivassa tiimissä yhteenkuuluvuus on vahvaa, ihmiset uskaltavat ilmaista eriäviä näkökulmia, pyytää apua, tehdä itsenäisiä päätöksiä, ottaa vastuuta ja luottamus on kaiken ytimessä.

Kuivale miten mielestäsi psykologinen turvallisuus näkyy työympäristössäsi?

Mikä lisäksi omaa kokemustasi psykologisesta turvallisuudesta työympäristössäsi?

Mikä tekijä mielestäsi rajoittaa psykologisen turvallisuuden toteutumista arjessa?

**Edellinen** **Seuraava**

38% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

❗ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Luottamus tarkoittaa uskallusta olla haavoittuva muiden läsnä ollessa, se on tunne ja usko siihen, että saa olla oma itsensä muiden seurassa. Usein luottamus mietitään työnantajan ja työntekijän väliseksi asiaksi, mutta sitä esiintyy kaikissa ihmissuhteissa. Luottamus rakentuu monesta eri kerroksesta, se pitää sisällään itseluottamuksen (luotanko itseni riittävästi, jotta uskallan kertoa mielipiteeni? Koenko itseni arvokkaaksi työyhteisössä?), sekä työkaverien keskinäisestä luottamuksen (Luotto toisen osaamiseen, hyväntahtisuuteen ja luotettavuuteen.) Luottamus ilmenee varmuutena, että henkilö ei koe tarvetta vahtia muita, luottaa toisten kykyihin ja päätöksiin, uskoo että muuta ajattelevat hyvää itsestä ja muista, sekä se, että annetuista lupauksista pidetään kiinni. Luottamus viestii arvostuksesta työyhteisön jäsenenä ja uskonna tulevaan yhteiseen menestykseen, tarpeeksi jaetusta tiedosta ja vastuusta.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Luottamus tilimissä esihenkilönä:

	1	2	3	4
Minun on helppo luottaa työntekijöiden arviointikykyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni/hallitus luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kollegani luottavat minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työntekijäni luottavat minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen helpoksi jättää tehtävien suorittamisen työntekijöiden vastuulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistelen usein, miten työ etenee ja seuraan tarkkaan sen eri vaiheita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo keskustella epäkohdista työympäristössä kollegani kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo keskustella epäkohdista työympäristössä työntekijöideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen
Seuraava

43% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

**i** Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Luottamus yksilönä esihenkilöroolissa:

	1	2	3	4
Luotan, että tulevaisuuteni yrityksessä on turvattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan yrityksen menestymiseen ja vakauteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat minulle haastavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan olla täysin oma itseni myös työntekijöiden läsnäollessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän lupauksistani kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lupauksista pidetään kiinni johtamassani tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että samat säännöt koskevat kaikkia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työpaikkani reiluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minun on vaikea kuunnella muita ja antaa heille tilaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo neuvotella asioista työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo neuvotella asioista esihenkilöni/kollegani kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen
Seuraava

50% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

📌 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Luottamus tarkoittaa uskallusta olla haavoittuvainen muiden läsnä ollessa, se on tunne ja usko siihen, että saa olla oma itsensä muiden seurassa. Usein luottamus mielletään työnantajan ja työntekijän väliseksi asiaksi, mutta sitä esiintyy kaikissa ihmissuhteissa. Luottamus rakentuu monesta eri kerroksesta, se pitää sisällään itseluottamuksen (luotanko itseeni riittävästi, jotta uskallan kertoa mielipiteeni? Koenko itseni arvokkaaksi työyhteisössä?), sekä työkavereiden keskinäisestä luottamuksen (Luotto toisen osaamiseen, hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen.)

Luottamus ilmenee varmuutena, että henkilö ei koe tarvetta vahtia muita, luottaa toisten kykyihin ja päätöksiin, uskoo että muuta ajattelevat hyvää itsestä ja muista, sekä se, että annetuista lupauksista pidetään kiinni. Luottamus viestii arvostuksesta työyhteisön jäsenenä ja uskona tulevaan yhteiseen menestykseen, tarpeeksi jaetusta tiedosta ja vastuusta.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Luottamus tiimissä työntekijänä:

	1	2	3	4
Minun on helppo luottaa esihenkilöni päätöksentekokykyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn luottamaan ylämpään johtoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimini luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan olla täysin oma itseni, myös esihenkilöni läsnäollessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lupauksista pidetään kiinni tiimissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni pitää lupauksistaan kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni on helppo neuvotella asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen

Seuraava

56% Valmis



## Psykologinen turvallisuus-kysely

**i** Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä – 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Luottamus yksilönä:

	1	2	3	4
Muutokset ovat minulle haastavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan yrityksen menestymiseen ja vakauteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän lupauksistani kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minun on vaikea kuunnella muita ja antaa heille tilaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samat säännöt koskevat kaikkia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työpaikkani reiluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo keskustella epäkohdista työympäristössä kollegani kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo keskustella epäkohdista työympäristössä esihenkilöni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen

Seuraava

63% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Luottamus tarkoittaa uskallusta olla haavoittuvainen muiden läsnä ollessa, se on tunne ja usko siihen, että saa olla oma itsensä muiden seurassa. Usein luottamus mielletään työnantajan ja työntekijän väliseksi asiaksi, mutta sitä esiintyy kaikissa ihmisuhteissa. Luottamus rakentuu monesta eri kerroksesta, se pitää sisällään itseluottamuksen (luotanko itseni riittävästi, jotta uskallan kertoa mielipiteeni? Koenko itseni arvokkaaksi työyhteisössä?), sekä työkaverien keskinäisestä luottamuksen (Luotto toisen osaamiseen, hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen.)

Luottamus ilmenee varmuutena, että henkilö ei koe tarvetta vahitta muilta, luottaa toisten kykyihin ja päätöksiin, uskoo että muuta ajattelevat hyvää itsestä ja muista, sekä se, että annetuista lupauksista pidetään kiinni. Luottamus viestii arvostuksesta työyhteisön jäsenenä ja uskona tulevaan yhteiseen menestykseen, tarpeeksi jaetusta tiedosta ja vastuusta.

Kuvalle luottamuksen näkymistä omassa työssäsi

Miten luottamusta voitaisiin mielestäsi lisätä työpaikallasi?


Mikä lisäksi luottamustasi työnantajaan? Entä kollegioihisi tai esihenkilöösi?

Mikä mielestäsi syö tällä hetkellä eniten luottamusta työpaikallasi?

Edellinen
Seuraava

69% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Yhteisöohjautuvuus (yhdessöohjautuvuus) tarkoittaa tiimin yhteistä päämäärää kohti työskentelyä niin, että johtajuus jaetaan tiimiläisille. Ryhmässä ratkotaan yhdessä haasteet, työtavat ja organisoituminen, vastuu ja roolit jaetaan tiimin sisällä. Yhteisöohjautumisen onnistuminen vaatii, että sen osat toimivat yhteistyössä ja vuorovaikutus on vahvaa. Kaikki pääsevät tukemaan tiimin onnistumista omilla vahvuuksillaan, kokeillaan uusia asioita ja innovoiden uusia ajatuksia rohkeasti.

Yksi esihenkilö ei siis johda pelkästään tiimiä, vaan organisaation kulttuuri tukee tiimiytymistä, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asioiden etenemisestä, sekä ottaa vastuun kokonaisuudessaan, tiimin etsiessä itselleen sopivat menettelytavat kunkin ongelman kohdalla.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä – 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Yhteisöohjautuvuus esihenkilönä:

	1	2	3	4
Minun on helppo tehdä itsenäisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kokeilla uusia työtapoja ja kehittää toimintaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksia ja kehitysideoita on helppo saada toteutumaan työympäristössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan tehdä muutoksia asioihin ilman, että kysyn esihenkilöltä ensin asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen usein tukea päätöksiini, ennen kuin päätän mitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannan mielelläni vastuun omista päätöksistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani motivoitunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni työn imua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen

Seuraava

## Psykologinen turvallisuus-kysely

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä – 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Yhteisöohjautuvuus tiimissä esihenkilön näkökulmasta:

	1	2	3	4
Tiimeissä on selkeä vastuunjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini ratkaisee ongelmia itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin ongelmanratkaisukyky on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annän tiimini tehdä itsenäisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan tiimini kykyihin ratkaista ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan työntekijöiden asiantuntijuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annän tiimilleni kunnian omasta työstään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini tekee yhteistyötä toisten tiimien kanssa omatoimisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan tiimiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkaisen kokeilemaan uusia ongelmanratkaisutapoja ja tyylejä, vaikka ne voisivat mennä pieleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheet eivät haittaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annän työntekijöilleni tilaa ja mahdollisuuksia kokeilla uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen
Seuraava

81% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Yhteisöohjautuvuus (yhdessöohjautuvuus) tarkoittaa tiimin yhteistä päämäärää kohti työskentelyä niin, että johtajuus jaetaan tiimiläisille. Ryhmässä ratkotaan yhdessä haasteet, työtavat ja organisoituminen, vastuu ja roolit jaetaan tiimin sisällä. Yhteisöohjautumisen onnistuminen vaatii, että sen osat toimivat yhteistyössä ja vuorovaikutus on vahvaa. Kaikki pääsevät tukemaan tiimin onnistumista omilla vahvuuksillaan, kokeillaan uusia asioita ja innovoiden uusia ajatuksia rohkeasti.

Yksi esihenkilö ei siis johda pelkästään tiimiä, vaan organisaation kulttuuri tukee tiimiytymistä, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asioiden etenemisestä, sekä ottaa vastuun kokonaisuudessaan, tiimin etsiessä itselleen sopivat menettelytavat kunkin ongelman kohdalla.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)

Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Yhteisöohjautuvuus työntekijänä:

	1	2	3	4
Minun on helppo tehdä itsenäisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kokeilla uusia työtapoja ja kehittää toimintaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksia ja kehitysideoita on helppo saada toteutumaan työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan tehdä muutoksia asioihin ilman, että kysyn esihenkilöltäni ensin asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen usein tukea päätöksiini, ennen kuin päätän mitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannan mielelläni vastuun omista päätöksistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani motivoitunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni työn imua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen

Seuraava

## Psykologinen turvallisuus-kysely

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Vastaa seuraaviin välttämättä asteikolla 1-4 (1 Täysin eri mieltä - 4 Täysin samaa mieltä)  
Mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta tai et halua vastata kysymykseen, jätä se tyhjäksi.

Yhteisöohjautuvuus osana tiimiä:

	1	2	3	4
Tiimissämme on selkeä vastuunjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioita on helppo ratkaista tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin sisällä on helppoa keskustella avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on helppo tehdä yhteisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisu tiimissämme on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tiimimme kohtaa ongelman, löydämme itsenäisesti ratkaisun ilman esimiehen apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsemme tiiminä ohjauksen esimiehiltä tehtävän tai projektin etenemisen varmistamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies arvioi asiantuntijuuksiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiiminä on helppo hakea vastauksia itsenäisesti kysymyksiin myös tiimin ulkopuolelta (kollegatiimi tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme yhteistyötä muiden tiimien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli käsillä oleva tehtävä on haastava, kokeilemme rohkeasti uusia tapoja ratkaista ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vastauksiasi tähän:

Edellinen
Seuraava

94% Valmis

## Psykologinen turvallisuus-kysely

❗ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Yhteisöohjautuvuus (yhdessöohjautuvuus) tarkoittaa tiimin yhteistä päämäärää kohti työskentelyä niin, että johtajuus jaetaan tiimiläisille. Ryhmässä ratkotaan yhdessä haasteet, työtavat ja organisoituminen, vastuu ja roolit jaetaan tiimin sisällä. Yhteisöohjautumisen onnistuminen vaatii, että sen osat toimivat yhteistyössä ja vuorovaikutus on vahvaa. Kaikki pääsevät tukemaan tiimin onnistumista omilla vahvuuksillaan, kokeillaan uusia asioita ja innovoiden uusia ajatuksia rohkeasti.

Yksi esihenkilö ei siis johda pelkästään tiimiä, vaan organisaation kulttuuri tukee tiimiytymistä, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asioiden etenemisestä, sekä ottaa vastuun kokonaisuudessaan, tiimin etsiessä itselleen sopivat menettelytavat kunkin ongelman kohdalla.

Kuvalle tiimisi yhteisöohjautuvuuden tilaa

Miten mielestäsi yhteisöohjautuvuutta voitaisiin parantaa organisaatiossa?

Mikä rohkaisisi sinua yhteisöohjautumaan tiimisi kanssa itsenäisemmin?

Mikä mielestäsi halttaa täällä hetkellä eniten yhteisöohjautuvuuden toteutumista?

Edellinen
Lähetä

100% Valmis

## Liite 2. Saatekirje

Hei OP Päijät-Hämäläinen,

Tervetuloa mukaan psykologinen turvallisuus -tutkimukseen!

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa OP Päijät-Hämeen henkilöstön havaintoja psykologisen turvallisuuden esiintymisestä omalla työpaikallaan ja kartoittaa luottamuksen tilaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä suhteessa, kuin myös työntekijöiden keskinäisessä, sekä organisaation välisessä suhteessa. Tavoitteena on selvittää myös itseohjautuvuuden tilaa organisaatiossa, sekä näiden mahdollisia kehittämiskohteita ja tämän kautta pohtia, miten niitä johdetaan kohti oikeaa tavoitetta.

Tutkimuksessa keskitytään selvittämään luottamuksen tasoa työpaikalla, uskallusta toimia itsenäisesti sekä ottaa riskejä ja mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät kykyä tehdä näitä päätöksiä, sekä selvittämään miten itseohjautuvaa työskentely on ja miten sitä voidaan johtaa paremmin. Tutkimus rajautuu OP Päijät-Hämeen Lahden Trion yksikköön ja siellä työskentelevään henkilöstöön ja tutkimuksessa on mukana niin johtoportaan taso kuin väliesihenkilöt ja asiantuntijahenkilöstö. Tutkimus tehdään LAB-ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä osana opinnäytetyötä ja kyselyn laatijana, sekä opinnäytetyön kirjoittajana toimii Nea Kalska.

Tutkimus tehdään täysin anonyyminä, vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa vastausten perusteella ja tutkimuksessa ei kerätä mitään sellaisia tunnistetietoja, jolla vastaajia voitaisiin yksilöidä. Taustatietoja, joita kyselyssä kartoitetaan, kerätään ainoastaan vastausten tilastollista käsittelyä varten. Nämä taustatiedot auttavat analysoimaan tuloksia ja kartoittamaan jatkokehitysideoita. Tutkimuksen onnistumisen ja tarkkuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, jotta analyysi kattaa koko Päijät-Hämeen OP:n henkilöstön, sekä jokaisen tiimin.

Kysely on täytettävissä 6.–12.3. välisen ajan klo 23:59 asti.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstäsi ja vastauksistasi!

Terveisin,

Nea Kalska Tradenomi, johtaminen ja henkilöstö LAB-ammattikorkeakoulu