



# Psykologinen turvallisuus muutosjohtamisessa sekä monipaikkaisessa työympäristössä

Satu-Maria Happonen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Psykologinen turvallisuus muutosjohtamisessa sekä monipaikkai-  
sessa työympäristössä**

Satu-Maria Happonen  
Liiketalouden tutkinto  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2024

Satu-Maria Happonen

Psykologinen turvallisuus muutosjohtamisessa sekä monipaikkaisessa työympäristössä

Vuosi

2024

Sivumäärä

62

Organisaatioiden on olennaista luoda työympäristö, jossa työntekijät ja tiimit voivat ilmaista itseään vapaasti, ottaa riskejä, oppia virheistään ja kokea onnistumisia. Tämä edistää psykologista turvallisuutta, lisäten avointa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja oppimista työyhteisössä, luoden samalla perustan terveelle organisaatiokulttuurille, jossa työntekijät menestyvät, ovat sitoutuneita ja organisaation tavoitteet saavutetaan. Terveen organisaationkulttuurin pohja luo mahdollisuuden onnistuneille muutoksille sekä luottamuksen monipaikkaiselle työlle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten muutostilanteissa voidaan tukea työntekijän psykologista turvallisuutta, erityisesti monipaikkaisessa työympäristössä ja selvittää, miten johtajat voivat vahvistaa työntekijän ja tiimin kokemaa psykologista turvallisuutta. Tarkoituksena oli tuottaa käytännön ohjeita muutosjohtamiseen psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi monipaikkaisessa työympäristössä sekä lisätä ymmärrystä siitä, millä tavoilla johtajat voivat tukea tiimejään pitämällä huolta psykologisesta turvallisuudesta muutosten keskellä. Opinnäytetyöllä pyritään tuottamaan ymmärrystä ja tietoa kohdeorganisaation eli Veho Oy Ab:n johtajille, kuinka he voivat lisätä työntekijöiden oppimiskykyä ja valmiutta muutoksiin. Opinnäytetyön tiedonkeruun osuus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä eli laadullista tutkimusta hyödyntäen kahden puolistrukturoidun haastattelun avulla huhtikuussa 2024 ja haastattelun kohteena olivat päällikkö- ja johtotason henkilöt Veho Oy Ab yrityksessä.

Teoreettinen viitekehys eli tietopohja käsittelee muutosjohtamista, psykologista turvallisuutta ja monipaikkaista työskentelyä. Muutosjohtamista ja monipaikkaista työskentelyä tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta sekä käyty läpi mitkä tekijät vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen.

Kehitystyön tulokset osoittavat, että johtamisen, muutosjohtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkitys on keskeinen organisaation toiminnassa. Johtamisen osalta avoimuus, rohkeus päätöksenteossa ja tehokas kommunikaatio korostuvat. Muutosjohtamisessa viestinnän merkitys, usko muutokseen ja ylimmän johdon tuki nousevat keskiöön. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta palautteen antaminen, tiimin kuunteleminen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat keskeisiä tekijöitä. Monipaikkaisessa työskentelyssä teknologinen tasa-arvo ja avun tarpeen havaitseminen nähtiin tärkeinä ja sitä haluttiin vielä kehittää lisää.

Kehitystyö tuotti kohdeorganisaatiolle tietoa heidän johtamisensa nykytilasta. Teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää yleisesti lisäämään ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta, muutosjohtamisesta ja monipaikkaisesta työskentelystä työyhteisöissä.

Asiasanat: johtaminen, muutosjohtaminen, psykologinen turvallisuus, monipaikkainen työ

Satu-Maria Happonen

**Psychological Safety in Change Management and Multisite Work Environment**

Year

2024

Pages

62

---

Organizations must create a work environment where employees and teams can freely express themselves, take risks, learn from mistakes, and experience successes. This promotes psychological safety, enhances open communication, collaboration, and learning in the workplace, while also laying the foundation for a healthy organizational culture where employees thrive, are engaged, and organizational goals are achieved. A healthy organizational culture provides the basis for successful changes and fosters trust in multisite work environments.

The aim of this thesis was to examine how psychological safety can be supported in times of change, especially in multisite work environments, and to explore how leaders can strengthen the psychological safety experienced by employees and teams. The objective was to provide practical guidelines for change management to enhance psychological safety in multisite work environments and to increase understanding of how leaders can support their teams by prioritizing psychological safety amidst change. The thesis aims to provide insights and knowledge for the leaders of the target organization, Veho Oy Ab, on how they can enhance employees' learning capabilities and readiness for change. The data for the thesis was conducted using a qualitative method, utilizing two semi-structured interviews with manager and management level people at Veho Oy Ab in April 2024.

The theoretical framework deals with change management, psychological safety, and multisite work. Change management and multisite work are examined from the perspective of psychological safety and the factors influencing psychological safety have been reviewed.

The results of the development work for the target organization indicate that leadership, change management, and psychological safety play crucial roles in organizational functioning. As far as leadership is concerned, openness, decision-making courage, and effective communication are emphasized. In change management, the importance of communication, belief in change, and top management support are highlighted. From the perspective of psychological safety, providing feedback, listening to the team, and ensuring equality are key factors. In multisite work, technological equity and detecting the need for assistance were considered important and areas for further improvement.

The development work provided the target organization with insights into the current state of their leadership. The theoretical framework can be generally utilized to increase understanding of psychological safety, change management, and multisite work in workplaces.

Keywords: management, change management, psychological safety, multisite work

## Sisälllys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen esittely ja taustat .....	8
1.2	Yrityksen esittely .....	9
1.3	Tavoite ja sen rajaus.....	11
1.4	Aineisto ja tutkimusmenetelmät .....	12
2	Muutosjohtaminen.....	12
2.1	Muutoksen johtaja.....	12
2.2	Muutoksenhallinta: työntekijöiden sitouttaminen, motivointi ja ADKAR-malli ....	14
2.3	Muutoskäyrä.....	16
2.4	Resilienssi.....	19
3	Psykologinen turvallisuus .....	20
3.1	Psykologinen turvallisuus ja organisaation menestyksen välinen yhteys.....	20
3.2	Psykologinen turvallisuus ja turvattomuus .....	23
3.3	Psykologinen turvallisuus: suorituskyky ja muutos työpaikalla.....	25
4	Monipaikkainen työ.....	27
4.1	Termit.....	27
4.2	Monipaikkainen työ ja psykologinen turvallisuus.....	28
4.3	Monipaikkainen työ ja johtaminen .....	30
5	Psykologisen turvallisuuden, muutosjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn tulevaisuus .....	32
5.1	Haastattelu tietokirjailija Helka Pirisen kanssa .....	32
6	Tietopohjan yhteenveto - suositukset organisaatiolle .....	33
7	Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi .....	35
7.1	Luotettavuus ja eettisyys .....	35
7.2	Laadullisen tutkimuksen toteutusprosessi .....	37
7.3	Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu.....	37
7.4	Aineiston analysointi .....	40
8	Tulokset.....	41
8.1	Johtaminen.....	41
8.2	Muutosjohtaminen .....	42
8.3	Psykologinen turvallisuus.....	43
8.4	Monipaikkainen työskentely .....	44
9	Pohdinta .....	44
9.1	Johtopäätökset.....	45
9.2	Toimenpiteet ja suositukset organisaatiolle .....	47
9.3	Kehitysehdotukset .....	51

9.4	Oma oppiminen.....	52
	Lähteet .....	54
	Julkaisemattomat .....	57
	Kuviot.....	58
	Kuvat.....	59
	Liitteet.....	60

## 1 Johdanto

Organisaatioiden on tärkeää huomioida, miten luodaan työympäristö, jossa työntekijät ja tiimit voivat ilmaista itseään vapaasti, ottaa riskejä ja oppia virheistään sekä kokea onnistumisia. Nämä vaikuttavat suoraan heidän sitoutumiseensa ja suorituskyykyynsä. Näillä voidaan edistää psykologista turvallisuutta, joka lisää avointa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja oppimista työyhteisössä. Tämä luo pohjan terveelle organisaatiokulttuurille, jossa työntekijät voivat menestyä ja organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Työntekijöiden viihtyvyyteen vaikuttavat lukuisat tekijät ja kun kilpaillaan hyvistä työntekijöistä, pyritään varmistamaan heidän sitoutumisestansa. Kuitenkin positiivisen työilmapiirin luominen vaatii enemmän kuin vain palkan maksamisen. Mikäli työntekijä ei koe työympäristöään turvalliseksi tai tunne mahdollisuutta kehittymiseen, hän saattaa uupua tai harkita uuden työpaikan etsimistä.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) 2. luvun 8§:ssä määrätään, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. Työnantajan on varmistettava työsuojelutoimenpiteillä, että työntekijän terveys ja turvallisuus on huomioitu yksilöllisesti. Tuolloin voisi ajatella, että esimerkiksi mekaanikolla on oltava turvakengät, haalarit, käsineet ja suojalasit, että työtä voidaan suorittaa turvallisesti. Kuitenkin, kun kyse on terveydestä voi se olla uupumus, joka syntyy huonosta johtamisesta tai tiimin ikävistä henkeistä työpaikalla. Työtehtävät ovat liian vaativia tai työntekijä on epävarma siitä, mitä hänen kuuluu tehdä. Lisäksi mahdolliset muutokset voidaan kokea uhkaavina ja ne kuormittavat työyhteisöä ja tämä voi vaikuttaa jaksamiseen. Miksei siis edellä mainitut asiat olisi myös uhka työntekijän terveydelle ja ne tulee huomioida yksilöllisesti ja iso osa tätä on hyvä johtaminen ja siihen panostaminen.

Sitra on vuoden 2024 megatrendeissään (Dufva, 2024) korostanut hyvinvoinnin haasteita. Lisäksi Mieli Ry:n verkkosivuilla kerrotaan, että OECD:n (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) raportin mukaan mielenterveyden häiriöt aiheuttavat Suomessa vuosittain 11 miljardin euron kustannukset, jotka koostuvat työmarkkinoiden ja terveyspalveluiden kustannuksista sekä sosiaaliturvasta. Yli puolet Suomen myöntämistä työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöistä. Tämän haasteen ratkaisemiseksi tarvitaan pitkäaikaisia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, varhaista tukea ja mielenterveyden edistämistä. Organisaatioiden kannattaa siis tehdä asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja siten edistää heidän työkykyä.

Työterveyslaitoksen (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2024, 6-40) tutkimuksessa Miten Suomi voi kerättiin vuosina 2021-2023 välillä tietoa ihmisten tyytyväisyydestä omaan työhönsä. Työhyvinvointi on heikentynyt ja irtisanoutumista harkittiin aiempaa useammin. Lisäksi työn imu,

työtyytyväisyys ja työkyky ovat laskussa sekä työssä tylsistyminen ja sairaana työskentely ovat lisääntyneet. Joka neljäs työntekijä on vaarassa uupua ja erityisesti nuorten aikuisten hyvinvointi heikompaa. Työuupumuksen neljä ydinoiretta ovat kynnistyneisyys, tunteiden hallinnan häiriöt, kognitiivisten toimintojen häiriöt ja krooninen väsymys. Tutkimuksen mukaan myös johtajat ovat kuormittuneita johtuen liiallisesta työn määrästä. Etätyö oli yhteydessä työssä tylsistymiseen ja yksinäisyyteen, joskin hyötyinä nähtiin pienempi kuormitus työssä.

Muutosjohtamisesta ja psykologisesta turvallisuudesta on paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, joten niiden tietopohjan yhteen vetäminen on haastava tehtävä, joka vaatii huolellista ja perusteellista lähestymistapaa. Monipaikkainen työskentely on käsitteenä suhteellisen uusi ja sillä tarkoitetaan työtä, jonka tekeminen jakautuu organisaation eri toimipisteisiin ja työntekijän tarpeen mukaan työskentelyyn kotoa tai toimistolta käsin. (Vilka 2023, 40-41.) Organisaatioille on hyvä tuottaa tietoa, kuinka tukea työntekijän psykologista turvallisuutta jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, erityisesti monipaikkaisessa työskentelyssä. Tämä näkökulma voi olla kilpailuetu, kun pyritään houkuttelemaan ja sitouttamaan parhaita osaajia työmarkkinoilla. (Pirinen 2023, 14-15.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten muutostilanteissa voidaan tukea työntekijän psykologista turvallisuutta, erityisesti monipaikkaisessa työympäristössä ja selvittää, miten johtajat voivat vahvistaa työntekijän ja tiimin kokemaa psykologista turvallisuutta. Tarkoituksena on tuottaa käytännön ohjeita muutosjohtamiseen psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi monipaikkaisessa työympäristössä sekä lisätä ymmärrystä siitä, millä tavoilla johtajat voivat tukea tiimejään pitämällä huolta psykologisesta turvallisuudesta muutosten keskellä.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa Veho Oy Ab:n nykyisistä johtamiskäytännöistä. Teoreettinen viitekehys eli tietopohja keskittyy muutosjohtamiseen, psykologiseen turvallisuuteen ja monipaikkaiseen työskentelyyn. Opinnäytetyössä tarkastellaan muutosjohtamista ja monipaikkaista työskentelyä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta ja selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Näillä teemoilla halutaan tuottaa vastaavaa hyötyä organisaatioille ja tietopohjaa voidaan hyödyntää missä tahansa ryhmän toiminnan johtamisessa.

## 1.1 Aiheen esittely ja taustat

Olen itse toiminut esihenkilönä tiimille seitsemän vuotta ja kokenut monta kertaa voimattomuutta muutosten tai henkilöstöongelmien edessä. Psykologisen turvallisuuden luominen tiimilleni on ollut minulle tärkeää, ennen kuin olen edes ollut tietoinen termistä, ja ymmärrän, että sen saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä molempien luottamuksen saavuttamiseksi. Minulle on tärkeää, että työntekijäni uskaltavat kertoa virheistä, pyytää apua ja puhua avoimesti.

Olen itse kaivannut monta kertaa opasta, jossa kerrotaan muutosjohtamisesta ja psykologisesta turvallisuudesta ja saisin siitä tukea ja valmennusta. Monipaikkainen työ on lisäksi yleistynyt viime vuosina, joten haluan tarkastella psykologista turvallisuutta myös siitä näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietopohjassa avaan ensin muutosjohtamisen näkökulmaa, vaikka keskeisenä teemana on psykologinen turvallisuus. Tämä lähestymistapa mahdollistaa muutoksen tuomien tunteiden ymmärtämisen ja huomioimisen organisaatioissa sekä avaamalla ensin muutosjohtamista ja sen mukanaan tuomia käsitteitä, pystyn perustelemaan, miksi psykologisen turvallisuuden huomioiminen on keskeistä työelämässä. Lisäksi tarkastelen monipaikkaista työtä, koska se on osa kohdeorganisaation työarkea.

Kohdeorganisaatio Veho Oy Ab valikoitui, koska se on historiansa aikana läpikäynyt muutoksia ja silti on säilyttänyt asemansa yhtenä markkinajohtajana, rohkaistuen jatkuvasti uudistumaan. Veho Oy Ab on myös lähivuosien aikana laajentunut kansainvälisesti eli henkilöstöä on tullut lisää ja moni työskentelee monipaikkaisesti. Myös johtamista hoidetaan paljon hybridimallilla eli osittain etänä, eri toimipisteistä käsin ja toimistolta. Veho Oy Ab haluaa tietoa psykologisesta turvallisuudesta ja sen kehittämisestä organisaatiossa, erityisesti muutostilanteissa. Heiltä järjestyi opinnäytetyötä varten yhteyshenkilö, jonka avulla sain kaksi haastateltavaa laadullista analyysia varten ja pystyin tuottamaan ajankohtaista tietoa organisaation johtamisen nykytilasta sekä lopuksi annan omat suositukseni ja kehitysehdotukseni perustuen tietopohjasta kerättyihin oppeihin sekä laadulliseen analyysiin.

## 1.2 Yrityksen esittely

Oy Veho Ab:n ensimmäinen yhtiökokous pidettiin hotelli Kämpissä 1.2.1939 ja kaupparekisteriin yhtiö merkittiin 16.2.1939. Veho on suomalainen yritys, jonka nimi juontaa juurensa latinankielisestä sanasta "kuljetan". Yrityksen historia ulottuu vuoteen 1939, jolloin se perustettiin ja aloitti toimintansa. Alkuvuosinaan Veho keskittyi Mercedes-Benzin ajoneuvojen maahantuontiin ja esitteli tuotteitaan Helsingin Messuhallissa. Vuonna 1939 solmittiin sopimus saksalaisen Daimler-Benzin kanssa ajoneuvojen maahantuonnista, vahvistaen yhteistyön perustan. Vehon uusi konttori perustettiin Kamppiin Kalevankatu 4 ja sitä johti Martta Hiidenheimo ja myyjänä toimi Toivo Sirola. Talvisodasta huolimatta Vehon ensimmäinen tilikausi päättyi 600 019,70 markan voittoon.

Yrityksen kasvaessa Veho avasi uusia toimipisteitä ja laajensi toimintaansa. 1950-luvulla Vehoista tuli Suomen suurin autojen maahantuoja, ja se avasi ensimmäisen autokorjaamon. Seuraavina vuosikymmeninä Veho jatkoi kasvuaan perustaen automyymälöitä eri puolille Suomea. Erityisesti Mercedes-Benz oli suosittu merkki, mutta myös muut merkit kuten Audi ja BMW olivat osa yrityksen valikoimaa.

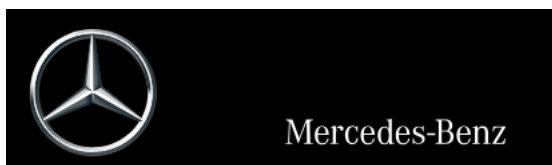
Vuonna 2006 Veho laajeni kansainväliseksi toimijaksi avaamalla jälleenmyyjäliikkeen Ruotsiin. Vuonna 2013 Veho oli mukana Mercedes-Benz A-sarjan valmistuksessa Uudenkaupungin auto-tehtaalla, mikä oli merkittävä virstanpylväs. Vuonna 2019 Veho teki strategisen uudistuksen ja keskittyi yhteistyöhön Daimlerin ja Mercedes-Benzin kanssa, myyden samalla muut jälleenmyyntimerkit.

Vuosina 2019-2021 Veho jatkoi laajentumistaan Viroon, Latviaan ja Liettuaan Baltian suurimpana Mercedes-Benz henkilö- ja hyötyautojen myynti- ja korjauspalveluita tarjoavana yrityksenä. Ruotsin Mercedes-Benz Sverige AB:n kanssa tehtiin sopimus vuonna 2021, että Veho hoitaa kuorma-autojen ja varaosien jakelun Ruotsissa. Veho on siis Mercedes-Benz Group AG:n ja Daimler Truck AG:n valmistamien henkilöautojen ja hyötyajoneuvojen merkittävin jälleenmyyjä ja jakelija viidellä markkina-alueella Suomessa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Ruotsissa. (Veho 2024.)

Vehon toimitusjohtajana toimii Juha Ruotsalainen (8/2020) ja yhtiömuoto on osakeyhtiö. Toimialaksi on ilmoitettu henkilöautojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen tukkukauppa ja henkilöstöä on ollut 12/2022 1068 työntekijää (Finder 2023). Mercedes-Benzin ikoninen tähtilogo on varmasti monelle kuluttajalle tuttu ja Veho on erittäin tunnettu ja arvostettu yritys Suomessa. Auton keksimisestä lähtien Veho on jatkuvasti kehittynyt ja uudistunut säilyttäen itsensä arvokkaana brändinä ja premium automerkkinä.

The logo for Veho, featuring the word "VEHO" in a bold, italicized, black sans-serif font.

Kuva 1 Veho logo (Veho 2024)



Kuva 2 Mercedes-Benz tähtilogo (Mercedes-Benz 2024)

### 1.3 Tavoite ja sen rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosta johtamisen näkökulmasta ja selvittää, miten johtajat voivat vahvistaa työyhteisön psykologisen turvallisuuden tunnetta monipaikkaisessa työympäristössä.

Tavoitteena on tuottaa käytännön ohjeita ja antaa ymmärrystä johtajille, miten voidaan edistää psykologista turvallisuutta muutosjohtamisen vahvistamiseksi erityisesti, kun työskennellään monipaikkaisessa työympäristössä. Tällä edistetään organisaation suorituskykyä ja työntekijöiden luottamusta sillä oppiminen ja uudistuminen on yksi edellytyksistä muutoksen läpiviennille.

Opinnäytetyön tietopohjalla tuodaan esiin tavoitteen kannalta tärkeimmät näkökulmat ja laadullisen analyysin sekä pohdinnan kautta on tarkoitus tuoda yhteen kehittämistyön kannalta olennaiset pääkohdat.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

Miten muutoksissa voidaan tukea työntekijöiden psykologista turvallisuutta?

Kuinka johtajat voivat edistää tiimiensä psykologista turvallisuutta ja tehokasta muutosjohtamista monipaikkaisessa työympäristössä?

Millaisia käytäntöjä toimeksiantajaorganisaatio voi hyödyntää psykologisen turvallisuuden edistämiseksi muutosjohtamisessa ja monipaikkaisessa työssä?

Tietopohjan avulla vastataan tutkimuskysymykseen ”Miten muutoksissa voidaan tukea työntekijöiden psykologista turvallisuutta?” sekä ” Kuinka johtajat voivat edistää tiimiensä psykologista turvallisuutta ja tehokasta muutosjohtamista monipaikkaisessa työympäristössä?” Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan lisäksi laadullisen analyysin tulosten perusteella. Kolmannen tutkimuskysymykseen ” Millaisia käytäntöjä toimeksiantajaorganisaatio voi hyödyntää psykologisen turvallisuuden edistämiseksi muutosjohtamisessa monipaikkaisessa työssä?” vastataan luvussa 6. Tietopohjan yhteenveto - suositukset organisaatiolle, johon kootaan tietopohjasta esiin nousseita käytäntöjä, joilla voidaan edistää psykologista turvallisuutta muutosjohtamisessa ja monipaikkaisessa työssä sekä luvussa 9. Pohdinta, johon on laadullisen analyysin ja tietopohjan perusteella on koottu kohdeorganisaatiolle konkreettisia neuvoja ja kehitysehdotuksia.

Tarkoituksena oli myös tehdä kysely kohdeorganisaation henkilöstölle, mutta aikataulun vuoksi se rajattiin kehittämistyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön sisältö haluttiin pitää laadukkaana ja keskittyä tietopohjaan ja laadulliseen analyysiin, vaikka tiedostettiin, että kyselyn tulokset olisivat tuoneet lisätietoa tutkimuskysymysten tueksi.

## 1.4 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietopohja käsittelee muutosjohtamista ja sen tekijöitä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, psykologista turvallisuutta ja monipaikkaisessa työssä toteutuvaa johtamista ja psykologista turvallisuutta. Tarkoituksena on tuoda esiin, mitkä tekijät edistävät psykologista turvallisuutta muutosjohtamisessa ja monipaikkaisessa työssä johtamisen näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti, mitkä asiat eivät edistä näitä. Tietopohjaan on pyritty keräämään relevanttia ja ajanmukaista kirjallisuutta niin paperisena kuin sähköisinä lähteinä. Lisäksi artikkeleita, tutkimuksia ja raportteja sekä malleja ja kuvioita tukemaan tietopohjaa.

Aineistona opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta ja kvalitatiivista sisältöanalyysiä. Analyysi koostui kahdesta puolistrukturoidusta haastattelusta ja haastateltavat olivat Vehon päällikkö- ja johtajatasen henkilöitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin Template analysis-menetelmää, jossa muodostettiin hierarkinen mallipohja eli tietopohjan perusteella luoduista teemoista koodattiin tekstistä esiin nousevia tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä teemoja. (Ajanto & Henttonen 2022.) Tutkimuksen eettisyys varmistettiin saamalla hyväksyntä kohdeorganisaation johdolta ja haastateltavilta sekä huolehtimalla osallistujien anonymiteetistä ja suojauksesta.

Tutkimuskysymykset tukivat aineistoa ja tutkimusmenetelmiä. Tietopohjan kirjoittaminen ja sisäistäminen alkuun antoivat hyvän pohjan haastatteluille ja sen analyysille. Mikäli haastattelut olisi tehty ensin olisi ymmärrys tietopohjasta ollut paljon kapeampi ja haastattelun hyödyt tutkimuskysymykseen olisivat jääneet pienemmiksi.

## 2 Muutosjohtaminen

Tässä luvussa kerron millaista johtajuutta muutos tarvitsee, mitä muutosjohtamisessa on hyvä ottaa huomioon psykologisen turvallisuuden näkökulmasta ja mikä merkitys sillä on työyhteisössä. Käyn myös läpi ADKAR-mallin ja Kübler-Ross muutoskäyrän eri vaiheet.

### 2.1 Muutoksen johtaja

”Muutosjohtajan rooli on luoda katse tulevaan” (Pirinen 2023, 13).

Muutosjohtajuuden merkitystä korostetaan usein liiketoiminnan kehityksessä ja kuten Pirinen yllä tarkoittaa on muutosjohtajan rooli katsoa eteenpäin ja ohjata organisaatiota kohti tulevaisuutta. Historialliset hahmot, kuten Abraham Lincoln tai kuningatar Victoria, ovat olleet erityisen vaikuttavia johtajia, mutta nykyään hyvä johtajuus voi ilmetä eriasteisena ja erilaisen ihmisten tuottamana. (Kotter 2014, 61).

Kotterin (2014, 62) mukaan johtajuus on keskeinen voima organisaation liikuttamisessa kohti uusia mahdollisuuksia ja kasvua. Ilman riittävää johtajuutta nopeasti muuttuvassa maailmassa yrityksistä tulee staattisia, eli ne kehittyvät hitaasti tai ei ollenkaan, eivätkä voi menestyä. Pirinen (2023, 13-17) kuvailee johtajan tehtävää muutoksen tavoitteellisella johtamisella, samalla luoden psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja omata tunneälykkäät johtamistaidot. Taitava johtaja osaa ottaa työntekijät mukaan muutokseen, sillä muutoksia ei tehdä yksin. Salminen (2022, 178) mukaan esihenkilöiden ja johtajien taidoilla on merkittävä vaikutus siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään muutokset onnistuneesti loppuun saakka ja hyödyntämään niitä. Johtajuutta jakamalla voi saada työntekijöiden arvokkaita mielipiteitä ja näkemyksiä.

Johtamisvoiman eri tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuteen ovat työntekijöiltä ansaittava oikeutus ja se perustuu keskinäiseen luottamukseen johtajan ja työntekijöiden välillä. Tavoitteista olisi hyvä neuvotella eikä tuoda yksipuolisesti johdon määräyksellä. Johtajuuden tyyli voi vaikuttaa merkittävästi muutoksen etenemiseen ja väärä tapa voi vähentää työntekijöiden motivaatiota. (Salminen 2022, 182-183.) Lisäksi muutosjohtajien on oltava valmiita kehittämään taitojaan muutosprosessien hallinnassa ja inspiroimaan muita näkemään ongelmat mahdollisuuksina (Maxwell 2019, 296).

Rehellinen ja avoin esihenkilö, joka kohtaa työntekijät kasvotusten, saa arvostusta työyhteisössä työntekijöiltä. Muutosprosessin aikana johtajien on tärkeää olla valmiita oppimaan ja kasvamaan ja osa sitä on virheiden tekeminen tai päätöksiä voi joutua tekemään vajavaisella tiedolla, mutta niiden ääneen myöntäminen on osa sitä, että työntekijät oppivat luottamaan. (Pirinen 2023, 30-31.) Johtajan on luotava luottamusta työyhteisöön, sillä mitä enemmän luottamusta on, sitä vähemmän johtamista tarvitaan ja se on keskeinen osa psykologista turvallisuutta ja tunneälykkäitä johtamiskäytäntöjä. (Salminen 2022, 182-183.) Psykologista turvallisuutta käydään tarkemmin läpi luvussa 3, mutta siitä on hyvä tiedostaa jo tässä vaiheessa muutama tekijä. Johtajat voivat rakentaa psykologista turvallisuutta muutoksessa asettamalla selkeät tavoitteet, palautteen antamisella, kannustamalla, antamalla hyväksyntää sekä turvallisella ja kannustavalla työilmapiirillä. Työntekijät ymmärtävät, että he voivat ilmaista huolensa tai tehdä virheitä ilman, että heitä rangaistaan tai nolataan, joten heidän on tällaisessa ilmapiirissä helpompi oppia ja olla innovatiivisia (Pirinen 2023, 69-70; Edmondson 2019, 159).

Suomea voidaankin pitää esimerkkinä pohjoismaisen minimalistisen johtamistyylin edustajana, jossa pyritään vähentämään johtajien esille nostamista ja annetaan työntekijöiden loistaa. Suomalaisessa työelämässä on myös matala hierarkia, mikä tukee palvelukeskeistä johtamista, sillä pakolla johtaminen vie sisäisen motivaation, tuhoaa itseohjautuvuuden, luovuuden ja ennakoimisen taidon. (Martela 2024).

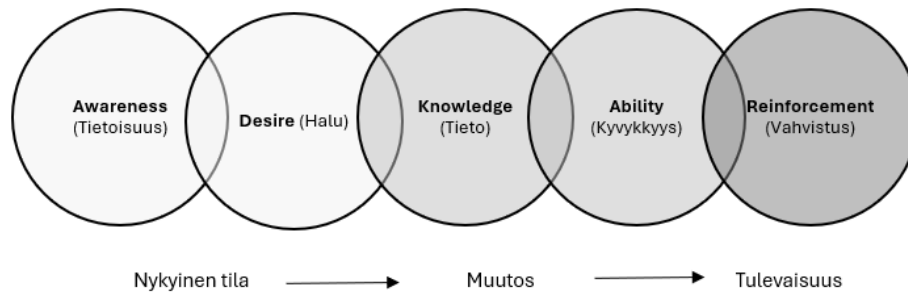
Hyvä johtajuus voi siis ilmetä eri muodoissa ja erilaisten ihmisten tuottamana, mutta johtajuus on edelleen se voima, joka liikuttaa organisaatiota kohti uusia mahdollisuuksia ja kasvua. Taitava johtaja osaa luoda työpaikalle psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja olla itse tunneälykäs. Kun työyhteisössä on hyvä keskinäinen luottamus, tarvitaan aktiivista johtajuutta vähemmän ja psykologinen turvallisuus lisääntyy.

## 2.2 Muutoksenhallinta: työntekijöiden sitouttaminen, motivointi ja ADKAR-malli

Muutoksesta puhuttaessa se voi esiintyä henkilökunnalle abstraktina käsitteenä, jos mitään konkreettista muutosta ei ole juuri sillä hetkellä käsillä. Muutos on hyvä avata terminä tässä kehitystyössä. Tekoälysovellus ChatGPT (2024) luetteli kysyttäessä työpaikan muutostilanteita: organisaationmuutokset, teknologiamuutokset, henkilöstömuutokset, prosessimuutokset, kulttuurimuutokset ja markkinamuutokset. Nämä ovat tiivistetysti hyvin ne asiat mitkä näyttäytyvät muutoksena työpaikalla työntekijöille.

Työterveyslaitoksen (2024) mukaan yksi merkittävimmistä syistä käynnistää muutoksia yrityksessä on tuottavuuden parantaminen. Tehokkaampi tuottavuus voi edistää kilpailukykyä, lisätä kannattavuutta ja turvata yrityksen tulevaisuuden. Pirinen (2023, 17-18) tuo esiin miten yrityksillä on kovia paineita muuttua ja uudistua. Pitkän aikajänteen kestävyys saadaankin rohkeudella muuttaa yrityksen rakenteita ja tapaa toimia. Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat motivoituneet työntekijät, jotka ovat mukana tekemässä muutosta sitoutuneesti ja loppuun saakka. Jos työntekijöitä ei saada innostettua mukaan muutokseen, ei sitä koeta tärkeäksi ja muutos saattaa jäädä pinnalliseksi. Muutoksen lopuksi on tärkeää käydä läpi onnistumiset ja opit, jotta niistä saadaan mahdollisimman paljon irti.

Vuonna 1996 koulutus- ja tutkimusyritys Proscin johtaja Jeff Hiatt kehitti ADKAR-mallin. Tämä malli suunniteltiin auttamaan organisaatioita ymmärtämään muutosta yksilön näkökulmasta ja tukemaan heitä muutoksen läpiviennissä. ADKAR-mallin avulla työntekijät voivat paremmin ymmärtää ja sisäistää muutoksen, mikä puolestaan auttaa vähentämään vastustusta ja edistämään muutoksen onnistumista. (Creasey 2022.) ADKAR-mallilla tuodaan esiin sitä kulmaa, että työntekijät muuttuvat ei organisaatio ja ilman heitä organisaatio ei muutu yksinään. Menestyvä muutos tapahtuu, kun yksilön ja yksilöiden muutoshalukkuus kohtaa organisaation muutoksen (Van Ulbrich 2023, 32).



Kuvio 1: ADKAR malli (mukaillen, Hiatt & Creasey 2012)

Alla oleva listaus on tehty ADKAR mallin pohjalta ja se on suomennettu Hiatt:n tekstiin perustuen. (Hiatt & Creasey 2012, 34-35.)

- **Tietoisuus** muutoksen tarpeesta ja tarkoituksesta
- **Halu** ja motivointi muutokseen
- Tarvittava **tieto**, taito ja koulutus muutokseen
- **Kyvykkyys** ja resurssit muutokseen
- **Vahvistetaan**, että muutos vakiintuu organisaatioon

Kuviossa 1 ADKAR-mallin ensimmäisessä vaiheessa, tietoisuudessa, varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja sen merkityksen organisaatiolle ja yksilölle. Toisessa vaiheessa keskitytään luomaan halua muutokselle, mikä tarkoittaa motivaation lisäämistä ja viestimistä siitä, miten muutos hyödyttää organisaatiota ja työntekijöitä. Nämä kaksi vaihetta kuvastavat muutoksen nykyistä tilaa.

Kolmannessa vaiheessa varmistetaan, että työntekijöillä on tarvittava tieto muutoksesta ja kuinka muututaan, esimerkiksi koulutusten avulla ja tiedon jakamisella. Neljännessä vaiheessa varmistetaan, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit muutoksen käytännön toteutukseen, kuten oikeat työkalut ja tukijärjestelmät. Työntekijän on nyt opittava tekemään työtä eri tavalla mitä aiemmin. Nämä kaksi vaihetta valmistavat muutoksen käytännön toteutusta.

Viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että muutos vakiintuu organisaatioon ja että työntekijöitä tuetaan sen eteenpäin viemiseksi. Tähän voi sisältyä muun muassa muutoksen seuranta, palkitsemista ja palautteen antamista. Viimeinen vaihe kuvaa muutoksen tulevaisuutta ja sen vakiinnuttamista organisaation kulttuuriin muistuttaa, ettei muutosta luoda työpajoille hoputtamalla ihmisiä, vaikka johtajan mielestä muutokselle on luotu selkeä suunta ja toimenpiteet (Hiatt & Creasey 2012, 33-37; Prosci 2024; Van Ulbrich 2023, 32-33).

Myös Pirinen (2023, 26-27) mainitsee, että henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen on nykyään valttikortti muutoksen onnistumiselle. Hyvä vuorovaikutus, viestintä ja palaute ovat tärkeitä asioita, kun halutaan innostaa työntekijät mukaan. Esihenkilö osoittaa myös arvostusta työntekijöitä kohtaan, kun hän pitää heidät ajan tasalla ja ottaa aikaa esimerkiksi kahden kesken tapaamisiin, jossa varmistetaan molemminpuolinen tiedonkulku. Tietämättömyys syö vääjäämättä motivaatiota ja suoritukset heikkenevät. Salminen (2022, 7-8) nostaa tärkeän asian esille, on hyvä miettiä nähdäänkö henkilöstö muutoksen kohteena vai aktiivisena kumppanina, joka voi myös vaikuttaa muutokseen. Henkilöstön sitouttaminen antaa muutokselle laajan osaamis pohjan ja saa heidät motivoitua paremmin mukaan muutokseen.

Eri sukupolvet suhtautuvat mukana olemiseen eri tavalla. Nuoremmat sukupolvet ovat hyvin itseohjautuvia ja he haluavat rehellistä palautetta missä he ovat hyviä ja missä on kehitettävää. Konkari taas haluaa kuulla millaista osaamista heillä on ja millaista kokemusta jää yrityksen sen jälkeen, kun he eläköityvät. Heille on merkityksellistä yritykselle annettu työpanos. Heiltä onkin hyvä pyytää erilaista mentorointia. Näin hänelle viestitään miten tärkeitä he ovat yritykselle ja työpaikalle jää arvokasta tietoa. (Pirinen 2023, 29-30.) Tässä erona voi myös olla se, ettei työuransa loppupäässä oleva työntekijä pyri enää aktiivisesti kehittymään, sillä se on osa myös urapolun rakentamista, vaan hänen voi olla hyvä juuri siinä asemassa missä hän on. Lisäksi työelämä tarjoilee pyytämättä paljon muutoksia esimerkiksi teknologian osalta, joten konkareiden uuden oppimisen nälkä voi tyydyttyä pelkästään sillä, että pyritään seuraamaan oman työyhteisön uusimpia oppeja. Nuoremmat ”milleniaalit” ovat taas jo lapsena saaneet paljon huomiota vanhemmiltaan ja opettajilta, joten heillä on enemmän odotuksia palautteen ja valmentamisen suhteen heidän esihenkilöiltään (Pollak 2019, 85).

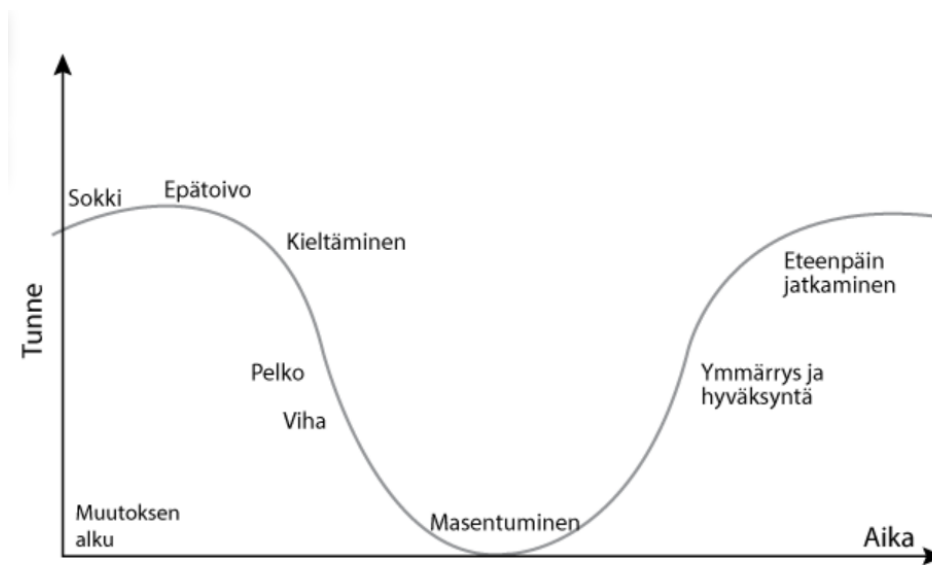
Johtajien on hyvä tarkastella ADKAR-mallia, että syntyy ymmärrys, miksi on tärkeää aloittaa muutos työntekijöistä. Muutos voi olla hyvin suunniteltu ja loppuun asti mietitty, mutta ilman motivoitunutta henkilöstä ei saada aikaan toivottuja tuloksia. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun on tärkeää, jopa valttikortti, koska sillä tavalla saadaan kokonaan uusia näkökulmia muutokselle. Kyse ei ole kuitenkaan siitä, että työntekijät päättävät muutokseen liittyvistä asioista vaan, että he kokevat olevansa mukana esimerkiksi viestinnän ja dialogin kautta. Jos on mahdollista kuullaan heidän mielipiteitänsä tai ehdotuksia ja tällä saadaan kasvatettua motivaatiota muutosprosessiin. Myös työyhteisön sukupolvien erot kannattaa ottaa huomioon mentoroinnin, palautteen antamisen ja kehittymisen suhteen.

### 2.3 Muutoskäyrä

Alla olevassa kuviossa eli muutoskäyrässä havainnollistetaan selkeästi eri vaiheita muutoksen prosessissa. Se tunnetaan myös Kübler-Rossin käyränä (Duunitori 2018). Tämän alun perin loi sveitsiläisamerikkalainen lääkäri Elisabeth Kübler-Ross vuonna 1969 ja sitä on käytetty terveydenhoidossa, esimerkiksi surutyössä, kuvaamaan viittä eri vaihetta: surun kieltäminen, viha,

neuvotteleminen, masennus ja hyväksyminen. Tätä mallia voidaan kuitenkin hyödyntää yritysmaailmassa ymmärtämään työntekijöiden tunnetiloja muutoksessa (Malik 2022).

Kommunikaatio on johtajan tärkein työkalu läpi muutoksen. Työntekijät haluavat keskustella siitä, miten muutos vaikuttaa heihin ja työyhteisöön. Johtaja ja esihenkilö on usein yhteishenkilö, jossa viestejä virtaa eri suuntiin kuten johdolta henkilöstölle, henkilöstöltä johdolle, mutta myös asiakkaille ja mahdollisesti jopa medialle. (Salminen 2022, 178-179.) Muutosjohtamiseen panostaminen tuottaa tulosta koko organisaation kannalta, sillä vaihtoehtona voi olla kokonaisvaltainen toimintakyvyttömyys (Duunitori 2018).



Kuvio 2: Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969, viitattu lähteessä Pirinen 2023, 88)

Muutos voi aluksi tuntua epämiellyttävältä ja se on hyvin inhimillinen reaktio. Joku toimintatapa on opittu ja nyt pitääkin opetella uutta. Ihminen on mukavuudenhaluinen ja jostain vanhasta ja toimivasta opettelu ei ole helppoa alkuun.

Kuviossa 2 eli muutuskäyrän alussa Pirisen (2023, 101-103) mukaan esiintyy usein pelon, vihan ja hämmennyksen tunteita, mikä voi edellyttää esihenkilöltä tiimin uudelleen resursointia. Alkuvaiheessa työntekijät tarvitsevat erityistä tukea, innostusta ja motivointia. Huhut ja spekulatiot voivat lisätä pelkoa ja esihenkilön onkin tärkeää antaa suoraa tietoa ja näin katkaista negatiivinen puhe heti. Salminen (2022, 179-180) tuo esiin, että esihenkilön rooli on keskeinen pelkojen käsittelyssä ja hälventämisessä ja hänen tehtävänsä on huolehtia siitä, että jokainen tuntee itsensä merkitykselliseksi muutoksen keskellä. Työntekijät voivat turhautua ja se nostattaa vihan tunteita. Tämä voi jopa aiheuttaa sen, ettei mikään positiivinen tai lohduttava puhe helpota heidän oloaan (Van Ulbrich 2023, 42). Työntekijöiden puolustusmekanismit yrittävät tässä kohtaa takertua menneisiin prosesseihin (Malik 2022).

Muutuskäyrän pohjalla tilanne alkaa realisoitumaan ja työntekijän motivaatio laskee (Van Ulbrich 2023, 42). Pirisen (2023, 106-108) mukaan työntekijöillä voi ilmetä masennusta ja lamaantumista, jolloin esihenkilön tehtävänä on tarjota tukea, pilkkoa tavoitteet pieniin osiin ja nostaa esille pieniäkin onnistumisia. Muutoksen hyväksymisen jälkeen työntekijät alkavat uskoa muutoksen oikeaan suuntaan ja esihenkilön on juurrutettava muutos arkeen ja jatkettava muutoksen johtamista. Tässä vaiheessa on vaarana ottaa takapakkia, jos palataankin vanhaan ja totuttuun tapaan. Lisäksi tässä kohtaa työntekijät saattavat jo malttamattomina haluta päästä maaliin, mutta esihenkilön on tässä kohtaa tärkeää johtaa muutosta eikä kiirehtiä. On tärkeää antaa aikaa niille, jotka lämpenevät hieman hitaammin. Tässäkin kohtaa kannustus ja palaute esihenkilöltä on hyvä muistaa. Työntekijä voi jopa miettiä onko muutoksessa mitään järkeä. Jotta muutokset sujuisivat ilman vastoinkäymisiä pitää johtajan osata tukea, motivoida ja valmentaa muutoshasteissa tulevia negatiivisia tunteita. Myös tiimin yhteinen palaute ja kannustus on tarpeen. Lisäksi Kotter (2009, 136) huomauttaa, että muutostahdon ylläpitämiseksi kannattaa suunnitella ennakkoon ratkaisu ja vastatoimet, kun alkuvaiheen tahto alkaa laantua. Salmisen (2022, 180) mukaan tätä vaihetta voidaan kutsua myös sinnittelyvaiheeksi.

Muutuskäyrän loppuvaiheessa on aika arvioida muutoksen lopputulokset yhdessä tiimin kanssa, palkita onnistumisista ja antaa palautetta. Yritysten tulisi panostaa laadullisten tulosten arviointiin, mittaukseen ja käydä loppuarviointi läpi työntekijöiden kanssa, jotta heille jää kokonaisvaltainen kuva muutoksen prosessista. Työntekijöille voi olla tärkeää tuntee, että muutosprosessi on loppu ja saada palautetta, muuten koko prosessi saattaa jäädä heille hämäräksi. (Pirinen 2023, 109-110.) Esihenkilön tulee lopuksi liittää muutos organisaatiokulttuuriin (Malik 2022).

Esihenkilöiden ja johtajien onkin hyvä ymmärtää, mitä kaikkea muutokseen voi sisältyä ja mitä heidän on hyvä ottaa huomioon eri vaiheiden osalta, että voidaan tukea työntekijöiden psykologista turvallisuutta läpi muutosprosessin. Muutokset eivät koskaan ole samanlaisia tai lineaarisia, joten on hyvä myös tiedostaa, kuinka tiimiä pystytään tukemaan ja samalla johtaa muutosta johdonmukaisesti eteenpäin, koska ymmärretään, että jokainen vaihe kuuluu prosessiin. Muutuskäyrä on tärkeä osa psykologisen turvallisuuden ymmärtämistä muutosjohtamisessa. Sitä voidaan hyödyntää myös muissa kriisitilanteissa työpaikoilla. Muutuskäyrän hyödyt esihenkilöille ja johtajille ovat ennustettavuus, ymmärryksen lisääminen, suunnittelu, johtaminen ja yhteistyö. Muutuskäyrän haasteita ovat erot työntekijöissä, mahdolliset ongelmat työyhteisön kommunikaatiossa ja joustamattomuus, sillä muutos on epälineaarinen ja vaatii sopeutumista ja epätietoisuuden sietämistä.

## 2.4 Resilienssi

Suomen kielen sanakirjan Kielikellon (2021) mukaan sanan resilienssi suomennoksia ovat kriinkestävyys, häiriönsietokyky, pärjäävyys ja muutosjoustavuus. Se on yksilön tai yhteisön henkinen kapasiteetti ja kyky, jolla selvitään kuormittavien tilanteiden ja kriisien läpi. Resilientin henkilön adjektiivejä voisivat olla selviytymiskykyinen, palautumiskykyinen, lannistumaton ja sinnikäs.

Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa tekstissä (2024) määritellään resilienssiä kykynä sopeutua muutoksiin, oppia niistä, kasvaa haasteista huolimatta ja selvitä eteenpäin. Resilienssi siis kuvaa kykyämme kestää muutosta ja se vahvistaa minäpystyvyyttä eli käsitystä omista kyvyistään selviytyä erilaista tehtävistä. Salmisen (2022, 146-147) mukaan aiemmat kokemukset ja vastoinkäymiset muovaavat siis ihmistä ja auttavat meitä sopeutumaan, kun ihminen huomaa selviytyvänsä jostain vaikeasta tilanteesta hänen resilienssinsä kasvaa ja hän luottaa selviytyvänsä toisenkin kerran jostain, minkä eteen on pitänyt sopeutua.

Salminen lisäksi (2022, 16) korostaa, ettei resilienssi ole pelkästään yksilöllistä vaan se koskee koko työyhteisöä ja se rakentuu yhdessä tekemisen kautta. Työpaikalla vallitseva selviytymisen ilmapiiri ja psykologisen turvallisuuden tunne vahvistavat ryhmäresilienssiä. Avoin puhe onnistumisista ja epäonnistumisista vahvistaa siis ryhmän kykyä selviytyä läpi erilaisten muutonhaasteiden.

Työturvallisuuskeskuksen (2024) mukaan työyhteisön kohdatessa muutos tai kriisi esihenkilön toiminnan merkitys kasvaa. Hänen antama luottamus ryhmän osaamiseen vahvistaa ryhmän resilienssiä. Yksilöiden resilienssi vahvistuu ryhmissä, sillä se vahvistaa yhteistä tulevaisuutta, arvoja ja selviytymistä. Esihenkilön on tärkeää kuunnella esiin tulevia negatiivisia ja positiivisia tunteita ja vahvistaa positiivisia tunteita sillä se lisää uskoa selviämiseen ja vähentää pelkoa tulevasta. Vahvojen ihmissuhteiden avulla yksilöt selviävät työpaikan haasteista ja se tekee koko organisaatioista resilientin. Tiimien välistä yhteistyötä ja tukemista on hyvä vahvistaa etukäteen, joten työyhteisössä osataan pohtia ratkaisuja ja jakaa omaa osaamistaan yhteiseen käyttöön, kun niissä kohdataan muutostilanteita.

Työpaikoilla tapahtuvilla muutoksilla ja psykologisella turvallisuudella on merkittävä yhteys resilienssiin. Sitä voidaan kuvata yksilön tai yhteisön kykynä selviytyä kuormittavista tilanteista ja kriiseistä. Tämä kyky näkyy mm. sopeutumisena muutoksiin ja oppimisena vastoinkäymisistä. Työpaikoilla tapahtuvat muutokset ovat keskeisessä asemassa resilienssin vahvistamisessa ja esihenkilöiden rooli on tärkeä avoimen kommunikaation ylläpitäjänä. Käsitteenä resilienssi on abstrakti, mutta sen olemassaolo on hyvä tiedostaa. On tärkeää vahvistaa tiimin resilienssiä ja tässä keskeinen rooli on esihenkilöillä ja johtajilla, jotka ylläpitävät avointa kommunikaatiota ja antavat palautetta läpi muutosmatkan. Kun työntekijät tietävät, että he voivat selviytyä muutoksista yhdessä jakamalla osaamista, ylläpitämällä avointa

kommunikaatiota ja tarjoamalla tukea toisilleen, heillä on paremmat mahdollisuudet sopeutua ja motivoitua muutokseen. On myös tärkeää tunnistaa virheitä ja epäonnistumisia ja puhua niistä ääneen sillä se vahvistaa resilienssiä eli selviytymiskykyä ja avoin puhe lisää tiimin keskinäistä luottamusta.

### 3 Psykologinen turvallisuus

Tässä luvussa kerron mistä tekijöistä psykologinen turvallisuus muodostuu, miten sitä voidaan vahvistaa työpaikalla ja mitä hyötyä sen vahvistamisesta on organisaatiossa. Käyn myös läpi Timothy Clarkin psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta työpaikalla.

#### 3.1 Psykologinen turvallisuus ja organisaation menestyksen välinen yhteys

Aivan jo aikojen alussa ihminen on viritetty etsimään turvaa ja sen avulla selviämään pidempään elossa. Meillä on siis alkukantainen tarve ja halu tarkkailla ympäristöä, tarkkailla toisia ihmisiä ja lajeja ja tehdä päätelmiä uhkaako meitä vaara vai olemmeko turvassa. Osana tätä ihminen haluaa olla hyväksyty lauman jäsen, jotta saamme laumasta turvaa. Kaikilla on erilainen strategia selvitä laumassa. Joku ottaa johtajan roolin, toinen haluaa miellyttää kaikkia tai yksi suorittaa jatkuvasti, että olisi mahdollisimman hyödyllinen koko yhteisölle. Tämä taas saa meidät tulkitsemaan muita ja säätelemään tunteitamme sen mukaan mitä koemme, että voimme antaa tai mitä muut tarvitsevat. Nummenmaa (2010, 16-17) kirjoittaa miten automaattiset tunnereaktiot ovat lajikehityksessä muokkautuneita elimistön puolustusjärjestelmiä ja ne perustuvat aivojen radastoihin ja niiden muokkaamaan toimintaan kehossamme ja tietoisuudessamme. Tunteet ovat siis ihmisten ja eläinten säätelyjärjestelmiä ja niiden tarkoituksena on olla varmistaja ja turvaverkko. Sen avulla pidämme huolta hyvinvoinnistamme, jos meitä uhkaa jokin tai kun vaarat eivät uhkaa meitä voimme suunnata fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin muualle.

Tutkija Timothy Clark on luonut neljä vaihetta, jolla tuetaan työpaikalla psykologista turvallisuutta:

1. Yhdenvertaisuus
2. Oppiminen
3. Osallisuus
4. Haastaminen



Kuvio 3: Psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta työpaikalla (Clark 2020)

Kuviossa 3 Clarkin (2020, xiii-xiv) mukaan ihmiset ovat aina halunneet kuulua jonnekin. Työpaikalla halutaan, että kaikki ovat yhdenvertaisia ja voivat oppia turvallisessa ilmapiirissä, tuoda esiin omia näkökulmiaan ja osallistua työhön täysipainoisesti. On tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista itseään ja haastaa asioita ilman pelkoa nolaamisesta tai rangaistuksesta. Rinne (2021, 33-34) on tutkinut Clarkin vaiheita ja hän esittää, että tiettyjen olosuhteiden pitää toteutua ennen seuraavaa vaihetta esimerkiksi halu tuntea yhteyttä tiimin kanssa (1.) ennen kuin voi oppia (2.) ja haastaa (4.). Tätä tutkiessaan Clark havaitsi, että käytännössä 75% maailman ihmisistä koki järjestyksen olevan merkityksellinen näin. Työpaikoilla kuitenkin viedään virkistyspäivänä työntekijät ensin tekemään töitä ja sitten yhteisiin aktiviteetteihin, vaikka todellisuudessa työntekijät olisivat avoimempia työlle ja oppimiselle ensin haettuaan yhteyttä tiimin kanssa.

Ilmarisen (2022a) tekemän selvityksen mukaan vapaa-ajalla tapahtuvaan kuormitukseen työnantaja ei oikeastaan voi vaikuttaa, mutta työpaikalla työntekijän olisi tarkoituksellista tuntea olevansa turvassa. Sillä ei pyritä siihen, että kaikki olisi mukavaa tai kivaa vaan oikeastaan päinvastoin pyritään oppimaan sietämään ristiriitoja ja epämukavuutta, jotta voidaan keskustella avoimesti. Kaikkien mielipiteet otetaan huomioon, mutta kaikkien toiveita ei voida toteuttaa. Se on siis toimintakulttuuri työpaikalla, joka perustuu luottamukseen ja että jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi. Onnistumiset ja vastoinkäymiset uskalletaan tuoda esille ja kun ongelmista uskalletaan puhua niihin, voidaan puuttua ajoissa. Edmondsonin (2019, xv) mukaan psykologinen turvallisuus työpaikoilla ei sulje pois vastuuta tai seuraamuksia virheistä. Sen sijaan se tarkoittaa, että työntekijät voivat antaa palautetta ja käsitellä virheitä tietäen, että heitä ei rankaista tai syrjitä virheiden vuoksi ja tällä edistetään organisaation suorituskykyä.

Työterveyslaitoksen (Selander, Näätänen & Alasoini 2022, 10-30) TYÖ2030 eli Työn ja työhyvinvoinnin kehittämishjelma MEADOW:n raportissa tutkittiin työelämässä eri osapuolten välistä luottamusta ja yhteistyötä. Johtajat saattavat pyrkiä antamaan organisaatiolle positiivisempia arvioita oikeuttaakseen sen toimintaa, mutta luotettavampi tapa tutkia suhteiden

laatua onkin usein kysyä sitä epäsuorasti, esimerkiksi kuinka suhteet ilmenevät käytännön toiminnassa. Tutkimustulosten mukaan organisaatiokulttuurin jaettu luottamus vahvistuu, kun henkilöstön tekemiin kehittämisehdotuksiin suhtaudutaan myönteisesti ja kun työyhteisössä käytetään aikaa yhteisten asioiden tarkasteluun. Tämän lisäksi jaettu luottamus näyttää edistävän työyhteisön psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan on yhdistetty organisaatioiden kykyyn tuottaa innovaatioita. Luottamuksellisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat tuoda esille omia ideoitaan pelkäämättä naurunalaiseksi joutumista, sillä kyse on vuorovaikutteisesta ”hyvästä kehästä”. Työnantajan yleinen kehittämismyönteisyys heijastuu myönteisesti työntekijöiden omaan aktiivisuuteen osallistua kehittämistoimintaan ja kokemuksiin sen hyödyistä. Havaintojen perusteella kehittämistoimintaan osallistuminen on tärkeää, mutta sen ei tulisi olla pakotettua, koska liialliset kokoukset voivat aiheuttaa turhautumista, erityisesti organisaatioissa, joissa luottamus on matalaa. Jaettu luottamus vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen ja innovaatioaktiivisuuteen ja sen myönteiset vaikutukset näkyvät myös henkilöstömäärän kasvussa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa positiivinen suhtautuminen kehittämistoimintaan, ajan järjestäminen yhteisten asioiden tarkasteluun ja se synnyttää hyvän kehän, jossa jaettu luottamus lisää toiminnan tehokkuutta ja innovaatioita.

Great Place To Work (2022) henkilöstötutkimus kuvailee psykologista turvallisuutta tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisääjänä työyhteisössä. Työntekijä saa kokemuksen toiminnan kehittämisestä ja pystyy tuomaan esille epäkohtia ja muutosisideoita. Vaikka psykologinen turvallisuus ja luottamus ovatkin melkein yksi ja sama asia syntyy luottamus kahden välille ja turvallisuus ryhmän kesken. Great Place To Work on mitannut psykologista turvallisuutta jo yli 30 vuotta henkilöstötutkimuksissaan ja 2020-luvulla sen merkitys on korostunut työyhteisöissä, kun osana sitä on kilpailu parhaista tekijöistä ja heidän sitouttamisestaan. Myös Veho Oy Ab on käyttänyt Great Place To Work kyselyä esimerkiksi mittaamaan henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia työpaikalla ja kehittämään organisaationa.

Ihmisen oletetaan tekevän töitä vuosikymmeniä elämästään. Vaikka työpaikat vaihtuvat on ihmisen otettava paikkansa osana työyhteisöä. Jokaisella työntekijällä on oma roolinsa niin työtehtävien kanssa kuin osana tiimiä ja jokainen haluaa suoriutua mahdollisimman hyvin tehtävissään. Käytännössä tämä ei aina toteudu, sillä ihmisen elämässä tapahtuu muutoksia vuosien varrella ja se vaikuttaa fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, joka taas heijastuu jaksamiseen ja käytökseen työpaikalla. Kun työntekijöiden ehdotuksille ollaan avoimia, vahvistetaan jaettua luottamusta ja sitä kautta positiivista vuorovaikutusta. Psykologinen turvallisuus työpaikalla tukee työyhteisön hyvinvointia, vahvistaa ryhmähenkeä, sitouttaa osajat ja tekee työnantajasta halutun. Tunneälykäs johtaminen on psykologisen turvallisuuden luomista työpaikalle ja se on yhteydessä yrityksen menestyksen kanssa, sillä se on yhdistetty kykyyn innonvoida.

### 3.2 Psykologinen turvallisuus ja turvattomuus

Yksi psykologisen turvallisuuden johtavista tutkijoista on Harvardin yliopiston professori Amy Edmondson (2019, xvii). Hän pääsi mukaan 1990-luvulla tutkimukseen, jossa tutkittiin lääkinällisiä virheitä sairaalassa. Samalla Edmondson keräsi dataa tiimityöskentelystä, sillä hän halusi ymmärtää kokonaisvaltaisesti sairaalakulttuuria. Hän teki kyselyn kuinka hyvin eri osastot toimivat tiimeinä.

Alkuperäinen hypoteesi oli, että kaikista tehokkain tiimi tekisi kaikista vähiten virheitä lääkkeiden kanssa. Tuloksia tarkastellessaan Edmondson teki huomion, että kyselyssä oli merkittävä korrelaatio itsenäisesti kerättyjen virhetasojen ja tiimien tehokkuuden mittareiden välillä. Korrelaatio oli kuitenkin juuri päinvastainen mitä Edmondson oli alkuun ennustanut. Paremmat ja tehokkaammat tiimit tekivätkin enemmän lääkinnällisiä virheitä. Hän ei ymmärtänyt, kuinka tehokas tiimityö johtikin useampiin virheisiin. Sitten hän keksi mistä tämä voi johtua: paremmissa ja tehokkaammissa tiimeissä olikin avoimempi ilmapiiri ja virheistä uskallettiin puhua. He eivät tehneet enemmän virheitä vaan he raportoivat niistä enemmän. Tämä oli käänteentekevä huomio hänen tutkimuksessaan ja psykologisen turvallisuuden tutkimuksen kannalta. Edmondson testasi vielä teoriaa ottamalla mukaan uuden tutkijan, joka ei tiennyt tutkimuksen uutta hypoteesia. Hän teki havaintoja, että paremmissa tiimeissä puhuttiin avoimesti riskeistä ja virheistä ja kuinka niitä voidaan estää. Tämä antoi Edmondsonille kokonaan uuden tutkimuksen suunnan siitä, kuinka työyhteisön ilmapiiri voi vaikuttaa uuden oppimiseen ja avoimeen puheeseen. (Edmondson, 2019, 9-11.)

Edmondson (2019, 65) kertoo kirjassaan meille suomalaisille yhden erittäin tutun esimerkin, miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää yrityksen kehittymisen kannalta. Suomessa moni tietää Nokian tarinan. Miten satumaisen menestynyt teknologiajätti jäikin kilpailijoiden jalokoihin, kun siirryttiin kosketusnäyttöpuhelimiin. Nokian yrityskulttuurista puuttui psykologinen turvallisuus sillä ylimmän ja keskijohdon välillä vallitsi jatkuva kauhun tasapaino. Kun keskijohto halusi tietää mikä on yrityksen tulevaisuuden suunta, heidän käskettiin vain keskittyä toteutukseen. Jos ylimmän johdon kanssa ei oltu samaa mieltä leimattiin ”luuseriksi” tai maine asetettiin vaakalaudalle. Myös Nokian toimitusjohtaja Olli-Pekka Kallasvuota kuvailtiin erittäin temperamenttisiksi ja hänelle oli hyvin vaikeaa kertoa mitään mitä hän ei halunnut kuulla. Hän myös saattoi huutaa keuhkojensa täydeltä työntekijöille. Tällä välin kilpailijat suunnittelivat kosketusnäyttöpuhelimia, mutta koska pelättiin mitä mieltä ylin johto oli näistä kilpailevista malleista ei uskallettu tarpeeksi korostaa kuinka tärkeää olisi suunnitella vastaava malli myös Nokialle. Ylimmälle johdolle haluttiin viedä vain hyviä uutisia ei kertoa mikä todellinen tilanne on. Loppu on historiaa ja vaikka ei tietenkään voida tarkalleen todeta, onko psykologisen turvallisuuden puute juuri se nimenomainen asia mikä johti Nokian myyntien kriittiseen laskuun, vaatii menestyminen jatkuvaa innovointia, asiantuntijuutta, nerokkuutta ja yhteistyötä. Ilman psykologista turvallisuutta on vaikeaa toteuttaa näitä ja sen

vuoksi ylin johto oli pimennossa yrityksen tilasta eikä pystynyt oppimaan ja kehittymään tarpeeksi nopeasti selvitäkseen.

Kotter (2009, 56-57) huomauttaakin, että ikäviä tietoja pantataan usein, joko johdolta tai työntekijöiltä, koska pelätään ettei niitä joko ymmärretä, pelätään, että tiedosta syyllistetään tai se vahingoittaa yleistä mielialaa. Pelko voi siis lamauttaa toiminnan, vaikka ymmärretään, että informaatiota pitää saada ja levittää. Rinne (2021, 60-61) esittää myös, että konfliktin pelko saattaa vaikuttaa negatiivisesti muutoksen läpivientiin. Se voi olla epäasiallinen puhe työyhteisössä, erimielisyydet työn jakamisessa tai henkilökohtaiset syyt, kuten sairauslomat. Jos työyhteisöä ei saada negatiivisesta kierteestä pois voidaan tarvita ulkopuolista apua, kuten johtamiseen perehtynyt konsultti tai työnohjaaja, joka voi auttaa solmukohdissa. Johtajan pitää tunnistaa työelämän vuorovaikutuksessa syntyvät omat ja muiden tunteet ja ottaa ne huomioon toiminnassaan. Keskeinen tekijä on empatia, mutta se ei ole pelkästään sitä. Tunneälykäs johtaja motivoi ja inspiroi työntekijät tavoitteista ja on valmis näkemään vaivaa niiden saavuttamiseksi. Huutava pomo alkaa olla historiaa. (Korpimies 2024.)

Myönteiset tunteet eli psykologinen turvallisuus auttaa työyhteisöä selviämään muutostilanteissa paremman ryhmätyöskentelyyn ja ongelmanratkaisukyvyyn ansioista. Trogen (2020, 99) kertoo kaksi esimerkkiä, missä myönteisistä tunteista on hyötyä. Psykologi Alise Isenin tutkimuksissa on havaittu, että ne kasvattavat sisäistä motivaatiota ja kognitiivisiä kykyjä, jotka edistävät mielen joustavuutta ja kehittävät ajattelua. Tämä parantaa ongelmanratkaisukykyä ja saa ihmisen näkemään niin sanotusti laatikon ulkopuolelle. Myönteiset tunteet saavat meidät olemaan vastaanottavaisempia uudelle tiedolle ja toipumiskykymme parantuu. Samoin professori Barbara Fredricksonilla on rakenna ja laajenna-teoria, jonka mukaan myönteiset tunteet laajentavat ajatteluamme ja rakentavat voimavaroja, jotka lisää fyysisiä, sosiaalisia, älyllisiä ja psyykkisiä resursseja. Se vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantavat ryhmätyöskentelyä, kun siirrytään minä-ajattelusta me-ajatteluun.



Kuva 3 Psykologinen turvattomuus työpaikalla

Kuvassa 3 Psykologinen turvattomuus työpaikalla havainnollistetaan kuviteltua tilannetta, jossa työntekijä on tuonut ideansa tiimille, esihenkilö on tukahduttanut idean ja käskenyt työntekijän vielä nurkkaan häpeämään. Sana ”hyvä” on heittomerkeissä ja kommentti on sarkastinen ja sillä tarkoitetaan päinvastaista eli huonoa. Tämä antaa muille palaveriin osallistuneille tunteen, ettei avoimuus tai innovointi ole kenenkään etu ja se johtaa häpäisyyden koko tiimin edessä. Vaikka tilanne on kuviteltu ja tuskin kukaan esihenkilö käskyy työntekijää nurkkaan, kuvastaa se häpeän ja ulkopuolisuuden tunnetta mikä työntekijälle tulee, kun esihenkilö julkisesti nolaa hänet tai tukahduttaa jatkuvasti ideoita. Tutkimusten pohjalta työhyteisyys, jolla on tunneälykäs johtaja, joka osaa luoda psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiirin yksilön ja tiimin kesken eikä pelkää virheitä tai niiden esille ottamista, saa parhaat osaajat, pystyy oppimaan ja menestymään ja pitämään avointa puhetta yllä. Lisäksi myönteinen ilmapiiri tukee kaikkea tätä ja organisaation menestystä.

Psykologinen turvallisuus on siis toimintakulttuuri, joka rohkaisee työntekijöitä jakamaan avoimesti ideansa, virheensä ja epävarmuutensa yhteisen oppimisen edistämiseksi. Tämä mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn ja jatkuvan oppimisen, mikä puolestaan mahdollistaa ongelmien nopeamman tunnistamisen ja ratkaisemisen. Näin yritys pysyy kilpailukykyisenä ja välttää jäämästä kilpailijoistaan jälkeen. Psykologisessa turvallisuudessa on tärkeää, että esihenkilö luo tiimille onnistumisen kokemuksia. Työpaikan hyvä tiimihenki vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen, työhön ja yhteiseen tavoitteisiin sitoutumiseen. Vaikeinkin aikoina tiimin työntekijät osaavat ilmaista tunteitaan ja olla omia itsejään sekä pitää yllä tiimihenkeä. Lisäksi on aitoa halua auttaa toisia ja menestyä. Psykologinen turvallisuus on siis vahva pohja yrityksen onnistuneelle muutosjohtamiselle.

### 3.3 Psykologinen turvallisuus: suorituskyky ja muutos työpaikalla

Edmondson esittää kuviossa 4 kuinka psykologinen turvallisuus on yhteydessä suorituskykyyn.

	Alhaiset standardit	Korkeat standardit
Korkea psykologinen turvallisuus	Turvallinen alue	Oppiminen ja korkean tuottavuuden alue
Alhainen psykologinen turvallisuus	Passiivinen / apaattinen alue	Ahdistuneisuus

Kuvio 4: Kuinka psykologinen turvallisuus on yhteydessä suorituskyvyn standardeihin (mukailen Edmondson 2019, 18)

Edmondsonin (2019, 17-19) kuviossa 4 psykologinen turvallisuus ja suorituskyky ovat kaksi yhtä tärkeää asiaa, jotka vaikuttavat tiimin suorituksiin ja ovat toisistaan riippuvaisia. Jos

psykologinen turvallisuus ja standardit ovat alhaisia (alavasen) muuttuvat työntekijät passiivisiksi. He tulevat töihin, mutta he eivät ole läsnä tai heidän asenteensa on huono ja se vaikuttaa ilmapiiriin. Korkea psykologinen turvallisuus ja alhaiset standardit (ylävasen) saavat kyllä työntekijän viihtymään työssä, mutta he eivät haasta itseään, ole sitoutuneita tai kehity ja sitä voidaan kutsua turvalliseksi alueeksi. Turvallinen alue on nimensä mukaan turvallinen, mutta se ei edistä organisaatioiden kehitystä sillä työntekijöitä ei haasteta oppimaan ja kehittymään. Haastavin skenaario tästä on korkeat standardit ja alhainen psykologinen turvallisuus (alaoikea). Johtajat saattavat ajatella, että korkeat standardit olisivat yhtä kuin hyvä johtaminen, mutta epävarmuus työssä, jossa standardit ovat korkealla johtaa alisuoriutumiseen ja se voi tehdä organisaation menestymisestä vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Lopuksi korkean psykologisen turvallisuuden ja korkeiden standardien (yläoikea) kohdatessa pystyvät työntekijät tekemään hyvää yhteistyötä, oppimaan toisiltaan, innovoivat ja saavat monimutkaisiakin työtehtäviä suoritettua.

Rinne (2021, 66-69) kuvaa oppimista kilpailueduksi niihin yrityksiin nähden, jotka kärsivät muutosjähkytyksestä. Jos organisaatio sallii virheet ja niistä voidaan keskustella avoimesti, on se avain uuden oppimiselle. Virheitä pelkäävä työkulttuuri on hidaste uusiutumisen tiellä ja kun yksilöillä on kokemus psykologisesta turvallisuudesta he uskaltavat ottaa riskejä, joka voi johtaa esimerkiksi prosessien parantamiseen. Suorituskeskeisyys muuttuikin oppimisprosesseiksi. Kotter (2009, 4-5) tuo esiin, että pelon tunne saattaa aiheuttaa muutostilanteissa ihmisissä puuhastelua, joka ei edistä työtä tai muutosta. Johtaja saattaa ajatella, että kiireiset ihmiset ovat oikealla asialla, mutta todellisuudessa muutostahdon luominen on yhdistelmä ajatuksia ja tunteita, jotka todella haluavat ratkaista kriittisiä ongelmia, mutta ilman kiirettä ja väärää pakottavuuden tunnetta.

Rinne (2021, 31) kertoo professoreiden Schein ja Bennis tutkimuksesta vuonna 1965, jossa he käsittelevät tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation muutoskyvykkyyteen. He huomasivat, että työpaikan ilmapiiriin on oltava psykologisesti turvallinen, jotta työntekijät pystyvät keskittymään muutoshaasteisiin. Näin työntekijä voi keskittyä tavoitteisiin itsensä suojelemisen sijaan, mikä on meidän alkukantainen tarpeemme tunteiden säätelyjärjestelmissä. Schein (2010, 299-301) on tutkinut kolmea oppimisen tasoa, jolla tämä teoria on syntynyt. Se alkaa saksalaissyntyisen (1890-1947) psykologi ja sosiaalipsykologin Kurt Lewinin (Britannica 2024) ”unfreezing” eli jäätymättömyys termin tarkoituksesta, joka tarkoittaa, että muutokselle tulee olla selkeä syy ja motivaatio. Schein on kehittänyt kolme tasoa, jotka vaikuttavat tähän Lewinin jäätymättömyysteoriaan: Ensinnäkin kumotaan ennalta opittu, vaikka se aiheuttaa epämukavuutta ja epätasapainoa organisaatiossa. Toiseksi tiedon yhdistäminen tärkeisiin tavoitteisiin ja ideoihin, joka voi aiheuttaa ahdistusta ja huolta. Kolmantena tulee tärkein eli tarpeeksi psykologista turvallisuutta organisaatiossa, että nähdään mahdollisuus ongelman ratkaisemiseksi ja voidaan oppia uutta ilman, että menetetään oma ammatillinen identiteetti. Kuten muutoskäyrässä kävi ilmi työntekijöiden ja tiimin täytyy unohtaa vanha tapa

toimia, että se voi oppia uutta. Tämä voi tuntua jopa osittain uhkana, mutta juuri sen vuoksi Schein alleviivaa kolmatta kohtaa kaikista tärkeimpänä sillä, kun työntekijä tuntee, että uuden oppiminen on mahdollista ja saavutettavaa eikä prosessi tunnu liian ahdistavalta, muutosta ei vastusteta.

Organisaation suorituskyvyn johtaminen vaatii jatkuvaa työtä ja tarkkailua. Psykologisesti turvallinen työympäristö yhdessä korkeiden standardien kanssa mahdollistaa tehokkaan yhteistyön ja oppimisen ja tämä on yhteydessä muutoksen hyväksymiselle. Lewinin teoria jäätymätömyydestä ja Scheinin siihen kehittämät kolme tasoa kuvaavat sitä, ettei yritys jää toimintakyvyttömään tilaan, vaan omaamalla hyvän psykologisen turvallisuuden organisaatio mahdollistaa uuden oppimisen. Lisäksi johtajan rooli on luoda muutostahdon ilmapiiri ilman turhaa kiirettä ja pakottavuutta.

#### 4 Monipaikkainen työ

Tässä luvussa kerron mitä on monipaikkainen työ ja miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää, kun työskennellään muualta kuin konttorilta käsin.

##### 4.1 Termit

Koronapandemian aikaan maaliskuussa 2020 siirryttiin etätöihin lähes yhden yön aikana kaikissa niissä yrityksissä, joissa se suinkin oli mahdollista. Työntekijöitä ei voitu kuulla halusivatko he todella tehdä töitä etänä, sillä hallitus linjasi maaliskuussa 2020, että julkisen sektorin työnantajien tulee määrätä työntekijät etätöihin, mikäli se on työtehtävien suhteen mahdollista (Valtioneuvosto 2020). Silloin lähinnä alistuttiin tähän uuteen tapaan työskennellä sillä Gallupin vuonna 2022 tekemän kyselyn mukaan ennen pandemiaa noin 8% työntekijöistä teki töitä täysin etänä ja pandemian jälkeen 24%. Hybridmallissa töitä teki ennen pandemiaa 32% ja tällä hetkellä luku on 53%. (Vilkman 2023, 25.)

Vilkman (2023, 40-41) esittelee kolme käsitettä, jotka on hyvä erottaa toisistaan, kun puhumme työskentelystä muualta kuin toimistolta käsin. *Etätöillä* tarkoitetaan työtä, jota voi tehdä työpaikalla, mutta työntekijä valitseeikin tekevänsä sitä jossain muualla, kuten koti, kesämökki tai vaikka sukulaisen luona. *Hybridtöillä* tarkoitetaan, kun yhdistetään lähi- ja etätöitä. Sen tarkoituksena on yhdistää yhteiset toimintatavat ja käytännöt. Sitä voikin kuvailla kompromissiksi, jossa tasapainotellaan sen kysymyksen kanssa minkä verran voi tehdä etätöitä ja millä edellytyksellä työntekijät voidaan kutsua toimistolle. *Monipaikkaisesta työstä* voidaan taas puhua, kun työtä voidaan tehdä useissa paikoissa, kuten organisaation eri toimipisteet Suomessa tai ulkomailla, asiakkaiden toimitiloissa tai tehdään liikkuvaa työtä. Tämän lisäksi tehdään myös etätöitä.

#### 4.2 Monipaikkainen työ ja psykologinen turvallisuus

Ei ole itsestään selvää, että monipaikkainen työskentely sopii kaikille. Osa työnantajista siirtyi nopeasti koronapandemiarajoitusten hellittäessä määrittelemään työntekijöille, montako päivää viikossa toimistolla on oltava. Työnantajan luomat kriteerit aiheuttivat työntekijöissä muutosvastarintaa, kun hetki sitten oli perusteltu, että töitä pitäisi tehdä kotoa käsin mahdollisimman paljon ja nyt siirrytäänkin takaisin toimistolle. Organisaatiot ovat yleisesti linjanneet, että toimistolla on oltava 1-3 päivää viikossa. On hyvä havahtua siihen, että se mikä on meille tuttu tapa toimia, esimerkiksi työn tekeminen toimistolla, ei automaattisesti tarkoita, etteikö olisi joku toinen yhtä hyvä ja tehokas tapa työskennellä. Hankalalta tuntuvat asiat voivatkin olla uusia emmekä vain ole tottuneet niihin. Voiko johtaja tai esihenkilö kokea saavansa toimistolla enemmän aikaiseksi ja näin ollen myös tiimin on oltava siellä? Silloin ei ole välttämättä edes motivaatiota kehittää toimintamalleja, jossa monipaikkainen työ pääsisi oikeuksiinsa, kun omasta näkemyksestä halutaan pitää kiinni. Joissain tapauksissa mietitään yhä, voidaanko luottaa, että työntekijä tekee todella yhtä tunnollisesti töitä muualta käsin, kuin toimistolla. (Vilkman 2023, 38-39.)

Työterveyslaitoksen tekemässä Kuormitus ajaa etätööhön- tutkimuksessa (2022) nostettiin kuitenkin esiin huomionarvoisia näkökohtia mitä johtajan tulisi ottaa huomioon, mikäli työntekijöitä on hankalaa saada toimistolle. Tutkimusprofessori Jari Hakala kommentoi, että on työpaikan johdon vastuulla kehittää työoloja sekä johtamista ja panostaa työhyvinvointiin. On löydetty myös yhteys työuupumukselle ja työholismille, kun halutaan tehdä enemmän töitä kotoa käsin. Tästä syystä on tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa, miksi he haluavat tehdä töitä etänä ja kuinka he voivat, Hakala jatkaa. Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin esihenkilön on hyvä pitää huolta, että työntekijöiden työpäivät eivät veny eli kannustaa laitteiden sammuttamiseen, kun työpäivä on tullut täyteen. (Pullan 2016, 208)

Edmondson ja Mortensen (2021) esittävätkin tähän liittyen syitä miksi monipaikkaisen työskentelyn edut eivät ole niin yksinkertaisia mitä luullaan. Työskentely muualta kuin toimistolta käsin saattaa olla työntekijän valinta, kun yksityiselämässä tapahtuu muutoksia. Se voi olla lapsen vaikeudet koulussa, iäkkäiden vanhempien auttaminen tai omat terveysongelmat. Tässä johtajat kohtaavat ongelman, kun työntekijän kanssa pitäisi puhua yksityiselämästä, mutta samalla pitää miettiä missä kohtaa ylitetään etiikan tai oikeudellinen työnantajan oikeus puuttua työntekijän valintoihin tai identiteettiin.

Vilkman (2023, 53; 72) esittää, että monipaikkaisen työn voi kuitenkin tehdä sujuvaksi moni asia. Siihen vaikuttaa yksilölliset tekijät, työnkuva, tiimityön tarve sekä tiimin ja yksilön yhteistyön tarve. Ihannetilanteessa yhdistetään etä- ja lähityö, jolloin työntekijällä on vapaus päättää missä hoitaa työnsä. Toimistolla käydään sopivin väliajoin tapaamassa kollegoita ja

yhdistetään toimistolla virtuaaliset ja paikan päällä tapahtuvat tapaamiset varmistaen yhteiset pelisäännöt ja yhteistyö. Joustavan työn onkin tarkoitus lisätä iloa ja motivaatiota työntekijöille ja se voidaan rinnastaa työhyvinvointiin. Parhaimmillaan yritys osaa tarkastella yksilön näkökulmasta aikaansaamista ja tuloksellisuutta mitä joustava monipaikkainen työ voi luoda. Työterveyslaitoksen Kuormitus ajaa etätöihin- tutkimuksessa (2022) ilmeni myös, kun työstä saa voimavaroja halutaan tehdä enemmän hybridtyötä ja vähemmän etätöitä. Voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet työhön, palveleva johtaminen, reilut käytännöt ja yhteenkuuluvuus työpaikalla ja esihenkilön kanssa. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Janne Kaltiainen sanookin, että johtajien tulee pohtia miten voi vaikuttaa siihen, että työpaikalla on enemmän vetovoimatekijöitä.

Edmondson ja Mortensen (2021) varoittavat kuitenkin, että organisaatioiden kannattaa tässä kohtaa päivittää monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvät työjärjestelyt. Työntekijät saattavat yrittää optimoida omat ja työaikataulut sillä niiden erottaminen toisistaan ei ole täysin ongelmatonta. Johtajat yrittivät koordinoida ihmisiä samalla tavalla kuin ennen, mutta nyt haasteena on, etteivät työntekijät ole välttämättä läsnä ennakoitavina aikoina. Vilkmän (2023, 247) mukaan monipaikkaisen työskentelyn johtaminen koetaan hankalaksi, kun ihmisiin ei ole samanlaista kontaktia kuin toimistolla. Haasteena koetaan kontaktin ja luottamuksellisen suhteen luominen työntekijään, stressin ja työkuorman seuraaminen sekä ongelmatilanteiden ratkaisu ja tunnistaminen. Sitran vuoden 2023 megatrendikorteissa (Dufva & Rekola, 2023) mainitaan digiloikka, joka tehtiin pandemian vauhdittamana. Se muutti tapoja seurata työntekijän suoriutumista ja tehokkuutta sekä herätti kysymyksen, miten luottamus saadaan säilytettyä, kun työskentely on hajautettu.

Monipaikkaisen organisaation johtoryhmän tulisi tarkastella toteutuuko monipaikkaisuus ja mitkä asiat ovat keskeisiä organisaatiokulttuurin kehittämiseen, millaisilla johtamiskäytännöillä tuetaan monipaikkaista työtä ja millaisia prosesseja ja käytänteitä tarvitaan, että työ sujuu tiimeissä. Yksi keskeisimmistä asioista on pyrkiä mahdollisimman tasavertaiseen työntekijäkokemukseen huolimatta siitä missä työntekijä työskentelee. Avoimuus ja selkeys on tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta oleellista sekä digitaalisen työympäristön hyödyntäminen ja sen varmistaminen, että kaikki osaavat käyttää näitä työkaluja. (Vilkmän 2023, 74-75.) Itseohjautuvuus työssä ei tarkoita, että voi itse valita työnteon aikataulut vaan sovitaan yhteiset aikataulut ja pidetään aktiivisesti yhteyttä. Tulevaisuudessa hybridtyö lisääntyy, sillä työntekijöistä on pulaa eikä työ voi olla enää sidonnainen paikkaan. (Pirinen 2023, 230-231.)

Psykologinen turvallisuus on hyvä olla olemassa työpaikalla, että voidaan käydä avoimia keskusteluja työntekijän kanssa. Pelkästään sanomalla ”luota minuun” ei voida varmistua, että

ilmapiiri on oikea. Edmondson ja Mortensen (2021) esittelivät viisi tapaa, jolla esihenkilö voi luoda psykologisen turvallisuuden monipaikkaisessa työskentelyssä:

1. Tunnista haasteet: omat ja työntekijöiden
2. Ole esimerkki, näytä heikkoutesi ja virheesi
3. Rakenna luottamus hitaasti
4. Jaa positiivisia esimerkkejä
5. Ole tarkkaavainen

Nämä tavat auttavat esihenkilöä tarkkailemaan tilannetta, joka ei ole koskaan vakaa vaan jatkuva oppimisen ja ongelmanratkaisun paikka sekä tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen. Kaikki ongelmat eivät välttämättä tule esiin avoimesti, joten luottamusta pitää rakentaa hitaasti esimerkiksi, jos työntekijöiden ideoita ei kuulla, luottamus voi kärsiä. Siksi on tärkeää, että kuunnellaan huolellisesti ja kannustetaan avoimeen keskusteluun. Pieniä vihjeitä ja merkkejä on syytä seurata jatkuvasti. Lisäksi, sen sijaan että vaaditaan työntekijöitä olemaan rehellisiä virheitä suhteen, voidaan jakaa kokemuksia omista onnistumisista ja epäonnistumisista, mikä rohkaisee avoimuuteen ja oppimiseen.

#### 4.3 Monipaikkainen työ ja johtaminen

Työntekijät toivovat esihenkilöltään läsnäoloa, käytännönläheisyyttä ja valppautta olematta kuitenkaan jatkuvasti häiritsemässä. Tätä voisi kuvailla mikroymmärrykseksi (micro-understanding). Mikrojohtaminen (micromanagement) on taas rajoittavaa johdon sekaantumista, joka heikentää luottamusta ja työntekijöiden valtaa. Mikroymmärryksessä on kyse luottamuksesta työntekijöitä kohtaan varmistaen, että odottamattomia esteitä ei tule ja joustamalla, mutta samalla kuitenkin tarkastelemalla varoitusmerkkejä. (Krishnamoorthy 2022.)

Monipaikkaisessa työskentelyssä tavoitteiden asettaminen ja vieläpä tasa-arvoisesti tiimin kesken on erittäin tärkeää. Työntekijöiden pitää tietää mitä heiltä odotetaan ja millä aikataululla. Mikäli heillä sekoittuu yksityiselämän ja työn aikataulut on heidän kuitenkin ymmärrettävä säännöt, joita tiimin on noudatettava, että päästään yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilön kannattaa asettaa kuukausittaisia, kvartaaleittain ja vuosittaisia tavoitteita, joiden avulla työntekijät ymmärtävät mitä heiltä vaaditaan ja miten se voidaan saavuttaa. (HBR Guide 2021, 144.) Tiimin keskinäisen yhteydenpidon kannalta on hyödyllistä, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä olemaan aktiivisesti yhteydessä toisiinsa ja ratkaisemaan kysymyksiään keskenään eli luomaan yhteisöllisyyttä tiimin kesken, etteivät työntekijät vieraannu toisistaan. Tämä edistää ryhmähenkeä ja tiimityöskentelyä sekä lisää avoimuutta ja yhteistyötä tiimin jäsenten välillä. Itseohjautuvuus ei tarkoita yksin selviytymistä (Pirinen 2023, 232-233; Pullan 2016, 36).

Esihenkilön on tärkeää antaa palautetta hyvin tehdystä työstä tai keskustella avoimesti epäonnistumisista, jotta tiimi voi oppia ja työntekijät voivat kehittyä. Erityisesti monipaikkaisessa työskentelyssä, jossa tiimi ja esihenkilö saattavat olla fyysisesti toisistaan erillään, työntekijän oma motivaatio on avainasemassa. Siksi esihenkilön on tärkeää olla aktiivisesti läsnä ja osoittaa kiinnostusta työntekijän hyvinvointiin kysymällä esimerkiksi "miten menee?" tai tarjoten apua, ilman suurempaa agenda. Tällainen läsnäolo ja huolenpito vahvistavat kommunikaation ja yhteyden säilymistä työntekijään, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja motivaatiota (Pullan 2016, 35-36; HBR Guide 2021, 146-148)

Johtajilta odotetaan jatkuvasti parempia tuloksia sekä työntekijöiden sitoutumista virtuaaliseen toimintaympäristöön. Läsnäololla viestitään, että työntekijät voivat lähestyä matalalla kynnyksellä, tehdään säännöllisiä tapaamisia työntekijöiden ja tiimin kanssa sekä olemalla resurssi, jota työntekijät tarvitsevat työssään. (Krishnamoorthy 2022.) On tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet osaavat käyttää tarvittavia teknologioita ja että tarvittava apu on saatavilla. Säännöllinen teknologian käyttöön ja tarvittavan avun saatavuuteen liittyvä koulutus ja tuki ovat olennainen osa psykologisen turvallisuuden ylläpitämistä. (Pullan 2016, 36.)

Krishnamoorthy (2022) antaa esimerkki kahdesta johtajatyypistä, jotka aiheuttavat työntekijöissä stressiä. Toinen haluaa puuttua kaikkeen ja vie motivaation, eikä työntekijältä halua enää suoriutua työstä parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta taas, jos johtaja tai esihenkilö ei ole koskaan tavoitettavissa, koska hän on kiireinen eikä hänellä ole aikaa tehdä tiimille linjauksia kokee tiimi, etteivät he ole tärkeitä tai ettei heidän työllään ole merkitystä. Molemmat johtamistyylit heikentävät työntekijöiden tuottavuutta ja motivaatiota. Johtajan pitäisi kin olla valmentaja, joka on mukana pelissä, mutta ei kentällä. Rinteen (2021, 88, 138) mukaan puuttumattomuus ja vastuun välttely on pelkoa tarttua asioihin, jotka koetaan hankalaksi. Ylihuolehtiva johtaja ei lisää turvaa vaan voi vähentää resilienssin ja rohkeuden tunnetta.

Esihenkilön ja johtajan on tärkeää saada työntekijöiden luottamus ja monipaikkaisessa työskentelyssä se on astetta vaikeampaa. Kasvokkain ei ole välttämättä kohtaamisia usein tai rennot keskustelut kahvihuoneessa puuttuvat ja etäpalavereissa ei pysty tulkitsemaan ihmisiä niin hyvin kuin livenä tapahtuvissa. Jos palavereita pidetään hybrid-muodossa eli osallistujia on etänä ja livenä, tulee esihenkilön pitää huolta, että puheenvuorot jaetaan tasapuolisesti ja varmistetaan, että kaikki kuulevat mitä puhutaan. On hyvä ottaa huomioon, että livenä olevat työntekijät saattavat kommentoida tai keskustella keskenään ja etänä olevat jäävät ulkopuolisiksi. (Pullan 2016, 65-66.)

Monipaikkaisessa työssä ja sen johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon useita psykologisen turvallisuuden näkökohtia. Esihenkilön tulee erityisesti olla valppaana havaitsemaan tilanteita, joissa työntekijä ei ymmärrä tehtäväänsä tai jää jälkeen tavoitteista. Lisäksi on tärkeää

varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet käyttää teknologiaa, sillä kaikki eivät välttämättä ole yhtä taitavia uusien sovellusten tai laitteiden käytössä. Työntekijät saattavat kohdata tietoteknisiä ongelmia, jotka voivat olla esihenkilölle selvästi hahmotettuja, joten mikään asia ei saisi olla itsestäänselvyys, kun työntekijät työskentelevät muualla kuin toimistolta käsin, sillä siellä on helpompi käydä kasvotusten kysymässä apua ongelmaan. Yksinkertaisilla kysymyksillä kuten "miten menee?" tai "tarvitsetko apua?" voi olla suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa tiimin kanssa. Lisäksi on tärkeää kannustaa tiimin jäseniä olemaan aktiivisesti yhteydessä toisiinsa eikä vain odottaa, että esihenkilö välittää kaiken tiedon. Psykologisen turvallisuuden säilyttämistä esihenkilön ja tiimin välillä voidaan ylläpitää dialogin kautta, joka muodostuu ennalta sovittujen tapaamisten kautta, mutta tapaamisissa on hyvä järjestää aikaa rennommalle keskustelulle kuulumisista ja työntekijän jakamisesta, mutta huolehtien kuin yksityisyyden rajoista.

## 5 Psykologisen turvallisuuden, muutosjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn tulevaisuus

Tässä luvussa käyn läpi tietokirjailija Helka Pirisen kanssa käydyin haastattelun psykologisen turvallisuuden, muutosjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn tulevaisuudesta.

### 5.1 Haastattelu tietokirjailija Helka Pirisen kanssa

Helka Pirinen (2024) näkee, että työelämässä tapahtuvat muutokset ja teknologian kehitys ovat olleet jatkuvaa todellisuutta ja tulevaisuudessa tämä kehitys tulee vain kiihtymään entisestään. Tämän päivän työpaikoilla tekoälyllä, roboteilla ja automaatiolla on jo merkittävä rooli ja on odotettavissa, että niiden vaikutus tulee kasvamaan entisestään. Samalla työskentely-ympäristöt muuttuvat monimuotoisemmiksi, mikä asettaa uusia haasteita muutosjohtamiselle ja psykologiselle turvallisuudelle työpaikoilla. Työntekijöillä on pelko, tai kuten Pirinen kutsuu "pelkobingo", tarvitaanko minua enää, kun tekoäly tekee tehokkaammin työt. Pirinen toteaa, että se voikin olla, että työssä päästään nyt keskittymään olennaiseen tekemiseen, monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen ja koneet hoitavat rutiinit. Pelko tekoälyä kohtaan pitäisi saada pois. Tiettyjen alojen työntekijäpulaan Pirinen (2024) näkee mahdollisuuksia rekrytoimalla päteviä henkilöitä eri oppilaitoksista jo opiskeluvaiheessa ja jopa ulkomailta. Puhelimella toimivat käännohjelmat voivat auttaa, jos työntekijä puhuu muuta kieltä kuin Suomea. Esimerkiksi lähihoitaja voi puhelimessa olevan kääntäjäsovelluksen avulla puhua asiakkaalle ja asiakas lähihoitajalle niin ettei heillä tarvitse olla yhteistä kieltä, mutta työ ja palvelu sujuu odotetusti.

Muutosjohtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää eri sukupolvien odotukset ja näkemykset muutoksista. Nykyään työntekijät odottavat enemmän palautetta ja mahdollisuutta

osallistua päätöksentekoon. Avoimuus ja uteliaisuus ovat avainasemassa innovatiivisen tekemisen kannalta. Pirisen (2024) mukaan johtajien onkin tärkeää osoittaa avoimuutta ja luottamusta työntekijöitä kohtaan sekä antaa heille mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin. Tulevaisuutta ei rakenneta yksillä ja samoilla linsseillä, vaan useilla linsseillä. Lisäksi monipaikkainen työskentely, erityisesti hybridityö, on tullut jäädäkseen. Tämä luo uusia haasteita työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja psykologisen turvallisuuden kannalta. Disinformaatiota eli valeuutisia jaetaan kiihtyvällä tahdilla, joten työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että työpaikalla heillä on pääsy oikeaan tietoon. Johtajien on luotava avoin ja läpinäkyvä viestintäkuulttuuri sekä tarjottava työntekijöilleen mahdollisuus jakaa ajatuksiaan ja huoliaan.

Pirisen (2024) neuvo johtajille ja esihenkilöille tulevaisuudessa on, että työntekijöiden ääni pitää antaa kuuluviin, sillä johtajien strategiat eivät välttämättä aina toimi, joten herättele ihmisiä suunnitelmilla ja kysy mielipiteitä. Jakamalla vastuuta luodaan kulttuuri, missä jokainen tietää mikä merkitys hänellä on organisaatiossa. Henkisesti esihenkilö on läsnä, mutta tiimi ei tarvitse jatkuvaa valvontaa. Päätöksiä pitää tehdä rohkeasti ja nopeastikin, ja jos jokin ei toimi, pitää mennä vain eteenpäin ja tehdä uusi suunnitelma. Tiimille pitää luoda luottamusta, että ollaan valmistautuneita ja skenaariot on luotu. Silloin luotetaan, että työllä on merkitys ja sitä kannattaa tehdä. Pirinen (2024) korostaa, että johtajien ja työntekijöiden on oltava valmiita muutoksiin ja osattava sopeutua uusiin työskentelytapoihin ja teknologian hyödyntämiseen. Tämä edellyttää avointa ja läpinäkyvää viestintää, luottamuksen rakentamista sekä mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon.

## 6 Tietopohjan yhteenveto - suositukset organisaatiolle

Tässä luvussa tiivistän johtopäätökseni muutosjohtamisen, psykologisen turvallisuuden ja monipaikkaisen työskentelyn tietopohjasta. Tavoitteena on tarjota organisaatioiden johtajille ja esihenkilöille helppolukuinen yhteenveto, joka auttaa heitä arvioimaan näiden käsitteiden toteutumista työpaikalla. Samalla opinnäytetyön tietopohja tarjoaa mahdollisuuden syventää ymmärrystä aiheista, joita käsitellään tiiviimmässä muodossa.

Vastaan myös tutkimuskysymykseeni ”Millaisia käytäntöjä toimeksiantajaorganisaatio voi hyödyntää muutosjohtamisessa monipaikkaisessa työssä, erityisesti psykologisen turvallisuuden edistämiseksi?”

**Jaa vastuuta - tiimi mukaan muutokseen:** Osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen kasvattaa tiimin motivaatiota ja sitoutumista.

**Tuki läpi muutoksen:** Tarjoa tukea muutoksen eri vaiheissa, sekä johdon, esihenkilöiden että tiimin taholta, mikä vahvistaa luottamusta ja yhteenkuuluvuutta.

**Palaute:** Anna jatkuvaa palautetta tiimille koko muutoksen ajan. Selkeä palaute auttaa tiimiä hahmottamaan muutoksen suunnan ja edistymisen.

**Viestintä ja kommunikaatio:** Ylläpidä avointa dialogia ja jatkuvaa viestintää. Huomioi erityisesti ne, jotka eivät ole aktiivisesti mukana keskusteluissa.

**Resilienssi:** Kannusta tiimiä kehittämään muutoskykyä ja selviytymään haasteista. Resilienssi lisää tiimin kykyä sopeutua ja selvitä muutoksen tuomista haasteista.

**Luottamus ja kunnioitus:** Rakenna luottamusta ja kunnioitusta tiimin jäsenten välille. Luottamus ja yhteenkuuluvuus lisäävät sitoutumista ja hyvinvointia.

**Kommunikointi:** Kannusta avoimeen kommunikointiin, jossa onnistumisista ja epäonnistumisista puhutaan avoimesti ilman pelkoa tuomitsemisesta. Tämä edistää oppimista ja kehittymistä, joka on hyödyksi koko organisaatiolle.

**Avoin puhe:** Rohkaise tiimiä ratkaisemaan ongelmia avoimesti ja keskustelemaan haasteista. Tämä vahvistaa tiimin ongelmanratkaisutaitoja ja yhteistyötä.

**Onnistumisen kokemukset:** Korosta tiimin onnistumisia ja kannusta halua menestyä ja auttaa toisiaan. Positiiviset kokemukset vahvistavat tiimin sitoutumista ja motivaatiota.

**Vuorovaikutus, viestintä ja palaute:** Huolehdi siitä, että vuorovaikutus, viestintä ja palaute ovat jatkuvia ja avoimia. Tiedon puute voi heikentää tiimin motivaatiota ja suoritusta tai lisätä huhuja ja negatiivista puhetta.

**Yhteiset pelisäännöt:** Aseta yhteiset pelisäännöt ja odotukset, mikä lisää luottamusta ja selkeyttä työskentelyyn.

**Tasavertaisuus:** Huolehdi, että kaikilla tiimin jäsenillä on tasavertaiset mahdollisuudet osallistua ja saavuttaa tavoitteet monipaikkaisessa työympäristössä.

**Motivaatio:** Kannusta tiimiä ja ylläpidä työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Motivoitunut tiimi on tuloksellisempi ja sitoutuneempi.

**Läsnäolo:** Huolehdi, että tiimin jäsenet kokevat esihenkilön olevansa läsnä ja tulevat kuuluisiksi monipaikkaisessa työympäristössä. Mikroymmärrys tiimin tarpeista on tärkeää.

**Sovitut tapaamiset:** Järjestä säännöllisiä tapaamisia, joissa käsitellään sekä työhön että henkilökohtaisiin kuulumisiin liittyviä aiheita. Tämä edistää yhteisöllisyyttä ja tiimin hyvinvointia.

## 7 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi

Tässä luvussa arvioin tutkimusmenetelmäni luotettavuuden ja eettisyyden, esittelen tutkimusmenetelmäni, perustelen tekemäni valinnat sekä aineiston. Kuvaan tietopohjaa, miten hankin tutkimusaineiston, esittelen aineiston ja sen analyysi.

### 7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Osana hyvää tutkimuskäytäntöä arvioidaan kehitystyön luotettavuus ja eettisyys (TENK 2024a). Tässä kehitystyössä otettiin huomioon luotettavuus eli reliabiliteetti ja validiteetti eli kuinka päteviä tulokset ovat tutkimuskysymyksen kannalta valitsemalla huolella tutkimusmenetelmä ja suunnittelemalla sen toteutus etukäteen. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan soveltaa laadullisessa tutkimuksessa, kun tutkimuksen luonne on sisäistetty hyvin. Luotettavuutta arvioitaessa pitää pohtia metodien soveltuvuutta ja tutkimuksen tavoitetta. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluilla on keskeinen asema, erityisesti kun tarkastellaan hyvin perusteltua tutkimustavoitetta. (Puusa & Juuti 2020.)

Tämän opinnäytetyön tekijällä eli haastattelijalla oli entuudestaan tiedossa henkilö, joka työskentelee kohdeyrityksessä ja hänen antamien yhteyshenkilöiden perusteella kehitystyö saatiin alkuun ja haastateltavat valittua. Haastattelijan kytkös kohdeorganisaatioon saattaa siis vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa tehtyihin haastattelun vastauksiin. Toisaalta kuitenkin haastattelijalla toimitettiin saatesähköpostissa, haastattelun alussa sekä koevedosta lähettäessä esille, että haastattelu tehdään täysin luottamuksellisesti, vastaukset kirjoitetaan ylös eikä nauhoiteta ja haastateltavat ja kohdeorganisaation yhteyshenkilö saavat käydä valmiin materiaalin etukäteen läpi ja hyväksyä sen tai pyytää korjauksia, että he voivat itse todeta, ettei mitään organisaation tai työntekijöiden yksityisyyttä loukkaavia tietoja julkaistaisi. Tällä pyrittiin läpinäkyvyyteen ja luottamuksen saavuttamiseen haastateltavien kanssa ja keskustelu haastattelussa olikin molemmin puolin avointa ja spontaania. Analyysin tulokset raportoitiin avoimesti ja rehellisesti ja laadullisen analyysin prosessia kuvailtiin yksityiskohtaisesti, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluiden tulokset eivät voi olla kohdeorganisaatiolle täysin yleistettävät sillä haastateltavia oli kaksi, eivätkä he edusta koko organisaation johtajien tapaa toimia. Lisäksi vain toisella haastateltavalla oli monipaikkaisesti työskentelevä tiimi, joten tätä analyysiä varten saadut tiedot jäivät kapeaksi kohdeorganisaation osalta.

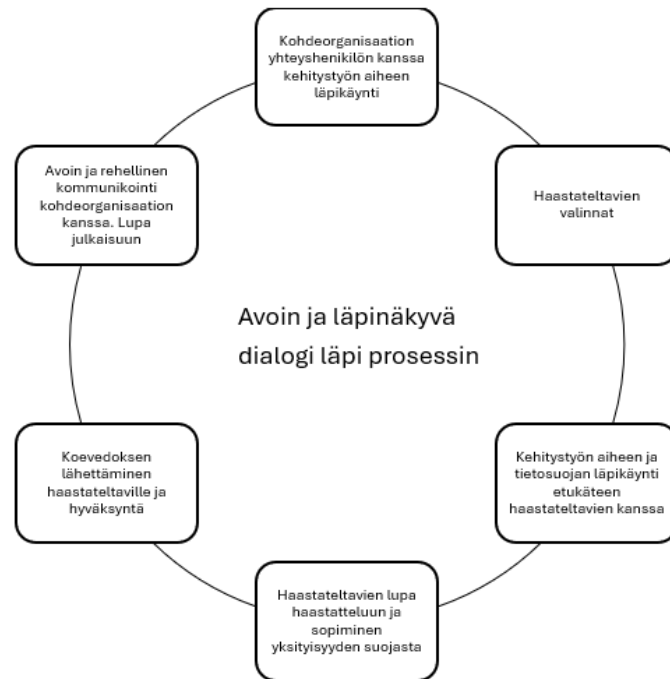
Haastattelijan objektiivisuus, eli puolueettomuus, voi olla mahdotonta missään sosiaaliteellisessä tutkimuksessa ja sillä tarkoitetaan, että haastattelijalla osaisi erottaa kehitystyössä tutkittavan asian niin että omat oletukset ja toimenpiteet eivät vaikuta lopputulokseen. Haastattelun uskottavuutta voidaan kuitenkin lisätä ymmärtämällä haastattelijan omaa subjektiivisuutta, eli omaa tulkintaa, ja arvoja, joilla on merkitystä haastattelun ja analyysin kulun ja lopputuloksen merkityksiin. Prosessin alussa tutkijalla (haastattelijalla) voi olla oma

esiyymmärrys, joka voi perustua omakohtaiseen kokemukseen ja se ohjaa häntä tiedonhankinnassa. (Puusa & Juuti 2020.)

Haastattelijan oma esihenkilökokemus mahdollisti aiheen syvällisemmän ymmärryksen sillä johtamiseen liittyvät ongelmat ja ratkaisut ovat universaaleja ja etukäteen suunnitellut haastattelukysymykset sekä haastattelun aikana tehdyt lisäkysymykset muodostuivat myös osittain haastattelijan kokemusperän kautta. Tämä voi myös olla osa laadullisen tutkimuksen ongelmaa, sillä haastattelija saattoi olettaa asioita ja jättää kysymättä haastateltavan näkemystä tai johdatella jotain kysymyksiä tarkoittamattaan. Haastattelijan objektiivinen näkemys on kuitenkin, että haastattelun ja analyysin kokonaisuus muodostui yhtenäiseksi ja ehjäksi ja se tuki tietopohjaa.

Tutkimuksen eettisyys muodostuu eettisten pelisääntöjen mukaan, jotka ovat rehelliset, vastuulliset ja oikeat toimintatavat tutkimuksessa, kuten opinnäytetyösopimus, tutkimuslupa, tutkittavien suostumus ja tietosuojaseloste. Tutkimusaineisto ja -prosessi on selkeästi kuvattu ja lopputulos luotettava. Henkilö- ja tietosuojan suhteen on noudatettu erityistä huolellisuutta ja tutkimusaineisto on objektiivisesti ja osaavasti tulkittu. Lisäksi päätelmät tulee olla luotettavia (Ajanto & Henttonen 2022; TENK 2023b, 12-15).

Kehitystyön eettisyyteen panostettiin, sillä eettisellä toiminnalla parannettiin haastattelun luotettavuutta, haastateltavien osallistumista ja hyvää ja läpinäkyvää yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa. Rehelliseen ja avoimeen raportointiin pyrittiin ja raportin kerääminen ja analyysi tehtiin haastattelijan omasta näkökulmasta, mutta tietosuojaa ja yksityisyyttä kunnioittaen. Haastateltavien henkilöiden tietoja ei ollut tarkoituksenmukaista julkaista ja henkilö-tietojen käsittelystä kerrottiin avoimesti ja rehellisesti. Haastateltaville annettiin tarpeeksi tietoa kehittämistyön aiheesta etukäteen ja haastattelun aikana eikä heitä painostettu millään tavalla haastatteluun ja haastattelun aluksi pyydettiin lupa kirjata ylös vastaukset. (Ajanto & Henttonen 2022; TENK 2023b, 15-19). Alla olevassa kuviossa 5 kerrataan tämän kehitystyön eettinen prosessi.



Kuvio 5: Kehityksen eettinen prosessi

## 7.2 Laadullisen tutkimuksen toteutusprosessi

Alla olevassa kuviossa 6 analyysi prosessina ja sen läpikäynti tarkemmin seuraavassa alaluovussa 7.2.

Suunnittelu	Toteutus
Aineiston kerääminen	Haastattelut
Aineiston järjestäminen	Haastattelun puhtaaksi kirjoittaminen
Aineiston koodaaminen	Teemoittelu Excel taulukkoon
Aineiston syventäminen	Teemojen ryhmittelyä syvällisemmin
Analysimenetelmän valitseminen	Teorialähtöinen laadullinen sisältöanalyysi
Tulkinta	Tulosten tulkinta ja ymmärrys tutkimuskysymyksiin ja teoriaan
Raportointi	Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen analyysiprosessi

## 7.3 Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu

Tämän tutkimuksen analysointimalli on teorialähtöinen laadullinen sisältöanalyysi eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmän, jonka avulla tarkastellaan merkityksiä ihmisen elämässä. Merkitykset voivat olla suhteita tai merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet ovat ihmisistä lähtöisin olevia ja ihmiseen päättyviä tapahtumia, joka voi esiintyä toimintana, ajatuksina tai

päämäärinä. Analyysi on teorialähtöinen, sillä se perustuu teoriaan (tietopohjaan), joka tässä kehittämistyössä määritellään. Analyysiä ohjaa siis valmis tietopohja, joka on aikaisemman tiedon perusteella luotu (Vilka 2021, 118; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 110). Analyysissa kuvataan ja ymmärretään ilmiöitä nojaten tietopohjaan, saadaan syvällisempää tietoa kohdeorganisaation eli Vehon johtamistavoista, ja tietoa tutkimuskysymykseen ”Kuinka johtajat voivat edistää tiimiensä psykologista turvallisuutta ja tehokasta muutosjohtamista monipaikkaisessa työympäristössä?”. Laadullisella analyysillä halutaan antaa syvempää ymmärrystä ilmiöistä ja merkityksistä, joita ei voi mitata numeraalisesti. On myös tärkeää ymmärtää kokonaisuutta ja saada uusia näkökulmia. (SurveyMonkey 2024.)

Kohderyhmäksi haastatteluun valikoitui Vehon päällikkö- ja johtajatason henkilöt, sillä kehittämistyö perustui tiimien johtamisella psykologisen turvallisuuden luomiseen, muutosjohtamiseen ja monipaikkaisessa työympäristössä työskentelyyn. Haastatteluun valikoituneilla henkilöillä piti olla syvällisempää näkemystä ja ymmärrystä tietopohjaan kerättyihin teemoihin sekä kahdella haastateltavalla tulisi olla kokemusta erilaisista tiimeistä ja niiden toimintatavoista arjessa ja tällä voidaan nähdä, onko tietopohjalla ja käytännön toteutuksella yhteyttä. Lisäksi heillä on kokemusta johtamisesta ja päätöksenteosta sekä he ovat avoimia muutoksille ja niiden läpiviemiselle. Haastattelun tavoitteena on kerätä mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta ja sen etuna on, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on syvälinen tietämys aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.) Koettiin, että kahdelta henkilöltä tietoa saisi sopivasti kerättyä eikä aineisto paisu liikaa ja sen tulkinta on laadukasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tilastolliset yleistykset vaan ymmärtää ilmiötä ja antaa sille teoreettinen tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Laadullisen tutkimuksen haastateltavat valikoi Vehon yhteyshenkilö, jonka kanssa oli käyty läpi huolella opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, joten hän ymmärsi minkä tyyppistä haastateltavaa etsittiin. Molemmat haastateltavat olivat Vehon päällikkö- ja johtajatason henkilöitä, joilla oli tiimissään useita työntekijöitä. Molemmilla haastateltavilla oli useamman vuoden työkokemus Vehossa ja eri osastot johtamiensa tiimien puolesta. Toisella oli enemmän kokemusta monipaikkaisesta johtamisesta ja toisella muutosten jalkauttamisesta hyvin konkreettisesti tasolla. Heihin oltiin yhteydessä ensin sähköpostilla, jossa selvennettiin haastattelun tarkoitusta ja tavoitetta, jotta he ymmärtäisivät miksi haastatteluun olisi tärkeää osallistua Vehon näkökulmasta, sekä mikä merkitys haastattelulla on kehittämistyön kannalta. Eskola ja Suoranta (2003, 56) korostavat, että haastateltavilla tulee olla riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta, sen tavoitteesta ja annettava ymmärrys vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Lisäksi kun käsitellään tietoja ovat kaksi keskeistä käsitettä luottamuksellisuus ja anonymiteetti säilytettävä ja tämä tuotiin esille haastattelun alussa, sillä kehittämistyön kannalta nimen tai positioiden julkaiseminen ei anna lisäarvoa lopulliseen analyysiin. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024 ja toinen haastattelu toteutettiin Vehon toimipisteessä ja toinen etänä videohaastatteluna Microsoft Teamsin kautta.

Haastattelu tehtiin teemahaastattelulla, josta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluun kerätään teemoja, josta haastateltava antaa oman kuvauksensa. Haastattelussa kerätään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyen tarkentavien kysymysten perusteella. Etuna on haastattelun aikana tehtävät tarkentavat kysymykset, joilla voidaan syventää haastattelun aikana tullutta tietoa. Mitä tahansa ei voi kysellä vaan on löydettävä merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymysten tarkoituksen mukaisesti. (Vilka 2021, 124; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88)

Haastattelun alkuun kerrottiin saatesanat, jossa käytiin läpi, kuka haastattelija on ja mitä koulutusta varten kehittämistyötä tehdään, haastattelun luottamuksellisuuden, kehittämistyön aihe, haastattelun runko, haastattelun teemojen termit, taustakysymykset ja niiden tarkoituksen sekä lupa haastateltavalta, että vastaukset saadaan kirjoittaa ylös.

Kysymykset (Liite 1) jaettiin neljään eri teemaan (tietopohjaan): johtaminen, muutosjohtaminen, psykologinen turvallisuus ja monipaikkainen työskentely. Kysymykset suunniteltiin purkamalla teemat pienempiin osiin. Esimerkkinä: mitä asioita koetaan psykologisena turvallisuutena työpaikalla. Nämä olivat esimerkiksi kommunikaatio, palaute, tapaamiset, tiimin näkemykset ja ideat. Näistä sai muodostettua selkeitä kysymyksiä esimerkiksi ”Millä tavalla työntekijöille annetaan palautetta?” ja niihin oli helpompi vastata verrattuna siihen, että olisi puhuttu pelkästään psykologisesta turvallisuudesta. Ei haluta tilannetta, jossa haastattelija ja haastateltava ymmärtävät teemojen termit eri tavoilla. Kysymykset käytiin läpi kiireettömästi ja etukäteen oli sovittu ajaksi tunti, minkä puitteissa haastattelut tehtäisiin. Toinen haastattelu venyi noin 10 minuuttia etukäteen sovitusta ja toiseen haastatteluun meni noin 10 minuuttia vähemmän aikaa.

Luottamuksellinen ilmapiirin haluttiin säilyttää haastattelun ajan, joten vastaukset kirjoitettiin koneelle. Haastattelut päätettiin olla nauhoittamatta, koska koettiin, että nauhoitettaessa ei olisi saatu yhtä avointa dialogia. Monet kysymykset liittyivät henkilökohtaisiin aiheisiin ja tietoihin, jotka jaettiin luottamuksellisesti.

Haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi ja koevedokset lähetettiin hyväksyttäväksi haastateltaville, että he saivat vahvistaa, että haastattelussa puhutut asiat oli kirjattu oikein ja heidän hyväksyntänsä jälkeen aloitettiin aineiston läpikäynti. Vilkan (2021, 137) mukaan, kun tutkimusaineisto on kerätty, se tulee muuntaa muotoon, jota voidaan analysoida. Tutkimusaineiston läpikäynti vaatii järjestelmällisyyttä aineiston ryhmittelyn ja luokittelun avulla. Eskola ja Suoranta (2003, 162) ilmaisevatkin hyvin, että kvalitatiivisen aineiston käsittelyn alkuvaiheessa on siedättävä epätietoisuutta, miten aineiston kanssa pitää toimia.

Suunniteltuna oli myös määrällinen tutkimus kohdeorganisaation työntekijöille, joka oli tarkoitus toteuttaa kyselyn muodossa, mutta siitä jouduttiin luopumaan, koska oli keskityttävä opinnäytetyön tietopohjaan ja haastatteluiden analysointiin. Aika olisi yksinkertaisesti

loppunut kesken, joten Vehon yhteyshenkilön kanssa tehtiin hyvässä yhteisymmärryksessä päätös jättää kysely tekemättä. Se oli jo valmisteltu kysymysten, saatetekstin ja tietosuojalomakkeen osalta ja ehdittiin tehdä jopa testikysely. Päätös kyselyn luopumisesta oli vaikea, sillä töitä sen eteen oli jo tehty, mutta samaan aikaan oli helpottavaa, kun opinnäytetyötä rajattiin. On tärkeää tunnistaa missä kohtaa opinnäytetyötä pitää fokusoida ja keskittyä laadukkaaseen sisältöön.

#### 7.4 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin laadullisella sisältöanalyysillä eli Template-analysis menetelmällä, jossa tunnistetaan eri teemoja ja niiden avulla tehdään hierarkkinen mallipohja eli template. (Ajanto & Henttonen 2022). Sisältöanalyysille tulee tehdä ensimmäisenä alkuperäisdatan pelkistäminen eli redusointi. Tekstiä luetaan ja katsotaan mitä mahdollisia koodauksia aineistossa on. Mallipohjaan haetaan ylä- ja alakäsitteitä, joista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125; Eskola & Suoranta 2003, 156). Aluksi koodattiin pdf-muodossa olevaan tekstiin korostusväreillä tutkimusongelman kannalta tärkeitä teemoja, jonka jälkeen ne siirrettiin alustavaan mallipohjaan, joka oli Excel taulukko. Tässä kohtaan analyysiä mallipohja näytti siis pitkältä rimpulta sanoja, joista alettiin etsimään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ensimmäinen koodaus ei olekaan lopullinen runko analyysille (Ajanto & Henttonen 2022; Eskola & Suoranta 2003, 156).

Mallipohjasta alkoi nyt erottumaan selkeitä teemoja ja raportti alkoi hahmottumaan. Eskola & Suoranta (2003, 178) suosittelevat teemoittelua analysointitavaksi, kun ongelmaan voisi olla käytännön ratkaisu, kuten tutkimuskysymyksessä ”Kuinka johtajat voivat edistää tiimiensä psykologista turvallisuutta ja tehokasta muutosjohtamista monipaikkaisessa työympäristössä?”. Haastatteluista voidaan poimia tutkimuskysymyksen kannalta käytännöllistä tietoa.

Alla olevassa kuviossa 7 näkyy aineiston analyysiprosessi:



Kuvio 7: Aineiston analyysiprosessi

## 8 Tulokset

Tässä luvussa esittelen analyysin tulokset, jotka olen jakanut teemojen mukaan ylä- ja alakäsitteisiin. Analyysi perustuu tutkimuskysymykseen ”Kuinka johtajat voivat edistää tiimiensä psykologista turvallisuutta ja tehokasta muutosjohtamista monipaikkaisessa työympäristössä?”

### 8.1 Johtaminen

Johtamisteemaan syntyi kaksi yläkäsitettä **johtamisen tahtotila** ja **tiimin johtaminen**.

Johtamisen tahtotilan alakäsitteet olivat **avoimuus**, **rohkeutta tehdä päätöksiä** ja **kommunikaation jakaminen**.

Alakäsitteessä **avoimuudesta** haastateltavat näkivät johtamisen tahtotilan olevan avointa, läpinäkyvää ja salailua tulisi välttää. Alakäsite **rohkeutta tehdä päätöksiä** haastateltavat halusivat, että he pystyvät selkeään ja ammattimaiseen johtamiseen, mutta ymmärsivät kuitenkin, ettei tiimin kanssa voi kaveerata liikaa vaan oma auktoriteetti on säilytettävä. Alakäsite **kommunikaation jakaminen** koettiin myös hyvänä johtamisena ja tärkeää on, että tiimin kanssa jaetaan mahdollisimman paljon. Helposti saattaa syntyä kuilu kommunikaatiossa eri osastojen välille tai oletetaan, että tieto kulkee tiimissä, mutta ymmärrettiin, että todellisuudessa esihenkilö on aina vastuussa oman tiimin tiedottamisessa.

Yläkäsite **tiimin johtamisen** nousi kolme alakäsitettä: **työntekijöiden tukeminen ja läsnäolo**, **yhteistyö** ja **tiimin yhteishenki**.

Alakäsite **työntekijöiden tukeminen ja läsnäolo**, haastateltavat halusivat, että tiimi kokisi heidän olevan läsnä. Tukea voidaan osoittaa palautteella tai sopivalla määrällä läsnäoloa. Haastateltavat pohtivat, että viisas esihenkilö osaa lukea tiimiä, minkä verran läsnäoloa tarvitaan ja milloin se alkaa tuntua ylikorostetulta ja mikromanageeraukselta eli johtamistyylyltä, jossa työntekijöille ei anneta tarpeeksi vastuuta ja esihenkilö yrittää hallita tai hoitaa itse mahdollisimman paljon työtehtäviä, joita voisi delegoida tiimille. Haastateltava antoi esimerkiksi liikenneympyrä- ja liikennevalomallista, jossa hän vertasi kannattaako työntekijöille asettaa työssä liikenneympyröitä, jossa asiat kulkevat vaivattomasti vai kannattaako asettaa liikennevaloja, jolla hän tarkoitti, että työntekijä pääsee eteenpäin itsenäisesti vähän matkaa, jonka jälkeen pitää aina odottaa lupaa seuraavaan työvaiheeseen. Tämä esimerkki liittyi esihenkilön ja tiimin väliseen luottamukseen ja yhteistyöhön, jolla haluttiin päästä vaivattomaan, liikenneympyrämäiseen liikkeeseen työpaikalla työtehtävien suorittamisessa. Haastateltava näki, että se perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.

”Ovi on aina auki” (Haastateltava 1)

Alakäsité **yhteistyön** haastateltavat näkivät erittäin tärkeänä ja sen kehittämisen. Eri tiimien välillä saatettiin nähdä haasteita löytää sujuvaa yhteistyötä ja sitä oli lähdetty kehittämään eri tavoilla. Yksi esimerkki koski palaveria, jossa kaksi eri osastoa oli otettu ideoimaan yhdessä ja sitä kautta rakennettu yhteistyötä yhteisen päämäärän avulla.

Alakäsité **tiimin yhteishengen kehittäminen** nähtiin tärkeänä osana tiimin johtamista. Tiimille haluttiin luoda positiivisia kokemuksia ja sitä kautta luoda yhteishenkeä ja sillä kasvatetaan resursseja, jotka vaikuttavat tiimin tulokseen.

## 8.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen teemasta nousi kolme yläkäsitetä **viestintä, muutos ja johdon tuki**.

Viestinässä oli kaksi alakäsitetä **tieto ei välttämättä kulje ja yhdenmukainen viestintä, joka tavoittaa kaikki**.

Alakäsité **tieto ei välttämättä kulje** nähtiin kehityskohteena organisaatiossa. Haastateltava 1 kommentoi:

”Ei koskaan liikaa aikaa ja resursseja”

tarkoittoa, että vaikka viestintään panostettaisiin jää todennäköisesti aina tietoa pimettiin tai kuilu tiettyjen organisaation hierarkioiden välillä. Kuvitellaan tilanne, missä organisaation johto kutsuu koko organisaation Teams-palaveriin, jossa käsitellään työpaikalla tapahtuvaa muutosta, joka koskee työntekijöitä. Osa työntekijöistä tekee suorittavaa työtä, eivätkä he ole tietokoneella palaverin aikaan tai lue sähköpostejaan päivän aikana säännöllisesti. Heiltä saattaa mennä palaveri kokonaan ohi ja he voivat olla tietämättömiä tulevasta muutoksesta päivän tai pari tai he kuulevat siitä keskusteltavan työpaikalla ja mahdollisia huhuja siihen liittyen. Haastateltavilla eli esihenkilöillä oli siis oltava käsitys tiimin työskentelytavoista ja aikatauluista. Myös tiimien välimatkat monipaikkaisessa työssä saattoivat heikentää tiedon kulkemista.

Alakäsité **yhdenmukainen viestintä, joka tavoittaa kaikki osoitti**, että haastateltavilla oli vahva tahtotila yhdenmukaisesti jakaa tietoa tiimin jäsenille. Haastateltavat ymmärsivät, että oli heidän vastuullansa mennä kertomaan tiimille vielä kasvokkain, jos heillä oli aavistus, ettei tieto saavuta kaikkia.

Yläkäsité **muutoksen** alakäsité oli **muutokseen uskominen**.

Alakäsitteessä **muutokseen uskominen** haastateltavat olivat ehdottomasti sitä mieltä, että kun muutosta lähdetään viemään tiimille, oma asenne oli ratkaiseva tekijä muutoksen

läpiviennin onnistumiselle. Erityisesti muutoksen alussa, kun tiimi kokee olonsa mahdollisesti epävarmaksi, esihenkilön rooli korostuu ja työntekijöiden on pystyttävä luottamaan häneen.

Yläkäsite **johdon tuen** kaksi alakäsitettä olivat **johdon tuki** ja **virheistä ei tuomita**.

Alakäsitteessä **johdon tuki** haastateltavat kokivat saaneensa omilta esihenkilöiltään täyden tuen omalle tekemiselleen tai heitä oli tuettu päätöksissä, joita he olivat tehneet. Tämä tuki oli koettu todella tärkeäksi.

”Muuttuvassa organisaatiossa korkeimman johdon tuki on tosi tärkeää.” (Haastateltava 2)

Alakäsite **virheistä ei tuomita** nousi esiin, sillä on hyvin todennäköistä, että muutoksen läpiviennin aikana tulee virheitä, mutta niihin suhtautuminen oli ollut hyvää ja haastateltavat olivat tähän tyytyväisiä.

### 8.3 Psykologinen turvallisuus

Teeman psykologinen turvallisuus yläkäsitteiksi nousi **palautte** ja **tiimin kuuleminen**.

Yläkäsite **palautteen** kaksi alakäsitettä olivat **palautteen antaminen** ja **palautteenantokanavat**.

Alakäsitteessä **palautteen antaminen** haastateltavat näkivät palautteen antamisen todella tärkeänä. Sitä piti pystyä antamaan, niin positiivista asioista kuin kehityskohteista. He kokivat, että palautetta osattiin ottaa hyvin vastaan ja sitä osattiin antaa puolin ja toisin esihenkilön ja työntekijän välillä, mikä nähtiin tärkeänä. Palautetta haluttiin antaa hyvinvointiin ja suoritukseen liittyen, ei pelkkiin numeroihin perustuen. Palautekeskustelut olivat myös tarkoituksella valmentavia, jolloin keskitytään työntekijän kehittymisen tukemiseen ja kannustamiseen. Tiimejä koskevat onnistumiset oli helpompi nostaa esille, kun taas haastateltavat näkivät, että yksilöille palautetta oli helpompi antaa konkreettisista asioista. Haastateltavat kokivat, että tiimit ymmärtävät heidän olevan tyytyväisiä kokonaisuuteen, vaikka yksittäinen negatiivinen palaute tulisi annettua. Haastateltavat toivoivat, että tiimin jäsenet pystyisivät antamaan keskenään enemmän palautetta. Yhtenä lisähuomiona haastateltava teki, että nuorempi sukupolvi on erityisesti kiinnostunut kuulemaan palautetta, miten he voivat kehittyä työntekijänä.

Alakäsite **palautteenantokanavat** sai paljon esimerkkejä mitä virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin palautetta annetaan. Tiimi voi antaa organisaatiolle henkilöstökyselyssä anonyymiä palautetta, kehityskeskustelussa noin kerran vuodessa käydään läpi henkilökohtaista palautetta ja säännöllisiä yksilöpalauttekeskusteluja pidetään esihenkilön kanssa valmentavasta näkökulmasta kerran kuussa. Epävirallisia palautteenantokeskusteluja käytiin palaverissa,

jatkuvan keskustelun kautta, paikallisissa keskusteluryhmissä ja positiivista yksilöpalautetta annettiin välillä esihenkilön ja työntekijän välisissä rennoissa käytäväkeskusteluissa. Havaintona haastatteluista, että alakäsitteet palautteen antaminen ja palautteenantokanavat olivat haastateltavien eniten kommentoima osa-alue koko haastattelussa.

Yläkäsitteessä **tiimin kuuleminen** kaksi alakäsitettä olivat **työntekijöiden ideat käyttöön ja puhuminen**.

Alakäsite **työntekijöiden ideat käyttöön** haastateltavat kertoivat, että tiimiltä oli tullut signaalia, esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyssä, että he halusivat osallistua (muutoksen) suunnitteluun. Tämä oli toteutettu ja se oli osittain toiminut. Ideoita oli tullut ja niitä oli toteutettu tai perusteltu miksi ei voida toteuttaa. Toinen kokemus oli taas, kun koko tiimin mielipidettä oli kysytty vain yksittäiset henkilöt olivat vastanneet. Haastateltavat pohtivat, että oli tärkeää löytää tasapaino, milloin tiimin pystyi osallistamaan päätöksiin ja ideointiin tai milloin esihenkilön on hyvä tunnistaa, ettei tiimillä ole tarvetta osallistua. Puhuttaessa päätöksistä haastateltavat tarkoittivat esihenkilön selkeän määrittelyn kautta tulleita vastuita tiimille.

Alakäsite **puhuminen** haastateltavat korostivat puhumisen kulttuuria ja avointa keskustelua. Tiimijäsenten kanssa oli paljon puhuttu ja ratkottu ongelmia ja se näkyi avoimuutena palautteen annossa työntekijöiden ja haastateltavien välillä.

#### 8.4 Monipaikkainen työskentely

Teeman monipaikkainen työ yläkäsite oli **tasavertaisuus**.

Yläkäsitteen **tasavertaisuus** yksi alakäsite oli **tasaisesti ja oikeudenmukaisesti**.

Alakäsite **tasaisesti ja oikeudenmukaisesti** haastateltava näki, että huolimatta maantieteellisestä sijainnista haluttiin edistää oikeudenmukaista ja yhdenvertaista seurantaan liittyen tavoitteisiin. Haastateltavat halusivat, että opittaisiin tunnistamaan myös ne työntekijät, jotka eivät ehkä osaa ilmaista tuen tarvetta monipaikkaisessa työssä. Myös teknologian osalta haluttiin varmistaa yhdenvertainen oppiminen oikeudenmukaisesti. Monipaikkainen työ nähtiin kulttuurimatkana, jonka oli käynnistänyt koronapandemia.

## 9 Pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluiden tulokset ja pohdin niitä tutkimuskysymykseni kautta ”Kuinka johtajat voivat edistää tiimiensä psykologista turvallisuutta ja tehokasta muutosjohtamista monipaikkaisessa työympäristössä?” ja ”Millaisia käytäntöjä toimeksiantajaorganisaatio voi hyödyntää psykologisen turvallisuuden edistämiseksi muutosjohtamisessa ja

monipaikkaisessa työssä?” Luvussa on johtopäätökset, suositukset, kehitysehdotukset ja pohdinta omasta oppimisestani.

### 9.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia muutosta johtamisen näkökulmasta ja selvittää, miten johtajat voivat vahvistaa työyhteisön psykologisen turvallisuuden tunnetta monipaikkaisessa työympäristössä. Laadullisen tutkimuksen eli haastatteluiden perusteella halutaan tuottaa kohdeorganisaatiolle eli Veholle tietoa heidän johtamistavoistansa ja tukevatko ne psykologista turvallisuutta etenkin muutosjohtamista monipaikkaisessa työskentelyssä. Opinnäytetyön yksi tavoitteista on tuottaa käytännön ohjeita, joten niitä pyritään myös pohdinnan alalukujen johtopäätökset, toimenpiteet ja suositukset organisaatiolle ja kehitysehdotuksien avulla antamaan. Opinnäytetyössä esitettyjen kehitysehdotusten ja suositusten toteuttaminen lisäisi työntekijöiden sitoutumista ja lisäksi tämä tekisi kohdeorganisaatiosta houkuttelevan vaihtoehdon potentiaalisille uusille työnhakijoille.

Pohdittaessa tuloksia havaittiin, että organisaation toiminnan kannalta johtamisen, muutosjohtamisen ja psykologisen turvallisuuden teemat ovat keskeisiä ja niitä tulee vahvistaa jatkuvasti esimerkiksi koulutusten, valmentamisen tai palautteen kautta. Johtamisteemassa avoimuus, rohkeus tehdä päätöksiä ja kommunikaatio olivat tärkeitä tekijöitä johtamisen tahtotilan luomisessa ja näitä vahvistamalla vaikutetaan tiimin tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi työntekijöiden tukeminen ja läsnäolo, yhteistyö ja tiimin yhteishenki nousivat esiin johtamisen tärkeinä osatekijöinä. Esihenkilön tulee luoda positiivisia kokemuksia tiimille ja edistää tiimien välistä yhteistyötä. Näiden elementtien merkitys korostui monipaikkaisessa työssä sillä tiimin yhteenkuuluvuutta ja kommunikaatiota vaikeuttaa etäisyys.

Muutosjohtamisen näkökulmasta viestintä, muutokseen uskomisen ja muutoksen takana seisominen ja johdon tuki ovat keskeisiä tekijöitä, kun halutaan toteuttaa onnistunut muutos. Esihenkilöllä on merkittävä rooli luottamuksen rakentajana ja hänen asenteensa muutosta kohtaa heijastuu tiimille ja erityisesti muutoksen alkuvaiheessa eli on tärkeää, että hän seisoo muutoksen takana koko muutosmatkan ajan. Haastatteluissa tuli ilmi, että ylimmän johdon tuki nähtiin välttämättömänä, että muutos saadaan toteutettua. Matkan varrella saattaisi tulla virheitä, mutta silti johtajiin ja päälliköihin sekä heidän päätöksiinsä luotetaan ja annetaan täysi tuki. Viestinnän osalta haastateltavat näkivät parannettavaa, erityisesti tiedonkullussa monipaikkaisessa työympäristössä. Viestinnän merkitys korostuu ja tulee varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet saavat tarvittavan tiedon muutoksista oikeassa ajassa. Tässä kohtaa tiimin esihenkilöllä on paras kokemus siitä saavuttaako tieto tasapuolisesti jokaisen ja hän voi jopa itse varmistaa, että tiimi saa tiedon ja ymmärtää sen sisällön viemällä henkilökohtaisesti viestin työntekijöille esimerkiksi kutsumalla tiimin koolle. Tiimi kokee arvostusta, kun (muutos)viestinnästä keskustellaan avoimesti ja voidaan esittää kysymyksiä ilman pelkoa

nolaamisesta. Tämä ehkäisee huhujen ja negatiivisen puheen leviämisen työpaikalla. Johtamisen tulisi siis olla avointa ja läpinäkyvää työntekijöille, jotta he voivat luottaa johtajiin ja omaan esihenkilöön.

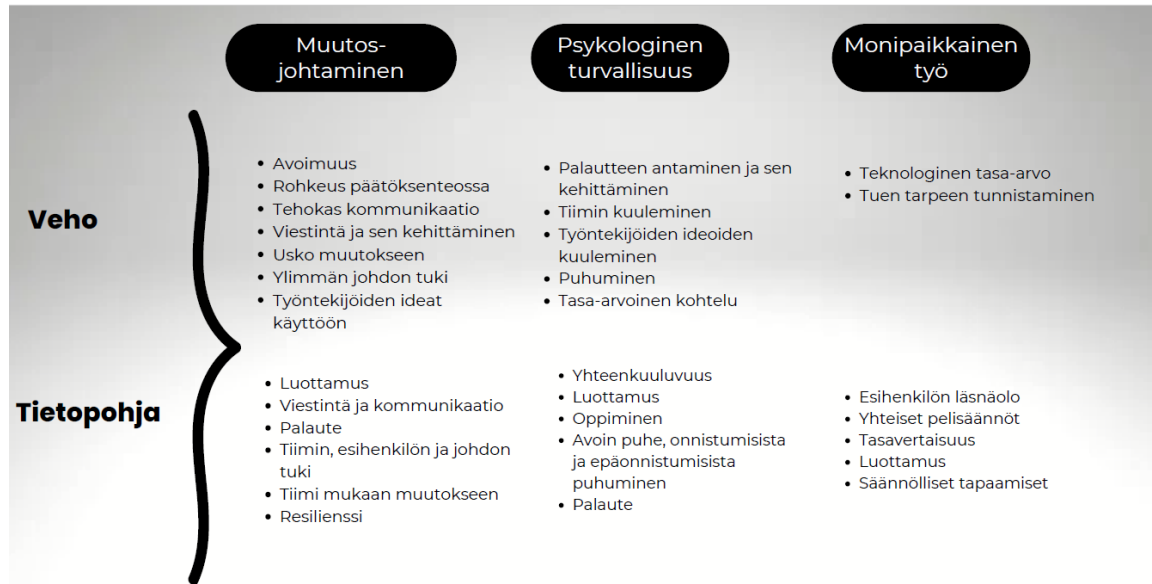
Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta palautteen antaminen ja -kanavat ja tiimin kuuleminen ovat tärkeitä ja rakentavat luottamuksen niin tiimin kuin esihenkilön ja työntekijän välille. On myös mahdollista, että jää sokeita kohtia, jos työntekijä ei osaa ilmaista tarpeeksi painokkaasti tarvitsevansa apua. Esihenkilöiden täytyy kommunikoida säännöllisesti jokaisen tiiminjäsenen kanssa ja saavuttaa luottamus ja psykologinen turvallisuus heidän kanssaan, jolloin työntekijä rohkaistuu keskustelemaan ongelmistaan. Palaverissa on hyvä kysyä työntekijöiden kuulumisia eikä keskittyä pelkkään työagendaan. Tämä pätee erityisesti monipaikkaiseen työhön, missä esihenkilö ei välttämättä näe työntekijöitä säännöllisesti toimistolla. Työntekijä saattaa hakeutua monipaikkaiseen työskentelyyn henkilökohtaisen elämän haasteiden tai työuupumuksen vuoksi ja esihenkilön on hyvä tiedostaa tämä, ja mahdollisesti etsiä keinoja auttaakseen haasteissa. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että avoin ja kannustava palaute kehittää tiimin työilmapiiriä. Kehityskohteenä nähtiin työntekijöiden keskinäisen palautteen antaminen esimerkiksi työkaverin kehuminen tai epäkohtaan puuttuminen, heti kun se havaitaan. Työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota lisää tiimin osallistaminen päätöksentekoon ja ideointiin, sillä se on osa psykologista turvallisuutta. Esihenkilön on kuitenkin hyvä tunnistaa, milloin tiimi ei koe tarvetta osallistua päätöksiin, jolloin aikaa ei mene hukkaan vastausten odotteluun.

Monipaikkaisessa työskentelyssä nousi esiin huomio, että työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu esimerkiksi teknologisen osaamisen kannalta on hyvä varmistaa. Tekninen kehitys on todella vauhdikasta ja olennainen tieto tai koulutus voi jäädä työntekijältä väliin, jolloin työaika voi tuhaantua asioiden tekemiseen vaikeamman kautta, vaikka oikeat työkalut olisivat olemassa. Mikäli tiimissä on hyvä yhteishenki ja psykologinen turvallisuus uskalletaan kysyä apua. Lisäksi monipaikkaisessa työssä on tärkeää oppia tunnistamaan työntekijän tuen tarve, vaikkei hän itse osaisikaan sitä ilmaista.

Psykologisen turvallisuuden edistäminen muutosjohtamisessa ja monipaikkaisessa työskentelyssä ovat keskeisiä teemoja organisaation menestymisen kannalta. Johtajat voivat edistää näitä teemoja käytännön johtamistyössä yllä mainittujen johtopäätösten sekä seuraavassa alaluvussa 9.2 konkreettisten esimerkkien avulla. Näillä saadaan edistettyä organisaation suorituskyyä ja työntekijöiden hyvinvointia.

Yhteenvetona johtajien rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä muutosjohtamisessa ja monipaikkaisessa työssä on keskeinen organisaation menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Alla olevassa kuviossa 8 yhteenveto laadullisen tutkimuksen tuloksista ja tietopohjasta. Veho-sarakkeessa (ylin rivi) haastatteluissa esiin tulleita asioita, jotka nähtiin

tärkeänä tai kehityskohteena, ja tietopohja sarakkeessa (alin rivi) tietopohjasta nousseita asioita, joilla luodaan psykologisesti turvallinen organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät voivat menestyä ja organisaation tavoitteet saavuttaa.



Kuvio 8: Yhteenveto

## 9.2 Toimenpiteet ja suositukset organisaatiolle

Toimenpiteet ja suositukset on koottu haastatteluissa esiin nousseista kohteista, joita Veho Oy Ab pyrkii kehittämään jatkuvasti, kuten yhteishengen edistäminen, viestintä ja palautteen antaminen. Lisäksi hyödynnetään tietopohjasta saatua tietoa. Toimenpiteet ja suositukset vahvistavat organisaation psykologista turvallisuutta muutosjohtamisen ja monipaikkaisen työn näkökulmasta.

### Tiimin yhteishengen edistämisen toimintamallit esihenkilöille ja johtajille:

#### 1. Luo avoin ja kannustava ilmapiiri:

- Rohkaise avoimella keskustelulla vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteistyöhön. Nämä ovat perusta terveelle organisaatiokulttuurille, jossa työntekijät menestyvät, ovat sitoutuneita ja organisaation tavoitteet saavutetaan. Terveen organisaationkulttuurin pohja luo mahdollisuuden onnistuneille muutoksille sekä luottamuksen monipaikkaiselle työlle.
- Kannusta avoimeen palautteen antamiseen ilman pelkoa seurauksista. Mikäli ikäviä tietoja pantataan, koska pelätään ettei niitä ymmärretä, vahingoittaa se yleistä mielialaa ja toiminta lamaantua.

#### 2. Johtajien tuki:

- Johtajien tulee luottaa esihenkilöihin ja antaa täysi tuki heidän tekemiselleen ja tukea päätöksissä, vaikka virheitä tai epäonnistumisia sattuisi nähtäisiin se mahdollisuutena oppia. Ilman luottamusta johdolta motivaatio laskee, tavoitteita ei saavuteta ja tämä vaikuttaa organisaation tulokseen.

### **3. Rakenna luottamusta ja yhteenkuuluvuutta:**

- Luo tiimin jäsenten välille luottamusta ja yhteenkuuluvuutta sitoutumisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tiimin työntekijät oppivat ilmaisemaan tunteitaan ja pitävät yllä tiimihenkeä. Tämä lisää aitoa halua auttaa toisia ja menestystä.
- Rohkaise tiimiä ratkaisemaan ongelmia avoimesti ja keskustelemaan haasteista ja virheistä, kun ongelmista uskalletaan puhua niihin, voidaan puuttua ajoissa.
- Ylläpidä avointa dialogia ja jatkuvaa viestintää, huomioiden erityisesti ne, jotka eivät ole aktiivisia keskusteluissa. Tietämättömyys syö vääjäämättä motivaatiota ja suoritukset heikkenevät. Monipaikkaisessa työssä työskentelevät saattavat hakeutua pois toimistolta henkilökohtaisen elämän haasteiden tai uupumuksen takia, joten sen vuoksi on hyvä pitää säännöllisesti yhteyttä ja kysyä kuulumisia.
- Mikroymmärrä älä mikrojohta. Esihenkilöiltä ja johtajilta toivotaan sopivaa määrää läsnäoloa, palautetta ja valppautta. Mikrojohtaminen tukahduttaa tiimin oppimisen ja innovoinnin.

### **4. Aseta yhteiset säännöt ja odotukset:**

- Toimi esimerkkinä organisaatiossa ja noudata yhteisiä pelisääntöjä sekä rohkaise tiimiä tehokkaaseen yhteistyöhön. Tiimiä on vaikea motivoida, esimerkiksi muutokseen osallistumiseen, ilman johtajan esimerkkiä. Tavoitteet pitää myös olla selvillä työntekijöille. Jos johtaja ei noudata organisaation eettisiä periaatteita tai osoita reilua ja oikeudenmukaista käytöstä ei tiimikään koe tarvetta noudattaa sääntöjä tai periaatteita.
- Varmista avoin ja selkeä viestintä organisaation tavoitteista ja päätöksistä. Yhteiset tavoitteet vahvistavat työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja yhteishenki kasvattaa resursseja, jotka vaikuttavat tiimin tulokseen.

### **5. Tiimihengen edistäminen käytännössä:**

- Sovi tiimin kanssa yhteiset pelisäännöt ja odotukset selkeyttämään työskentelyä ja lisäämään keskinäistä luottamusta. Näin ei synny epäselvyyttä vastuissa ja tehtävissä, joka voi aiheuttaa erimielisyyksiä tai epävarmuutta työtehtävien suhteen.

- Järjestä säännöllisesti (kahvi)tilaisuuksia ja tiimipäiviä edistämään suhteita ja kehittämään tiimihenkeä. Tiimipäivät kannattaa rakentaa niin, että ensin on vapaampaa ohjelmaa ja tämän jälkeen työhön liittyvä osuus, sillä työntekijät ovat avoimempia työlle ja oppimiselle ensin haettuaan yhteyttä tiimin kanssa.
- Huomioi työntekijöitä, jotka eivät ole usein äänessä, kysy heiltä kuulumisia ja kannusta heitä osallistumaan. Ota kuitenkin erilaiset persoonallisuudet huomioon.
- Järjestä työpajoja, joissa eri osastot voivat suunnitella ja tukea toisiaan yhteistyössä.

Nämä toimenpiteet auttavat luomaan avoimen ja kannustavan työympäristön, jossa tiimin jäsenet voivat tuntea psykologista turvallisuutta ja osallistua aktiivisesti organisaation toimintaan sekä vahvistaa muutoskyvykkyyttä.

### **Tiedottamisen ja viestinnän tärkeyden ymmärtäminen esihenkilöille, johtajille ja HR-osastolle**

#### **1. Kehitetään tiedonjakamisprosessit ja -kanavat:**

- Varmistetaan, että tieto kulkee sujuvasti organisaatiossa. Sillä tuetaan työntekijöiden psykologista turvallisuutta jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, erityisesti monipaikkaisessa työskentelyssä.
- Ylläpidetään avointa dialogia ja jatkuvaa viestintää, ettei organisaatiossa synny kuilua tiedottamisessa, josta voi muodostua vääriä johtopäätöksiä ja huhuja.

#### **2. HR-osasto kouluttaa esihenkilöitä ja johtajia tiedon välittämisessä:**

- Varustetaan esihenkilöt ja johtajat tarvittavilla taidoilla tiedon välittämisessä. Tarjotaan kattavia ohjeita ja tukea viestinnän alueella varmistaakseen, että tiedonkulku organisaatiossa on tehokasta ja avointa.
- Varmistetaan, että he ymmärtävät vastuunsa tiedottamisessa ja varaavat siihen aikaa.

#### **3. Esihenkilölle ja johtajille käytännön ohjeita:**

- Huomioi erityisesti ne, jotka eivät ole aktiivisesti mukana keskusteluissa, sillä taustalla voi olla uupumusta tai henkilökohtaisen elämän haasteita. Näihin voidaan tarjota ajoissa apua, kun ne havaitaan. Erilaiset persoonat osallistuvat eri tavalla ja on hyvä antaa tilaa keskusteluihin niille työntekijöille, jotka eivät osaa tuoda mielipiteitään ja huoliaan esille.
- Informoidaan isommista muutoksista työpäivän aikana ja annetaan työntekijöille mahdollisuus keskusteluun heti, ettei synny huhuja ja työntekijät voivat keskustella esihenkilön kanssa, mikäli heillä olisi mielipiteitä tai huolia. Esimerkiksi, kun muutoksesta tiedotetaan tiimille, esihenkilön ja johtajien asenne on ratkaiseva tekijä

muutoksen läpiviennin onnistumiselle. Työntekijöiden on pystyttävä luottamaan, että muutos on heille hyödyksi.

- Järjestetään kahdenkeskisiä tapaamisia esihenkilön kanssa. Tämä on tehokas tapa jakaa tietoa ja varmistaa työntekijöiden sitoutuminen ja luottamus organisaatioon. Tämä osoittaa myös arvostusta työntekijöitä kohtaan.
- Huolehditaan teknologisesta tasa-arvosta. Tarjotaan tietoa siitä, mistä työntekijät voivat saada lisäkoulutusta tai apua esimerkiksi järjestelmien käytössä.
- Hyödynnetään avoimessa viestinnässä erilaisia viestintäkanavia, kuten sähköpostia, intranettiä ja tiimipalavereita.

Näiden toimenpiteiden avulla varmistetaan avoin ja sujuva tiedonkulku, mikä edistää tehokasta yhteistyötä ja luo perustan organisaation tavoitteiden saavuttamiselle.

### **Palautteen antamisen merkitys koko tiimissä**

#### **1. HR-osasto kouluttaa palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta:**

- Johtajille ja esihenkilöille järjestetään koulutusta, jotta he voivat välittää tietoa, kuinka voidaan kehittää työntekijöiden keskinäistä palautteenantoa. Tämä vahvistaa tiimin yhteishenkeä ja myönteisillä tunteilla autetaan työyhteisöä selviämään muutostilanteissa paremman ryhmätyöskentelyyn ja ongelmanratkaisukyvyyn ansioista. Lisäksi tämä vahvistaa psykologista turvallisuutta ja resilienssiä eli selviytymiskykyä ja avoin puhe lisää tiimin keskinäistä luottamusta.
- Avointa ja rakentavaa keskustelua työpaikalla sekä tiimihengen parantamista. Esimerkiksi muutostilanteissa tiimi kutsutaan koolle, käydä yhdessä keskustelua mitä tunteita tai ajatuksia se jokaisessa herättää ja samalla vahvistetaan tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuutta.

#### **2. Esihenkilöt ja johtajat rakentavat palautteenantokulttuuria:**

- Anna palautetta aina kahden kesken ja rauhallisessa ympäristössä. Palautteen pitää kohdistua tekemiseen, jotta työntekijä voi oppia virheistä. Ylläpitämällä avointa kommunikaatiota voidaan tunnistaa virheitä ja puhua niistä ääneen ilman pelkoa epäonnistumisesta.
- Vältä syyllisen etsimistä virheen sattuessa, keskity virheestä oppimiseen ja tuleviin ennaltaehkäiseviin toimiin. Näin organisaatio voi kehittyä ja innovoida uutta.
- Huomioidaan, että eri ikäiset työntekijät kaipaavat erilaista palautetta, esimerkiksi nuoremmat sukupolvet saattavat odottaa enemmän palautetta omasta suorituksestaan ja miten he voivat kehittyä, kun taas kokeneemmat työntekijät ovat kiinnostuneita kuulemaan, millaista kokemusta he tuovat organisaatioon.
- Luo matalan kynnyksen palautteenantokanavia. Kehitä kanavia, jotka mahdollistavat helpon palautteen antamisen ja vastaanottamisen tiimissä. Anna mahdollisuus

kirjallisen palautteen antamiseen esimerkiksi tilanteissa, kun kollega on auttanut, luonut positiivista ilmapiiriä tai perehdyttänyt hyvin. Palaute voidaan käydä läpi pala-vereissa tai julkaista organisaation sisäisessä intranetissä.

Näiden suositusten avulla voit edistää avoimuutta, rohkeutta, tiedonkulkua, tiimityötä ja psykologista turvallisuutta organisaatiossasi. Lisäksi nämä toimenpiteet parantavat johtamista ja luovat entistä avoimemman, psykologista turvallisuutta tukevan työilmapiirin, mikä puolestaan edistää tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä.

### 9.3 Kehitysehdotukset

Nämä kehitysehdotukset ovat kohdeorganisaatiolle mahdollista jatkokehittämistä varten psykologisen turvallisuuden ja muutoskyvykkyyden vahvistamiseksi. Tätä opinnäytetyötä varten oli suunniteltu kysely, koskien psykologista turvallisuutta muutosjohtamisessa, Vehon työntekijöille noin neljälle eri toimipisteelle, mutta se jouduttiin rajaamaan pois kehittämistyöstä ajan puutteen vuoksi. Tietopohjan ja laadullisen analyysin tekemiseen jäi nyt aikaa, jotta ne voitiin tehdä laadukkaasti eikä hätiköiden. Kuitenkin kehittämistyön johtopäätöksille saataisiin vahvistusta kyselyn muodossa, joten se olisi hyvä tehdä kohdeorganisaatiossa. Koska kysely on jo tehty valmiiksi, voidaan se luovuttaa Vehon käyttöön, mikäli he haluavat, eikä näin ollen sen eteen tehty työ menisi hukkaan.

Johtamisen näkökulmasta Veho tekee nyt asioita oikein asioita, mutta esimerkiksi Työterveyslaitoksen (Selander, Näätänen & Alasoini 2022, 10) TYÖ2030 raportissa kerrotaan ilmiöistä, jota kutsutaan halo-efektiksi. Se tarkoittaa, että tutkimuksissa johtajat saattavat pyrkiä antamaan positiivisemmän arvion organisaation suhteiden laadusta. Organisaatiokulttuurin jaettu luottamus vahvistuu, kun työntekijöiden kehittämisideoihin suhtaudutaan hyväksyvästi, kuten Veho on tehnytkin. Mikäli opinnäytetyöhön kaavailtu kysely tehtäisiin työntekijöille, käytettäisiin aikaa asioiden yhteiseen tarkasteluun, jolloin TYÖ2030 raportin mukaan jaettu luottamus sekä organisaation yhteiset tavoitteet vahvistavat työntekijöiden psykologista turvallisuutta. Tämä auttaisi tunnistamaan konkreettisia parannusmahdollisuuksia ja vahvuuksia, joita voitaisiin hyödyntää organisaation kehittämisessä ja johtamisen tehostamisessa. Varsinkin, jos organisaatio kokee useampia muutoksia lyhyen ajan sisään, olisi tarpeen tehdä kysely säännöllisesti, jotta niihin osa-alueisiin, missä tulokset selkeästi laskevat voidaan reagoida nopeasti. Kuten haastatteluissa tuli esiin, sokeita kohtia jää. Mikäli työntekijät eivät osaa puhua ongelmista tai avun tarpeista ajoissa voi turvattomuus aiheuttaa työmotivaation laskua, uupumusta tai jopa työntekijöiden vaihtuvuutta.

Työntekijöiden irtisanoutuminen tai sairauslomat aiheuttavat taloudellista vahinkoa työnantajille. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja, sillä hänen on ensin omaksettava tarvittavat tiedot ja taidot työn sujuvaa suorittamista varten. Lisäksi uuden työntekijän on kehitettävä omaa osaamistaan, mikä vaatii myös aikaa ja tukea. Työntekijän poissaolo

sairausloman vuoksi aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta tiimille, sillä jäljelle jäävien työntekijöiden on hoidettava työt entiseen tapaan, vaikka työvoimaresurssit ovatkin vähentyneet. Tämä voi johtaa lisääntyneeseen työkuormaan ja stressiin, mikä heikentää tiimin tehokkuutta ja työilmapiiriä. Näin ollen sekä irtisanoutumiset että sairauslomamat voivat aiheuttaa merkittäviä haittoja työnantajille taloudellisesti ja operatiivisesti (Kääriä 2024; Ilmarinen 2022b).

Toinen kehitysvaihtoehto olisi henkilöstö- eli HR-osastolta jalkauttaa toimipisteisiin henkilöitä, jotka etukäteen ilmoitettuna aikana olisivat tavattavissa ja heille voisi tulla kertomaan kehitysehdotuksia tai kysymään työsuhteisiin liittyviä kysymyksiä. Tämä voitaisiin toteuttaa ”kiertue” tyyppisesti eli kaikki toimipisteet käytäisiin lävitse tietyn ajan sisällä. Tämä madaltaisi työntekijöiden kynnystä yhteistyöhön HR-osaston kanssa, joka taas johtaa avoimeen keskustelukulttuuriin organisaatiossa. Tähän voisi liittää myös työntekijöille lyhyen tietoiskun esimerkiksi työhyvinvoinnista ja toimipisteen esihenkilöille psykologisesta turvallisuudesta ja sen merkityksestä johtamisessa.

Tietokirjailija Helka Pirisen (2024) haastattelussa tuli ilmi, että tekoäly tulee olemaan tulevaisuudessa isossa roolissa organisaatioissa. Koska Veho Oy Ab on ollut edelläkävijä monella tapaa omalla toimialallaan, voidaan miettiä miten sitä voi hyödyntää psykologisen turvallisuuden edistämässä. Rutiinityötehtäviä, jotka voidaan automatisoida, tieto, jota voidaan analysoida suuresta tietomäärästä tai riskianalyysit ja datan tulkitseminen tekoälyn avulla jättää työntekijöille aikaa tehokkaampaan ongelmanratkaisuun, jolla saavutetaan motivaatiota työhön ja organisaatio saavuttaa nopeammin tavoitteensa. Työntekijöille jää enemmän aikaa asiointijättyöhön ja se vahvistaa psykologista turvallisuutta, kun saadaan onnistumisen kokemuksia työssä. Korkeat standardit ja korkea psykologinen turvallisuus edistävät yhteistyötä, oppimista ja monimutkaisten ongelmien ratkaisua.

On keskeistä ymmärtää, että johtajuuden kehittäminen ja nykyisen tason ylläpitäminen edellyttävät jatkuvaa aktiivista panostusta, avointa vuorovaikutusta sekä mahdollisuutta antaa palautetta, esimerkiksi nimettöminä kyselyinä ja tarvittaessa nopeaa reagoitua kehityskohtiin. Lisäksi avoin keskustelukulttuuri ja läsnäolo ovat avainasemassa psykologisen turvallisuuden edistämässä työpaikalla. Pysyminen kehityksen kärjessä tulevaisuudessa voi tukea psykologisen turvallisuuden ylläpitämistä, sillä organisaation valmius muutokseen osoittaa halua pysyä markkinajohtajana, mikä luo merkitystä työlle ja ymmärrystä tehokkaasta ja innovatiivisesta työskentelystä jatkuvan oppimisen kautta.

#### 9.4 Oma oppiminen

Alusta alkaen suunnitellessani opinnäytetyön aihetta, tavoitteenani oli tutkia työntekijöiden uupumusta. Aiheeni kuitenkin muuttui matkan varrella ja näen nyt, että nykyinen aihevalinta on merkityksellisempi. Vahvistamalla työntekijöiden psykologista turvallisuutta muuttuvissa työympäristöissä voimme ehkäistä työuupumusta ja samalla luoda tyytyväisempiä ja

motivoituneempia tiimejä. Tämä vaikuttaa positiivisesti mielenterveyteen ja se edistää pidempiä ja tuottavampia työuria. Opinnäytetyöprosessi on tarjonnut runsaasti oppimismahdollisuuksia. Tutkiessani psykologista turvallisuutta olen saanut arvokasta tietoa, jota voin hyödyntää myös omassa esihenkilötyössäni. Pyrin kuvaamaan psykologista turvallisuutta tietopohjassani selkeästi ja ymmärrettävästi. Lisäksi pidän tärkeänä näkökulmaa psykologiseen turvallisuuteen muutosjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn kontekstissa, joka on olennainen jokaisessa organisaatiossa.

Yhteistyö Vehon kanssa sujui erinomaisesti. Säännöllinen kommunikaatio sähköpostitse sekä pidempi Teams-palaveri auttoivat pitämään projektin hyvin hallinnassa. Yhteistyö- ja viestintätaidot ovat kehittyneet merkittävästi tämän prosessin aikana. Ohjaava opettaja on myös ollut korvaamaton tuki ja olen saanut apua aina tarvittaessa nopeallakin aikataululla. Hän on tukenut ja sopivasti haastanut minua kasvamaan sekä ammatillisesti ja henkilökohtaisesti. Opin hyödyntämään Laurea Tikkurilan kirjaston resursseja tehokkaasti ja hyödyllisesti. Kirjaston rauhallinen työskentely-ympäristö ja laaja valikoima aineistoja tarjosivat erinomaiset puitteet kirjoittamiseen. Lisäksi sain arvokasta vertaistukea ystävältäni, joka oli myös kirjoittamassa lopputyötään.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi oli antoisa ja olen erittäin tyytyväinen valitsemaani aiheeseen. Kuten mainitsin, tekemäni kysely kohdeorganisaatiolle jäi tekemättä aikataulun vuoksi, mutta muuten pysyin hyvin suunnitellussa aikataulussa. Minun oli mahdollista keskittyä laadukkaaseen tietopohjaan ja laadullisen analyysin tekemiseen. Toivon, että lukijalle välittyy tämä sisältö, jonka pyrin tekemään selkeäksi ja monipuoliseksi. Prosessi on ollut opettavainen monella tavalla, ja motivaationi on pysynyt koko ajan korkealla. Aloitin valmistautumisen tammikuussa, maaliskuussa etenin kohdeorganisaation kanssa ja keräsin tietopohjaa, huhtikuu oli laadullisen analyysin tekemistä sekä tietopohjan kasvattamista, ja toukokuu on mennyt editoidessa tekstiä ja johtopäätöksien ja kehitysehdotusten tekemisessä. Tulevaisuuden tavoitteeni ovat valmistua liiketalouden opinnoista ja mahdollisesti jatkaa uuden tutkinnon parissa syksyllä. Tämä aihe on vahvistanut haluani työskennellä työhyvinvoinnin parissa ja auttaa luomaan hyvinvoivia ja motivoituneita työympäristöjä.

## Lähteet

- Ajanto M. & Henttonen K. 2022. Tutkimus ja kehittämismenetelmät luontomateriaali, laadullisen aineiston analysointi. Viitattu 10.4.2024.
- Britannica. 2024. Kurt Lewin. Viitattu 6.5.2024. [Kurt Lewin | Field Theory, Gestalt Psychology, Group Dynamics | Britannica](#)
- Clark T. 2020. The 4 stages of psychological safety. E-kirja. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. [The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and ... - Timothy R. Clark - Google-kirjat](#)
- Creasey T. 2022. ADKAR: Core to the People Side of Change. Viitattu 23.4.2024. [ADKAR: Core to the People Side of Change \(prosci.com\)](#)
- Dufva M. 4.1.2024. Sitra-Megatrendit 2024. Viitattu 6.5.2024. [Megatrendit 2024 - Sitra](#)
- Dufva M. & Rekola S. 1.1.2023. Sitra-Megatrendit. Viitattu 6.5.2024. [Megatrendit 2023 - Sitra](#)
- Edmondson A. 2019. The Fearless Organization. New Jersey: Wiley.
- Edmondson A. & Mortensen M. 2021. What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. Viitattu 14.4.2024. [What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace \(hbr.org\)](#)
- Eskola J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä. Gummerus
- Duunitori. 2018. Muutoskäyrällä. Viitattu 17.4.2024. [Muutoskäyrä kuvaa matkaasi muutoksessa: kuopassa vai kukkulalla? \(duunitori.fi\)](#)
- Finder. Veho Oy Ab. Viitattu 17.3.2024. [Veho Oy Ab - taloustiedot, Y-tunnus ja päättäjät - Finder.fi](#)
- Great Palce To Work. 2022. Mitä on psykologinen turvallisuus?. Viitattu 29.3.2024. [Psykologinen turvallisuus työpaikalla - Great Place To Work Suomi](#)
- Hiatt J. & Creasey T. 2012. Change Management. The People Side of Change. [Change\\_Management\\_The\\_People\\_Side\\_of\\_Chapter.pdf](#)
- HBR Guide. 2021. HBR Guide to Remote Work. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ilmarinen 2022a. 19.4.2022. Psykologinen turvallisuus - miten sitä voi vahvistaa?. Viitattu 27.3.2024. [Psykologinen turvallisuus - miten sitä voi vahvistaa? - Ilmarinen](#)

- Ilmarinen 2022b. 11.1.2022. Työuupumus - mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi ehkäistä? Viitattu 28.4.2024 [Työuupumus - tunnista ja ehkäise burnout - Ilmarinen](#)
- Kielikello. 2021. Resilienssi eli kriisinkestävyys. Viitattu 31.3.2024. [Resilienssi eli kriisinkestävyys - Kielikello](#)
- Korpimies A. Huutava pomo on historiaa - Tätä osaamista johtajalta vaaditaan nyt yhä useammin. 2024. Kauppalehti. Viitattu 29.3.2024. [Huutava pomo on historiaa - Tätä osaamista johtajalta vaaditaan nyt yhä useammin | Kauppalehti \(laurea.fi\)](#)
- Kotter J. 2014. Accelerate. Yhdysvallat: Harvard Business Review Press.
- Krishnamoorthy R. 2022. What Great Remote Managers Do Differently. Harvard Business Review. Viitattu 27.2.2024. [What Great Remote Managers Do Differently \(hbr.org\)](#).
- Kääriä K. 13.3.2024. Hiljainen irtisanoutuminen on toivon menettämistä yhteyden korjaamiseen. [Hiljainen irtisanoutuminen on toivon menettämistä yhteyden korjaamiseen - Alma Talent](#)
- Malik P. 2022. The Kübler Ross Change Curve in the Workplace. Viitattu 17.4.2024. [The Kübler Ross Change Curve in the Workplace \(2024\) | Whatfix](#)
- Martela. Suomesta tuli nousevan johtamisopin edelläkävijä. 2024. Kauppalehti. Viitattu 23.3.2024. [Suomesta tuli nousevan johtamisopin edelläkävijä, Frank Martela kirjoittaa - KL tarjoilee huomiota herättäneen tekstin suomeksi | Kauppalehti \(laurea.fi\) | Kauppalehti \(laurea.fi\)](#).
- Maxwell J. 2019. Johtajuusmuutos. Keuruu: Otava.
- Mieli Ry. 7.3.2024. Tilastotietoa mielenterveydestä. Viitattu 6.5.2024. [Tilastotietoa mielenterveydestä - MIELI ry](#)
- Nummenmaa L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Tammi.
- Pirinen H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.
- Pollak L. 2019. The Remix. New York: HarperCollins.
- Prosci. The Prosci ADKAR Model. Viitattu 23.4.2024. [The Prosci ADKAR® Model | Prosci](#)
- Pullan P. 2016. Virtual Leadership. Iso-Britannia: KoganPage.

- Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. [Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)
- Rinne N. 2021. Rohkea organisaatio turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen J. 2022. Muutoksen johtaminen. Helsinki: Brik.
- Schein E. 2010. Organizational Culture and Leadership. E-kirja. 4. painos. Wiley
- SurveyMonkey. Viitattu 29.4.2024. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ymmärtäminen | SurveyMonkey](#)
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (TENK) 2024a. 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 27.4.2024. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#)
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (TENK) 2023b. 2/2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 27.4.2024. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](#)
- Trogen T. 2020. Positiivinen kasvatus. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Selander K. Näätänen A. & Alasoini T. 2022. TYÖ20230 MEADOW- Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana -työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2024. [Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana \(julkari.fi\)](#)
- Työterveyslaitos. 2022. Kuormitus ajaa etätööhön - hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle. Viitattu 27.2.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kuormitus-ajaa-etatyohon-hyva-johtaminen-ja-yhteenkuuluvuus-vetavat-tyopaikalle>
- Suutala S. Kaltiainen J. & Hakanen J. 28.2.2024. Tuorein Miten Suomi voi? -tutkimuskooste. Työterveyslaitos. Viitattu 7.5.2024. [Miten Suomi voi? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)
- Työterveyslaitos. 2024. Organisaatiomuutos. Viitattu 27.3.2024. [Organisaatiomuutos | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)
- Työturvallisuuskeskus. 2024. Resilienssi työssä ja arjessa. Viitattu 31.3.2024. [Resilienssi työssä ja arjessa \(ttk.fi\)](#)

Valtioneuvosto. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 12.3.2024. [Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Van Ulbrich G. 2023. Transforming Sales Management. Iso-Britannia: KoganPage.

Veho. Viitattu 17.3.2024. [Historia - Veho](#)

Vilka H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. 5.painos. Helsinki: Alma Talent.

Tämän tekstin kieliäsun muokkaamisessa on hyödynnetty ChatGPT:tä

Julkaisemattomat

Toimeksiantajaorganisaation henkilöiden haastattelut 2.4.2024

Pirinen H. 2024. Tietokirjailija ja muutosjohtamisen ja esimiestyön valmentaja - haastattelu 10.5.2024. Puhelinhaastattelu Tuusula.

## Kuviot

Kuvio 1: Hiatt J. & Creasey T. 2012. Change Management. The People Side of Change. <a href="#">Change_Management_The_People_Side_of_Cha.pdf</a> .....	15
Kuvio 2: Pirinen H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent .....	17
Kuvio 3: Clark T. 2020. The 4 stages of psychological safety. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. <a href="#">The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and ... - Timothy R. Clark - Google-kirjat</a> ).....	21
Kuvio 4: Edmondson A. 2019. The fearless organization. New Jersey: Wiley. ....	25

## Kuvat

Kuva 1 Veho logo. Viitattu 17.3.2024. <a href="#">Logot - Veho</a> .....	10
Kuva 2 Mercedes-Benz tähtilogo 17.3.2024. <a href="#">Mercedes-Benz-henkilöautot   Etusivu</a> .....	10

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset..... 61

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset

Kauanko olet työskennellyt Veholla?

Minkä kokoinen tiimi sinulla on? Esihenkilöitä ja alaisia noin?

Työskennelläänkö toimistolla vai monipaikkaisesti?

### Johtaminen

Johtamisen tahtotila Vehossa?

Johtamisen kriteerit, mitä pitää toteutua, Vehossa?

Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä johtamisessa?

Mikä johtamisessa motivoi sinua?

### Muutosjohtajuus

Koetko, että esihenkilöillä ja johtajilla on tarpeeksi resursseja kohdata työntekijöiden kanssa muutostilanteita?

Koetko, että tiedotus ja viestintä on hyvää läpi muutosprosessin omasta puolestasi? Vehon osalta?

Jos ajatellaan muutosta kolmiona, jossa on alussa muutosten tavoitteiden luominen, toisena muutosten tavoitteita kohti meneminen ja lopuksi tavoitteiden saavuttaminen ja muutoksen jälkeinen työskentely niin, jos tätä ajatellaan kokonaisuutena, mitkä koet omiksi vahvuuksiksi ja missä olisi kehitettävää?

Tuleeko mieleen jotain esimerkkiä muutostilanteesta missä olet oppinut johtamisesta eniten?

### Psykologinen turvallisuus

Miten tiimien yhteistyötä ja kommunikaatiota kehitetään?

Millä tavalla työntekijöille annetaan palautetta?

Onko jotain säännöllisyyttä, yhteisesti tiimille tai yhteisissä tapaamisissa palaute yhdelle henkilölle?

Otetaanko työntekijöiden näkemykset ja ideat huomioon muutoksissa? Millä tavoin? Jos ei niin miksi?

Millä tavalla palautetta kerätään työntekijöiltä tai esihenkilöiltä? Miten saatuun palautteeseen suhtaudutaan?

Koetko, että tiimi pystyy puhumaan avoimesti onnistumisista ja epäonnistumisista?

Monipaikkainen työ

Onko Vehossa määritelty toimisto- ja etäpäivät?

Miten monipaikkaista johtamista on huomioitu Vehossa?

Millaista johtamista tiimi tarvitsee monipaikkaisessa työskentelyssä?

Miten tiimin ja yksilöiden tarpeet on huomioitu?

Toteutuuko tasavertaisuus: avoimuus, selkeys, digitaalisen työympäristön hyödyntäminen ja tasa-arvo monipaikkaisessa työskentelyssä?

Tässä kaikki minun kysymykseni. Tuleeko vielä mieleen jotain lisättävää tai kysyttävää minulta?