



PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS MUUTOSNEUVOTTELUIDEN AIKANA

Sisäisen viestinnän merkitys psykologisen turvallisuuden tukemisessa henkilöstövähennyksiä koskevissa muutosneuvotteluissa

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Wellness-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Saara Hakonen		
Työn nimi Psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluiden aikana		
Päiväys	8.5.2025	55/23
Yhteistyötaho -		
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden merkitystä henkilöstövähennyksiä koskevien muutosneuvotteluiden aikana. Psykologisella turvallisuudella tarkoitettiin organisaatio ilmapiiriä, jossa työntekijät uskalsivat ottaa sosiaalisia riskejä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sisäinen viestintä tuki psykologisen turvallisuuden tunnetta muutosneuvotteluiden aikana. Työssä käsiteltiin suomalaisen rakennusorganisaatio X muutosprosessia, jossa muutosneuvotteluiden seurauksena jouduttiin tekemään henkilöstövähennyksiä. Opinnäytetyön pääteemana toimi psykologinen turvallisuus.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisena, että kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruu toteutettiin verkkokyselyn avulla toimeksiantajaorganisaation henkilöstöltä muutosneuvotteluiden jälkeen. Verkkokysely piti sisällään saatekirjeen, moniväittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Verkkokyselyyn saatiin 84 vastausta, mikä vastasi 14 prosenttia koko henkilöstöstä. Määrällistä aineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin. Kaikille väittämille laskettiin vastaajamäärä, vastausten minimi- ja maksimiarvot, keskiarvo sekä keskihajonta. Näiden tunnuslukujen avulla tarkasteltiin yksittäisten muuttujien jakaumia sekä vastausten hajontaa. Laadullista aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että henkilöstövähennyksiä koskevat muutosneuvottelut voivat vaikuttaa henkilöstön kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Tuloksista kävi ilmi, että psykologista turvallisuutta voidaan tukea avoimella, oikea-aikaisella ja kaksisuuntaisella viestinnällä. Nämä lisäsivät henkilöstön kokemusta osallisuudesta ja turvallisuudesta, kun taas epäselvä viestintä lisäsi epävarmuutta ja heikensi luottamusta. Työn tulokset sisälsivät suosituksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi, joiden avulla organisaatio pystyi vahvistamaan henkilöstön hyvinvointia ja muutosvalmiutta tulevissa muutosneuvotteluissa. Tutkimus antoi kokonaiskuvan siitä, miten viestintäkäytäntöjä kehittämällä voidaan tukea psykologista turvallisuutta muutostilanteissa.</p>		
Avainsanat Psykologinen turvallisuus, muutosneuvottelut, muutosvalmius, organisaatiomuutos, sisäinen viestintä		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta	5
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite	5
1.3	Työn toteutus	6
1.4	Keskeiset käsitteet	7
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS KÄSITTEENÄ	9
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	9
2.2	Amy Edmondsonin teoria psykologisesta turvallisuudesta.....	9
2.3	Psykologinen turvallisuus yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla	12
2.3.1	Yksilö	16
2.3.2	Tiimi	16
2.3.3	Organisaatio	17
2.4	Psykologisen turvallisuuden rajoitteet.....	18
3	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS MUUTOSTILANTEISSA.....	19
3.1	Psykologisen turvallisuuden merkitys muutosneuvotteluiden aikana.....	19
3.2	Psykologista turvallisuutta tukevat tekijät muutostilanteissa	20
4	MUUTOSNEUVOTTELUT LAIN NÄKÖKULMASTA.....	22
4.1	Yhteistoimintalain rooli muutosneuvotteluissa	22
4.2	Muutosneuvottelut.....	23
4.3	Työsopimuslain näkökulmat muutostilanteissa	24
5	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	26
5.1	Yksisuuntainen ja kaksisuuntainen viestintä.....	27
5.2	Sisäinen viestintä muutostilanteissa	28
5.2.1	Työntekijöiden tarpeet ja osallistaminen muutoksen viestinnässä.....	29
5.3	Sisäisen viestinnän haasteet muutostilanteissa	30
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	32
6.2	Aineiston keruu	33
6.3	Aineiston käsittely- ja analyysimenetelmät	37
7	TUTKIMUSTULOKSET	39
7.1	Verkkokyselyn tulokset	39
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista	44

8	POHDINTA.....	46
8.1	Kehitysideoita.....	46
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
8.3	Jatkotutkimusehdotukset	48
8.4	Omat oppimiskokemukset ja ammatillinen kasvu.....	49
	LÄHTEET	50
	LIITE 1: SUOMENKIELINEN SAATEKIRJE.....	56
	LIITE 2: ENGLANNINKIELINEN SAATEKIRJE	57
	LIITE 3: SUOMENKIELINEN KYSELYLOMAKE	59
	LIITE 4: ENGLANNINKIELINEN KYSELYLOMAKE	68

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Innovoinnin sekä avoimen tiedon jakamisen tarve on lisääntynyt, kun nykyiset työorganisaatiot kohtaavat jatkuvasti suurempaa epävarmuutta ja monimutkaisuutta (Edmondson & Bransby 2022, 56). Talouden suhdannevaihtelut, globaalit kriisit ja teknologiset innovaatiot lisäävät jatkuvasti organisaatioiden muutospainetta, jotka vaikuttavat merkittävästi myös henkilöstöön ja työyhteisön dynamiikkaan. Muutos ei ole enää poikkeuksellinen tila, vaan organisaatioiden selviytymiskeino pysyä muuttuvan yhteiskunnan mukana. Näissä olosuhteissa taloudelliset paineet ja toimintaympäristön epävarmuus voivat pakottaa organisaatiot säästötoimiin, jolloin käynnistetään muutosneuvottelut. Nämä voivat johtaa myös henkilöstövähennyksiin. Samalla korostuu tarve huomioida työntekijöiden psykologinen turvallisuus, joka on keskeinen tekijä muutoksen onnistumisessa ja työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa (Shea ym. 2017, 4). Ilman psykologista turvallisuutta henkilöstön kokemus epävarmuus ja ahdistus voivat kasvaa, mikä lisää muutosvastarintaa ja heikentää organisaation toimintakykyä.

Psykologinen turvallisuus määritellään työympäristönä, jossa rehellinen tiedon jakaminen ja kommunikointi tapahtuvat pelkäämättä tuomitsemista tai nöyryytetyksi tulemistä (Edmondson & Bransby 2022, 56). Käsite nousi laajempaan tietoisuuteen työelämässä erityisesti vuonna 2012 Googlen toteuttaman laajamittaisen Aristotle -projektin myötä. Kyseessä oli sisäinen tutkimushanke, jossa Google selvitti, mitkä tekijät tekevät tiimeistä tehokkaita ja menestyviä. Tutkimus osoitti, että menestyvien tiimien keskeinen yhdistävä tekijä ei ollut älykkyyssosamäärä, työkokemus tai tekninen osaaminen, vaan psykologinen turvallisuus tiimin sisällä. (Google n.d.) Tästä huolimatta psykologisen turvallisuuden merkitystä ei kaikissa organisaatioissa onnistuta siirtämään käytännön tasolle muutosprosessien yhteydessä (vrt. Edmondson & Bransby 2022, 56).

Sisäinen viestintä on olennainen väline psykologisen turvallisuuden tukemisessa erityisesti muutostilanteissa, joissa harkitaan henkilöstövähennyksiä. Avoin, oikea-aikainen ja vuorovaikutteinen viestintä vähentää epävarmuutta ja tukee henkilöstön kokemusta arvostuksesta ja osallisuudesta (Edmondson & Bransby 2022, 56). Viestinnän avulla voidaan rakentaa luottamusta, ehkäistä huhuja ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä on ratkaisevaa muutoksen onnistumiselle. Onnistunut sisäinen viestintä ei kuitenkaan ole pelkkää tiedon jakamista ylhäältä alas, vaan se rakentuu kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, jossa henkilöstöllä on myös mahdollisuus kysyä, kommentoida ja saada vastauksia avoimessa ilmapiirissä. Näin viestintä toimii paitsi informaation välineenä, myös tärkeänä tunnesiteiden ja yhteisöllisyyden vahvistajana. (Shea ym. 2017, 6.)

Psykologisen turvallisuuden ja sisäisen viestinnän yhteys muodostuu erityisen tärkeäksi henkilöstövähennyksiä koskeissa muutosneuvotteluissa. Tilanteissa, joissa työntekijät kokevat tullessaan informoiduiksi, muutosten hyväksyminen ja niihin sitoutuminen paranevat. Tämän vuoksi onnistunut viestintä ei ole ainoastaan viestintästrateginen kysymys, vaan suoraan organisaation muutoskyvykkyyttä ja henkilöstön hyvinvointia määrittävä tekijä.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoituksena on tarkastella psykologisen turvallisuuden merkitystä muutostilanteessa, jossa joudutaan tekemään henkilöstövähennyksiä. Tavoitteena on tutkia, miten sisäinen viestintä voi

vahvistaa henkilöstön psykologisen turvallisuuden kokemusta tällaisissa tilanteissa. Työn painopisteenä on tunnistaa ne psykologisen turvallisuuden osa-alueet, jotka ovat kriittisiä muutostilanteissa, ja tarkastella, miten sisäisen viestinnän käytännöt voivat luoda työyhteisössä luottamuksen, yhteisöllisyyden ja avoimuuden kulttuuria. Työn laajempuna tarkoituksena on edistää henkilöstön hyvinvointia ja osallisuutta muutosneuvotteluiden aikana.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavoin muutosneuvottelut vaikuttavat henkilöstön kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja kuinka viestintä voi toimia tukirakenteena muutostilanteissa. Saadut havainnot voivat tarjota organisaatiolle konkreettista tietoa siitä, miten sisäisen viestinnän ja psykologisen turvallisuuden näkökulmat voidaan huomioida tulevissa muutosprosesseissa tehokkaammin. Tavoitteena on, että yritys pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan muutoksia mahdollisimman inhimillisesti, ottaen huomioon henkilöstön hyvinvoinnin. Nämä parantavat muutosten onnistumisen edellytyksiä.

Näiden tulosten pohjalta organisaatio voi kehittää johtamiskäytäntöjään ja viestintästrategioitaan vastaamaan paremmin henkilöstön tarpeisiin muutostilanteissa. Tämä auttaa luomaan vahvemman pohjan henkilöstön luottamukselle ja sitouttamiselle, mikä osaltaan tukee organisaation kykyä navigoida menestyksekkäästi strategisissa muutoksissa.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin päätutkimuskysymyksiin:

- ”Miten muutosneuvotteluiden aikana toteutettu sisäisen viestintä vaikuttaa henkilöstön kokemaan psykologiseen turvallisuuteen?”
- ”Mitkä ovat psykologisen turvallisuuden tärkeimmät osa-alueet ja painopisteet muutosneuvotteluiden aikana?”

Työssä tarkastellaan myös seuraavia alatutkimuskysymyksiä:

- ”Millaisia sisäisen viestinnän keinoja voidaan käyttää lievittämään epävarmuutta ja tukemaan psykologista turvallisuutta?”
- ”Miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa henkilöstön valmiuteen omaksua muutoksia ja sopeutua tilanteisiin muutosneuvotteluiden jälkeen?”

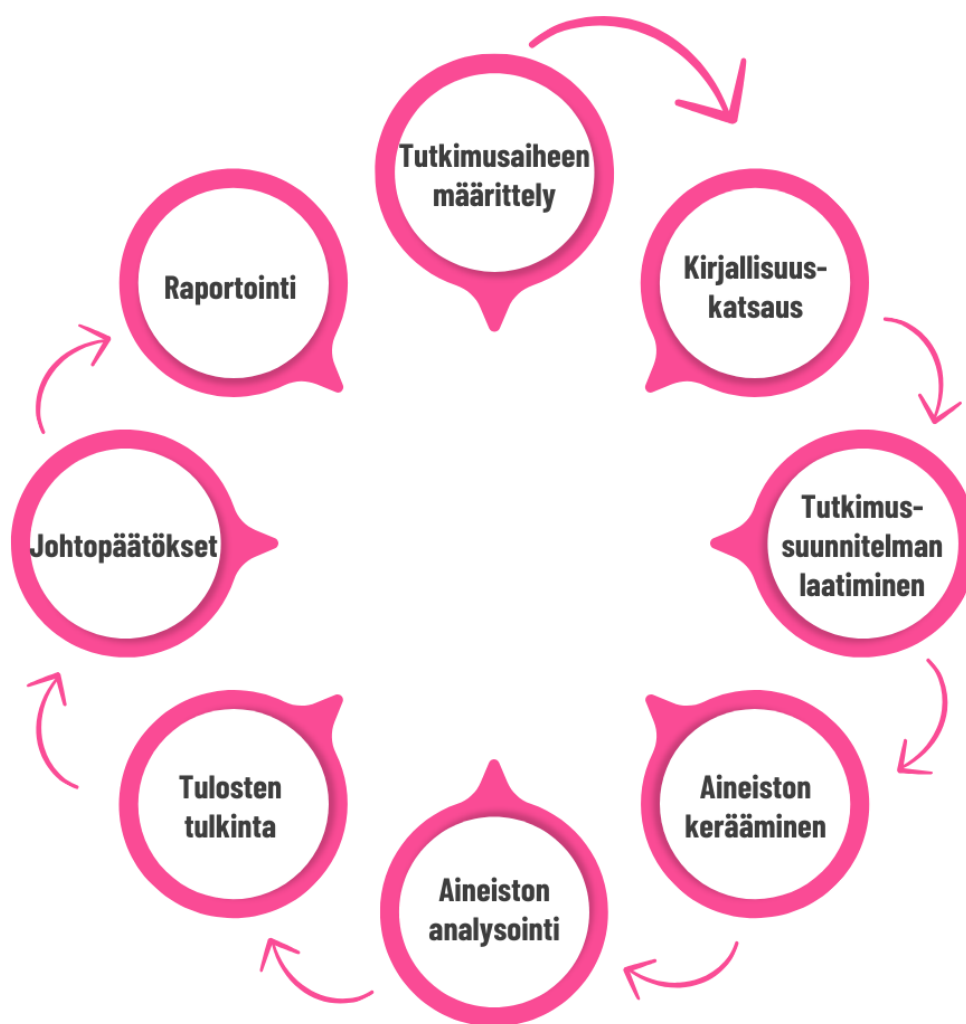
1.3 Työn toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyö, joka tarkastelee psykologisen turvallisuuden merkitystä toimeksiantajayrityksen muutostilanteessa, jossa on jouduttu tekemään henkilöstövähennyksiä. Tutkimuksessa painotetaan sisäisen viestinnän roolia psykologisen turvallisuuden tukemisessa ja pyritään selvittämään, miten sisäisen viestinnän käytännöt voivat vaikuttaa henkilöstön turvallisuuden kokemukseen muutostilanteissa.

Toimeksiantajayritys, jota kutsutaan tässä opinnäytetyössä yksityisyyden suojaamiseksi yritys X:ksi, on suomalainen rakennusalan organisaatio, joka työllistää noin 600 henkilöä. Henkilöstö koostuu johtajista, esihenkilöistä, hallinnon henkilöstöstä, asentajista sekä asiakassuhde- ja myyntihenkilöstöstä.

Tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena, jossa aineisto kerätään verkkokyselylomakkeella toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä. Kyselyn kohderyhmänä ovat muutosneuvotteluiden seurauksena irtisanotut henkilöt, joiden työsuhde oli vielä tutkimuksen tekohetkellä voimassa sekä

muutosneuvotteluissa mukana olleet henkilöstön edustajat ja työntekijät, jotka seurasivat neuvottelujen etenemistä sisäisen viestinnän kautta. Aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin, ja analyysissä keskitytään tarkastelemaan psykologisen turvallisuuden ja sisäisen viestinnän välisiä yhteyksiä. Tutkimustuloksia tulkitaan suhteessa tutkimuskysymyksiin sekä tavoitteisiin, jotka esitetään lopullisessa raportissa yleisellä tasolla, totuudenmukaisesti. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet.

1.4 Keskeiset käsitteet

Psykologinen turvallisuus viittaa ympäristöön, jossa yksilöt tuntevat voivansa ilmaista huolensa, kysymyksensä ja ideansa ilman pelkoa kielteisistä seurauksista (Edmondson 2019, 22).

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välillään tapahtuvaa viestintää (Vuori 2005, 225).

Organisaatiomuutos tarkoittaa laajaa ja rakenteisiin vaikuttavaa uudistusta, joka kohdistuu organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti (Pahkin, Sutela & Vänskä 2011, 4).

Muutosjohtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessimaista toimintaa, jossa mukautetaan organisaation kulttuuria, hierarkiaa sekä liiketoimintaprosesseja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Fulla 2007, 36).

Muutosvalmius on yksilön muutokseen liittyvä kokonaisvaltainen asenne, johon sisältyvät uskomukset muutoksen tarpeellisuudesta, luottamus organisaation kykyyn toteuttaa muutos sekä aikomus tukea muutosta (Holt, Armenakis, Feild & Harris 2007, 235).

2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS KÄSITTEENÄ

2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Psykologinen turvallisuus (eng. psychological safety) voitaisiin määritellä seuraavasti kirjallisuuslähteiden perusteella: psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa yksilö voi ilmaista itseään, esittää kysymyksiä ja tehdä virheitä ilman pelkoa tuomitsemisesta. Turvallisuus syntyy luottamuksen ja kunnioituksen kautta, joka mahdollistaa oppimisen, osallistumisen sekä avoimen keskustelun. Psykologisen turvallisuuden kokemus on muuttuva ilmiö, ja tämän ylläpitämiseen tarvitaan jatkuvaa yhteistä panostusta. (Kahn 1990; Clark 2020; Edmondson 2012 & 2019.)

William Kahn toi psykologisen turvallisuuden käsitteen esille vuonna 1990. Kahnin mukaan psykologinen turvallisuus kuvataan tilana, jossa yksilö voi tuoda itseään esiin ilman pelkoa kielteisistä seurauksista, jotka voisivat vaikuttaa minäkuvaan, asemaan tai uraan (Kahn 1990, 708). Lisäksi Kahnin tutkimuksessa havaittiin, että luottamuksen ja kunnioituksen kokemisella työssä ja ryhmässä mahdollistetaan riskien ottaminen ja epäonnistuminen ilman pelkoa seuraamuksista (Kahn 1990, 708). Clark (2020, 14) kuvaa psykologista turvallisuutta tilana, jossa yksilö kokee kuuluvansa yhteisöön ja voi turvallisesti oppia, osallistua, antaa panoksensa sekä kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ilman pelkoa häpeästä, ulkopuolelle jättämisestä tai rangaistuksista. Edmondson (2019, 18) puolestaan kuvaa psykologista turvallisuutta tilana, jossa on mahdollista ottaa henkilökohtaisia riskejä, ilmaista vapaasti omia ajatuksia sekä huolenaiheita, puhua kysymyksillä ja myöntää virheet ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Kuten Edmondson sanookin "se tuntuu olevan lupa rehellisyyteen" (Edmondson 2019, 105). Kaikissa näissä määritelmissä korostuu yhteisen normiston luominen, jossa yksilö uskaltaa olla oma itsensä ja osallistua ryhmän toimintaan. Kun ihmiset voivat näyttää haavoittuvuutensa ilman pelkoa häpeästä tai arvostelusta, syntyy psykologinen turvallisuus. (Edmondson 2012, 119.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sellaista työilmapiiriä, jossa vaatimukset ja tavoitteet jätetään huomiotta tai jossa määrärajoista ei tarvitsisi pitää kiinni. Se ei siis merkitse mukavuudenhaluista ja tavoitteetonta työskentelyä. Päinvastoin, psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa kunnianhimoisten tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamiseksi tehtävän yhteistyön. Tällaisessa ilmapiirissä syntyy rehellisempää, haastavampaa ja tuottavampaa yhteistyötä. (Edmondson 2019, 16.)

Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä asiat voidaan käsitellä jämäkällä, mutta myönteisellä otteella, jolloin ryhmän sisäisiä epäkohtia voidaan tuoda esiin ja käsitellä rakentavasti (Edmondson 2004, 241). Turvallisuuden tunne antaa mahdollisuuden haastaa totuttuja toimintatapoja, tuoda esiin näkökulmia ja kehittää työyhteisöä innovatiivisesti (Edmondson 2019, 17). Psykologisen turvallisuuden kokemus vaihtelee organisaatioiden, tiimien ja työryhmien välillä johtuen erilaisista uskomuksista, joita vuorovaikutustilanteeseen liittyy (Edmondson 2004, 241).

2.2 Amy Edmondsonin teoria psykologisesta turvallisuudesta

Amy Edmondson on keskeinen henkilö psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa, tuodessaan ihmisille laajaan tietoisuuteen tämän käsitteen organisaatiokäyttämisen ja tiimityön yhteydessä. Edmondson on useissa teoksissaan ja tutkimusartikkeleissaan kuvannut, kuinka psykologisesti

turvallinen ilmapiiri tukee yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta, edistää luovuutta ja mahdollistaa tehokkaan yhteistyön.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus sai alkunsa odottamattomasti, kun Amy Edmondson havaitsi sairaaloiden hoitovirheiden esiintyvyyttä tarkastellessaan yllättäviä havaintoja (Rinne 2021, 32). Edmondsonin (1999) tutkimus onkin psykologisen turvallisuuden käsitteen akateeminen lähtölaukaus. Edmondson tutki virheiden tekemisen ja ryhmätyön välistä suhdetta odottaen, että tehokkaammat tiimit tekisivät vähemmän virheitä. Edmondson havaitsi tutkimuksessaan, että paremmasta ryhmätyöskentelystä kertovat tiimit tekivät myös vähemmän virheitä (Gallo 2023.)

Psykologinen turvallisuus voidaan määritellä Edmondsonin (1999; 2019, 8) tapaan yksilöiden jaettuna käsityksenä tai uskomuksena siitä, että ryhmä on turvallinen sosiaaliselle sekä henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla oma itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi. Edmondson (1999, 375) tutki, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimin oppimiseen ja havaitsi, että turvallisessa ilmapiirissä tiimin jäsenet uskaltavat kertoa virheistään ja jakaa ideoitaan. Tämä yhteinen käsitys psykologisesta turvallisuudesta muodostuu tiimin jäsenten kesken, sillä he jakavat samat rakenteelliset olosuhteet ja yhteiset kokemukset. Esimerkiksi, jos tiimissä on säännöllisesti käsitelty virheitä avoimesti ja rakentavassa hengessä, tiimin jäsenille syntyy yhteinen kokemus siitä, että virheiden myöntäminen on hyväksyttävää eikä johda moitteisiin tai kielteisiin seurauksiin. (Edmondson 1999, 355.)

(2004) Edmondson syventää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen välisestä suhteesta. Psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, mutta ne eivät ole sama asia. Luottamus liittyy yksilön käsitykseen toisen henkilön luotettavuudesta, kun taas psykologinen turvallisuus kuvastaa sitä, miten ryhmän normit koetaan (Edmondson 2019, 16-17). Molemmat käsitteet tarkoittavat henkistä tilaa, johon liittyy haavoittuvuuden ja riskin käsityksiä sekä valintojen tekemistä negatiivisten seurausten minimoimiseksi (Edmondson 2004, 243).

Luottamus liittyy usein siihen, miten toiset ihmiset käyttäytyvät ja kuinka luotettavina heidät koetaan. Psykologinen turvallisuus puolestaan keskittyy yksilön kokemukseen siitä, saako hän itse toimia vapaasti ja ilmaista ajatuksia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Edmondson 2004, 7–9.) Edmondson (2004, 6-7) antoi esimerkin sairaanhoitajasta, joka oli kokenut tulleen nolatuksi esihenkilönsä toimesta, eikä hän ollut ainoa, joka oli kohdannut tällaisen tilanteen. Myös muut tiimin jäsenet olivat havainneet samanlaista kohtelua, mikä loi ryhmässä yhteisen kokemuksen siitä, että virheiden esiin tuominen oli ollut riskialtista, ja tiimi oli alkanut vältellä virheistä puhumista. Tämä lyhyen aikavälin suojelumekanismi voi kuitenkin pitkällä aikavälillä johtaa potilasturvallisuuden vaarantumiseen. Psykologinen turvallisuus syntyykin tiimin yhteisistä kokemuksista, eikä se ole vain yksilöllinen kokemus, kuten luottamus yleensä on. Luottamus taas ensisijaisesti liittyy kahden osapuolen väliseen suhteeseen (Edmondson 2004, 9). Nembhard ja Edmondson (2011) määrittelevät psykologisen turvallisuuden ilmapiiriksi, joka tukee rakentavaa keskustelua. Tällaisessa ympäristössä on mahdollista puuttua ongelmiin ajoissa ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista, koska yksilöiden ei tarvitse suunnata energiaansa itsensä suojelemiseen.

Edmondson ja Lei (2014) tutkivat psykologisen turvallisuuden käsitteen kehitystä ja sen soveltuvuutta organisaatiomuutoksiin. Työelämän luonteen nähdään muuttuvan, kun rutiinimaiset tehtävät väistyvät ja niiden tilalle tuodaan yhä enemmän luovuutta ja innovatiivisuutta vaativia

työtehtäviä. Samalla psykologista turvallisuutta kohtaan osoitetaan kasvavaa kiinnostusta, sillä suurin osa organisaatioiden työstä toteutetaan yhteistyössä tiimien kesken. (Edmondson & Lei 2014, 24.) Schein ja Bennis 1960-luvulla esittivät, että psykologinen turvallisuus on edellytys organisaation muutostilanteissa, jotta jokainen voi tuntea olonsa turvalliseksi ja on valmis muuttamaan omaa käyttäytymistään. (Edmondson & Lei 2014, 24.)

Psykologisen turvallisuuden on huomattu olevan merkittävä etu organisaation tehokkuudelle. Tutkimuksissa on noussut esiin seuraavia keskeisiä havaintoja: psykologinen turvallisuus on suorassa yhteydessä ryhmien positiiviseen suoritukseen, organisaatio-oppimisen ymmärtämiseen sekä avoimempaan viestintään organisaatioiden sisällä. (Edmondson & Lei 2014, 36-37.)

Edmondson ja Bransby (2022) tukevat myös näitä havaintoja tuoreimmassa tutkimuksessaan, jossa nousi neljä hallitsevaa teemaa: asioiden aikaansaaminen, oppimiskäyttäytyminen, kokemusten parantaminen työelämässä sekä johtaminen (Edmondson & Bransby 2022, 55). Näiden teemojen sisällä on tehty seuraavanlaisia havaintoja (Edmondson & Bransby 2022, 61–68):

- Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä suorituskyvyn parantamisessa, sillä se mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelun. Kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista itseään, he osallistuvat aktiivisemmin ongelmanratkaisuun ja tiimin kehittämiseen.
- Psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä voidaan vahvistaa tehokkaalla palautekulttuurilla. Tämä edistää avointa ja aitoa vuorovaikutusta työntekijöiden sekä johdon välillä.
- Psykologinen turvallisuus edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee monimuotoisuuden hyödyntämistä. Kun työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta ja arvostuksen tunnetta, heidän asenteensa työtä kohtaan paranee ja työmotivaatio kasvaa.
- Organisaatioiden hierarkkinen rakenne ja valtaetäisyys vaikuttavat merkittävästi psykologiseen turvallisuuteen. Se on yhteydessä suoraan tiimien tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kokemus turvallisuudesta vaihtelee yksilöllisten tekijöiden, kuten persoonallisuuden ja aiempien kokemusten perusteella.

Edmondson (2019) tutkimuksessaan esittääkin psykologisen turvallisuuden ja suorituskyvyn yhteyttä. Psykologisesti turvallisemmat tiimit menestyvät paremmin, sillä ne kykenevät oppimaan ja mukautumaan nopeasti. Psykologisen turvallisuuden nähdäänkin edistävän ”kunnianhimoisten tavoitteiden asettamista sekä saavuttamista”. (Edmondson 2019, 18.)

Työpaikan ilmapiiri ja suorituskyvyn vaatimukset muodostavat yhdessä nelikentän, jossa psykologinen turvallisuus ja työn vaatimustaso vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja tiimien suoriutumiseen (Edmondson 2019, 18). Kuvassa 2. esitetään psykologisen turvallisuuden ja suorituskystandardien yhteyttä:



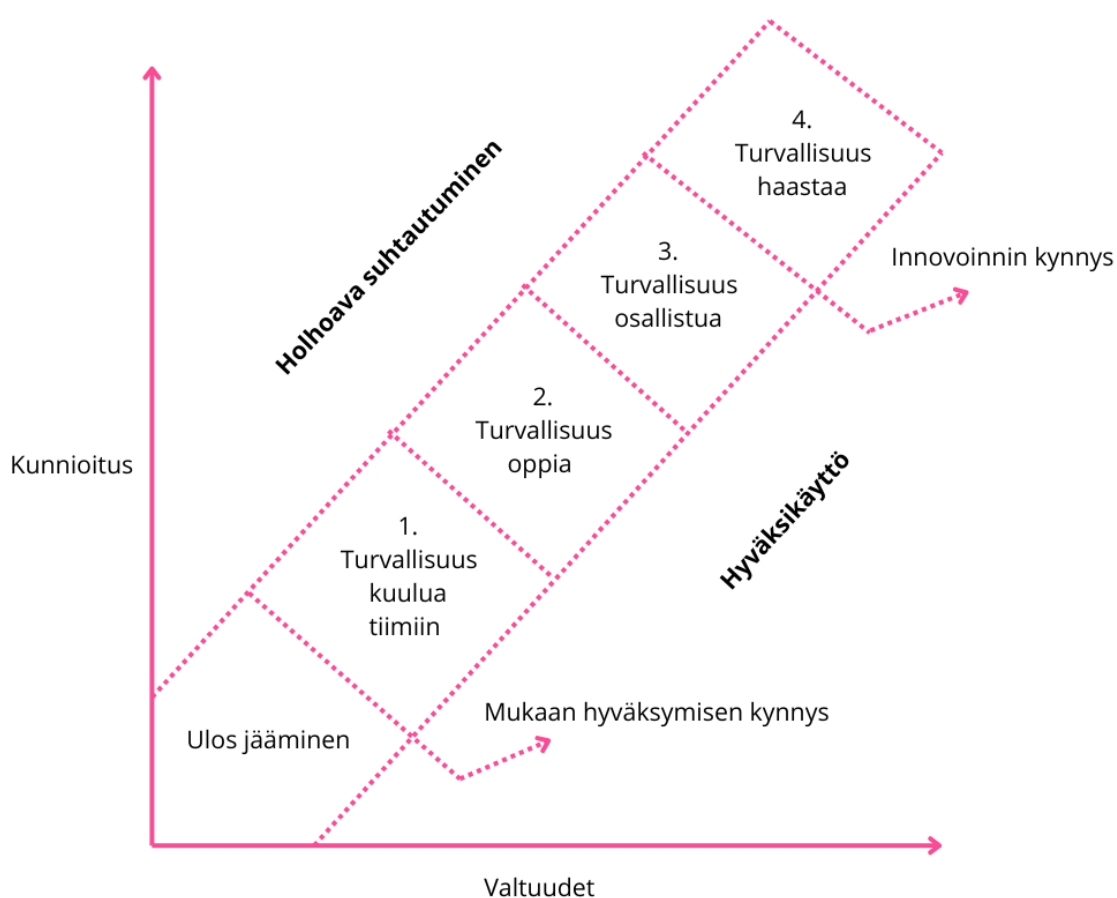
Kuva 2. Psykologisen turvallisuuden ja suorituskykystandardien yhteys (mukaiillen Edmondson 2019).

Kun sekä psykologinen turvallisuus että vaatimustasot ovat matalat, syntyy apatia-alue. Työntekijät saattavat fyysisesti olla läsnä, mutta heidän henkinen sitoutumisensa on heikkoa. Itsensä suojeleminen menee työn edelle, mikä voi näkyä passiivisuutena ja mielenkiinnon puutteena. (Edmondson 2019, 18.) Mukavuusalueella psykologinen turvallisuus on korkealla, mutta työ ei tarjoa riittäviä haasteita. Työyhteisö on viihtyisä ja yhteistyöhön perustuva, mutta kehitys, innovointi ja oppiminen jäävät vähäisiksi, sillä työntekijät eivät koe tarvetta astua epämukavuusalueelle. (Edmondson 2019, 18.) Kun suorituskyvyn vaatimukset ovat korkeat, mutta psykologinen turvallisuus puuttuu, syntyy ahdistusalue. Työntekijät kokevat epävarmuutta ja pelkoa tuoda esiin ideoitaan tai huolenaiheitaan, mikä voi johtaa työn laadun ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Tämä tila voi syntyä, jos johtamisessa painotetaan tuloksia enemmän kuin vuorovaikutusta ja oppimista. (Edmondson 2019, 19.) Paras lopputulos saavutetaan, kun sekä psykologinen turvallisuus että työn vaatimustaso ovat korkealla. Oppimis- ja suorituskykyalueella työntekijät uskaltavat esittää ideoitaan, kokeilla uutta ja oppia virheistään. Tämä ympäristö mahdollistaa luovuuden innovoinnin ja tehokkaan yhteistyön, mikä tukee organisaation pitkän aikavälin menestystä. (Edmondson 2019, 19.)

2.3 Psykologinen turvallisuus yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla

Clark (2020) määrittelee psykologisen turvallisuuden neljän vaiheen kautta, joissa korostuvat osallisuus, oppiminen, osallistuminen ja innovointi. Tynan (2005) lähestyy psykologista turvallisuutta yksilön käsitysten kautta, keskittyen siihen miten henkilö kokee olonsa turvalliseksi ilmaistakseen itseään. Edmondson (1999) käsittelee ilmiötä tiimitasolla, painottaen erityisesti johtajan roolia ilmapiirin luomisessa. Baer ja Frese (2003) puolestaan tarkastelevat psykologista turvallisuutta organisaatiotason ilmiönä, kuvaten sen organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä. Näissä näkökulmissa korostuu ihmissuhteisiin liittyvien riskien ottaminen, joka voi tapahtua joko tietoisena päätöksenä tai hiljaisena ja tiedostamattomana valintana (Kahn 1990, 695).

Clark (2020) on esittänyt mallin, jonka mukaan psykologinen turvallisuus kehittyy ajallisesti neljän eri vaiheen kautta. Malli tunnetaan nimellä ”psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta”. Tätä voidaan kuvata neljän vaiheen kautta etenevänä prosessina, jossa keskeisiä tekijöitä ovat arvostus ja osallisuuden mahdollistaminen. Arvostuksella viitataan siihen, kuinka paljon yhteisön jäsenet kokevat saavansa kunnioitusta ja tulevansa nähdyiksi arvokkaina. Osallisuuden mahdollistamisella tarkoitetaan puolestaan sitä, missä määrin yksilöille annetaan mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa ryhmän toimintaan. Kun organisaatiossa lisätään arvostusta ja mahdollistetaan aktiivisempi osallistuminen, yksilöt reagoivat yleensä tämän mukaisesti ja osallistuvat toimintaan aiempaa rohkeammin. Prosessin edetessä jokainen vaihe tarjoaa lisää tilaisuuksia yksilölliseen kasvuun ja tukee organisaation arvонуontia. Seuraavassa kuvassa 3. on esitetty nämä neljä psykologisen turvallisuuden kehityskaaren kehitysvaihetta. (Clark 2020, 5.)



Kuva 3. Psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta (mukaillen Clark 2020).

Psykologisen turvallisuuden ensimmäinen vaihe on osallisuuden turvallisuus, joka tarkoittaa yksilön hyväksymistä osaksi ryhmää sellaisena kuin hän on (Clark 2020, 7). Tämä hyväksyntä perustuu ihmisyyteen eikä esimerkiksi taustaan tai eroavaisuuksiin (Clark 2020, 20.) Osallisuuden turvallisuutta ei aina myönnetä ihmisyyden perusteella, vaan ihmisiä arvioidaan usein ulkoisten tekijöiden, kuten ulkonäön, sosiaalisen aseman tai omaisuuden perusteella, vaikka nämä eivät määritä henkilön todellista arvoa (Clark 2020, 24). Toisen ihmisen mukaan ottamisen tulisi perustua hänen ihmisarvoonsa, ei ulkoisiin tekijöihin. Usein ulkopuolelle jättäminen kumpuaa omista epävarmuuksista tai täyttämättömistä tarpeista, ei aidosta vastenmielisyydestä. (Clark 2020, 39.)

Vaikka osallisuuden periaatteet opitaan jo varhain, niiden toteuttaminen käytännössä voi olla haastavaa. Osallisuuden turvallisuus ei tarkoita pelkästään suvaitsevaisuutta tai erojen sivuuttamista, vaan aitoa halua ottaa yksilö mukaan yhteisön toimintaan. Keskeinen ajatus on, että ihmisen perustarve tulla hyväksytyksi edeltää tarvetta tulla kuulluksi. (Clark 2020, 20.)

Oppimisen turvallisuus tarkoittaa tunnetta siitä, että on turvallista osallistua oppimisprosessiin, esittää kysymyksiä, kokeilla ja tehdä virheitä ilman pelkoa reagoinnista (Clark 2020, 9). Ilman tätä turvallisuuden tunnetta yksilö saattaa jäädä passiiviseksi, koska pelkää ylittävänsä näkymättömän rajan. Tämä ilmiö näkyy eri ikäryhmissä samalla tavoin, sillä oppiminen tuo mukanaan luonnollista epävarmuutta ja jännitystä. Oppimisen turvallisuus liittyy ihmisen perustarpeeseen oppia ja kehittyä. Tämä edellyttää sellaista ympäristöä, jossa virheitä ei rangaista, vaan ne hyväksytään osaksi oppimisprosessia. Oppimisen turvallisuus tuhoutuu, jos virheitä vähätellään tai niistä rangaistaan. Turvallinen oppimisilmapiiri vahvistaa yksilön itseluottamusta ja tukee aktiivista osallistumista. Oppimisen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita rajoittamatonta toimintavapautta, vaan osallistuminen tapahtuu selkeästi määritellyissä puitteissa. (Clark 2020, 42.)

Osallistumisen turvallisuus tarkoittaa tunnetta, että yksilö voi osallistua tiimin toimintaan aktiivisesti ja täysivaltaisesti (Clark 2020, 10). Se edellyttää luottamusta siihen, että henkilöllä on tarvittavat taidot ja osaaminen suoriutua tehtävistään. Tämä vaihe saavutetaan yleensä silloin, kun yksilö osoittaa hallitsevansa työtehtäviinsä liittyvät taidot ja noudattaa yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja. Osallistumisen turvallisuus voi liittyä paitsi osaamiseen myös muodollisiin tekijöihin, kuten pätevyyksiin, virallisiin valtuuksiin tai asemaan. Kaikesta osaamisesta huolimatta osallistumisen turvallisuus voidaan estää epäasiallisista syistä, kuten johtajan epävarmuuden, ennakkoluulojen tai tiimin sisäisten toimintatapojen vuoksi, jotka eivät tue avointa ja jatkuvaa osallistumista. Timin ja johdon tehtävänä on rohkaista ja tukea osallistumista sekä tarjota yksilöille mahdollisuus kehittää osaamistaan turvallisessa ilmapiirissä. (Clark 2020, 67.)

Viimeinen psykologisen turvallisuuden vaihe on haastamisen turvallisuus, jossa yksilöt voivat tuoda esiin näkemyksiään ja kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ilman pelkoa rangaistuksista, vastatoimista tai maineen menetyksestä (Clark 2020, 11). Se luo mahdollisuuden esittää kehitysideoita ja puhua avoimesti muutoksen tarpeesta. Tämä vaihe on olennainen innovaatioiden ja organisaation kehityksen kannalta, sillä luovuus ja uudistuminen edellyttävät turvallista ilmapiiriä, jossa erilaiset näkökulmat saavat tilaa. Luovuus itsessään ei riitä, ellei ympäristö tarjoa riittävästi psykologista turvallisuutta sen ilmaisemiseen ja toteuttamiseen. Pelko tuomitukseksi tulemisesta tai idean torjumisesta saa ihmiset sensuroimaan itseään ja jättää arvokkaita ajatuksia jakamatta. Esimerkiksi monet suuret ja menestyneet yritykset, kuten Kodak ja Blockbuster ovat menettäneet kilpailuetunsa, koska eivät rohjenneet haastaa totuttuja toimintamalleja ajoissa. Johtajilla on merkittävä rooli haastamisen turvallisuuden luomisessa. Jos johtaja tukahduttaa erimielisyydet ja suosii yhdenmukaisuutta, tiimin jäsenet vetäytyvät ja lakkaavat osallistumasta luovaan ajatteluun. Sen sijaan, jos johtaja sallii ja kannustaa avoimeen keskusteluun, haastamisen turvallisuus vahvistuu ja luova ajattelu aktivoituu. (Clark 2020, 11-14.)

Tiimien toiminta muistuttaa aivojen neuroplastisuutta, eli ne voivat mukautua ja kehittyä kokemuksen myötä. Aivan kuten aivot muodostavat yhteyksiä, myös tiimien vuorovaikutussuhteet ja yhteistyömallit muuttuvat ajan kuluessa. Tiimien kyky uudistua ja sopeutua riippuu pitkälti siitä, millaisen esimerkin johtaja antaa. Jos johtaja tukee avoimuutta ja sallii erilaiset näkemykset, tiimi

todennäköisesti omaksuu saman toimintamallin ja vahvistaa innovointikykyään. Jos taas erimielisyydet vaiennetaan tai niitä vähätellään, tiimi pysyy passiivisena ja välttää riskinottoa. Turvallinen ja kannustava ilmapiiri antaa tilaa uteliaisuudelle, luovuudelle ja jatkuvalle oppimiselle, mikä tukee organisaation pitkän aikavälin kilpailuetua. (Clark 2020, 96.)

Psykologista turvallisuutta tarkastellaan usein yksilön, tiimin (työryhmä, osasto) ja organisaation (yritys, koulu, sairaala) tasolla, kuten kuvassa 4 on esitetty. Tutkimuksissa psykologisen turvallisuuden ilmiötä lähestytään tyypillisesti juuri tämän kolmiportaisen ja monitasoisen rakenteen kautta. (Newman, Donohue & Eva 2017, 524; Edmondson & Bransby 2022, 59.)



Kuva 4. Psykologisen turvallisuuden tasot (soveltaen Newman ym. 2017)

Kuvassa 4 on esitetty psykologisen turvallisuuden tasot. Psykologisen turvallisuuden eri tasot voidaan nähdä dynaamisena ja vuorovaikutteisena kokonaisuutena, jossa yksilön, tiimin ja organisaation kokemukset ja toimintatavat ovat jatkuvassa keskinäisessä vaikutuksessa. Yksilön kokemus psykologisesta turvallisuudesta rakentuu hänen omien kokemustensa ja tunteidensa pohjalta, mutta sitä muovaavat merkittävästi myös tiimin ja organisaation ilmapiiri sekä

toimintamallit. Psykologinen turvallisuus ei ole staattinen tila, vaan vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä kaikilla tasoilla. Organisaatiotason toimet voivat tukea tiimien toimintaa, ja tiimien luoma turvallisuuden tunne heijastuu puolestaan yksilöihin, luoden vahvemman ja hyvinvoivan työyhteisön. Psykologisen turvallisuuden rakentuminen on monitasoinen prosessi, johon vaikuttavat niin yksilölliset kokemukset kuin tiimin ja organisaation toimintakulttuuri (Edmondson & Mogelof 2004, 30). Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan ole joko läsnä tai poissa, vaan sitä ilmenee eri tasoisesti kaikissa sosiaalisissa yhteisöissä (Clark 2020, 5).

2.3.1 Yksilö

Yksilötasolla psykologisen turvallisuuden kokemuksen on havaittu lisäävän työntekijöiden osallistumista työprosesseihin, joiden tarkoituksena on poistaa työnkulun esteitä ja parantaa työprosessin sujuvuutta. Lisäksi turvallisuuden tunne rohkaisee työntekijöitä refleктоimaan työkokemuksiaan ja suhtautumaan luottavaisemmin uusiin työtovereihin. Sosiaalisen riskin ottaminen, kuten luottamuksen osoittaminen uudelle tiimin jäsenelle, helpottuu, kun työympäristö koetaan psykologisesti turvalliseksi. (Newman ym. 2017, 527.)

Tutkimukset osoittavat, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa siihen, kuinka yksilöt omaksuvat ja noudattavat ryhmän normeja (Edmondson & Bransby 2022, 66). Kahn (1990, 708) havaitsi tutkimuksessaan, että psykologinen turvallisuus vahvistuu, kun ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet perustuvat keskinäiseen tukeen ja luottamukseen. Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus ei liity yksilön persoonallisuuteen, vaan se nähdään työyhteisön rakenteellisena piirteenä. Kun työntekijän omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä tuetaan esihenkilön toimesta, syntyy motivoitunut ja hyvinvoiva työyhteisön jäsen, joka pyrkii suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työ voi parhaimmillaan vastata työntekijän psykologisiin tarpeisiin, lisätä työssä koettua innostusta sekä edistää hyvien tulosten saavuttamista (Ryan & Deci 2017, 558.)

Edmondson ja Mogelof (2004, 29) tutkivat psykologisen turvallisuuden merkitystä innovaatiotiimeissä ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat tämän turvallisuuden syntymiseen. He havaitsivat, että psykologinen turvallisuus on dynaaminen ja muovautuva tila, joka on riippuvainen tiimin jäsenten vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Tutkimuksen mukaan tiimeissä, joissa rohkaistaan avoimuuteen, uusiin kokeiluihin ja virheistä oppimiseen, innovointiin liittyvien riskien ottaminen koetaan turvallisemmaksi. (Edmondson & Mogelof 2004, 30.) Kaiken kaikkiaan päämääränä on oppia virheistä, ja jotta voimme oppia, on työympäristön oltava psykologisesti turvallinen (Yli-Kaitala & Toivanen n.d.).

2.3.2 Tiimi

Tiimitasolla psykologinen turvallisuus on yhteydessä tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja saamiseen sekä tehtäväkonfliktien hallintaan. Kun tiimin jäsenet kokevat, että he voivat jakaa ajatuksiaan vapaasti, oppimistoimintojen hyödyntäminen lisääntyy. Tämä edistää tiimin kykyä sopeutua ja omaksua uusia toimintatapoja sekä kehittää työprosesseja. (Newman ym. 2017, 527.) Oppimista tukevassa johtamisessa korostuu usko ihmisten kykyyn kehittyä ja oppia, sillä ihmisen nähdään pohjimmiltaan olevan hyvä tai ainakin muovautuvainen. Oppimisen mahdollistamiseksi on tärkeä tarjota riittävä määrä resursseja sekä luoda ilmapiiri, jossa psykologinen turvallisuus tukee yksilöitä. (Clark 2020, 10.)

Tiimitasolla psykologinen turvallisuus näkyy yhteisenä ymmärryksenä siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä (Edmondson 1999, 354). Tämä ilmenee avoimena kommunikaationa, jossa jäsenet uskaltavat antaa ja vastaanottaa palautetta (Nembhard & Edmondson 2006, 943). Jokainen tiimin jäsen uskoo, että muut eivät myöskään arvostele tai nöyryytä, kun apua tai lisätietoa pyytää. Tämä luottamus rakentuu keskinäisestä kunnioituksesta ja varmuudesta, että tiimissä ei nolata, jätetä ulkopuolelle tai rangaista avoimesta puheesta. (Edmondson 2012, 119.)

Edmondsonin (1999) tutkimuksessa havaitaan, että psykologinen turvallisuus tiimissä ei ole pelkästään ihmisten välistä luottamusta. Jokaisessa ryhmässä tunnustetaan johdonmukaisesti ilmapiiri, jolle on ominaista keskinäinen kunnioitus, pätevyyden arvostaminen ja toisten huomioon ottaminen. Vaikka luottamuksen rakentaminen nähdään tärkeänä tekijänä, psykologisen turvallisuuden ilmapiiri muodostuu laajemmasta kokonaisuudesta, jossa korostuu avoin vuorovaikutus ja yhteistyö. (Edmondson 1999, 375.)

Clark kuvaa psykologisen turvallisuuden muodostavan perustan osallisuuden kokemukselle ja tiimin tehokkuudelle sekä toimii keskeisenä tekijänä innovatiivisen työyhteisön rakentamisessa. Tämä luo pohjan yhteiselle onnistumiselle. (Clark 2020, 9.) Psykologisesti turvallisessa tiimissä ongelmanratkaisu on tehokkaampaa, sekä erilaiset näkökulmat nähdään arvokkaina (Carmeli, Daphna & Dutton 2009, 83). Terveessä työyhteisössä ihmiset voivat antaa suoraa palautetta ja käydä vaikeita keskusteluja ilman pelkoa siitä, että totuutta pitäisi kaunistella. Psykologinen turvallisuus näkyy juuri siinä, miten muut reagoivat kysymyksiin, palautteen hakemiseen, virheiden myöntämiseen tai luoviin ideoihin, vaikka ne aluksi kuulostaisikin erikoisilta. (Edmondson 2012, 119.)

2.3.3 Organisaatio

Organisaatiotason tutkimuksissa hyödynnetään samoja menetelmiä kuin tiimitason tutkimuksissa, mutta kysymyksissä termi ”tiimi” vaihdetaan ”organisaatioksi” (Newman ym. 2017, 523).

Organisaatiotasolla psykologinen turvallisuus luo vahvan perustan teknologisten toimintatapojen sujuvalle ja tehokkaalle uudistamiselle. Työntekijät, jotka kokevat organisaation turvalliseksi ympäristöksi esittää ideoita ja huolenaiheita, osallistuvat aktiivisemmin kehittämistoimintaan ja ovat vastaanottavaisempia muutoksille. Tämä edistää organisaation kykyä kehittyä ja parantaa toimintaansa pitkällä aikavälillä. (Newman ym. 2017, 527.)

Organisaatiotasolla on havaittu, että korkea psykologinen turvallisuus edistää suorituskykyä ja innovatiivisuutta, kun taas sen puute johtaa usein heikentyneeseen tuottavuuteen ja henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Googlen laaja Project Aristotle -tutkimus, jossa analysoitiin 180 tiimiä, osoittaa, että korkea älykkyydosamäärä ja resurssien määrä eivät yksin riitä varmistamaan tiimin menestystä. Tutkimuksen keskeisenä havaintona on, että psykologinen turvallisuus on tärkein yksittäinen tekijä, joka selittää tiimien tehokkuuden ja suorituskyvyn. (Clark 2020, 5.)

Organisaatiotasolla psykologinen turvallisuus näkyy työntekijöiden yhteisenä kokemuksena siitä, että heidän hyvinvointinsa on suojattu ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti (Dollar & Bakker 2010, 580-581). Organisaatio edistää tätä turvallisuutta selkeillä arvoilla, osallistavalla päätöksenteolla ja säännöllisellä palautekulttuurilla (Schein 2010, 380-383). Tämä vahvistaa organisaation tehokkuutta ja sopeutumiskykyä myös nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Oppimista edistetään avoimella vuorovaikutuksella, ja virheistä oppiminen nähdään osana kehitysprosessia. Samalla työtyytyväisyys ja sitoutuminen lisääntyvät, kun työntekijöiden panosta arvostetaan. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Lisäksi vahva turvallisuusilmapiiri vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja (Dollar ym. 2012). Yksilötasolla henkilöt kaipaavat merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kokemusta. Organisaatiotasolla puolestaan tarve edistää innovaatioita ja varmistaa pitkän aikavälin kilpailukyky. (Clark 2020, 140.)

2.4 Psykologisen turvallisuuden rajoitteet

Vaikka psykologinen turvallisuus mielletään yleisesti positiiviseksi ja työyhteisöä hyödyttäväksi, on sen vaikutuksista ja merkityksestä esitetty kirjallisuudessa myös kriittisiä näkemyksiä. Psykologisella turvallisuudella on yleisesti positiivisia vaikutuksia, kuitenkin sen liiallinen korostaminen voi tuoda mukanaan haasteita. Jos turvallisuuden tunne kasvaa liian suureksi, työntekijät saattavat käyttää aikaa epäolennaisiin asioihin. (Edmondson & Lei 2014, 40.) Tässä suuressa roolissa on esihenkilöiden tasapainoinen toiminta avoimen keskustelun ja rakentavan palautteen välillä. Tavoitteena on rohkaista työntekijät merkitykselliseen viestintään ja samalla estää turhat, työn kannalta toissijaiset kysymykset ja keskustelut. (Edmondson & Lei 2014, 40.) Edmondson ja Lei (2014, 40) esittävät, että liiallinen psykologinen turvallisuus voi myös heikentää motivaatiota aitoon oppimiseen.

Psykologisella turvallisuudella on todettu olevan haittapuolia erityisesti rutiinomaisissa ja tarkkuutta vaativissa tehtävissä. Liiallinen turvallisuuden tunne voi johtaa vastuuttomuuteen ja tarpeettomaan riskinottoon, jos työntekijät kokevat, ettei virheillä ole seurauksia. Tällaisissa tehtävissä työn laatu saattaa heikentyä, kun sääntöjenmukaisuuden ja täsmällisyyden sijaan painotetaan liikaa luovuutta ja riskinottoa. (Cappeli & Eldor 2024.)

Psykologisen turvallisuuden ja vastuullisuuden tasapainon ylläpitäminen osoittautuu haasteelliseksi, sillä työntekijöiltä odotetaan avoimuutta ja aloitteellisuutta, mutta samalla heidän tulee kantaa vastuu suorituksestaan. Kollektiivinen vastuu voi osaltaan hillitä psykologisen turvallisuuden haitallisia vaikutuksia, mutta sen rakentaminen on vaativa ja aikaa vievä prosessi. (Cappeli & Eldor 2024.) Vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että psykologinen turvallisuus voi lisätä epäeettistä käyttäytymistä ryhmissä, erityisesti silloin, kun tiimin jäsenillä on utilitaristinen (hyötyyn keskittyvä, seurauksiin perustuva) arvomaailma. Psykologinen turvallisuus voi tällaisessa tilanteessa luoda ympäristön, jossa epäeettisten toimintatapojen esittäminen ja hyväksyminen on helpompaa, mikä heikentää organisaation pitkän aikavälin eettistä suorituskkyä. (Pearsall & Ellis 2010, 407.)

On tärkeää huomata, että psykologisen turvallisuuden merkitys vaihtelee yksilöittäin. Kaikki eivät koe tarvetta rakentaa syvällisiä ihmissuhteita työyhteisössä, vaikka suurin osa työntekijöistä arvostaa turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä. Psykologisen turvallisuuden korostamisessa onkin tärkeää ymmärtää erilaiset tarpeet ja kunnioittaa yksilöllisiä eroja. Jotkut saattavat kokea turvallisen ilmapiirin välttämättömänä työhyvinvoinnin edellytyksenä, kun taas toiset kokevat voivansa suoriutua hyvin myös ilman syvällisempää sosiaalista vuorovaikutusta.

3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS MUUTOSTILANTEISSA

3.1 Psykologisen turvallisuuden merkitys muutosneuvotteluiden aikana

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä organisaatioiden muutosprosesseissa, erityisesti muutosneuvotteluiden aikana sekä niiden jälkeisessä sopeutumisvaiheessa. Tarkastelun kohteena on, kuinka turvallisuuden tunne vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen ja osallistumiseen muutosprosessissa.

Psykologisen turvallisuuden käsitteen juuret ulottuvat Massachusettsin teknologian instituutin professoreiden Scheinin ja Bennisin 1960-luvun alussa tekemään organisaatiotutkimukseen, jossa tarkastellaan organisaatioiden kykyä sopeutua muutoksiin ja tunnistetaan tekijöitä, jotka edistävät muutosvalmiutta (Edmondson & Lei 2014, 24). Scheinin ja Bennesin (1965, 54) tutkimuksessa korostetaan psykologisen turvallisuuden merkitystä, jotta ihmiset kokevat olonsa turvalliseksi ja kykenevät osallistumaan muutoksiin ilman pelkoa kostosta tai syyllistämisestä. Schein (1992, 11) totesi myöhemmin, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä siinä, miten ihmiset kykenevät selviytymään työssä ilmenevistä haasteista ja niistä aiheutuvasta ahdistuksesta. Sen sijaan psykologisen turvallisuuden merkitystä muutostilanteissa on tutkittu toistaiseksi melko vähän (Cazan 2023, 86). Vaikka sen merkitys onnistuneelle organisaatiomuutokselle tunnustetaan, sen tarkempia vaikutusmekanismeja ja käytännön sovelluksia tulisi tutkia lisää (Cazan 2023, 86).

Shea, De Cieri, Donohue, Cooper ja Sheehan (2017) tutkimuksessaan käsittelevät psykologisen turvallisuuden ja organisaation tuen vaikutuksia työntekijöiden selviytymiseen stressaavissa työympäristöissä, kuten muutosneuvottelutilanteissa ja kriisitilanteiden jälkeen. Psykologinen turvallisuus nähdään keskeisenä tekijänä organisaation muutosneuvotteluissa, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemaan varmuuteen ja sopeutumiskykyyn. Tutkimuksen mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä muutoksiin suhtaudutaan avoimemmin ja stressin vaikutukset vähenevät. (Shea ym. 2017, 3-4.) Cazan (2023) tutkimuksessaan myös painottaa turvallisuuden merkitystä työpaikalla muuttuvina aikoina. Tutkimukset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden vahvistamisen on todettu lisäävän luottamusta johtoon ja parantavan työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta (Cazan, 2023, 86).

Oslo yliopiston psykologian laitoksella tehdyssä maisteritutkielmassa Gundersen (2020) tarkastelee tapaustutkimuksen avulla psykologisen turvallisuuden ja koetun organisaatiotuen vaikutusta työntekijöiden muutosvalmiuteen. Saatu kvantitatiivinen data osoittaa merkittävän positiivisen yhteyden psykologisen turvallisuuden ja muutosvalmiuden välillä. Toisin sanoen, mitä korkeammaksi psykologinen turvallisuus koetaan, sitä valmiimpia työntekijät ovat muutoksiin. (Gundersen 2020, 3, 12, 32.)

Vaikka ennaltaehkäisy on tärkeää, myös muutosneuvotteluiden jälkeen on olennaista tarjota työntekijöille tukea tilanteen vakauttamiseksi ja sopeutumisen helpottamiseksi. Organisaation turvallisuuskulttuuri, mukaan lukien johtamisen tuki ja psykologinen turvallisuus tiimeissä on tärkein tekijä, joka ennustaa työntekijän mahdollisuutta saada jälkihoitoa tilanteiden jälkeen (Shea ym. 2017, 5-6). Jälkikäsitteily on monissa organisaatioissa satunnaista ja epäjohdonmukaista, mikä voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Shea ym. 2017, 5). Jälkihoito-ohjelmat on integroitava osaksi organisaation kulttuuria sen sijaan, että ne olisivat satunnaisia ja reaktiivisia (Shea ym. 2017, 7). Shea ym. (2017) tutkimuksen mukaan organisaatiot,

joissa psykologinen turvallisuus on korkea, tarjoavat todennäköisemmin työntekijöille tarvittavaa tukea kriisitilanteiden jälkeen.

Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on myös selkeän toimintamallin kehittäminen epäonnistumisten käsittelemiseksi. Hyvin määritelty toimintamalli mahdollistaa epäonnistumisista oppimisen ja niiden hyödyntämisen tulevassa toiminnassa. (Edmondson 2019, 118.) Prosessien kehittämiseksi työntekijöiden kokemuksia tulisi kuunnella, sillä he tuntevat käytännön haasteet. Osallistuttamalla heidät epäonnistumisten analysointiin varmistetaan, että toimintamallit vastaavat työyhteisön todellisia tarpeita. (Edmondson 2019, 122.) Käytännöt, jotka tukevat turvallisuuden tunnetta, auttavat henkilöstöä kohtaamaan muutokset myönteisemmin ja osallistumaan aktiivisemmin muutosten suunnitteluun. (Shea ym. 2017, 5-6.)

3.2 Psykologista turvallisuutta tukevat tekijät muutostilanteissa

Psykologista turvallisuutta tukevia tekijöitä ovat muun muassa selkeä ja avoin viestintä, työntekijöiden osallistaminen muutokseen sekä johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä.

Työntekijöiden kokeman organisaatiotuen nähdään olevan keskeisessä asemassa muutosneuvotteluissa. Kun organisaatiossa panostetaan avoimeen viestintään ja työntekijöiden tukemiseen, psykologinen turvallisuus vahvistuu ja muutosvastarinta vähenee. Tämä tukee työntekijöiden kykyä selviytyä epävarmuutta aiheuttavista tilanteista. (Shea ym. 2017, 3-4.) Muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että yksilöt tai ryhmät reagoivat muutoksiin kielteisesti tai pyrkivät estämään niiden toteutumista (Viitala & Jylhä 2019, luku Muutosjohtaminen).

Barret (2002, 219) näkee myös muutosviestinnän osana onnistunutta organisaatiomuutosta, sillä tämän avulla varmistetaan työntekijöiden ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Muutosviestintä ei rajoitu pelkkään tiedottamiseen, vaan sitä käytetään strategisena välineenä, joka tukee organisaation tavoitteita ja työntekijöiden sopeutumista muutostilanteisiin (Barret 2002, 220). Muutosviestintä käsitetään joko strategisena voimavarana tai toissijaisena tukitoimena ja tämä vaikuttaa suoraan muutoksen onnistumiseen (Barret 2002, 224). Ilman suunnitelmallista ja strategisesti toteutettua viestintää, muutokset kohdataan usein vastustuksella ja organisaation kehitys saattaa vaarantua (Barret 2002, 230).

Barret (2002, 219) määrittelee viisi keskeisintä ominaisuutta tehokkaalle muutosviestinnälle:

1. Viestinnän avulla varmistetaan, että työntekijät saavat selkeää ja johdonmukaista tietoa yrityksen visiosta, strategisista tavoitteista sekä muutoksen merkityksestä heidän työlleen.
2. Työntekijöitä kannustetaan tukemaan yrityksen uutta suuntaa ja sopeutumaan muutokseen.
3. Suorituskykyä ja työntekijöiden omaehtoista panostusta pyritään lisäämään viestinnän keinoin.
4. Mahdollisia väärinkäsityksiä ja huhuja pyritään ehkäisemään, jotta niiden vaikutukset tuottavuuteen voidaan minimoida.
5. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja yleisiin suorituskyvyn kehittämispyrkimyksiin.

Tutkimuksissa on tarkasteltu psykologisen turvallisuuden roolia autenttisen johtamisen ja työntekijöiden käyttäytymisen välillä. Sen on havaittu edistävän organisaation tiedon jakamista, aktiivista osallistumista sekä luovuutta, jotka ovat keskeisiä organisaatiomuutoksessa. (Cazan 2023,

86.) Esihenkilöiden roolin nähdään olevan merkittävä psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä muutosneuvotteluiden aikana. Kun organisaatiossa edistetään avointa keskustelukulttuuria ja tarjotaan työntekijöille tukea, epävarmuus vähenee ja muutokseen osallistuminen koetaan helpommaksi. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Shea ym. 2017, 4-5.)

Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ja Vracheva (2017, 117-122) havaitsivat psykologista turvallisuutta koskevassa meta-analyysissään, että psykologinen turvallisuus on yhteydessä positiiviseen johtajasuhteeseen, työn imuun, työtyytyväisyyteen, oppimiskykyyn, informaation jakamiseen, luovuuteen ja tuloksellisuuteen. Kun työntekijät kokevat esihenkilönsä tukea antavaksi ja reiluksi, he uskaltavat ottaa riskejä, ilmaista mielipiteitään ja osallistua aktiivisemmin muutoksiin.

Kriek (2019, 391-393) esittelee kuusi johtajuusmetaforaa, jotka auttavat mukauttamaan johtamistapaa muutosprosessissa. Johtaja toimii päätöksentekijänä ja suunnannäyttäjänä, kun taas valmentaja tukee työntekijöiden kehittymistä ja kannustaa heidän vahvuuksien hyödyntämiseen. Ohjaaja antaa suuntaa mutta jättää tilaa itsenäiselle päätöksenteolle, ja huoltaja keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen. Tulkki varmistaa selkeän viestinnän ja muutoksen ymmärrettävyyden, kun taas kasvattaja näkee muutoksen mahdollisuutena kehittää työntekijöiden osaamista ja sopeutumiskykyä. Näiden lähestymistapojen avulla johtajat voivat tukea työntekijöitä ja edistää onnistunutta organisaatiomuutosta. (Kriek 2019, 391-393.)

4 MUUTOSNEUVOTTELUT LAIN NÄKÖKULMASTA

4.1 Yhteistoimintalain rooli muutosneuvotteluissa

Yhteistoimintalainsäädäntö edistää yhteistyöhön perustuvaa toimintakulttuuria ja turvaa henkilöstön osallistumisen organisaation merkittäviin päätöksiin. Tässä työssä tarkastellaan erityisesti muutosneuvotteluiden roolia ja niiden yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen organisaation muutostilanteissa. Keskeisimmät säädökset liittyvät yhteistoimintalain (1333/2021) ja työsopimuslakiin (55/2001). Näitä lakeja käsitellään rajatusti, ainoastaan siltä osin kuin ne koskettavat tarkasteltavaa muutostilannetta ja voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen.

Uusi yhteistoimintalaki (1333/2021) astui voimaan 1.1.2022 ja korvasi aiemman vuoden 2007 yhteistoimintalain, uudistaen työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä koskevaa sääntelyä (Paanetoja & Salminen 2023, 1). Yhteistoimintalain (1333/2021) tarkoituksena on edistää työpaikoilla yhteistyöhön perustuvaa toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat keskinäisessä luottamuksessa, kehittävät yhteisöä jatkuvasti ja parantavat työhyvinvointia (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§). Lain tavoitteena on turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa erityisesti silloin, kun päätökset koskevat työntekijöiden työtä, työoloja tai asemaa (Yhteistoimintalaki 1§). Tätä lakia sovelletaan kaikkiin taloudellista toimintaa harjoittaviin yrityksiin ja yhteisöihin, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää (Yhteistoimintalaki 2 §). Toimeksiantajayrityksessä työskentelee säännöllisesti yli 20 henkilöä, joten lakia noudatetaan työvoiman vähentämistä koskevissa tilanteissa.

Lakia ei sovelleta yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annetun lain (1233/2013) 2 §:ssä tarkoitettuihin virastoihin tai laitoksiin, ellei mainituin lain 2 §:n 1 momentista johdu muuta. Yhteistoimintalakia ei myöskään sovelleta kuntien, kuntaryhmien, hyvinvointialueiden ja -yhtymien sekä evankelisluterilaisen kirkon, ortodoksisen kirkkokunnan ja Ahvenanmaan maakunnan ja sen kuntien sekä kuntaryhmien virastoihin ja laitoksiin (19.1.2023/91). (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Toimeksiantajaorganisaation kohdalla sovelletaan yhteistoimintalain 1 luvun 2 §:n 1 momenttia, joka koskee yrityksiä ja yhteisöjä, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa ja työllistävät säännöllisesti vähintään 20 työsuhhteessa olevaa työntekijää.

Laissa säädetty muutosneuvotteluelvelvoite varmistaa, että organisaation merkittävässä muutostilanteissa henkilöstö otetaan mukaan ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Yhteistoimintalain 3 luvun mukaan työnantajan on käynnistettävä muutosneuvottelut aina, kun harkitaan toimenpiteitä, joilla on olennainen vaikutus työntekijöiden asemaan, esimerkiksi irtisanomisista, lomautuksista, osa-aikaistamisista tai merkittäviä muutoksia työntekijöiden tehtävissä tai työehdoissa (Yhteistoimintalaki 15 §-16 §). Työnantajan on neuvoteltava henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa ennen tällaisten päätösten tekemistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

Muutosneuvotteluissa käsitellään muutoksen perusteita, vaikutuksia sekä keinoja haittojen lieventämiseksi. Henkilöstön edustajalla on oikeus esittää myös vaihtoehtoisia ratkaisuja esimerkiksi irtisanomisille. (Yhteistoimintalaki 22 §; Paanetoja & Salminen 2023, 207.) Tämän menettelyn avulla varmistetaan, että työntekijät eivät kohtaa äkillisiä yllätyksiä, vaan pääsevät osallisiksi prosessiin ja voivat vaikuttaa heitä koskeviin ratkaisuihin.

Muutosneuvotteluiden toteutustavalla on suora yhteys työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen organisaation muutoksessa. Neuvottelutilanne itsessään on usein kuormittava, ja se herättää epävarmuutta, huolta sekä jopa pelkoa työntekijöissä. (Luminka 2023.) Tunne liittyy kysymykseen ”miten minun ja meidän käy?” (Luminka 2023). Muutosneuvottelut voivat heikentää hallinnan tunnetta. Työntekijälle saattaa syntyä tunne, ettei hän voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa tai työn jatkumiseen. (Ikonen 2024.) Epävarmuuden sietäminen on vaikeaa ja turvallisuuden tunne horjuu helposti, jos tiedonsaanti on puutteellista. Nordic Business Forumissa Amy Edmondson, Harvardin Business Schoolin johtajuuden professori korosti esihenkilöiden roolia epävarmuuden käsittelyssä tiimin kanssa. Hänen ytimekäs ohjeensa on ”Make it discussable”, eli vaikeista asioista pitää pystyä puhumaan. Organisaatiopsykologiassa puhutaan tiimin emotionaalisesta kantokyvystä, mikä tarkoittaa, että vaikeita tunteita ja asioita käsitellään avoimesti sen sijaan, että ne sivuutettaisiin. (Ikonen 2024.) Asiantuntijat painottavat, että mitä enemmän muutostilanteessa työntekijöiden tunteita sivuutetaan tai tukahdutetaan, sitä enemmän ahdistus kasvaa (Luminka 2023). Tämä tarkoittaa, että työnantajan tapa kohdata henkilöstö, kuunnella heitä, vastata kysymyksiin ja käsitellä pelkoja vaikuttaa suoraan siihen, kokevatko työntekijät työympäristön turvalliseksi vai uhkaavaksi muutoksen keskellä.

Pelkkä lain minimivaatimusten täyttäminen ei kuitenkaan automaattisesti takaa psykologista turvallisuutta. Jos muutosneuvottelut toteutetaan muodollisesti, mutta viestintä on epäselvää tai henkilöstö kokee, ettei heidän mielipiteitään aidosti kuunnella, seurauksena voi olla luottamuspula ja turvattomuuden tunne. Tällöin työntekijät saattavat vetäytyä eivätkä uskalla tuoda esiin huoliaan, mikä heikentää neuvottelujen laatua ja lisää muutosvastarintaa. Yhteistoimintalain velvoitteiden tehokas toteuttaminen edellyttääkin myös johtamiselta empatiaa ja avointa vuorovaikutusta. Työterveyslaitos onkin todennut, että juuri muutosneuvottelut ovat tilanteita, joissa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu (Yli-Kaitala & Toivanen 2021). Lain tavoitteisiin kuuluu myös työntekijöiden tukeminen muutostilanteissa, esimerkiksi yhteistoimintalain mukaan työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten on tehtävä yhteistyötä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työllistymisen edistämiseksi organisaatiomuutoksissa (Yhteistoimintalaki 1§).

4.2 Muutosneuvottelut

Muutosneuvottelut ovat lakisääteinen prosessi, jolla varmistetaan työnantajan ja henkilöstön välinen yhteys silloin, kun organisaatiossa suunnitellaan merkittäviä muutoksia. Tämän tarkoituksena on varmistaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin.

Muutosneuvottelut, aiemmin tunnettu YT-neuvotteluina, ovat yhteistoimintalain mukainen menettely, jota käytetään muun muassa silloin, kun työnantaja harkitsee työntekijöiden irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsuhteiden olennaisten ehtojen muuttamista taloudellisista tai tuotannollisista syistä (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 3 luku 16 §). Yhteistoimintalakia sovelletaan yritykseen ja yhteisöihin, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää (Yhteistoimintalaki 2§).

Neuvotteluprosessissa työnantaja antaa kirjallisen neuvotteluesityksen henkilöstölle/henkilöstöedustajalle ennen neuvottelujen alkua. Jos suunnitellut toimenpiteet koskevat työvoiman vähentämistä, esimerkiksi irtisanomisia, on esitys annettava viimeistään 5 päivää ennen neuvottelujen aloittamista. Neuvotteluesityksessä tulee käydä ilmi vähintään neuvottelujen alkamisaika, paikka ja pääasiallinen sisältö. (Yhteistoimintalaki 19§.) Neuvotteluissa käsitellään

suunniteltujen toimenpiteiden perusteet, vaikutukset ja mahdolliset vaihtoehdot henkilöstölle. Osapuolten tulee toimia rakentavasti ”yhteistoiminnan hengessä”, tavoitellen yhteisymmärrystä. (Yhteistoimintalaki 20§). Henkilöstöllä tai heidän edustajillaan on oikeus esittää omia ehdotuksia ja vaihtoehtoja kirjallisesti, joihin työnantajan on neuvottelujen kuluessa vastattava perustellusti (Yhteistoimintalaki 22§). Laissa on säädetty myös vähimmäisneuvotteluajoista. Pääsääntöisesti neuvotteluja on käytävä vähintään kuuden viikon ajan, mutta pienemmissä muutoshankkeissa (esim. alle 10 työntekijän vähennykset, enintään 90 päivän lomautukset tai < 30 työntekijän yrityksissä) vähimmäiskesto on 14 päivää. (Yhteistoimintalaki §23.) Neuvottelujen päätteeksi työnantajan on annettava työntekijöille tai heidän edustajilleen kirjallinen selvitys päätöksistä ja niiden vaikutuksista, esimerkiksi irtisanottavien määrästä ja aikataulusta (Yhteistoimintalaki 25§).

4.3 Työsopimuslain näkökulmat muutostilanteissa

Työsopimuslain säännökset varmistavat työntekijöiden osallisuuden sekä suojaavat työntekijöitä perusteettomilta irtisanomisilta ja varmistaa työnantajan toiminnan lain edellyttämällä tavalla.

Kun työnantaja käynnistää yhteistoimintalain (1333/2021) 16 § mukaiset muutosneuvottelut koskien yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, lainsäädäntö määräytyy työsopimuslain (55/2001) mukaan. Työsopimuslaki (55/2001) on Suomen työelämän peruslaki, joka säätelee työnantajan ja työntekijän välisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Se kattaa muun muassa työsopimuksen tekemisen, työsuhteen vähimmäisehdot, työnantajan- ja työntekijän velvollisuudet sekä työsuhteen päättämisen edellytykset. Työnantajalla on työnjohto-oikeus, mutta sitä rajoittavat työlainsäädäntö, työsopimuksen ehdot ja työehtosopimukset (Työsopimuslaki 55/200, 1 luku 1§). Työsopimuksen olennaisia ehtoja ei voida muuttaa yksipuolisesti ilman laillista perustetta, vaan muutokset on toteutettava joko työntekijän suostumuksella tai työsuhteen irtisanomismenettelyn kautta (Rautiainen & Äimälä 2008, 167).

Työsopimuslain 7 luvun 3 §:n mukaan työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, jos työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä (Työsopimuslaki 7 luku 3 §). Työsopimuslain 7 luvun 11 §:n mukaan työnantaja voi myös yksipuolisesti muuttaa työsuhteen osa-aikaiseksi noudattaen irtisanomisaikaa, jos 7 luvun 3 §:ssä säädettyt irtisanomisperusteet täyttyvät (Rautiainen & Äimälä 2008, 259). Työntekijän irtisanominen ei kuitenkaan ole sallittua, jos työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin 4 §:n mukaisesti (Työsopimuslaki 7 luku 4 §). Lisäksi työsopimuksen irtisanomiselle ei ole perusteita, jos työnantaja on ennen irtisanomista tai sen jälkeen palkannut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin ilman, että yrityksen toimintaedellytykset ovat muuttuneet (Rautiainen & Äimälä 2008, 259; Työsopimuslaki 7 luku 3 §). Työsuhdetta ei saa myöskään päättää, jos työ ei tosissaan ole vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi työn uudelleenjärjestelyistä huolimatta (Työsopimuslaki 7 luku 3 §).

Työsopimuslain 5 luvun 2 §:ssä säädetään lomauttamisen perusteita. Sen mukaan työnantaja voi lomauttaa työntekijän, jos työnantajalla on 7 luvun 3 §:n mukainen peruste työsopimuksen irtisanomiseen tuotannollisista tai taloudellisista syistä. (Työsopimuslaki, 5 luku 2 §.)

Lomautusoikeus syntyy myös, jos työnantajan mahdollisuudet tarjota työtä ovat tilapäisesti vähentyneet, eikä työnantajan voida kohtuudella edellyttää sijoittavan työntekijää muihin tehtäviin tai

kouluttavan häntä uudelleen. Mikäli lomautusten arvioidaan kestävän enintään 90 päivää, työn tai työn tarjoamisen edellytysten katsotaan vähentyneen tilapäisesti. (Rautiainen & Äimälä 2008, 167.) Määräaikaisessa työsuhteessa olevan työntekijän voi lomauttaa vain silloin, jos työsuhteen määräaikaisuuden perusteena on vakituisen työntekijän sijaistaminen ja työnantajalla olisi oikeus lomauttaa myös vastaavassa asemassa oleva vakituinen työntekijä (Työsopimuslaki 5 luku 2 §). Jos määräaikaisuuden syynä on jokin muu, kuten harjoittelu tai projektityö, työnantajalla ei ole oikeutta lomauttaa työntekijää (Rautiainen & Äimälä 2008, 167).

Työntekijän keskeinen oikeus muutosneuvotteluissa on työsuhdeturva, sillä ilman laissa hyväksyttävää perustetta heidän työsuhteensa ei voida irtisanoa tai lomauttaa (Työsopimuslaki 7 luvun 1 §). Heillä on myös oikeus saada tietoa suunnitelluista muutoksista ja esittää neuvotteluissa omia ehdotuksia tai vaihtoehtoisia ratkaisuja (Yhteistoimintalaki 18 §). Esityksessä on myös oltava keskeiset tiedot, kuten suunnitellut toimenpiteet ja niiden perusteet sekä arvio niiden kohteeksi joutuvien työntekijöiden lukumäärästä (Yhteistoimintalaki 19 §). Lakiin sisältyy myös työntekijöitä suojaavia seuraamuksia, jotka korostavat oikeuksien merkitystä. Jos työnantaja rikkoo muutosneuvotteluihin liittyviä velvoitteitaan (esimerkiksi laiminlyö neuvotella lain edellyttämällä tavalla) ja siitä huolimatta toteuttaa työntekijän irtisanomisen, lomautuksen tai muun toimenpiteen, työntekijälle voidaan tuomita hyvitys. Yhteistoimintalain mukaan työnantaja voidaan velvoittaa maksamaan työntekijälle vahingonluonteinen hyvitys, jonka enimmäismäärä on 35 000 euroa. (Yhteistoimintalaki 44 §.) Hyvityksen suuruutta arvioitaessa huomioidaan rikkomuksen laatu ja moitittavuus sekä työnantajan olosuhteet. Tämä korvausmahdollisuus toimii käytännön esimerkkinä lain tehokkuudesta, se kannustaa työnantajaa noudattamaan yhteistoimintavelvoitteita ja toisaalta antaa työntekijälle oikeussuojakeinon, mikäli neuvotteluprosessia ei ole käyty lain edellyttämällä tavalla.

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava tekijä on oikeudenmukaisuus ja osallisuus työyhteisössä. Lainsäädäntö tukee tätä periaatetta monin tavoin. Suomen lainsäädäntö asettaa työnantajalle velvollisuuden huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä, mukaan lukien psyykkisen hyvinvoinnin. Työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta kaikilla tarvittavilla toimenpiteillä. Tämä huolehtimisvelvoite kattaa myös psykososiaaliset tekijät. Lain 25 § nimenomaisesti säätelee, että jos työntekijän kuormittumisen todetaan vaarantavan terveyttä, työnantajan on ryhdyttävä viipymättä toimenpiteisiin kuormituksen vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 25 §). Työturvallisuuslaki edellyttää, että työn vaarojen arvioinnissa huomioidaan myös psykososiaaliset kuormitustekijät, ei vain fyysiset vaarat (Työsopimuslaki 10 §). Tämä laajentaa työsuojelun käsitettä kattamaan työpaikan henkisen ilmapiirin ja kuormituksen hallinnan. Psykologisesti turvallinen työyhteisö ei näin ole pelkästään hyvän johtamisen kysymys, vaan myös oikeudellinen vaatimus siltä osin, että työntekijöiden terveyttä, henkistä hyvinvointia ja ihmisarvoa suojellaan. Lainsäädäntö asettaa pohjan, jotta organisaatiot voivat omilla toimillaan rakentaa entistä vahvempaa luottamuksen ja turvallisuuden kulttuuria.

5 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä (eng. internal communication) voitaisiin määritellä seuraavasti kirjallisuuslähteiden perusteella: Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta, joka tukee strategiaa, yhteistyötä ja työntekijöiden sitoutumista. Se voi olla muodollista tai epämuodollista, ja sen tavoitteena on luoda arvostuksen ilmapiiri sekä edistää organisaation tavoitteiden ja arvojen ymmärtämistä. (Welch & Jackson 2007; Isohookana 2007; Vercic, Verčič & Sriramesh 2012; Argenti 2003; Bovée & Thill 2000; Kalla 2005; Juholin 1999; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2009; Argenti ja Forman korostaa 2002.)

Tieteellisessä kirjallisuudessa sisäinen viestintä määritellään useilla eri tavoilla. Welch ja Jackson (2007) määrittelevät sen organisaation sisäiseksi tiedonvaihdoksi ja vuorovaikutukseksi, joka tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista, edistää yhteistyötä sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Isohookana (2007, 222) määrittelee sen organisaation sisällä tapahtuvaksi viestinnäksi, joka muodostaa perustan myös ulkoiselle viestinnälle. Sisäinen viestintä nähdään osana organisaation viestintäjärjestelmää, jossa henkilöstö toimii sisäisenä sidosryhmänä (Vercic ym. 2012). Sisäisen viestinnän ilmapiirin merkitystä korostetaan Argentin (2003, 128) näkemyksessä, jonka mukaan viestinnän tavoitteena on arvostuksen ilmapiirin luomisesta kaikille työntekijöille organisaation sisällä. Bovée ja Thill (2000, 7) määrittävät sen ”tiedon ja ideoiden vaihdoksi organisaation sisällä”. Kalla (2005, 304) tarkastelee sisäistä viestintää integroituna kokonaisuutena, joka kattaa sekä muodollisen että epämuodollisen viestinnän organisaation eri tasoilla.

Sisäisen viestinnän yhteys organisaation arvoihin nostetaan esiin Juholinin (1999, 30) määritelmässä. Hänen mukaansa viestintää tapahtuu jatkuvasti, vaikka sille ei olisi määritelty virallisia ohjeita tai sääntöjä, ja ajan myötä henkilöstön keskuuteen syntyy vakiintuneita viestintätapoja (Juholin 1999, 30). Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009, 105-106) puolestaan painottavat sisäisen viestinnän vaikutusta organisaatiokulttuuriin, maineeseen ja työntekijöiden sitoutumishalukkuuteen. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet, arvot ja ajankohtaiset asiat, mikä edistää yhteenkuuluvuutta ja organisaation menestystä. Argenti ja Forman korostaa (2002), että sisäinen viestintä ei ole vain tiedonvälitystä, vaan keskeinen tekijä organisaation menestyksessä. Sisäinen viestintä on linjattava yrityksen identiteetin, arvojen ja strategian kanssa, jotta koko organisaatio puhuisi ”yhdellä äänellä” (Argenti & Forman 2002, 13). Sisäinen viestintä voi olla epävirallista, kuten käytäväkeskustelut tai muodollista, kuten kokoukset ja sähköpostit (Welch & Jackson, 2007).

Viestintä muodostuu siis vuorovaikutuksesta, joka sisältää sekä sanallisen että sanattoman ilmaisun, kuten puheen, kirjoituksen, ilmeet ja eleet. Se on prosessi, jossa viesti siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle. Kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistaa tehokkaimman vuorovaikutuksen, kun taas erilaisten viestintävälineiden käyttäminen nopeuttaa tiedon välittymistä mutta saattaa lisätä väärinymmärrysten riskiä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-13.) Viestinnän onnistumiseen vaikuttavat myös mahdolliset häiriöt, jotka voivat estää viestin oikean tulkinnan.

Organisaatioiden viestinnässä sisäinen viestintä on keskeisessä roolissa, sillä sen avulla lisätään henkilöstön tietoisuutta, vahvistetaan työmotivaatiota, edistetään työyhteistyötä ja rakennetaan yrityskuvaa. Sisäinen viestintä toimii sekä vuorovaikutteisesti että tiedottamisen keinoin, jolloin se

yhdistää yksisuuntaisen ja kaksisuuntaisen viestinnän elementit (Siukosaari 2002, 65). Sen avulla varmistetaan, että henkilöstöllä on ajankohtaista ja luotettavaa tietoa, joka tukee organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Johdon vastuulla on suunnitella viestinnän sisältö, ajoitus ja kohderyhmät, jotta se tukee liiketoiminnan tavoitteita. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Organisaatioissa viestinnän haasteena on usein informaation liiallinen määrä. Tilanteessa, jossa käytössä on liian monta viestintäkanavaa, henkilöstö voi kokea tiedonvälityksen hajanaiseksi ja vaikeasti hallittavaksi. Onnistuneessa viestinnässä varmistetaan, että tieto saavuttaa oikeat henkilöt ja on heidän kannaltaan olennaista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.) Welchin ja Jacksonin (2007) mukaan viestinnän suunnittelussa on tärkeää huomioida eri sidosryhmät ja selvittää heidän tarpeensa, jotta viestintä voidaan kohdentaa oikeisiin asioihin ilman, että tietomäärä koetaan kuormittavaksi. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2011, 106) tuovat esiin sisäiseen viestintään liittyvän haasteen, jossa tietoa on usein joko liikaa tai liian vähän. Tämä voi johtaa siihen, ettei tietoa ehditä tai osata hyödyntää tehokkaasti, tai että tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla oikeista asioista. Juholin (2013) korostaakin ajantasaisen tiedon tärkeyttä sekä jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumista viestinnän tuottamiseen, jalostamiseen ja vaihdantaan.

5.1 Yksisuuntainen ja kaksisuuntainen viestintä

Sisäinen viestintä voi olla yksisuuntaista tai kaksisuuntaista. Yksisuuntainen viestintä tarkoittaa viestintää, jossa informaatio kulkee vain yhteen suuntaan lähettäjältä vastaanottajalle ilman mahdollisuutta välittömään palautteeseen tai vuorovaikutukseen (Welch & Jackson 2007, 186-188.) Welchin ja Jacksonin (2007, 186-188) mukaan symmetrinen viestintä on tärkeää ja toimivaa, mutta sitä ei voida aina toteuttaa kaikissa tilanteissa. Yksisuuntaisen viestinnän tarve korostuu erityisesti tilanteissa, joissa viestinnän yhtenäisyys on olennaista ja viestit välittyvät välillisesti esimerkiksi uutiskirjeiden tai intranetin kautta. Sen onnistuminen edellyttää, että viestintäkanavat ja sisällöt vastaavat kohderyhmän tarpeita. Kuitenkin yksisuuntaisen viestinnän haasteena on vastaanottajien mahdollinen passiivisuus, mikä saattaa johtaa väärinkäsityksiin tai tiedon puutteelliseen omaksumiseen (Argenti & Forman 2002, 145).

Kaksisuuntainen viestintä puolestaan perustuu vuorovaikutukseen, jossa sekä lähettäjä että vastaanottaja voivat aktiivisesti osallistua keskusteluun, esittää kysymyksiä ja antaa palautetta (Kotter 1996, 81-82). Tämä viestintämuoto edistää yhteisöllisyyttä, sitoutumista ja luottamusta organisaatiossa (Edmondson 1999, 354). On siis sanomattakin selvää, että psykologista turvallisuutta edistäen, on organisaatiossa oltava kaksisuuntaista viestintää. Esimerkiksi esihenkilön ja tiimien välinen avoin keskustelu muutoksista mahdollistaa molemminpuolisen ymmärryksen ja yhteistyön kehittämisen (Kim ym. 2019, 78). Kaksisuuntainen viestintä kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon ja tuomaan esiin omia näkemyksiään, mikä voi johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin ja parantaa työtyytyväisyyttä (Welch & Jackson, 190).

Yksisuuntaisella ja kaksisuuntaisella viestinnällä on molemmilla paikkansa organisaation sisäisessä viestinnässä. Parhaimmillaan organisaatiot hyödyntävät molempia viestintämuotoja tilanteen ja tarpeen mukaan, varmistaen sekä tehokkaan tiedonvälityksen että avoimen vuorovaikutuksen (Lewis ym. 2006, 36).

5.2 Sisäinen viestintä muutostilanteissa

Sisäisellä viestinnällä voidaan vähentää epävarmuutta ja tukea psykologista turvallisuutta sekä miten muutosneuvotteluiden aikana tapahtuva viestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Viestintäprosessi ja organisaatiomuutoksen toteutus ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa (Lewis 1999, 44).

Mikään organisaatio ei ole immuuni muutoksille, ja sisäisen viestinnän rooli muutostilanteissa on keskeinen. Arvioiden mukaan jopa 70 % muutosprojekteista epäonnistuu, ja usein syynä on puutteellinen viestintä. (Johansson & Heide 2008, 288-289.) Sisäiseen viestintään ei usein kiinnitetä riittävästi huomiota, vaikka sen onnistuminen on suorassa yhteydessä organisaation sujuvaan toimintaan (Kitchen & Daly 2002, 52).

Pienemmissä organisaatioissa sisäinen viestintä jää usein toissijaiseksi. Erityisesti muutostilanteissa se muodostaa yhden keskeisistä haasteista johdolle ja esihenkilöille. Kitchen ja Daly (2002, 52) painottavat, että erityisesti johdon viestintä jää usein liian vähäiseksi, mikä voi lisätä epävarmuutta ja vaikeuttaa muutosten läpivientiä. Strategisesti toteutettu sisäinen viestintä varmistaa, että organisaation arvot ja tavoitteet välittyvät henkilöstölle, mikä helpottaa muutoksen hyväksymistä ja lisää työyhteisön yhtenäisyyttä.

Muutosviestintää pidetään usein erillisenä ja haastavampana osa-alueena verrattuna muuhun sisäiseen viestintään, sillä sitä lähestytään tyypillisesti muutoksen hallinnan välineenä ja yksisuuntaisena tiedottamisena. Oletetaan, että riittävä tiedon määrä johtaa automaattisesti haluttuun toimintaan, mutta ihmiset tarvitsevat muutoksen ymmärtämiseksi enemmän kuin pelkkää tietoa. Mitä suurempi muutos on, sitä tärkeämpää on avoin keskustelu. Henkilöstölähtöinen muutosviestintä edellyttää työyhteisön tunnelman, tunteiden ja suhtautumisen huomioimista. (Juholin 2008, 126.)

Kaksisuuntainen viestintä on olennainen osa tehokasta muutosjohtamista, sillä se mahdollistaa vuorovaikutuksen, jossa sekä johto että henkilöstö voivat jakaa näkemyksiään ja huoliaan. Kuten Edmondson (1999) mainitsee, psykologisen turvallisuuden kannalta keskeistä on, että työntekijät voivat ilmaista huolensa ilman pelkoa seurauksista. Onnistuneessa muutosprosessissa viestintä toimii vuorovaikutteisena prosessina, jossa korostuu sekä kuuntelu että mahdollisuus tulla kuulluksi. (Kotter 1996, 81-82.)

Muutosviestintä toteutetaan usein monikanavaisesti ja samanaikaisesti. Käytössä ovat sekä kasvokkain tapahtuva viestintä että sähköiset viestintäkanavat, kuten tiedotteet tai sähköpostit. Kasvokkain tapahtuva viestintä tukee vuorovaikutusta ja luottamusta, kun taas kirjallinen viestintä kokoaa yhteen keskeiset ohjeistukset, informaatiokanavat ja keskustelufoorumit. Näin varmistetaan, että tarvittava tieto on saatavilla myös silloin, kun muutoksen vastuuhenkilöt eivät ole paikalla ja työntekijöiden luottamus muutokseen horjuu. (Myllymäki 2018, 13.)

Isohookanan (2007) mukaan sisäinen viestintä kattaa useita eri muotoja ja kohderyhmiä. Siihen kuuluu johdon ja esihenkilöiden suunnalta tapahtuva viestintä, tiimien ja toimintojen välinen tiedonvaihto, muutostilanteisiin liittyvä viestintä sekä koko henkilöstön osallistuminen viestintään omien taitojensa mukaisesti. (Isohookana 2007, 221-222; 266.) Tutkimukset korostavat, että selkeä ja empaattinen viestintä sisäisesti toimii organisaation tukirakenteena muutoksen aikana, mikä

auttaa vähentämään epävarmuutta, psykologista kuormaa ja edistämään luottamuksen ilmapiiriä (Kim 2020; Kim, Kang, Lee & Yang 2019).

Koska organisaatiomuutoksen ytimessä ovat yksilöt, heidän työnkuvansa ja asenteidensa muokkaaminen, on olennaista, että työntekijät saavat selkeää ja kattavaa viestintää muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista. Viestintä antaa työntekijöille myös mahdollisuuden hallita tilannetta ja ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden. Tästä syystä viestinnän tulisi olla integroitu osa muutoksen johtamista, ei vain erillinen prosessi. (Elving 2005, 130.)

Muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää ennen kaikkea tahtoa ja johdonmukaista viestintää. Muutosviestinnän tavoitteena on synnyttää ja ylläpitää muutoshalukkuutta sekä vähentää muutosvastarintaa. Viestinnän avulla pyritään perustelemaan muutoksen tarpeellisuus ja selkeyttämään sen toteuttamistapaa. (Myllymäki 2018, 13.) Liiketoiminnalliset perusteet, kuten uhat ja mahdollisuudet, ovat viestinnän tärkeitä elementtejä, mutta henkilöstön näkökulmasta keskeisintä on ymmärtää muutoksen vaikutukset omaan työhön. Mikäli viestinnässä ei vastata tähän tarpeeseen, epävarmuus ja vastarinta voivat kasvaa, mikä heikentää muutoksen onnistumista. (Mattila 2008, 56.)

5.2.1 Työntekijöiden tarpeet ja osallistaminen muutoksen viestinnässä

Eri työntekijöillä on erilaisia tarpeita sen suhteen, miten tietoa viestitään ja millaista tietoa he kaipaavat (Kerber & Buono 2005, 23). Sisäinen viestintä tulisi luoda epävarmuuden vähentämiseksi ja psykologisen turvallisuuden tukemiseksi. Yksi keskeisimmistä asioista on avoin ja oikea-aikaisen tiedon tarjoaminen. Epävarmuuden vähentäminen edellyttää läpinäkyvää tiedon jakamista sekä selkeää ja ajankohtaista viestintää muutoksen tavoitteista, etenemisestä ja vaikutuksesta henkilöstölle (Lewis ym. 2006, 120). Tutkijat huomauttavat, että muutoksen tarpeesta, muutosprosessista ja sen seurauksista kertominen auttaa työntekijöitä ymmärtämään tilanteen ja hyväksymään muutoksen. (Lewis, Schmisseur, Stephens & Weir 2006.)

Työntekijöiden osallistaminen viestintäprosessiin on myös tunnistettu keskeiseksi tekijäksi organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Kaksisuuntaisen viestinnän avulla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja ilmaista mielipiteitään, mikä vahvistaa heidän kokemustaan siitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja otetaan huomioon (Argenti & Forman 2002, 145). Erityisesti muutosneuvotteluiden aikana avoimet keskustelutilaisuudet, kyselyt ja vuorovaikutteiset kanavat, kuten sisäiset foorumit tai pienryhmäkeskustelut voivat auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen taustoja ja lievittämään pelkoja (Johansson & Heide 2008, 291).

Colgate-Palmoliven Mennen Plantin tehdasta koskeva tapaus (1996) osoittaa, kuinka yritys toteutti muutoksen osana kokonaisvaltaista viestintästrategiaa. Muutosprosessissa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että työntekijät saivat riittävästi tietoa muutoksen taustoista, etenemisestä ja vaikutuksista, minkä lisäksi heille tarjottiin mahdollisuus osallistua keskusteluun ja esittää kysymyksiä. Tämä tukee näkemystä, että sisäinen viestintä ei ole vain johdon ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää, vaan myös aktiivista vuorovaikutusta ja osallistamista, mikä edistää muutoksen läpivientiä ja lisää työntekijöiden sitoutumista myös tulevaisuudessa (Argenti & Forman 2002, 145). Tapaus osoittaa, että strategisesti suunniteltu ja osallistava viestintä voi lisätä henkilöstön luottamusta organisaatioon ja muutosprosessiin, mikä on olennaista psykologisen turvallisuuden kannalta (Edmondson 1999, 354).

Myös Johanssonin ja Heiden (2008, 291) tutkimuksen mukaan muutoksen viestinnässä on tärkeää:

1. Henkilöstön aktiivinen osallistaminen muutosprosessiin, jotta syntyy tunne osallisuudesta, sitoutumisesta ja hallinnan tunteesta tilanteessa.
2. Avoin ja kattava tiedonjako, joka sisältää ennakoivat muistutukset sekä mahdollisuuden käydä keskustelua muutoksen eri vaiheista.
3. Selkeä viestintä muutosprojektin tavoitteista ja visiosta, jotta henkilöstö ymmärtää muutoksen merkityksen ja suunnan.

Jos viestintä on puutteellista tai epäjohdonmukaista, työntekijät voivat tuntea olonsa epävarmaksi ja kyseenalaistaa organisaation johdon päätöksenteon (Johansson & Heide 2008, 291). Proctor ja Doukakis (2003) esittävät, että kun tietoa pidätetään, muutetaan, manipuloidaan, toimitetaan kohtuuttoman myöhään tai jätetään jakamatta, työntekijät tuntevat usein olevansa huonosti informoituja organisaatiossa tapahtuvista asioista ja kokevat siksi suurta epävarmuutta. Jos muutoksen negatiivisia vaikutuksia pyritään peittelemään viestinnässä, niiden toteutuessa joudutaan antamaan selityksiä jälkikäteen. Avoin viestintä myös negatiivisista asioista alusta alkaen antaa henkilöstölle mahdollisuuden valmistautua muutokseen, mikä voi vähentää sen tunnetason vaikutuksia työyhteisössä. Jos ennakoitu negatiivinen vaikutus ei lopulta toteudu, sen esiin tuominen voi vahvistaa työyhteisön luottamusta ja parantaa ilmapiiriä. (Hackselius-Fonsén 2017, 52.)

5.3 Sisäisen viestinnän haasteet muutostilanteissa

Sisäisen viestinnän haasteisiin ei ole yhtä ainoaa ratkaisua, vaan niitä on tarkasteltava jatkuvasti ja mukautettava organisaation tarpeiden mukaan. Tiedonkulun sujuvuus, selkeät viestintätakanavat ja esihenkilöiden aktiivinen rooli viestinnässä ovat avainasemassa. Kun työntekijät kokevat saavansa ajantasaista ja luotettavaa tietoa, heidän sitoutumisensa ja työmotivaationsa kasvavat. Viestinnän kehittäminen ei siis ole vain tekninen prosessi, vaan se vaikuttaa suoraan työyhteisön ilmapiiriin ja organisaation menestykseen.

Sisäisessä viestinnässä kohdataan monia haasteita, aivan kuten muillakin viestinnän osa-alueilla. Erityisesti muutostilanteissa on tärkeää tunnistaa nämä haasteet, jotta viestintää voidaan kohdentaa oikein ja tehokkaasti. Åbergin (2006) mukaan sisäisessä viestinnässä ilmenee neljä keskeistä haastetta, jotka voivat liittyä esimerkiksi kieleen, käsitteisiin, luotettavuuteen ja ymmärrettävyyteen. Viestintäongelmia ilmenee silloin, kun johdon viesti ei saavuta kaikkia ja sen eteneminen estyy. Haasteita syntyy myös tilanteissa, joissa vastaanottajat eivät ole samanaikaisesti tavoitettavissa, sähköpostiviestintä ei toimi tai eri vastaanottaja ryhmien tarpeita ei huomioida viestintätilanteessa. (Åberg 2002, 166.) Åbergin (2006, 111–112) mukaan seuraavat neljä teemaa ovat keskeisiä haasteita:

Tiedonkulku organisaatiossa

Keskeinen haaste on se, liikkuuko tieto riittävän tehokkaasti vai syntyykö niin sanottu ”uutistyhjiö”. Tällainen tilanne syntyy, jos virallista tiedotusta ei ole, ja tieto leviää epävirallisten kanavien, kuten puskaradion kautta. Tällöin viestit voivat vääristyä ja aiheuttaa epäselvyyksiä. Tämän estämiseksi tiedon jakamista on tehostettava aktiivisella ja ajantasaisella viestinnällä, jossa varmistetaan, että tieto tulee luotettavalta taholta ja tavoittaa oikeat henkilöt. (Åberg 2006, 111–112.)

Tietovarastot ja verkostot

Tietojen säilyttämiseen ja jakamiseen liittyvät järjestelmät on suunniteltava siten, että niihin pääsevät käsiksi oikeat henkilöt. Usein käytetään hajautettuja tietokantoja, joihin voidaan päästä joko suoraan verkon kautta tai tietokannan ylläpitäjien avulla. Tietojen hallinnan on oltava selkeää ja saavutettavuuden sujuvaa, jotta tarvittava tieto löytyy nopeasti ja helposti. (Åberg 2006, 111–112.)

Esihenkilön rooli viestinnässä

Esihenkilöillä on tärkeä tehtävä tiedon välittämisessä, ja heidän on huolehdittava siitä, että työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon oikea-aikaisesti ja ymmärrettävässä muodossa. Lisäksi heidän vastuullaan on myös viedä tietoa organisaation ylemmille tasoille tavalla, joka palvelee koko organisaatiota. Tiedon jakamiseen ja muokkaamiseen on panostettava, jotta se on selkeää ja ymmärrettävää kaikille. (Åberg 2006, 111–112.)

Kohtaamispaikat ja luovat tilat

Organisaatioiden on hyvä tarjota työntekijöille tiloja, joissa voidaan rentoutua ja käydä vapaamuotoisia keskusteluja. Näitä tiloja voidaan kutsua eri nimillä, mutta niiden tarkoituksena on mahdollistaa ajatustenvaihto, ongelmanratkaisu ja yhteistyön kehittäminen. Kohtaamispaikat tukevat luovuutta ja edistävät avoimempaa viestintäkulttuuria. (Åberg 2006, 111–112.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta organisaatio X:n vuoden X muutosneuvotteluita, jotka johtivat henkilöstövähennyksiin. Psykologista turvallisuutta voidaan todentaa kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella kyselyllä (Rinne 2021, 261). Tällä työllä oli määrällinen tutkimusote, sillä psykologista turvallisuutta on tarkasteltu tutkimuksissa pääosin määrällisten menetelmien avulla, kuten Edmondsonin ja Bransbyn (2022, 58) tutkimuksesta ilmenee. Määrällinen lähestymistapa valittiin myös siksi, että sen avulla pystyttiin saamaan laajempi kokonaiskuva henkilöstön kokemuksista, tunnistamaan yleisiä ilmiöitä ja vertailemaan eri taustatekijöitä systemaattisesti.

Tapaustutkimuksessa keskityttiin rajattuun ilmiöön sen todellisessa toimintaympäristössä, ja sen avulla pyrittiin tuottamaan tietoa ilmiön luonteesta. Päämääränä oli ymmärtää tapausta, joka vastaa usein kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tässä tapauksessa tavoitteena oli ymmärtää psykologisen turvallisuuden tilaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä muutosneuvotteluiden aikana. Tilanne nähtiin kriittisenä, sillä muutosneuvottelut kuormittivat työyhteisöä ja vaikuttivat organisaation sisäiseen ilmapiiriin ja viestintään - tällöin psykologisen turvallisuuden merkitys korostui. Vaikka tapaustutkimusta ei pidetä yleistettävyyden näkökulmasta aina vahvimpana lähestymistapana, sen avulla tuotetaan syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa (Erikson & Koistinen 2005, 29–30). Tapauksen tarkka rajaus (yksi organisaatio tiettyä ajankohtana) paransi tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta, vaikkakin tulosten yleistävyys rajoittui vastaaviin tilanteisiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen kyselytutkimus, joka mahdollisti systemaattisen ja laaja-alaisen tiedonkeruun koko organisaation henkilöstöltä (noin 600 henkilöä). Ennen tiedonkeruuta tutkimuksen keskeiset käsitteet operationalisoitiin ja kysely strukturoitiin. Operationalisoinnilla tarkoitetaan käsitteiden muuttamista selkeiksi ja ymmärrettäviksi kysymyksiksi, jotka on muotoiltu arkikielellä. Strukturoinnissa puolestaan kysymykset ja vastausvaihtoehdot vakioidaan siten, että ne ovat samanlaisia kaikille vastaajille, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2008, 14-15.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä tarkastellaan ilmiötä numeerisesti. Siinä pyritään saamaan yleiskuva tutkittavien asioiden välisistä eroista ja yhteyksistä. Menetelmä vastaa muun muassa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. Tutkittavat asiat muutetaan mitattavaan muotoon, jolloin niitä voidaan vertailla ja analysoida tilastollisesti. (Vilka 2007, 13–14.)

Kvantitatiivinen lähestymistapa soveltuu erinomaisesti tutkimuskysymyksiin, joissa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden yhteyttä sisäiseen viestintään. Tällaisen ilmiöyhteyden tarkastelu edellyttää mittareita ja määrällistä analyysiä. (Vilka 2007, 14.) Aiemmissa tutkimuksissa psykologista turvallisuutta onkin mitattu yleensä kyselyillä ja lukuisat kvantitatiiviset tutkimukset ovat yhdistäneet korkean psykologisen turvallisuuden esimerkiksi parempaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Psykologisen turvallisuuden tutkimus on viime vuosina vakiintunut ja yleistynyt. Tuoreen katsauksen mukaan aihepiirin tieteellinen kiinnostus on kasvanut nopeasti ja sen käytännön merkitys korostuu erityisesti muutosten ja epävarmuuden ajassa (Frazier ym. 2017, 140).

Tutkimus toteutettiin yksittäistapauksen intensiivisenä tarkasteluna hyödyntäen määrällistä aineistoa. Tapaustutkimuksessa hyödynnettiin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä kyselyyn sisällytettiin avoimia kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrittiin syventämään tutkimuskohdetta sekä selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten taustalla olevia syitä. Eri tutkimusmenetelmien käyttö mahdollisti tutkimuskohteen tarkastelun laaja-alaisesti ja monipuolisesti (Koppa 2021). Avoimilla kysymyksillä pyrittiin ymmärtämään syvemmin vastaajien ajatuksia väittämien taustalla sekä selvittämään, mitkä tekijät heikensivät psykologista turvallisuutta. Samalla avointen kysymysten kautta kerättiin näkemyksiä siitä, miten psykologista turvallisuutta voitaisiin kehittää. Määrällinen tutkimus mahdollisti laajan aineiston keräämisen ja tilastollisen analyysin, kun taas laadullinen tutkimus antoi mahdollisuuden syvälliseen ilmiön ymmärtämiseen yksittäisten, laajempien vastausten ja kokemusten kautta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135).

6.2 Aineiston keruu

Tietoa kerättiin verkkokyselylomakkeella, jossa hyödynnettiin ennalta laadittuja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja teoriaan pohjautuen. Näin varmistettiin, että kaikki vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla ja antoivat vastauksensa yhdenmukaisessa muodossa. Tutkittaville asioille eli muuttujille annettiin symbolisia arvoja kuten numeroita tai kirjaimia, jotta niitä voitiin käsitellä numeerisesti. (Vilka 2007, 14–15.)

Verkkokysely toteutettiin yhteistyössä tutkimuksen tekijän, ohjaajan sekä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Näin toteutus vastasi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan toiveita. Pidimme useamman tapaamisen, jossa suunnittelimme yhdessä kyselyn toteutusta sekä sovimme rakenteesta, väittämistä, kyselyn lähettämisestä, tiedottamisesta ja tutkimukseen osallistujista. Ennen kyselyn lähettämistä sen toimivuutta testattiin muutamalla eri henkilöllä, joista yksi oli organisaation viestintävastaava. Hän tarkasti kyselyn kieliasun ja antoi palautetta sen sisällöstä. Kysely lähetettiin koko toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, joka koostui asiantuntijoista, johtajista, esihenkilöistä, hallinnon henkilöstöstä, asentajista sekä asiakassuhde- ja myyntihenkilöistä.

Kysely oli suunniteltu jaettavaksi myös muutosneuvotteluissa irtisanotuille henkilöille. Tätä ei kuitenkaan voitu toteuttaa, koska työnantajalla ei ollut laillista perustetta luovuttaa irtisanottujen työntekijöiden yhteystietoja tutkimuskäyttöön. Kun työntekijä irtisanoaan, hänen henkilötietojensa käsittelyä ja säilyttämistä säätelevät useat lait, erityisesti laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), tietosuojalaki (1050/2018) sekä EU:n yleinen tietosuojasetus (GDPR). Tietojen käsittelylle on oltava laillinen peruste, kuten työntekijän suostumus tai lakisääteinen velvoite. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004). Ilman tällaista perustetta tietojen luovuttaminen on kiellettyä.

Verkkokysely toteutettiin kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi, sillä osa henkilöstöstä käyttää englantia työkielensä. Suomenkielinen kyselylomake on esitetty liitteessä 3 ja englanninkielinen kyselylomake liitteessä 4.

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnettiin kysely- ja raportointisovellus Webropolia. Verkkokysely sisälsi saatekirjeen, monivalintamuotoisia väittämiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Saatekirjeessä kerrottiin keskeiset tiedot kyselystä, kuten sen rakenne, vastausaika, käytetty asteikko sekä tietojen käsittelytapa. Saatteessa korostettiin kyselyn vapaaehtoisuutta ja

anonymiteettiä. Vastaajille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa, ja määräajan kuluessa lähetettiin yksi muistutusviesti vastausaktiivisuuden parantamiseksi.

Verkkokyselyn alussa esiteltiin keskeinen käsite psykologinen turvallisuus. Kysely koostui pääosin strukturoiduista väittämistä, joihin vastaajat ottivat kantaa Likert-asteikolla 1–5. Kyselyn lopussa esitettiin muutamia avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat pystyivät omin sanoin kuvailemaan kokemuksiaan. Suljettujen ja avointen kysymysten yhdistäminen oli perusteltua, sillä kummallakin kysymystyypillä on omat vahvuutensa: suljettujen kysymysten vastaukset ovat helposti tilastollisesti käsiteltävissä, kun taas avoimet kysymykset voivat paljastaa sellaista tärkeää tietoa, joka muuten jäisi huomaamatta. Verkkokyselyn monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoina käytettiin seuraavia numeroarvoja:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin eri mieltä

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, miten psykologinen turvallisuus näyttäytyi muutosneuvotteluiden aikana ja millä tavoin sisäinen viestintä olisi voinut tukea tämän turvallisuuden rakentumista. Kyselylomakkeen väittämät laadittiin psykologisen turvallisuuden ja sisäisen viestinnän keskeisten teemojen pohjalta. Kysymykset jaettiin seitsemään teemalliseen osa-alueeseen, jotka kukin käsittelivät psykologisen turvallisuuden ulottuvuuksia muutosneuvotteluiden kontekstissa.

Psykologisen turvallisuuden mittaamisessa hyödynnettiin Amy Edmondsonin (1999) kehittämiä tunnettuja väittämiä tiimin psykologisen turvallisuuden arviointiin. Väittämiä mukautettiin suomen kielelle ja kohdeorganisaation tilanteeseen sopiviksi. Näiden vakiintuneiden mittariväittämien hyödyntäminen vahvisti sisältövaliditeettia, sillä ne perustuvat tieteelliseen tutkimukseen (Heikkilä 2014, 178).

Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin työntekijän perusturvallisuuden tunnetta arjessa. Väittämät valittiin, jotta voitiin selvittää, vallitsiko työyhteisössä luottamuksen ilmapiiri, jossa työntekijät uskalsivat ilmaista mielipiteensä, pyytää apua ja käsitellä rakentavasti virheitä. Tämä perustuu Edmondsonin (1999) määritelmään psykologisesta turvallisuudesta, jossa keskeistä on kokemus siitä, ettei yksilö joudu häpeään tai rangaistuksiin sosiaalisista riskeistä. Avoin kysymys syvensi ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka estivät rakentavan keskustelun syntymistä virheiden käsittelyssä. Ensimmäisen osion ”psykologinen turvallisuus työpaikka” väittämät olivat:

1. Koen että voin tuoda esiin mielipiteitäni työyhteisössä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.
2. Työpaikallani kannustetaan avoimeen ja rakentavaan palautteeseen.
3. Uskallan kysyä työtovereiltani tai esihenkilöltäni apua ilman pelkoa, että vaikutan epäpätevältä
4. Kun kerrot työssäsi tapahtuneesta virheestä, kuinka todennäköisesti luotat, että esihenkilön tai tiimin kanssa käydään rakentava keskustelu ilman syytelyä.

Avoin kysymys (4. kysymykseen): mikä mielestäsi estää rakentavan keskustelun syntyminen?

Toinen osio keskittyi siihen, miten turvallisuus koettiin nimenomaan neuvotteluprosessin aikana. Muutostilanteet, erityisesti henkilöstövähennykset haastoivat turvallisuutta ja väittämät mittasivat muun muassa avoimuutta, osallisuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Nämä ovat Clarkin (2020) neljän psykologisen turvallisuuden tason mukaisia elementtejä, kuten osallistumisen vapaus ja kyseenalaistamisen turvallisuus. Avoin kysymys toi esiin taustatekijöitä kokemusten takana. Toisen osion ”psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluissa” väittämät olivat:

5. Koin olevani tietoinen siitä, että muutosneuvottelut olivat alkaneet organisaatiossa.
6. Koen, että työpaikallani puhuttiin avoimesti muutosneuvotteluiden vaikutuksista henkilöstöön.
7. Muutosneuvotteluiden aikana tunsin oloni turvalliseksi ilmaista huoleni ja kysyä kysymyksiä.
8. Muutosneuvotteluissa henkilöstön näkemyksiä kuunneltiin aidosti.
9. Koen että muutosneuvottelut käytiin oikeudenmukaisesti ja henkilöstä kunnioittaen.

Avoin kysymys (9. kysymykseen): mikä sai sinut kokemaan, että muutosneuvottelut eivät olleet oikeudenmukaiset tai henkilöstöä kunnioittavat?

Kolmannessa osiossa pyrittiin ymmärtämään muutoksen jälkeisiä vaikutuksia yhteisöön. Tämän osion kysymykset käsittelivät luottamuksen palautumista, epävarmuuden jatkumista ja henkilöstön tukemista. Edmondsonin ja Lein (2014) mukaan nämä heijastavat psykologisen turvallisuuden palautumisen merkitystä jatkuvuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Kolmannen osion ”henkilöstön kokemukset ja yleinen työyhteisön ilmapiiri muutosten jälkeen” väittämät olivat:

10. Olen havainnut, että henkilöstön suhtautuminen organisaatioon muuttui muutosneuvotteluiden jälkeen.
11. Muutosneuvotteluiden jälkeen työpaikalla on ilmennyt epävarmuutta tai pelkoa tulevaisuudesta.
12. Muutostilanteessa henkilöstön tuen tarve otettiin riittävästi huomioon.

Avoin kysymys (12. kysymykseen): mitä olisit toivonut organisaation tekevän toisin tukeakseen henkilöstä paremmin?

13. Koen että irtisanonut henkilöstön kohtelu oli oikeudenmukaista.

Avoin kysymys (13. kysymykseen): kerro omi sanoin, miten koet tämän?

14. Koen, että irtisanonut henkilöstön lähtöä käsiteltiin työyhteisössä avoimesti ja kunnioittavasti.

Neljännessä osiossa sisäisen viestinnän osa-alueella laadittiin strukturoituja väittämiä, jotka mittasivat henkilöstön käsityksiä muutosneuvotteluihin liittyvästä viestinnästä - esimerkiksi viestinnän oikea-aikaisuudesta, selkeydestä ja luottamuksellisuudesta. Schein (2013) painottaa, että ilman rehellistä ja selkeää viestintää työntekijät eivät koe itseään osallisiksi tai arvostetuiksi. Kysymykset mittasivat myös tiedonlähteiden merkitystä, mikä auttoi ymmärtämään, miten virallinen ja epävirallinen tieto vaikuttivat turvallisuuden kokemukseen. Myös toimeksiantajan toiveesta esitettiin kysymys, jossa selvitettiin, keneltä viestintää odotettiin. Neljännen osion ”sisäinen viestintä muutosneuvotteluiden aikana” väittämät olivat:

15. Tiedonkulku yrityksessä on avointa ja läpinäkyvää myös muutostilanteissa.
16. Muutosneuvotteluiden aikana sain riittävästi tietoa tilanteesta ja sen vaikutuksista työhöni.
17. Keneltä odotit saavasi tietoa liittyen muutoksen neuvotteluihin?
 - Johdolta
 - Esihenkilöltä
 - Henkilöstön edustajalta
 - Kollegoilta epävirallisesti
 - Muu, mikä?
18. Esihenkilöni kommunikoi avoimesti muutostilanteisiin liittyvistä asioista.
19. Yrityksen viestintäkanavat (esim. sähköposti, palaverit, intra) tukevat tehokasta tiedonkulkua muutoksen neuvotteluiden aikana.

Avoin kysymys (19. kysymykseen): millä tavoin sisäistä viestintää tulisi kehittää muutostilanteissa?

Tourish ja Robson (2006) ovat todenneet aiempien tutkimusten mukaan, että epävarmuus ja huhupuheet lisäävät pelkoa ja heikentävät luottamusta. Viidennessä osiossa selvitettiin, miten organisaation epäviralliset keskustelut vaikuttivat psykologiseen turvallisuuteen. Kysymykset perustuivat oletukseen, että epävirallinen viestintä korostui silloin kun virallinen viestintä oli puutteellista. Viidennen osion ”huhut ja epävirallinen viestintä muutostilanteissa” väittämiä olivat:

20. Kuulin muutoksen neuvotteluihin liittyviä epävirallisia huhuja ennen virallista tiedottamista.
21. Henkilöstön kesken puhuttiin paljon siitä, miten muutoksen neuvottelut vaikuttavat työpaikkaan.
22. Koen että työkavereiden väliset keskustelut vaikuttivat psykologisen turvallisuuden tunteeseen muutoksen neuvotteluiden aikana.

Avoin kysymys (22. kysymykseen): miten organisaatio voisi vähentää epävarmuutta ja huhupuheita muutostilanteissa?

Kuudes osio keskittyi ilmapiiriin ja kuuluvuuden tunteeseen. Psykologinen turvallisuus ei palautunut automaattisesti muutoksen jälkeen, vaan sen vahvistaminen edellytti aktiivisia toimia. Edmondson (1999) korostaa tiimidynamiikkaa ja yhteisöllisyyttä turvallisuuden kannattelijoina, mikä tuki tämän osion rakentamista. Kuudennen osion ”yhteisön dynamiikka ja työpaikan ilmapiiri muutosten jälkeen” väittämiä olivat:

23. Muutoksen neuvotteluiden jälkeen työyhteisön ilmapiiri on pysynyt positiivisena.
24. Koen että organisaatio on pyrkinyt vahvistamaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta muutoksen jälkeen.

Avoin kysymys (24. kysymykseen): miten organisaatio voisi parantaa työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä muutoksen neuvotteluiden jälkeen.

Seitsemäs osio sisälsi avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus tuoda esiin yksilöllisiä kokemuksia, havaintoja ja kehittämissuhteita. Näin saatiin syvempää ymmärrystä tutkimusilmapiiristä, jota pelkät suljetut väittämät eivät tavoittaneet. Kysymykset liittyivät viestintään, johtamiseen ja yleisiin huomioihin psykologisesta turvallisuudesta. Avoimien kysymysten kautta voitiin myös tunnistaa teemoja, joita ei ollut osattu sisällyttää strukturoituihin väittämiin. Alussa mainittiin, että ”huomioithan, ettet mainitse vastauksissa nimiä tai tunnistettavia henkilöitä” sillä

riskinä avoimissa kysymyksissä oli, että vastaajat mainitsivat työkavereiden nimiä. Avoimet kysymykset olivat:

25. Miten muutosneuvotteluiden aikana toteutettu sisäinen viestintä vaikutti sinun psykologisen turvallisuuden tunteeseesi?
26. Mitä toivoisit muutostilanteiden viestinnältä ja johtamiselta jatkossa?
27. Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa tai tuoda esiin aiheeseen liittyen?

Lopussa esitettiin lämpimät kiitokset jokaisen ajasta ja mainittiin vastauksien tärkeydestä niin oppinäytetyön kuin myös toimeksiantajayrityksen kehityksen kannalta.

6.3 Aineiston käsittely- ja analyysimenetelmät

Verkkokyselyyn saatiin yhteensä 84 vastausta, mikä vastasi noin 14 prosenttia koko henkilöstöstä. Vastausprosenttiin vaikutti osaltaan organisaation toiminnan kausiluonteisuus, sillä kaikilla työntekijöillä ei kyselyn ajankohtana ollut aktiivista työsuhdetta tai he saattoivat olla lomautettuna, vuosilomalla tai työskentelemässä tilapäisesti muualla. Tämä saattoi heikentää vastaajien tavoitettavuutta, mikä heijastui vastausprosenttiin. Vaikka vastausprosentti oli verrattain matala, se oli riittävä antamaan suuntaa antavia näkemyksiä tutkimuksen aiheeseen liittyen. Yleistettävyyttä tarkasteltaessa oli kuitenkin huomioitava, että tulokset kuvasivat vastaajien kokemuksia, eivätkä välttämättä olleet yleistettävissä koko organisaation henkilöstöön.

Aineiston käsittely toteutettiin kaksivaiheisesti: ensin tarkistettiin vastausten eheys ja laatu, ja sen jälkeen aineisto valmisteltiin analysoitavaan muotoon. Aineistosta siivottiin myös puutteelliset ja virheelliset havainnot. Vastauksissa ei havaittu suuria asiattomuuksia, kuten esimerkiksi identtisiä vastauksia kaikkiin väittämiin. Seuraavaksi aineiston käsittely ja analysointi toteutettiin SPSS-ohjelmistolla. Kaikille väittämille laskettiin vastaajamäärä (n), vastausten minimi- ja maksimiarvot, keskiarvo sekä keskihajonta. Näiden tunnuslukujen avulla tarkasteltiin yksittäisten muuttujien jakaumia sekä vastausten hajontaa.

Kyselyssä hyödynnettiin taustamuuttujina työsuhteen kestoa. Valinnassa huomioitiin, että alle vuoden yrityksessä työskennelleet vastaajat eivät välttämättä olleet suoraan osallisina muutosneuvotteluissa, vaikka he osallistuivatkin kyselyyn. Tämä olisi voinut heikentää tulosten luotettavuutta, mikäli kyseisiä vastaajia olisi ollut enemmän. Kuitenkin suurin osa vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa yli viisi vuotta, mikä tuki aineiston luotettavuutta ja vahvisti tulosten pohjalta tehtyjen johtopäätösten uskottavuutta. Analyysissä tarkasteltiin vastausten keskiarvoja ja keskihajontoja ryhmien välillä.

Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin keinoin. Vastaukset siirrettiin tekstinkäsittelyohjelmaan ja luokiteltiin karkeasti teemoittain analyysin tueksi. Luokittelussa muodostui kolme keskeistä teemaa, viestinnän selkeys ja oikea-aikaisuus, esihenkilöiden toiminta ja tuki sekä osallisuuden ja kuulluksi tuleminen kokemus. Avoimet vastaukset käytiin systemaattisesti läpi, ja kaikki sellaiset kommentit, jotka liittyvät suoraan tutkimusaiheeseen, otettiin huomioon analyysissä täysimääräisesti. Osa avointen kommenttien sisällöistä käsitteli muuta kuin tutkimuksen aiheeseen kuuluvia seikkoja. Nämä vastaukset toimitettiin toimeksiantajalle erikseen. Näissä kommentteissa esiintyi epäasiallista kielenkäyttöä tai johdon henkilökohtaista arvostelua. Tällaiset reaktiot ymmärrettiin inhimillisenä, erityisesti vaikeassa muutostilanteessa,

mutta niitä ei voitu sisällyttää analyysiin, koska nämä eivät tuota relevanttia tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusaiheeseen liittyvät kommentit huomioitiin, että tutkimuksen luotettavuus säilyi, eikä aineistosta karsittu merkityksellistä tietoa mielivaltaisesti.

Lisäksi vastauksia kvantifioitiin, eli laadullinen aineisto muunnettiin määrälliseen muotoon, jotta nähtiin, kuinka monta kertaa kutakin teemaa esiintyi. Sisältöanalyysin perusteella avoimista vastauksista nousi esiin esimerkiksi huoli tiedonkulun riittävydestä, avoimuudesta sekä oikea-aikaisuudesta. Myös kokemus epävarmuudesta muutosneuvotteluiden jälkeen nousi pinnalle. Näitä tuloksia hyödynnettiin myös kvantitatiivisen aineiston tulkinnan tukena.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Verkkokyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 84 henkilöä, joka vastasi noin 14 % koko henkilöstöstä. Suurin osa (57 %) oli työskennellyt organisaatiossa yli 5 vuotta, 36 % 1–5 vuotta ja loput alle vuoden. Hieman alle puolet (46 %) vastaajista oli ollut suoraan osallisena henkilöstövähennyksiä koskeissa muutosneuvotteluissa, 33 % välillisesti, ja noin 21 % ei ollut mukana lainkaan. Tutkijana jäin pohtimaan, kuinka selkeä käsitys vastaajilla oli omasta roolistaan ja osallisuudesta kyseisissä neuvotteluissa. Tiedostivatko kaikki todella, millä tavoin he olivat mukana ja tunsivatko he oikeutensa osallistua prosessiin?

Psykologinen turvallisuus työpaikalla

Verkkokyselyn ensimmäisen osion avulla selvitettiin henkilöstön psykologisen turvallisuuden tasoa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Taulukko 1. Psykologinen turvallisuus työpaikalla -osion tulokset.

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Uskallan kysyä työtovereiltani tai esihenkilöltäni apua ilman pelkoa, että vaikutan epäpätevältä.	84	2	5	4,4	,9
Kun kerrot työssäsi tapahtuneesta virheestä, kuinka todennäköisesti luotat, että esihenkilön tai tiimin kanssa käydään rakentava keskustelu ilman syytelyä?	83	2	5	4,2	,9
Koen, että voin tuoda esiin mielipiteitäni työyhteisössä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.	82	1	5	4,1	,9
Työpaikallani kannustetaan avoimeen keskusteluun ja rakentavaan palautteeseen.	79	1	5	4,0	1,0

Neljän psykologista turvallisuutta mittaavan väittämän tulokset osoittivat kaikissa tapauksissa korkeita keskiarvoja (asteikolla 1–5). Vastaajat kokivat voivansa pyytää apua kollegoiltaan tai esihenkilöiltään ilman pelkoa epäpätevyyden vaikutelmasta erityisen vahvasti. Tämän väittämän keskiarvo oli korkein (ka= 4,4). Myös luottamus siihen, että virheiden sattuessa asiasta voidaan keskustella rakentavasti syyttelemättä, oli vahva (ka= 4,2). Vastaajat arvioivat lisäksi voivansa tuoda mielipiteensä esiin vapaasti ilman negatiivisten seurausten pelkoa (ka= 4,1). Näistä neljästä väittämästä matalin keskiarvo (ka= 4,0) saatiin väittämälle, joka koski avointa keskustelua ja rakentavaa palautekulttuuria. Kuitenkin tämäkin arvo oli selvästi positiivinen. Keskiarvojen vaihteluväli oli siis pieni (4,0–4,4), mikä kertoi, että eri psykologisen turvallisuuden osa-alueet toteutuivat työyhteisössä pääosin samalla korkealla tasolla.

Kaikkien väittämien keskihajonnat olivat melko alhaiset (noin 0,9–1,0). Matala hajonta merkitsee, että vastausten vaihtelu oli vähäistä. Suurin osa vastaajista oli antanut samansuuntaisia arvioita kunkin väittämän osalta. Yhdessä korkeiden keskiarvojen kanssa tämä viittasi siihen, että myönteinen kokemus psykologisesta turvallisuudesta oli laajasti jaettu vastaajien keskuudesta. Toisin sanoen työntekijöiden kokemukset olivat varsin yhtenäisiä ja valtaosa koki voivansa pyytää apua, kertoa virheistään, esittää mielipiteitään sekä osallistua avoimeen palautteenottoon ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. Tämä yhteneväisyys vahvisti käsitystä, että työyhteisössä vallitsi

vahva psykologisen turvallisuuden kulttuuri, jossa edellä mainitut tekijät toteutuivat johdonmukaisesti jokapäiväisessä toiminnassa.

Psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluissa

Taulukko 2. Psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluissa -osion tulokset.

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Koin olevani tietoinen siitä, että muutosneuvottelut olivat alkaneet organisaatiossa.	84	2	5	4.6	.7
Muutosneuvotteluiden aikana tunsin oloni turvalliseksi ilmaista huoleni ja kysyä kysymyksiä.	81	2	5	4.1	.9
Koen, että työpaikallani puhuttiin avoimesti muutosneuvotteluiden vaikutuksista henkilöstöön.	82	2	5	4.0	.9
Koen, että muutosneuvottelut käytiin oikeudenmukaisesti ja henkilöstöä kunnioittaen.	74	1	5	3.7	.9
Muutosneuvotteluissa henkilöstön näkemyksiä kuunneltiin aidosti.	74	2	5	3.4	.9

Viiden muutosneuvotteluihin liittyvän psykologisen turvallisuuden väittämän tulokset antoivat kokonaiskuvan organisaation ilmapiiristä muutostilanteessa. Keskiarvojen vertailu kertoi, että henkilöstö koki olevansa erittäin hyvin tietoinen neuvottelujen alkamisesta ($ka=4,6$). Tämä oli korkeimman keskiarvon saanut väittämä, mikä osoitti lähes yksimielistä vahvaa "samaa mieltä" -vastausta. Myös kokemus turvallisuudesta tuoda esiin huolia neuvottelujen aikana oli keskimäärin positiivinen ($ka=4,1$). Samoin väittämä, jonka mukaan muutosneuvotteluiden vaikutuksista henkilöstöön puhuttiin avoimesti, sai korkean keskiarvon ($ka=4,0$). Näiden kolmen ensimmäisen väittämän perusteella voitiin todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiedonkulku oli avointa ja heille tarjottiin turvallinen ympäristö osallistua keskusteluun.

Sen sijaan henkilöstön arvio prosessin oikeudenmukaisuudesta ja kunnioitavuudesta oli hieman varautuneempi ($ka=3,7$). Läheskään kaikki eivät siis täysin allekirjoittaneet tätä väittämää, vaikka keskiarvo oli yhä neutraalin yläpuolella. Henkilöstön näkemysten aidon kuuntelun kokemus sai joukon alhaisimman keskiarvon ($ka=3,4$), mikä asettui vain hieman positiivisen puolelle. Tämä viittasi siihen, että osa henkilöstöstä jäi epävarmaksi tai erimieliseksi sen suhteen, kuunneltiinko heitä muutosneuvotteluissa aidosti. Yleisesti ottaen keskiarvot laskivat hieman ensimmäisistä väittämistä kohti viimeistä. Tämä kertoi, että vaikka tiedottaminen ja avoin keskustelu koettiin erittäin hyvin toteutetuiksi, itse prosessin reiluudesta ja henkilöstön kuulemisessa nähtiin enemmän parantamisen varaa.

Kaikkien viiden väittämän keskihajonnat olivat matalat (0,7–0,9). Pieni keskihajonta tarkoitti, että vastaajien antamat arvot eivät poikenneet voimakkaasti keskiarvosta. Toisin sanoen enemmistö vastaajista arvioi väittämät samansuuntaisesti. Erityisen pieni hajonta (0,7) oli ensimmäisessä väittämässä "olin tietoinen neuvottelujen alkamisesta", mikä kuvasti vahvaa yksimielisyyttä. Muiden väittämien hajonta (n. 0,9) oli varsin alhainen ottaen huomioon viisikohtaisen asteikon. Tämä viittasi siihen, että vaikka joissakin väittämässä oli eriäviä mielipiteitä, vastausten vaihtelu pysyi kohtuullisen

vähäisenä. Yhdessäkään väittämässä ei ilmennyt erittäin suurta hajontaa, joten selkeää ristiriitaa vastaajien kokemusten välillä ei ollut.

Henkilöstön kokemukset ja yleinen työyhteisön ilmapiiri muutoksen jälkeen

Taulukko 3. Henkilöstön kokemukset ja yleinen työyhteisön ilmapiiri muutoksen jälkeen -osion tulokset.

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Muutosneuvotteluiden jälkeen työpaikalla on ilmennyt epävarmuutta tai pelkoa tulevaisuudesta.	78	1	5	3,6	1,1
Olen havainnut, että henkilöstön suhtautuminen organisaatioon muuttui muutosneuvotteluiden jälkeen.	73	2	5	3,5	,9
Koen, että irtisanotun henkilöstön kohtelu oli oikeudenmukaista.	80	2	5	3,4	,8
Koen, että irtisanotun henkilöstön lähtöä käsiteltiin työyhteisössä avoimesti ja kunnioittavasti.	78	1	5	3,3	,9
Muutos tilanteessa henkilöstön tuen tarve otettiin riittävästi huomioon.	72	2	5	3,3	,7

Muutosneuvottelujen jälkeistä tilannetta koskevien väittämien perusteella vastaajat kokivat tilanteen keskimäärin lievän myönteisesti, mutta tietyin varauksin. Keskiarvot vaihtelivat välillä 3,3–3,6 eli kaikki väittämät sijoittuivat asteikon neutraalin pisteen yläpuolelle. Korkein keskiarvo (3,6) liittyi siihen, että työpaikalla oli ilmennyt epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. Tämä osoitti, että muutostilanne jätti jälkeensä huolestuneen ilmapiirin, joka ei täysin hälventynyt neuvottelujen päätyttyä. Myös havaintoja henkilöstön suhtautumisen muutoksesta organisaatiota kohtaan esiintyi (ka= 3,5), mikä kertoi neuvotteluiden vaikuttaneen organisaation sisäiseen luottamukseen.

Irtisanotun henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuutta arvioitiin keskiarvolla 3,4. Pienen annettu arvo oli 2, eli kukaan ei ollut täysin eri mieltä oikeudenmukaisuudesta. Henkilöstön lähtöjen käsittelyä arvioitiin keskiarvolla 3,3. Nämä tulokset osoittivat, että esihenkilötyön ja organisaation tapaa käsitellä muutostilanteita nähtiin kohtalaisen hyvänä, mutta ei täysin tyydyttävänä. Erityisesti henkilöstön tuen riittävyden arvioitiin jääneen vajavaiseksi.

Keskihajonnat vaihtelivat väittämien välillä (0,7–1,1). Pienen hajonta (0,7) havaittiin väittämässä, joka koski henkilöstön tuen huomiointia. Tämä osoitti, että vastaajat olivat tässä asiassa melko yksimielisiä, tukea siis oli jossain määrin, mutta ei riittävästi. Suurin hajonta (1,1) liittyi epävarmuuden ja pelon kokemiseen. Vastaajien kokemukset erosivat siis toisistaan, osa koki tilanteen raskaampana, kun taas toiset eivät tunnistanee samanlaista epävarmuutta. Muut väittämät sijoittuivat hajonnaltaan välille 0,8–0,9 mikä viittasi kohtalaisen yhtenäisiin kokemuksiin, lievällä vaihtelulla.

Sisäinen viestintä muutosneuvotteluiden aikana

Taulukko 4. Sisäinen viestintä muutosneuvotteluiden aikana -osion tulokset.

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Esihenkilöni kommunikoi avoimesti muutostilanteisiin liittyvistä asioista.	80	2	5	4,0	1,0
Yrityksen viestintäkanavat (esim. sähköposti, palaverit, intranet) tukevat tehokasta tiedonkulkua muutosneuvotteluiden aikana.	80	2	5	3,9	,9
Muutosneuvotteluiden aikana sain riittävästi tietoa tilanteesta ja sen vaikutuksista työhöni.	77	2	5	3,7	,9
Tiedon kulku yrityksessä on avointa ja läpinäkyvää myös muutostilanteissa.	75	2	5	3,6	,9

Taulukon 4 perusteella vastaajat arvioivat muutosneuvotteluiden aikaisen viestinnän varsin myönteisesti kaikissa neljässä väittämässä. Keskiarvot olivat kauttaaltaan melko korkeita (asteikolla 1–5; kaikissa yli 3,5). Tämä viittasi siihen, että viestintä koettiin pääosin onnistuneeksi. Korkein keskiarvo 4,0 saatiin väittämälle, jonka mukaan esihenkilö viesti avoimesti muutostilanteisiin liittyvistä asioista. Lähes yhtä korkea arvio (ka= 3,9) annettiin väittämälle, että yrityksen viestintäkanavat (esim. sähköposti, palaverit, intranet) tukivat tehokasta tiedonkulkua muutosneuvottelujen aikana. Hieman alhaisemmat, mutta yhtä positiiviset keskiarvot saivat väitteet riittävästä tiedonsaannista tilanteesta (ka= 3,7), sekä tiedonkulun avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä muutostilanteissa (ka= 3,6). Keskiarvojen järjestys kertoi, että vastaajien mielestä esihenkilöviestinnän avoimuus oli viestinnän osa-alueista vahvin, kun taas tiedon avoimuudesta koko yrityksen tasolla nähtiin suhteellisesti eniten parantamisen varaa.

Keskihajonnat (0,9–1,0) osoittivat, että vastaajien mielipiteissä oli jonkin verran vaihtelua. Noin yhden yksikön suuruinen keskihajonta tarkoitti kohtalaista hajontaa. Huomionarvoista oli, että kunkin väittämän minimivastaukseksi ilmoitettiin 2 (asteikko 1 olisi merkinnyt täysin kielteistä arviota). Vastaajista yksikään ei siis tullut valinneeksi äärimmäisen negatiivista vaihtoehtoa. Maksimiarvo puolestaan oli jokaisessa väittämässä 5, eli osa vastaajista oli täysin samaa mieltä myönteisten väittämien kanssa. Tämä vaihteluväli (2–5) yhdessä keskihajontojen (0,9–1,0) kanssa viittasi siihen, että vaikka yleinen sävy oli positiivinen, kaikilla vastaajilla viestintäkokemukset eivät olleet yhteneväisiä.

Huhut ja epävirallinen viestintä

Taulukko 5. Huhut ja epävirallinen viestintä -osion tulokset.

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Koen, että työkavereiden väliset keskustelut vaikuttivat psykologisenturvallisuuden tunteeseen muutosneuvotteluiden aikana.	79	3	5	3,7	,7
Henkilöstön kesken puhuttiin paljon siitä, miten muutosneuvottelut vaikuttavat työpaikkaan.	83	2	5	3,7	,9
Kuulin muutosneuvotteluihin liittyviä epävirallisia huhuja ennen virallista tiedottamista.	68	1	5	3,5	1,0

Taulukon 5 mukaan epävirallisella viestinnällä oli merkittävä rooli henkilöstön kokemuksissa muutosneuvotteluiden aikana. Kolmea väittämää tarkastellessa kaikkien keskiarvot sijoittuivat

asteikolla 1-5 neutraalin yläpuolelle (ka= 3,5–3,7). Tämä osoitti vastaajien kallistuneen jokaisen väittämän suhteen vähintään ”jokseenkin samaa mieltä” -kantaan.

Ensimmäisessä väittämässä ”työkavereiden keskustelujen vaikutusta psykologisen turvallisuuden tunteeseen muutosneuvotteluiden aikana” vastaajat olivat keskimäärin melko samaa mieltä. (ka= 3,7). Vastaukset vaihtelivat vain neutraalista (minimiarvo 3) täysin samaa mieltä -vastaukseen (maksimi 5). Väittämän keskijakauma (0,7) viittasi suhteellisen pieneen eroavaisuuteen. Hajonta viittasi siihen, että suurin osa vastaajista koki kollegojen epävirallisten keskustelujen vaikuttaneen psykologiseen turvallisuuteen melko samankaltaisesti. Toisin sanoen, lähes kukaan ei kieltänyt työkavereiden keskustelujen vaikutusta. Kaikki vastaajat tunnistivat niiden olemassaolon jollain tasolla, mikä korosti kollegojen välisen vuorovaikutuksen merkitystä muutosprosessissa.

Toinen väittäjä väitti, että ”henkilöstön kesken puhuttiin paljon siitä, miten muutosneuvottelut vaikuttivat työpaikkaan.” Myös tämän väittämän keskiarvo oli 3,7, eli vastaajat yleisesti ottaen yhtyivät näkemykseen, että työyhteisössä käytiin runsaasti epävirallisia keskusteluja meneillään olevien muutosten vaikutuksista. Vastausten hajonta (keskihajonta 0,9 ja vastausväli 2–5) oli kuitenkin hieman suurempi kuin ensimmäisessä väittämässä. Tämä kertoi, että kokemukset vaihtelivat jonkin verran. Vaikka valtaosa havaitsi paljon keskinäistä puhetta muutoksen vaikutuksista, pieni osa vastaajista ei kokenut epävirallista keskustelua yhtä voimakkaasti. Suurin osa henkilöstöstä siis vahvisti epävirallisten keskustelujen esiintymisen, mutta näkemykset puheen määrästä ja näkyvyydestä eivät olleet täysin yhdenmukaisia.

Kolmas väittäjä koski huhujen liikkumista. Tämän väittämän keskiarvo oli 3,5, mikä oli hieman alempi kuin kahdella edellä mainitulla väittämällä. Tämä kuitenkin edelleen indikoi, että vastaajat keskimäärin kallistuivat huhujen kuulemisen puolelle. Tulosten perusteella monet työntekijät siis myönsivät kuulleensa epävirallisia tietoja tai huhuja jo ennen virallisia tiedotteita. Huhuja koskevan väittämän vastausjakauma oli selvästi laajin. Vastaajien arviot vaihtelivat koko asteikon laajuudelta ”täysin eri mieltä” -vastauksista (minimi 1) ”täysin samaa mieltä” -vastauksiin (maksimi 5). Keskihajonta 1,0 ja iso vaihteluväli merkitsi, että kokemukset huhujen kuulemisesta olivat hyvin yksilöllisiä. Osa henkilöstöstä ei ollut lainkaan huhujen varassa (he eivät kuulleet ennakkohuhuja, vaan saivat tiedon vasta virallisista kanavista), kun taas toiset olivat kuulleet paljonkin epävirallisia tietoja etukäteen. Havainto, että kolmanteen väittämään vastanneiden määrä oli hieman pienempi kuin muihin (n= 68 vs. 79–83), saattoi viitata siihen, ettei jokaisella vastaajalla ollut tilaisuutta tai tarvetta ottaa kantaa huhujen kuulemiseen.

Yhteisön dynamiikka ja työpaikan ilmapiiri muutoksen jälkeen

Taulukko 6. Yhteisön dynamiikka ja työpaikan ilmapiiri muutoksen jälkeen -osion tulokset.

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Muutosneuvotteluiden jälkeen työyhteisön ilmapiiri on pysynyt positiivisena.	82	1	5	3.8	1.0
Koen, että organisaatio on pyrkinyt vahvistamaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta muutoksen jälkeen.	73	1	5	3.3	.9

Taulukon 6 tulokset antoivat kokonaiskuvan vastaajien kokemuksista työyhteisön ilmapiiristä ja organisaation toiminnasta muutoksen jälkeen. Yleisesti ottaen voitiin todeta, että ilmapiiri oli pysynyt melko positiivisena muutosneuvottelujen jälkeen. Keskiarvo 3,8 viittasi varovaiseen myönteisyyteen henkilöstön keskuudessa. Tämä oli rohkaiseva merkki siitä, että organisaation muutokset eivät ainakaan enemmistön näkökulmasta olleet täysin lamauttaneet tai heikentäneet työilmapiiriä. Sen sijaan organisaation pyrkimykset vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta oli koettu vain lievästi positiivisena ($ka= 3,3$). Tämä viittasi siihen, että osa henkilöstöstä ei ollut täysin vakuuttunut näiden toimien tehokkuudesta tai ei ollut huomannut merkittävää parannusta yhteenkuuluvuuden tunteessa.

Laaja vastausjakauma (korkeat keskihajonnat sekä vastauksia asteikon molemmissa ääripäissä) kertoi, että henkilöstön kokemukset olivat epäyhtenäisiä. Osa vastaajista oli saattanut kokea ilmapiirin edelleen erittäin hyvänä ja tunnistanut selvästi organisaation yhteenkuuluvuutta lisäävät toimet. Kun taas toiset kokivat ilmapiirin heikentyneen tai eivät olleet havainneet yhteishengen vahvistamista lainkaan. Hajonta 0,9–1,0 korosti, että muutoksen jälkeiset kokemukset eivät olleet yhtenäisiä. Vaikka keskimääräinen trendi oli positiivinen, organisaation olisi pitänyt kiinnittää huomiota myös niihin työntekijöihin, joiden kokemukset poikkesivat tästä.

7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista

Psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluiden aikana

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää psykologisen turvallisuuden keskeisiä osa-alueita tilanteessa, jossa organisaatiossa oli toteutettu henkilöstövähennyksiä muutosneuvotteluiden seurauksena. Erityinen painopiste oli sisäisen viestinnän vaikutuksessa psykologiseen turvallisuuteen. Verkkokyselynä toteutetun aineistonkeruun perusteella psykologisen turvallisuuden taso toimeksiantajayrityksessä oli kokonaisuutena kohtalaisen hyvä, vaikka vaihtelua esiintyi.

Koettiin, että avoin viestintä ja selkeä tiedon jakaminen lievensi epävarmuutta. Tuotiin esiin, että sisäinen viestintä oli muutosneuvotteluiden aikana jossain määrin läpinäkyvää ja tilanteeseen liittyvistä asioista tiedotettiin ajantasaisesti. Tämä vahvisti tunnetta, että henkilöstä ei jätetty yksin vaikeiden asioiden keskellä. Mahdollisuutta kyseenalaistaa- ja kysyä kysymyksiä, sekä saada niihin vastauksia pidettiin erityisen tärkeänä. Tämä kokemus vastaa Edmondsonin (2019) psykologisen turvallisuuden määritelmää, jossa korostetaan avoimen keskustelukulttuurin merkitystä ja epävarmuuden sietokykyä.

Vastausten perusteella turvallisuuden tunne työyhteisössä nähtiin kuitenkin jakautuneen osittain. Niissä yksiköissä, joissa esihenkilöiden saavutettavuus ja vuorovaikutteisuus olivat vahvempia, myös psykologinen turvallisuus koettiin korkeammaksi. Tuloksissa nähtiin vahvistusta Edmondsonin (2004) tutkimukselle, jonka mukaan esihenkilön rooli on merkittävä psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Ne tilanteet arvioitiin erityisen positiivisiksi, joissa henkilöstö osallistutettiin muutoksen suunnitteluun ja heitä kuunneltiin aidosti.

Kehityskohteina nousi esiin erityisesti virheiden käsittelyssä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksissa. Koettiin, ettei työyhteisössä ole täysin turvallista nostaa esiin vaikeita asioita, kuten epäkohtia muutoksen toteutuksessa. Tämä viittasi siihen, että ryhmän sisäinen luottamus ei ollut kaikissa tilanteissa riittävän vahva, ja että pelko negatiivisista seurauksista saattoi

estää avointa palautetta. Näissä kohdissa psykologisen turvallisuuden osa-alueet Clarkin (2020) tavoin, kuten osallistumisen ja haastamisen turvallisuus, eivät toteutuneet täysimääräisesti.

Havaintona nousi esiin, että muutosneuvotteluiden kokeminen eri tavoin ei selittänyt yksin asemalla organisaatiossa tai työsuhteen kestolla. Kuten Edmondsonin (2012) tutkimuksessa todetaan, asema organisaatiossa vaikuttaa usein psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Kuitenkin tutkimuksessa selvisi, ettei toimeksiantajayrityksessä ero ollut niin selkeä. Myös pitkäaikaiset työntekijät saattoivat kokea turvattomuutta, mikä kertoi siitä, että tilannesidonnaiset tekijät ja vuorovaikutuskulttuuri vaikuttivat merkittävästi yksilön kokemukseen.

Sisäinen viestintä muutosneuvotteluiden aikana

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän tilaa muutosneuvotteluiden aikana. Verkkokyselyn tulosten perusteella muutosviestintä arvioitiin kohtalaisen hyväksi, mutta sen eri osa-alueissa havaittiin kehittämistarpeita. Muutosviestinnän arvioitiin jäävän selvästi heikommaksi verrattuna esimerkiksi psykologiseen turvallisuuteen.

Muutosviestintää pidettiin paikoin epäselvänä ja hajanaisena, vaikka viestintäkanavien koettiin tukevan tiedonkulkua suhteellisen hyvin. Kuitenkin muutosneuvotteluiden aikaisessa tiedonsaannissa havaittiin kehityskohteita. Viestinnän ajankohtaisuus koettiin puutteelliseksi, ja osa henkilöstöstä kertoi saavansa tietoa liian myöhään. Avoimissa kysymyksissä nousi myös esiin, ettei tieto saavuttanut kaikkia, esimerkiksi asentajia. Tällöin muodostuu yksi muutosviestinnän haasteita, ”uutistyhjiö” jonka Åberg (2006) nostaa esille. Tämä tyhjiö altistaa huhujen leviämislle ja heikentää luottamusta organisaation viestintään.

Henkilöstön välisiä epävirallisia keskusteluja pidettiin osin kuitenkin tärkeinä tilanteen jäsentämisessä ja psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Henkilöstö koki, että tällainen vuorovaikutus tuki yhteisöllisyyttä ja auttoi käsittelemään muutoksiin liittyvää epävarmuutta. Toisissa työyhteisöissä keskustelu oli ollut näkyvämpää, kun taas osa ei ollut kokenut epävirallista viestintää erityisen merkittävästi. Kuten Edmondson (1999) tuo esiin, psykologisen turvallisuuden kannalta olennaista on, että henkilöstö voi ilmaista huolensa ilman pelkoa seurauksista. Epäviralliset keskustelut voivat tukea tätä, kun virallinen tiedotus ei aina tavoita kaikkia tarpeita. Johtopäätöksenä todettiin, että epävirallista viestintää ei voitu sivuuttaa muutostilanteessa. Organisaation on tärkeää huomioida, millainen tila epävirallisille keskusteluille annetaan ja miten virallista viestintää rakennetaan näiden rinnalle.

8 POHDINTA

8.1 Kehitysideita

Toimeksiantajaryitykselle laaditut kehitysehdotukset pohjautuivat kyselyn tuloksiin.

Kehitysehdotukset painoutuivat erityisesti niihin alueisiin, joita henkilöstökyselyn vastaukset toivat esiin. Ehdotukset jaettiin kahteen pääryhmään: psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ja sisäinen viestinnän kehittäminen. Alaluvussa vastattiin myös alatutkimuskysymykseen ”millaisia sisäisen viestinnän keinoja voidaan käyttää lievittämään epävarmuutta ja tukemaan psykologista turvallisuutta?”

Psykologista turvallisuutta vahvistavat kehitysideat

Psykologista turvallisuutta tukevat viestinnän avoimuus, esihenkilöiden saavutettavuus sekä mahdollisuus keskustella avoimesti vaikeista asioista. Näitä pidetään keskeisinä keinoina vahvistaa henkilöstön luottamusta ja vähentää muutoksen epävarmuutta. Edmonson (2019) painottaa että luottamus syntyy avoimessa keskustelukuluttuurissa ja virheistä oppimisesta. Clark (2020) korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä ihmisen perustarpeena, mikä lisää osallisuuden arvostusta. Kyselyn tuloksissa väitteen ”voin pyytää apua ilman pelkoa epäpätevydestä” keskiarvo on 4,4 mikä viesti vahvasta luottamuksesta toisten tukeen. Sen sijaan väitteen ”henkilöstön näkemyksiä kuunneltiin aidosti” keskiarvo oli 3,4 mikä osoitti kehittämistarpeita osallisuuden toteuttamisessa. Näiden havaintojen pohjalta kehitysehdotuksia muotoiltiin siten, että työntekijöitä rohkaistiin ilmaisemaan huolensa ja jokainen koki tulevansa kuulluksi.

Seuraavaksi esitettiin konkreettinen toimenpide psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi. Esihenkilöille tulisi tarjota koulutusta vuorovaikutus- ja palautetaitojen kehittämiseksi, jotta heidän valmiutensa toimia kannustavasti ja rakentavasti vahvistuu. Säännölliset tiimipalaverit tukevat tätä, ja jokaisen toimeksiantajaryityksen tiimin tulisi ottaa viikoittainen palaveri käytäntöön. Näissä käsitellään ajankohtaiset tapahtumat, onnistumiset ja virheistä saadut opit avoimesti, jolloin luottamus vahvistuu kuten Edmondson (2019) korostaa.

Sisäistä viestintää vahvistavat kehitysideat

Rakennusalan organisaatiossa, jossa henkilöstö, erityisesti asentajat, työskentelevät pääosin työmailla, sisäisen viestinnän saavutettavuus ja oikea-aikaisuus korostuivat erityisellä tavalla. Koska henkilöstöllä ei välttämättä ollut mahdollisuutta seurata esimerkiksi intranet-viestintää säännöllisesti, oli tärkeää luoda selkeät ja toistuvat viestintäkäytännöt. Kehitysideana esitettiin sovitun viikoittaisen etä- tai lähipalaverin järjestäminen esimerkiksi tiistaisin kello 8.30–9.00, jossa käydään läpi ajankohtaiset tiedotteet. Palaverissa tulee viestiä selkeästi, mitä organisaatiossa päätetään, mitä sisäisesti viestitään sekä mitkä tiedot ja muutokset koskettavat henkilöstöä. Tällä tavalla parannetaan tiedon saavutettavuutta ja varmistetaan, että kaikki työntekijät pysyvät ajan tasalla organisaation tapahtumista, päätöksistä ja muutoksista. Tapaaminen tulisi toteuttaa viikoittain riippumatta siitä, onko uusia asioita tiedotettavana. Myös ”ei ole mitään uutta” -tilanteet tulisi viestiä avoimuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Palaverin yhteydessä tulisi edistää kaksisuuntaista viestintää tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus esittää kysymyksiä ja tuoda esiin omia havaintojaan suoraan esihenkilölle. Tämä vuorovaikutteinen lähestymistapa tukee empaattista johtamisviestintää, jossa henkilöstön kuunteleminen ja aito kohtaaminen ovat keskiössä. Lisäksi monikanavaista

viestintää hyödyntämällä varmistetaan, että tieto saavuttaa kaikki henkilöstön jäsenet riippumatta heidän työskentelypaikastaan tai sähköisten viestintäkanavien käyttömahdollisuuksista.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa laatua arvioidaan erityisesti kahden pääulottuvuuden avulla, joita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden (Vilka 2007, 152).

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, kuinka johdonmukaisia ja ei-sattumanvaraisia tulokset ovat. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettiin vaikuttaa muun muassa se, kuinka hyvin otos edustaa kohdejoukkoa, kuinka tarkasti tiedot on kerätty ja käsitelty sekä miten mittaus on suunniteltu ja toteutettu. Epäselvät kysymykset tai huonosti laaditut vastausvaihtoehdot heikentävät mittauksen tarkkuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi vertaamalla samankaltaisia kysymyksiä ja niiden välistä yhteyttä. Validiteetti puolestaan kuvaa, mittaako tutkimus juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus tutkia. Validissa tutkimuksessa teoreettiset käsitteet on onnistuneesti muunnettu käytännön mittareiksi, kuten selkeiksi ja ymmärrettäviksi kysymyksiksi kyselylomakkeella. Hyvä validiteetti edellyttää, että tutkija ja vastaaja ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. (Vilka 2007, 149–152.) Tässä työssä tiedostettiin, että ongelmaksi voi tulla käsite psykologinen turvallisuus, sillä se voi olla monelle entuudestaan tuntematon. Validiteetin parantamiseksi kyselyn alussa avattiin käsite `psykologinen turvallisuus` mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa, jotta kaikki vastaajat hahmottivat ilmiön samankaltaisesti.

Tässä työssä reliabiliteettia eli luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan monin keinoin koko prosessin ajan. Kysely laadittiin perustuen selkeään, tutkimuskeskeiseen teoriataustaan. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden osa-alueet pohjautuivat Edmondsonin (1999) kehittämään mittariin, joka on laajalti käytetty alan tutkimuksissa. Nämä muunnettiin suomen kielelle ja kohdeorganisaation kontekstiin sopiviksi. Vastaavasti muutosviestintä ja muutosvalmiuteen liittyvät kysymykset perustuivat aiempaan tieteelliseen aineistoon ja teorioihin, joiden soveltuvuus varmistettiin suhteessa tutkimusaiheeseen. Validiteettia eli mittarin osuvuutta vahvistettiin käymällä kyselylomake läpi opinnäytetyön ohjaajan kanssa sekä toimeksiantajan HR-päällikön kanssa ennen sen jakamista vastaajille. Tällä varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja sopivat hyvin tutkimusympäristöön. Tutkimuksen pätevyyden kannalta tärkeää oli, että keskeiset käsitteet määriteltiin selkeästi jo työn alkuvaiheessa, mikä auttoi varmistamaan, että tutkimuksessa mitattiin juuri niitä ilmiöitä, joita oli tarkoitus tarkastella. Kyselylomakkeen rakentamista ja sisältöä kuvataan tarkemmin luvussa 6.2, ja varsinainen lomake on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä 3.

Kyselyn tulosten yleistettävyyttä voitiin tarkastella sen perusteella, kuinka suuri osa koko henkilöstöstä oli osallistunut kyselyyn. Määrällisessä tutkimuksessa pidetään suositeltavana, että vastauksia kertyy vähintään 100. Tyypillisesti kyselyihin pyritäänkin saamaan mahdollisimman suuri vastaajamäärä. (Vilka 2007, 17.) Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastasi 84 henkilöä, mikä vastasi noin 14 prosenttia koko henkilöstöstä. Matalahko vastausprosentti heikensi tulosten yleistettävyyttä ja kasvatti riskiä, etteivät vastaukset edusta kattavasti koko henkilöstön näkemystä. Tutkimuksen tuloksia voitiin siis pitää suuntaa antavina, mutta niihin tuli suhtautua varauksella. Yin (2018, 21) toteaa, että tapaustutkimuksessa yleistettävyyys on ennen kaikkea teoreettista eikä tilastollista. Näin

ollen tämän tutkimuksen löydökset eivät edustaneet koko väestöä, mutta ne tarjosivat analyttisesti yleistettävää tietoa psykologisen turvallisuuden kokemuksesta muutosneuvotteluiden yhteydessä.

Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin eettisesti kestävä ja vastuullista toimintatapaa koko prosessin ajan. Tutkimuksen lähtökohtana oli osallistujien kunnioittaminen, tietoinen suostumus ja yksityisyydensuoja, jotka ovat keskeisiä periaatteita TENK:n (2019) ohjeistuksessa ihmistieteelliselle tutkimukselle. Osallistujia tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja anonymiteetistä sekä tietojen käsittelystä jo saatekirjeessä, joka oli liitteenä kyselyssä.

Vastaajat osallistuivat tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti, eikä heiltä kerätty mitään henkilötietoja, joiden avulla yksittäinen henkilö voitaisiin tunnistaa. Aineisto käsiteltiin ja säilytettiin siten, ettei vastaajien yksityisyys vaarantunut missään vaiheessa. Vastausten käsittely tapahtui suojaetuissa tiedostoissa ja niihin oli pääsy vain tutkimuksen tekijällä. Tutkimusaineisto säilytetään turvallisesti niin kauan kuin opinnäytetyön prosessin kannalta on tarpeen, ja hävitetään asianmukaisesti sen jälkeen (Kuula 2015, 87).

Koska tutkimus käsitteli työelämään liittyviä kokemuksia organisaation muutosneuvottelutilanteissa, jotka saattoivat olla osallistujille henkisesti kuormittavia, oli erityisen tärkeää varmistaa, että osallistuminen ei aiheuttanut psyykkistä haittaa. Tämän vuoksi vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja anonymia sekä osallistujilla oli oikeus keskeyttää kysely milloin tahansa ilman selityksiä. Tämä huomioitiin esimerkiksi siten, että avoimien kysymysten yhteydessä ohjeistettiin välttämään henkilöiden nimeämistä ja muistutettiin vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Lisäksi organisaation nimeä ei mainita tutkimuksessa, mikä suojaa myös koko yhteisön anonymiteettiä (Vakimo 2010).

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen lähteet ja aineistot on valittu huolellisesti, ottaen huomioon lähdekritiikin periaatteet. Viittaukset on merkitty yleisesti hyväksytyjen viittausohjeiden mukaisesti, ja kaikki työssä käytetyt lähteet on lueteltu lähdeluettelossa.

Tutkimus toteutettiin vastuullisesti, rehellisesti ja avoimesti sekä tieteellisen että eettisen tutkimustyön vaatimusten mukaisesti. Tutkimuslupa haettiin asianmukaisesti toimeksiantajalta ennen aineiston keruuta, ja opinnäytetyö on toteutettu osana tutkintoon kuuluvaa kehittämistehtävää.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus sekä tulokset osoittivat, että psykologisella turvallisuudella oli merkittävä rooli henkilöstön hyvinvoinnissa muutosneuvotteluiden aikana ja niiden jälkeen. Vaikka tutkimus keskittyi erityisesti psykologisen turvallisuuden ja sisäisen viestinnän yhteyteen, nousi esiin useita jatkotutkimuksen arvoisia teemoja, jotka voivat syventää ymmärrystä organisaation muutostilanteiden vaikutuksista ja tukea toimintatapojen kehittämistä entistä inhimillisemmiksi.

Toimeksiantajaryityksen kannalta jatkotutkimuksena voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa käytettyä kyselyä erilaisissa muutostilanteissa, soveltaen sitä kontekstiin sopivaksi. Muutos on pysyvä osa organisaation toimintaa, eikä se automaattisesti tarkoita negatiivista, vaikka se usein mielletäänkin sellaisena. Tämän vuoksi on tärkeää kysyä ja kyseenalaistaa psykologisen turvallisuuden tilaa erilaisissa muutostilanteissa.

Tulevaisuudessa tutkijan roolissa haluan syventyä samaan teemaan erilaisissa organisaatioympäristöissä. Muutosneuvottelut, jotka johtavat henkilöstövähennyksiin, näyttävät yhä useammin osana organisaatioiden toimintaa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Taloudelliset paineet, teknologinen kehitys ja tekoälyn yleistyminen muovaavat työelämää tavalla, joka edellyttää jatkuvaa uudistumista ja samalla myös henkilöstörakenteiden tarkastelua. Tämän vuoksi ilmiön tutkiminen eri konteksteissa on ajankohtaista ja perusteltua.

8.4 Omat oppimiskokemukset ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen sisälsi monia uusia haasteita ja antoi tilaisuuden kehittää osaamistani laaja-alaisesti. Aiheen valinta ja tutkimuskysymysten muotoilu vaativat perusteellista perehtymistä psykologisen turvallisuuden ja sisäisen viestinnän kirjallisuuteen. Järjestelmällinen työskentely harjoitti erityisesti menetelmäosaamistani. Suunnittelin ja pilotoin kyselylomakkeen, perehdyin tilastollisen aineiston analyysiin ja arvioin tutkimusvälineen luotettavuutta sekä validiteettia. Näiden vaiheiden läpivieminen syvensi taitojani aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa. Samalla itseohjautuvuuteni ja projektihallintataitoni vahvistuivat, kun sopeuduin tutkimusprosessin vaatimuksiin.

Kehittämäni kyselylomake, kerätty tutkimusaineisto ja kirjoittamani analyysi vahvistivat ammattitaitoani monipuolisesti. Onnistuin keräämään vastauksia ja analysoimaan aineiston kattavasti, mikä osoitti menetelmäosaamiseni kehittymistä. Saavutukseni näissä vaiheissa lisäsivät itseluottamusta kykyyni toteuttaa laajempia tutkimusprojekteja myös tulevaisuudessa. Tämä kokemus syvensi myös viestintäosaamistani. Opin esittämään löydetyn tiedon selkeässä muodossa kohdeyleisölle, minkä ansiosta raporttini tulokset tulivat ymmärretyiksi sekä organisaation johdolle, että henkilöstölle. Lisäksi projektinhallintataidot ja itsenäinen päätöksenteko vahvistuivat, kun aikataulujen pitäminen ja itsenäinen työskentely opettivat tärkeitä työelämävalmiuksia.

Pohdin myös kehittämiskohteita ja sitä, mitä tekisin toisin seuraavalla kerralla. Esimerkiksi kyselylomakkeen laadintaprosessiin olisi ollut hyödyllistä varata enemmän aikaa. Pilotointiin ja käsitteiden määrittelyyn syventyminen olisi saattanut lisätä vastausaktiivisuutta, mikä olisi parantanut aineiston luotettavuutta. Aikataulusuunnittelua voisin kehittää varaamalla enemmän joustoa odottamattomille, itsestäni riippumattomille viivästyksille. Näitä kehittämiskohteita käsitellessäni vahvistin työyhteisöosaamistani ja menetelmäosaamistani, ja opin varautumaan vastaaviin tilanteisiin tulevaisuudessa entistä vahvemmin.

Reflektoidessani koko prosessia havaitsin, että ammatillinen kasvuni oli merkittävää. Menetelmä- ja työyhteisöosaamiseni kehittyi käytännön tasolla ja viestintäosaamiseni kirkastui niin kirjallisesti kuin suullisestikin. Opinnäytetyöstä saadut onnistumisen kokemukset ja palaute lisäsivät itsevarmuuttani hyvinvointialan ammattilaisena. Kasvoin ymmärtämään entistä paremmin, kuinka teoreettinen tieto psykologisesta turvallisuudesta ja sisäisestä viestinnästä liittyy käytännön työelämätilanteisiin. Tämä kokemus vahvisti luottamustani siihen, että kykenen jatkossakin kehittämään osaamistani työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnin edistämiseksi työelämässä.

LÄHTEET

Työssä on käytetty tekoälyä seuraavasti: ChatGPT 2025. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty kielentarkistukseen, huhtikuu 2025. <https://chat.openai.com>

Argenti P. 2003. Corporate communication, 3. painos. New York: McGraw-Hill.

Argenti, P. & Forman, J. 2002. The power of corporate communication: Crafting the voice and image of your business. New York: McGraw-Hill.

Bovée, C. & Thill, J. 2000. Business Communication Today, 6. painos. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Baer, M. & Frese, M. 2003. Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior* 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>.

Barret, D. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (4), 219-231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>.

Carmeli, A. & Brueller, D. & Dutton, J. 2008. Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science* 21, 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>.

Clark, T. 2020. The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Cappelli, P. & Eldor, L. 2024. Leadership And Managing People: Can Workplaces Have Too Much Psychological Safety? *Harvard Business Review*.

Cazan, A-M. 2023. Psychological safety at workplace during changing times. Trends and research implications. *Psihologia Resurselor Umane* 21, 85-88. <https://doi.org/10.24837/pru.v21i2.550>.

Dollar, M. & Bakker, A. 2010. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>.

Dollar, M. & Tuckey, M & Dorman C. 2012. Psychological Safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroups distress. *Accident Analysis & Prevention* 45, 694-704. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.09.042>.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350-383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>.

Edmondson, A. 2004. Psychological Safety, trust and learning in organizations: A group-level lens. Teoksessa Kramer, Roderick & Cook, Karen. Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. New York: Russell Sage Foundation, 239-272.

- Edmondson, A. 2012. *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Edmondson, A. 2019. *The fearless organization. Creating Psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. & Bransby, D. 2022. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational behavior* 2023 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 2014 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- Edmondson, A. & Mogelof, J. 2005. Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, <https://doi.org/10.4324/9781410615732>.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005*. Kerava: Savon Kirjapaino Oy.
- Frank, A. & Brownell, J. 1989. *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Frazier, M. & Fainshmidt, S. & Klinger, R. & Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. *Psychological Safety: Meta-Analytic Review and Extension*. Old Dominion University. Julkaisuaika tuntematon. https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management_fac_pubs. Viitattu 22.2.2025.
- Fulla, S. 2007. *Change management: ensuring success in your ERP implementation*. *Government Finance Review*, 34-40.
- Gallo, A. 2023. *Leadership And Managing People: What Is Psychological Safety?* *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>. Viitattu 15.2.2025.
- Google n.d. *Understand team effectiveness*. Verkkójulkaisu. <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness#introduction>. Viitattu 20.2.2025.
- Gundersen, A. 2020. *Readiness to Change: The effects of Perceived Organizational Support and Team Psychological Safety*. Master`s thesis at the Department of Psychology. UNIVERSITY OF OSLO. https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/79715/5/2020_Masteroppgave_Gundersen.pdf.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus (9. painos)*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita (15. uud. painos.)* Helsinki: Tammi.
- Holt, D. T. & Armenakis, A. A. & Field, H. S. & Harris, S. G. 2007. Readiness for organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of applied behavioral science* 43 (2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>.

- Ikonen, I. 2024. Yt-neuvottelut eli muutosneuvottelut voivat ahdistaa ja stressata - psykologi kertoo, mitä ei ainakaan kannata tehdä. <https://duunitori.fi/tyoelama/muutosneuvottelut-yt-neuvottelut-ahdistus>.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communications approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal* 13 (3), 288-305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* 33 (4), 692-724.
- Kalla, H. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: International Journal* 10 (4), 302-314.
- Kerber, K. & Buono, A. 2005. Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organizational Development Journal* 23(3), 23-38.
- Kitchen, P. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>.
- Kim, Y. 2020. Organizational resilience and employee work-role performance after crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research* 22 (4), 47-75. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>.
- Kim, Y. & Kang, M. & Lee, E. & Yang, S.U. 2019. Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organizational relationship on crisis outcomes. *Public Relations Review* 45 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.010>.
- Koppa 2021. Monimenetelmäisyys. Verkkojulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Muokattu 25.8.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmäisyys>. Viitattu 11.4.2025.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. E-Kirja. Boston: Harvard Business Press.
- Kriek, D. 2019. *Team Leadership: Theories, Tools and Techniques*. E-kirja. Randburg: KR Publishing.
- Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki: Yliopistopaino.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.

<https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2004/759/ajantasa/2021-12-30/fin>. Viitattu 14.4.2025.

Lewis, L. 1999. Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating. *Management communication quarterly* 13 (1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/0893318999131002>.

Lewis, L. & Schmisser, A. & Stephens, K. & Weir, K. 2006. Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books. *The Journal of Business Communication* (1973) 43 (2), 113-137. <https://doi.org/10.1177/0021943605285355>.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Luminka, F. 2023. Työelämän muutos, muutosneuvottelut - Viisi vinkkiä muutosneuvotteluiden aiheuttamaan ahdistukseen. Auntie Blogi. <https://auntie.io/fi/tietopankki/blogit/viisi-vinkkia-muutosneuvotteluiden-aiheuttamaan-ahdistukseen>. Viitattu 1.3.2025.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Kouvola: Talentum Media Oy.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Nembhard, I. & Edmondson, A. 2006. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational behaviour* 2006 27, 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>.

Nembhard, I. & Edmondson, A. 2011. Psychological safety: a foundation for speaking up, collaboration and experimentation in organizations. Teoksessa K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (toim.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press, 490-504.

Newman, A. & Donohue, R. & Eva, N. 2016. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27 (3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.

Paanetoja, J. & Salminen, J. 2023. Uudistunut yhteistoimintalaki. E-Kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pahkin, K. & Sutela, H. & Vänskä, J. 2011. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20työntekijän%20näkökuImasta.pdf>. Viitattu 1.5.2025.

Pearsall, M. & Ellis, A. 2010. Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *The Journal of applied psychology* 96 (2), 401-11. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021503>.

Proctor, T. & Doukakis, I. 2003. Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal* 8 (4), 461-524.

Rautiainen, M. & Äimälä, M. 2008. Työsopimuslaki - käytännön käsikirja. Helsinki: Edita.

- Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. E-kirja. New York: The Guilford Press. Viitattu 13.2.2025
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen Työyhteisö Menestyy. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Schein, E. & Bennis, W. 1965. Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach (E-kirja). New York: Wiley. Saatavilla osoitteesta <https://archive.org/details/personalorganiza0000sche>.
- Schein, E. 1992. How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. Mit Sloan School of Management. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 11.2.2025.
- Shea, T. & De Cieri, H. & Donohue, R. & Cooper, B. & Sheehan, C. 2017. Occupational violence and aggression experienced by healthcare workers: Exploring the role of psychological safety and feedback-seeking as resources in the stressor-strain process. *Journal of Nursing Scholarship* 49(2), 1-8. <https://doi.org/10.1111/jnu.12272>.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. E-Kirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettiset_periaatteet_ja_eettinen_ennakoarviointi_2019.pdf. Viitattu 21.4.2025.
- Tkalac, A. & Vercic, D. & Sriramesh, K. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>.
- Touriah, D. & Robson, P. 2006. Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies* 43(4), 711-730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x>.
- Tynan, R. 2005. The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication. *Journal of applied social psychology* 35(2), 223-247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>.
- Työmarkkinatori n.d. Lomautan tai irtisanon henkilöstöä: Muutosneuvottelut. Verkkajulkaisu. <https://tyomarkkinatori.fi/tyonantajat-ja-yrittajat/tietoa-tyonantajuudesta-ja-yrittajyydesta/tilanteet/lomautan-tai-irtisanon-henkilostoa>. Viitattu 27.2.2025.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta. Tem.fi tiedote uudesta yhteistoimintalasta. <https://tem.fi/-/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta>. Viitattu 27.2.2025.
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55>. Viitattu 27.2.2025.
- Työterveys. n.d. Pelottaa töissä - Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Saatavilla osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. Viitattu 1.1.2025.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

<https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2002/738/ajantasa/2023-02-16/fin>. Viitattu 4.3.2025.

Vakimo, S. 2010. Periaatteista eettiseen toimijuuteen: tutkimusetiikka kulttuuritutkimuksessa. Teoksessa J. Pöysä, H. Järviluoma & S. Vakimo (toim.) *Vaeltavat metodit*, 79–113. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Vuori, J. 2005. Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa, 218–259. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen, terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä*. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.

Welch, M. & Jackson, P. 2007. Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2), 177-198.

Yhteistoimintalaki 1333/2021.

<https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2021/1333/ajantasa/2024-12-19/fin>. Viitattu 27.2.2025.

<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>.

Yin, R. K. 2018. *Case study research and applications: Design and methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://www.slideshare.net/slideshow/yin-r-k-2018-case-study-research-and-applications-design-andocx/255153005>. Viitattu 21.4.2025.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! E-kirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

LIITE 1: SUOMENKIELINEN SAATEKIRJE

Hyvä (toimeksiantajayrityksen nimi) henkilöstö,

Tällä kyselyllä selvitetään, miten muutosneuvottelut ovat vaikuttaneet henkilöstön kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja millainen rooli sisäisellä viestinnällä on ollut tässä tilanteessa. Kysely on jaettu eri osa-alueisiin, jotka käsittelevät muun muassa psykologista turvallisuutta, sisäistä viestintää ja työilmapiiriä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka aihe on "*Psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluiden aikana*".

Kyselyn tavoitteena on tuottaa (toimeksiantajayrityksen nimi) käyttöön arvokasta tietoa siitä, miten muutosneuvotteluiden aikainen viestintä, päätöksenteko ja työnantajan toimenpiteet ovat vaikuttaneet henkilöstön kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta, työilmapiiristä ja luottamuksesta organisaatioon. Vastaukset auttavat myös minua keräämään tärkeää tutkimusaineistoa opinnäytetyöhöni.

Muutosneuvottelut ovat työnantajan ja henkilöstön tai henkilöstöedustajien välisiä neuvotteluja, joissa käsitellään taloudellisista, tuotannollisista tai toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvia muutoksia ja niiden mahdollisia vaikutuksia henkilöstöön. Tämän kyselyn taustalla ovat **(toimeksiantajayrityksen nimi) vuoden 2024 aikana pidetyt muutosneuvottelut, jotka ovat johtaneet henkilöstövähennyksiin.**

Tulosten avulla pyritään tunnistamaan keinoja, joilla organisaatio voi kehittää muutosneuvotteluprosessia, sisäistä viestintää ja tarjota parempaa tukea henkilöstölle muutosneuvotteluiden aikana.

Vastaaminen

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia ja se on tarkoitettu koko (toimeksiantajayrityksen nimi) henkilöstölle. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä.

Vastaaminen on täysin anonyymia, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, ja niistä laaditaan yhteenveto, joka analysoidaan tutkimustarkoituksessa. Tulokset esitetään myös niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa.

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

(linkki kyselyyn)

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään perjantaina 4.4.

Vastaamalla autat organisaatiota kehittämään muutosprosessejaan entistä inhimillisemmäksi ja tuet samalla opinnäytetyöni onnistumista.

Jokainen vastaus on tärkeä – lämpimät kiitokset osallistumisestasi jo etukäteen!

Lisätiedot:

Tutkimus tehdään yhteistyössä HR-tiimin kanssa:

(Nimi)

HR-päällikkö

(Sähköpostiosoite)
(Puhelinnumero)

Lisätietoja antaa:

Saara Hakonen
(Sähköpostiosoite)
(Puhelinnumero)

LIITE 2: ENGLANNINKIELINEN SAATEKIRJE

Dear (company name) staff,

This survey examines how change negotiations have affected the psychological safety experienced by the personnel and what role internal communication has played in this situation. The survey is divided into different areas, dealing with issues such as psychological safety, internal communication, and the working atmosphere during and after the change process. The survey is part of my thesis on "*Psychological safety during change negotiations*".

The aim of the survey is to provide (company name) with valuable information on how the communication, decision-making and employer actions during the change negotiations have affected the personnel's experience of psychological safety, work atmosphere and trust in the organization. The answers also help me gather important research material for my thesis.

Change negotiations are negotiations between the employer and the personnel or personnel representatives that deal with changes arising from financial, production or reorganization of operations and their possible effects on personnel. The background to this survey is the **change negotiations held at (company name) during 2024, which have led to personnel reductions.**

The results aim to identify ways in which the organization can develop the change negotiation process, internal communication and provide better support to personnel during change negotiations.

Responding

The survey takes about 10-15 minutes to complete and is intended for the entire (company name) staff. The survey consists of multiple-choice questions as well as a few open-ended questions.

The response is completely anonymous and individual respondents cannot be identified. Responses are treated confidentially and summarized and analyzed for research purposes. The results are also presented in such a way that individuals cannot be identified.

You can access the survey from this link:

(link to survey)

Please answer the survey as soon as possible, but no later than Friday 4.4.

By responding, you help the organization develop its change processes to be more humane and at the same time support the success of my thesis.

Every answer is important - thank you very much for participating in advance!

Additional information:

The study is conducted in collaboration with the HR team:

(Name)

HR Manager

(E-mail address)

(Phone number)

For more information, contact:

Saara Hakonen

(E-mail address)

(Phone number)

LIITE 3: SUOMENKIELINEN KYSELYLOMAKE



PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS MUUTOSNEUVOTTELUIDEN AIKANA

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kysely liittyy tutkimukseen, jossa tarkoitus selvittää organisaatiossa (vuosiluku) tapahtuneiden muutosneuvotteluiden vaikutusta henkilöstön kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Kyselyn tulosten avulla pyritään tunnistamaan keinoja, joilla organisaatio voi kehittää muutosneuvotteluprosessia, sisäistä viestintää ja tarjota parempaa tukea henkilöstölle muutosneuvotteluiden aikana.

Käsitteen määrittely:

Psykologinen turvallisuus viittaa ympäristöön, jossa yksilöt tuntevat voivansa ilmaista huolensa, kysymyksensä ja ideansa ilman pelkoa kielteisistä seurauksista (Edmondson 2019, 22).

Vastaaminen:

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia ja se on tarkoitettu (toimeksiantajayrityksen nimi) henkilöstölle. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä. Vastaaminen on täysin anonyymia, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?

- Alle 1 vuoden
- 1-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

2. Oletko ollut mukana henkilöstövähennyksiä koskevissa muutosneuvotteluissa?

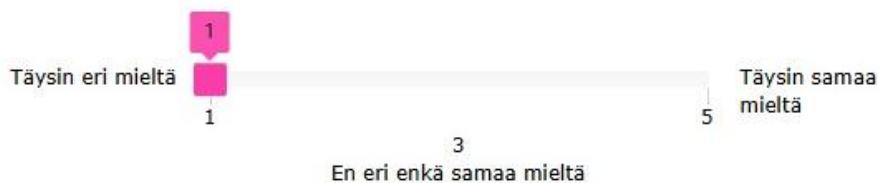
- Kyllä, suoraan osallisena neuvotteluissa
- Kyllä, välillisesti henkilöstöedustajan kautta
- En ole ollut mukana

Psykologinen turvallisuus työpaikalla

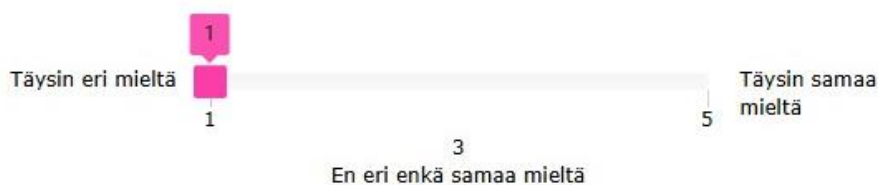
Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

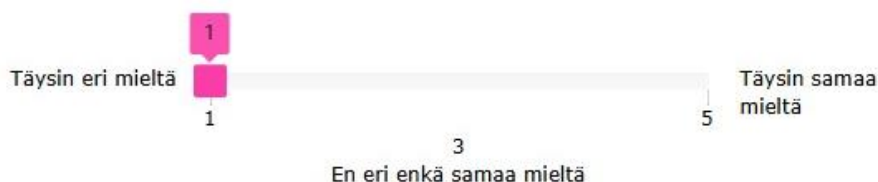
3. Koen, että voin tuoda esiin mielipiteitäni työyhteisössä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.



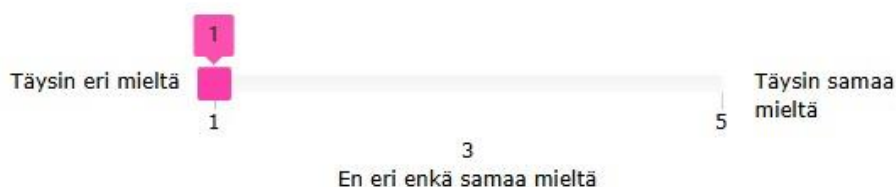
4. Työpaikallani kannustetaan avoimeen keskusteluun ja rakentavaan palautteeseen.



5. Uskallan kysyä työtovereiltani tai esihenkilöltäni apua ilman pelkoa, että vaikutan epäpätevältä.



6. Kun kerrot työssäsi tapahtuneesta virheestä, kuinka todennäköisesti luotat, että esihenkilön tai tiimin kanssa käydään rakentava keskustelu ilman syyttelyä?



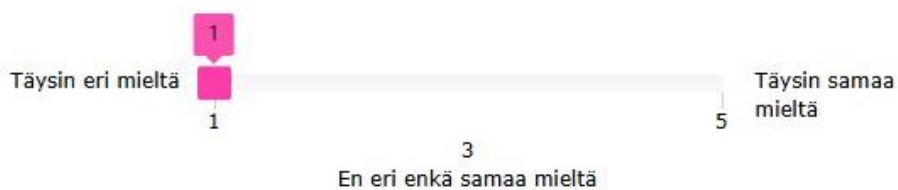
Mikä mielestäsi estää rakentavan keskustelun syntymisen? **(jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)**

Psykologinen turvallisuus muutosneuvotteluissa

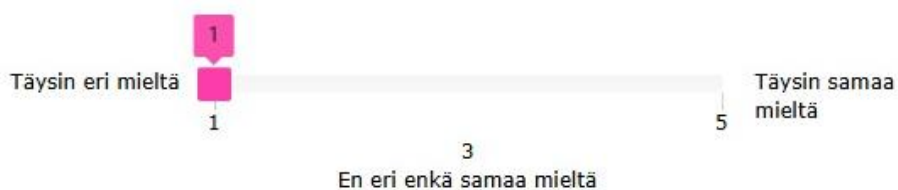
Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

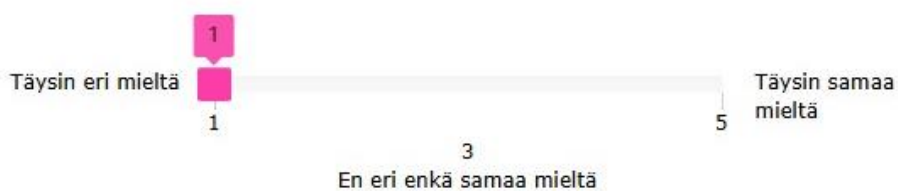
7. Koin olevani tietoinen siitä, että muutosneuvottelut olivat alkaneet organisaatiossa.



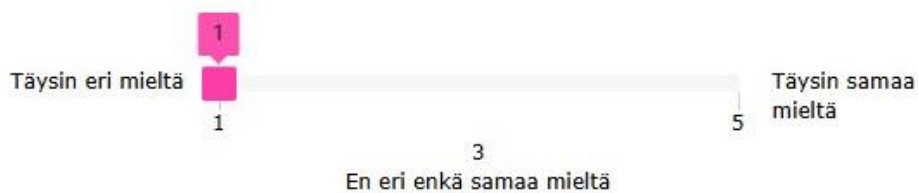
8. Koen, että työpaikallani puhuttiin avoimesti muutosneuvotteluiden vaikutuksista henkilöstöön.



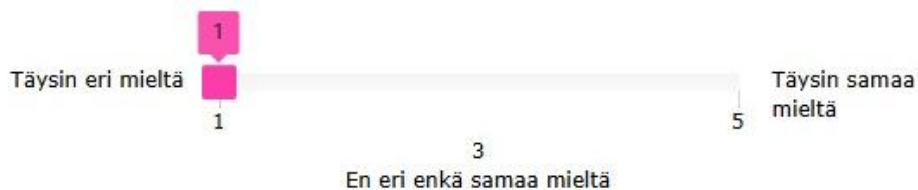
9. Muutosneuvotteluiden aikana tunsin oloni turvalliseksi ilmaista huoleni ja kysyä kysymyksiä.



10. Muutosneuvotteluissa henkilöstön näkemyksiä kuunneltiin aidosti.



11. Koen, että muutosneuvottelut käytiin oikeudenmukaisesti ja henkilöstöä kunnioittaen.



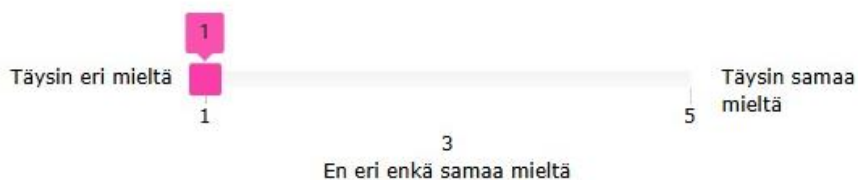
Mikä sai sinut kokemaan, että muutosneuvottelut eivät olleet oikeudenmukaiset tai henkilöstöä kunnioittavat? **(jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)**

Henkilöstön kokemukset ja yleinen työyhteisön ilmapiiri muutosten jälkeen

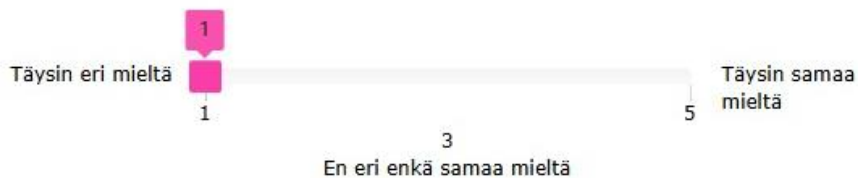
Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

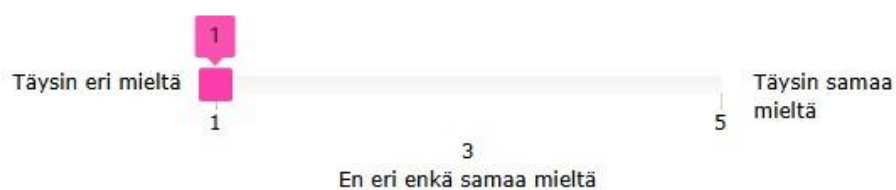
12. Olen havainnut, että henkilöstön suhtautuminen organisaatioon muuttui muutosneuvotteluiden jälkeen.



13. Muutosneuvotteluiden jälkeen työpaikalla on ilmennyt epävarmuutta tai pelkoa tulevaisuudesta.



14. Muutostilanteessa henkilöstön tuen tarve otettiin riittävästi huomioon.



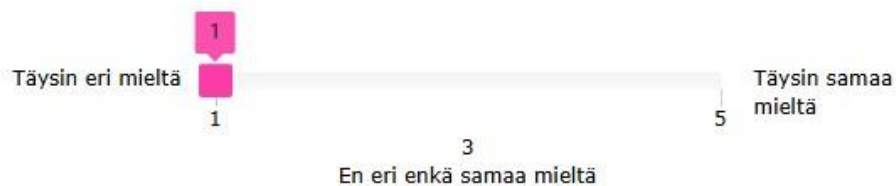
Mitä olisit toivonut organisaation tekevän toisin tukeakseen henkilöstöä paremmin? **(jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)**

15. Koen, että irtisanotun henkilöstön kohtelu oli oikeudenmukaista.



Kerro omin sanoin, miten koit tämän? **(jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)**

16. Koen, että irtisanotun henkilöstön lähtöä käsiteltiin työyhteisössä avoimesti ja kunnioittavasti.

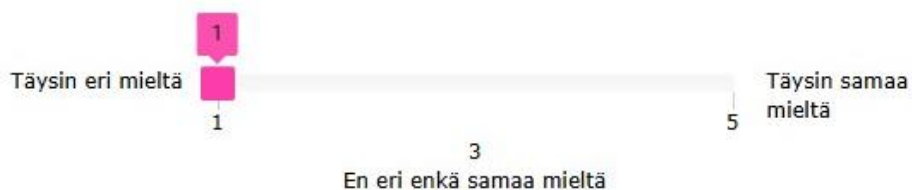


Sisäinen viestintä muutosneuvotteluiden aikana

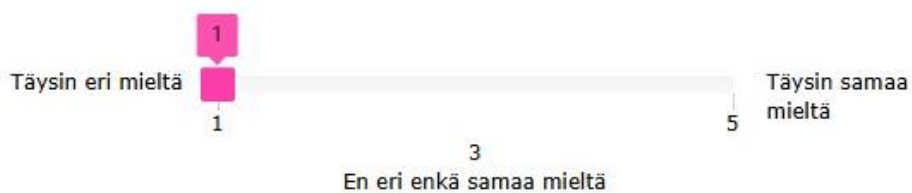
Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

17. Tiedon kulku yrityksessä on avointa ja läpinäkyvää myös muutostilanteissa.



18. Muutosneuvotteluiden aikana sain riittävästi tietoa tilanteesta ja sen vaikutuksista työhöni.



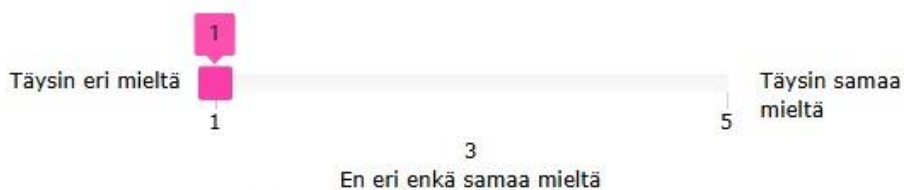
19. Keneltä odotit saavasi tietoa liittyen muutosneuvotteluihin?

- Johdolta
- Esihenkilöltä
- Henkilöstön edustajalta
- Kollegoilta epävirallisesti
- Muu, mikä?

20. Esihenkilöni kommunikoi avoimesti muutostilanteisiin liittyvistä asioista.



21. Yrityksen viestintäkanavat (esim. sähköposti, palaverit, intranet) tukevat tehokasta tiedonkulkua muutosneuvotteluiden aikana.



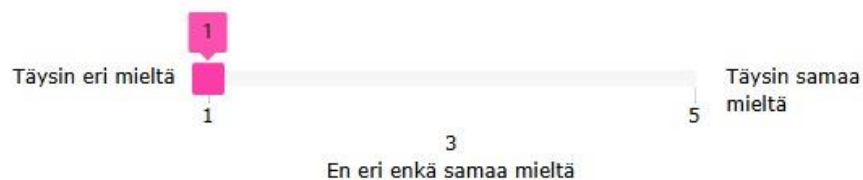
Millä tavoin sisäistä viestintää tulisi kehittää muutostilanteissa? (jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)

Huhut ja epävirallinen viestintä muutostilanteissa

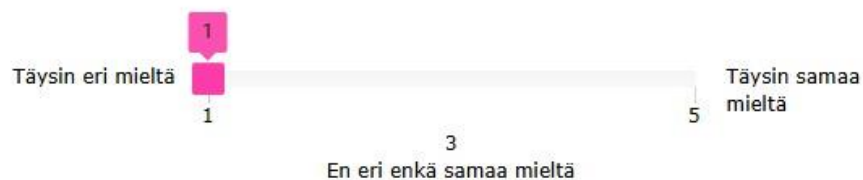
Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

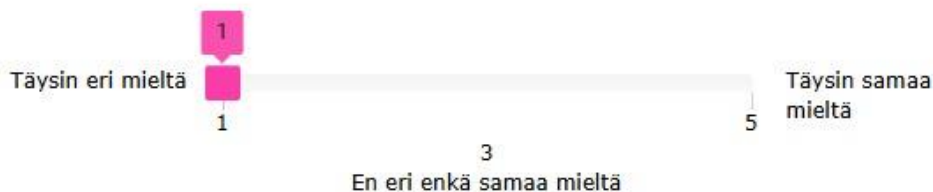
22. Kuulin muutosneuvotteluihin liittyviä epävirallisia huhuja ennen virallista tiedottamista.



23. Henkilöstön kesken puhuttiin paljon siitä, miten muutosneuvottelut vaikuttavat työpaikkaan.



24. Koen, että työkavereiden väliset keskustelut vaikuttivat psykologisen turvallisuuden tunteeseen muutosneuvotteluiden aikana.



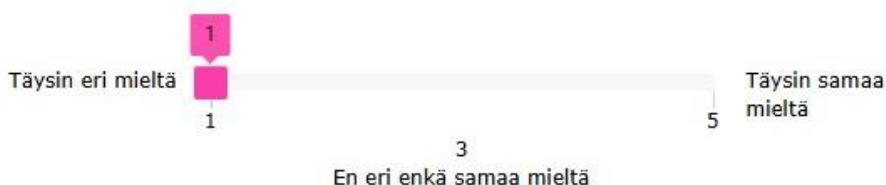
Miten organisaatio voisi vähentää epävarmuutta ja huhupuheita muutostilanteissa? **(jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)**

Yhteisön dynamiikka ja työpaikan ilmapiiri muutosten jälkeen

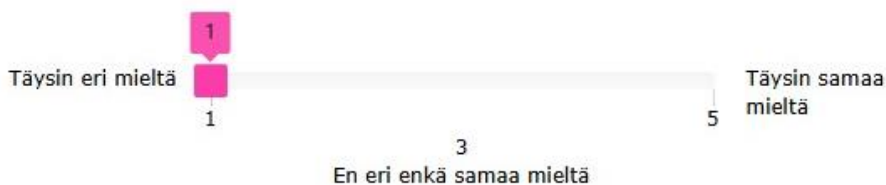
Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En eri enkä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

25. Muutosneuvotteluiden jälkeen työyhteisön ilmapiiri on pysynyt positiivisena.



26. Koen, että organisaatio on pyrkinyt vahvistamaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta muutoksen jälkeen.



Miten organisaatio voisi parantaa työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä muutosneuvotteluiden jälkeen? **(jos vastasit 1-2, kerro omin sanoin)**

Seuraavaksi voit vastata muutamaan avoimeen kysymykseen omin sanoin. Jokainen vastaus on tärkeä ja auttaa ymmärtämään henkilöstön kokemuksia syvällisemmin. Vapaamuotoinen palaute tuo esiin asioita, joita ei välttämättä saada esille monivalintakysymyksillä. Pienikin huomio voi olla merkityksellinen – kiitos, kun jaat ajatuksesi!

Huomioithan, ettet mainitse vastauksissa nimiä tai tunnistettavia henkilöitä!


27. Miten muutosneuvotteluiden aikana toteutettu sisäinen viestintä vaikutti sinun psykologisen turvallisuuden tunteeseesi?

28. Mitä toivoisit muutostilanteiden viestinnältä ja johtamiselta jatkossa?

29. Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa tai tuoda esiin aiheeseen liittyen?

LIITE 4: ENGLANNINKIELINEN KYSELYLOMAKE

SAVONIA**Psychological Safety During Change Negotiations**

 Mandatory questions are marked with an asterisk (*)

The survey is part of a study to investigate the impact of the (year) organizational change negotiations on the psychological safety experienced by staff. The results of the survey will be used to identify ways in which the organization can improve the change

Definition of the concept:

Psychological safety refers to an environment where individuals feel able to express their concerns, questions and ideas without fear of negative consequences (Edmondson 2019, 22).

Responding:

The survey takes about 10-15 minutes to complete and is intended for (company name) staff. The questionnaire consists of multiple choice questions and a few open questions. Responses are completely anonymous and individual respondents cannot be identified.

The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

Background information**1. How long have you worked for the organization?**

- Less than 1 year
- 1-5 years
- Over 5 years

2. Have you been involved in change negotiations on staff reductions?

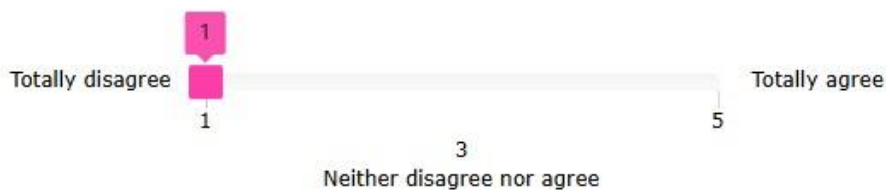
- Yes, directly involved in negotiations
- Yes, indirectly through a staff representative
- I have not been involved

Psychological safety in the workplace

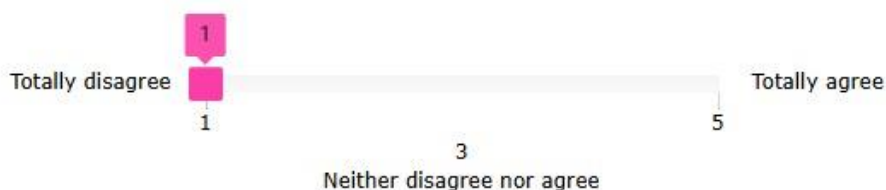
The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

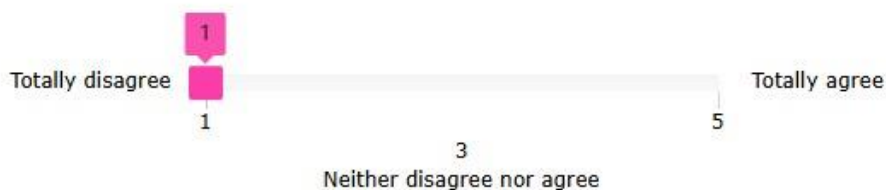
3. I feel that I can voice my opinions in the workplace without fear of negative consequences.



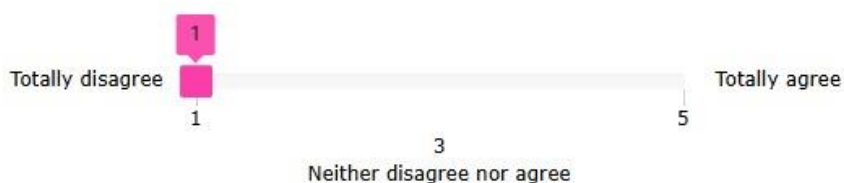
4. My workplace encourages open discussion and constructive feedback.



5. I dare to ask my colleagues or my boss for help without fear of appearing incompetent.



6. When you report a mistake at work, how likely are you to trust that a constructive discussion will take place with the supervisor or team, without blame?



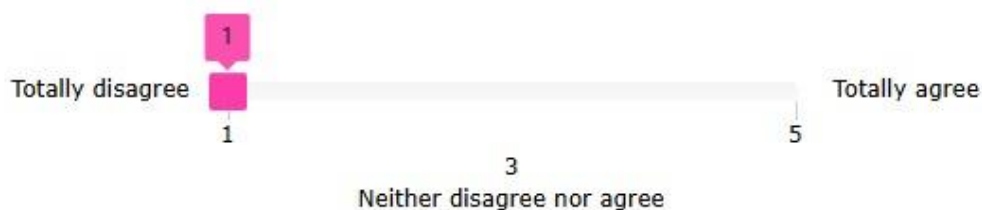
What do you think prevents a constructive debate from taking place? (if you answered 1-2, please describe in your own words)

Psychological safety in change negotiations

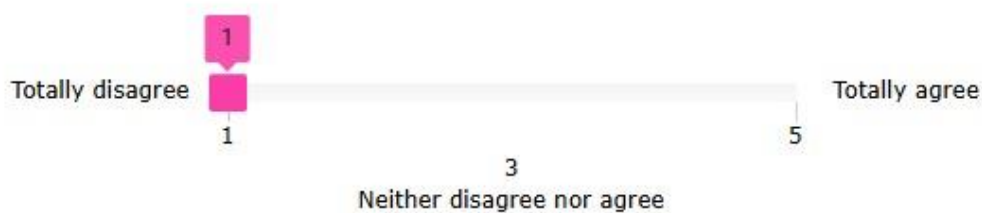
The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

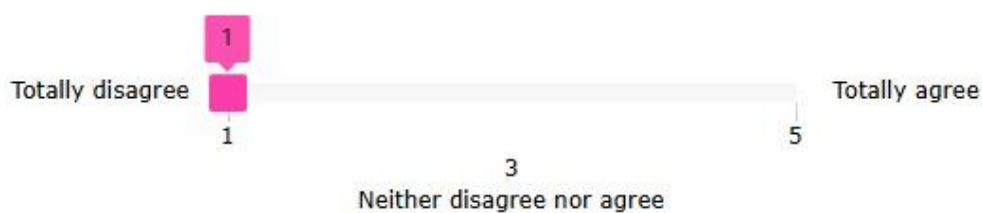
7. I felt I was aware that change negotiations had begun in the organization.



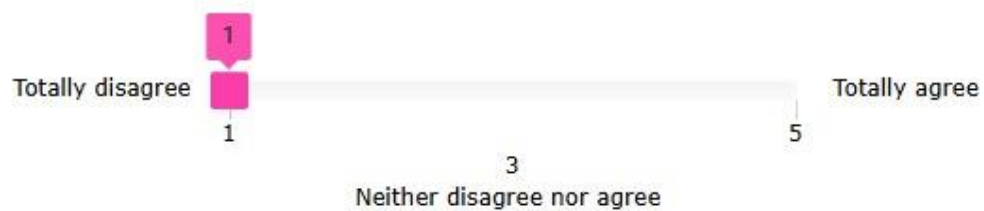
8. I feel that the impact of the change negotiations on staff was openly discussed in my workplace.



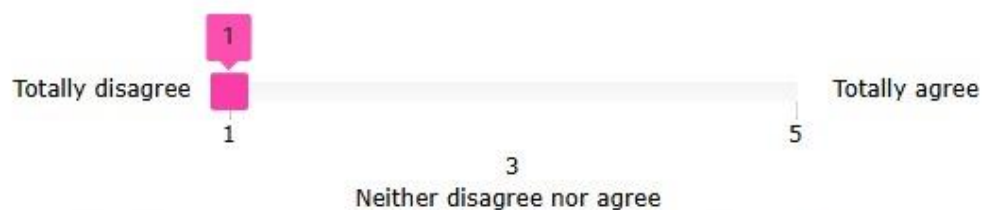
9. During the change negotiations, I felt safe to express my concerns and ask questions.



10. The views of staff were genuinely listened to in the change negotiations.



11. I feel that the change negotiations were conducted fairly and with respect for the staff.



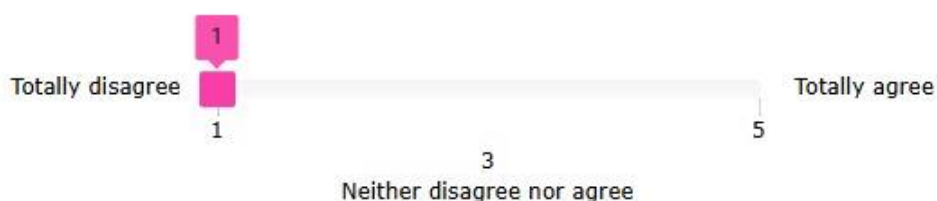
What made you feel that the change negotiations were not fair or respectful of staff? **(if you answered 1-2, please tell us in your own words)**

Staff experiences and the general atmosphere in the workplace after the changes

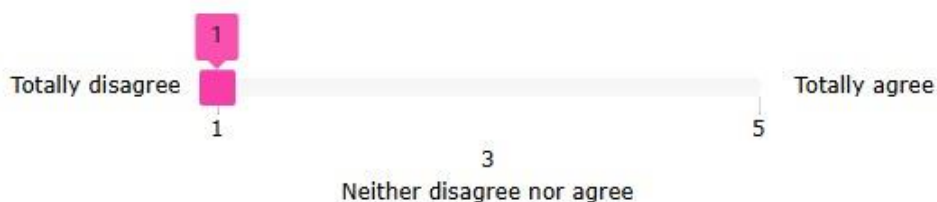
The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

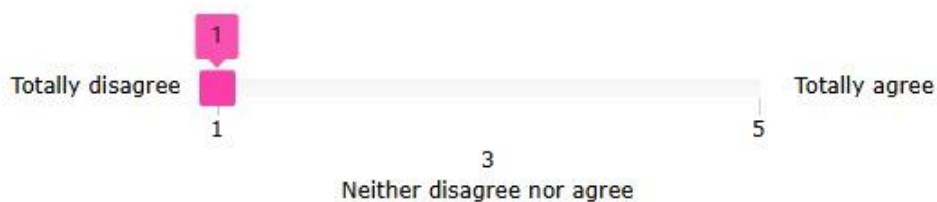
12. I have noticed that staff attitudes towards the organization changed after the change negotiations.



13. Since the change negotiations, there has been uncertainty or fear about the future in the workplace.

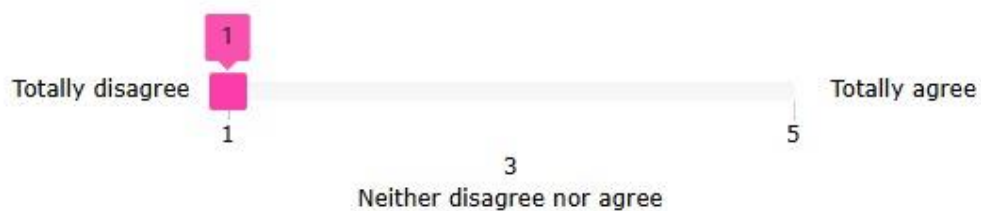


14. The need for staff support was adequately addressed in the change situation.



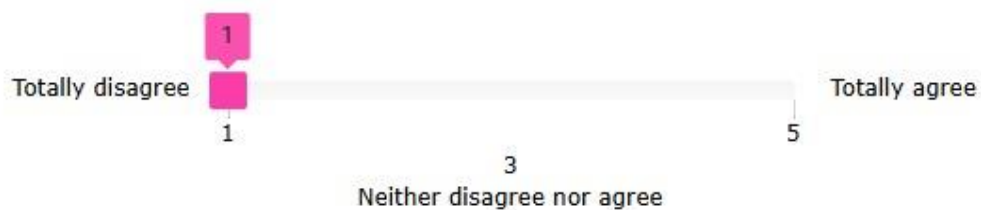
What do you wish the organization had done differently to better support its staff? (if you answered 1-2, please tell us in your own words)

15. I feel that the treatment of the dismissed staff was fair.



In your own words, how did you find this? (if you answered 1-2, tell me in your own words)

16. I feel that the departure of the redundant staff was handled in an open and respectful manner within the work community.

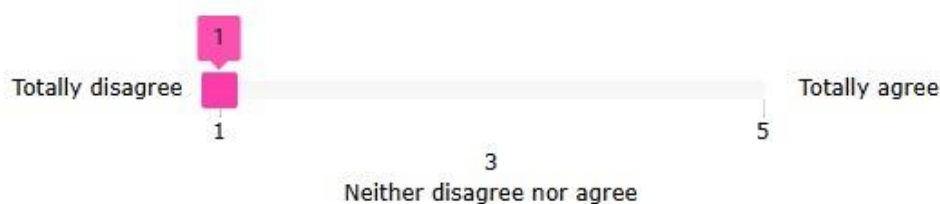


Internal communication during change negotiations

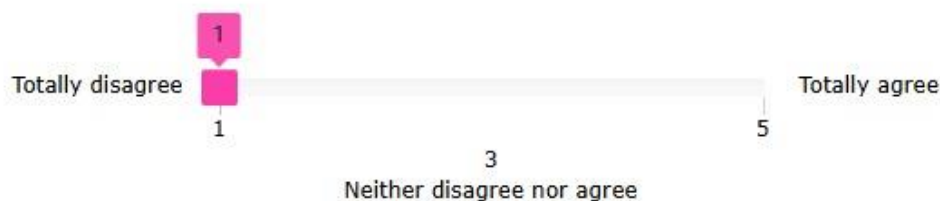
The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

17. The flow of information within the company is open and transparent, even in situations of change.



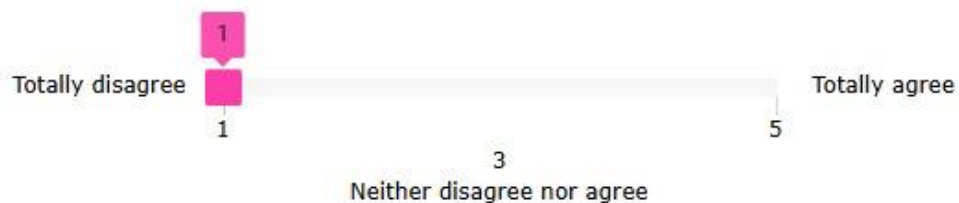
18. During the change negotiations, I was sufficiently informed about the situation and its impact on my work.



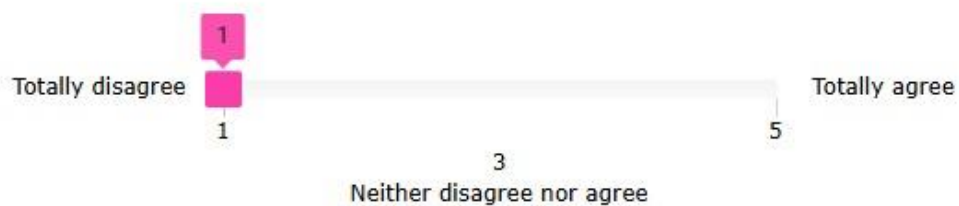
19. Who did you expect to receive information from in relation to the change negotiations?

- From the management
- From the supervisor
- From a staff representative
- From colleagues informally
- Other, what?

20. My supervisor communicates openly about issues related to change.



21. The company's communication channels (e.g. email, meetings, forum) support effective communication during change negotiations.



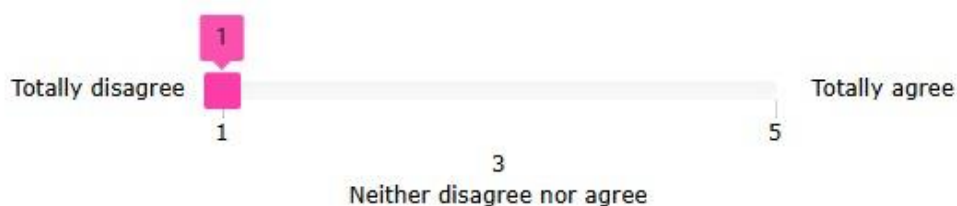
How should internal communication be developed in situations of change? (if you answered 1-2, please describe in your own words)

Rumors and informal communication in change situations

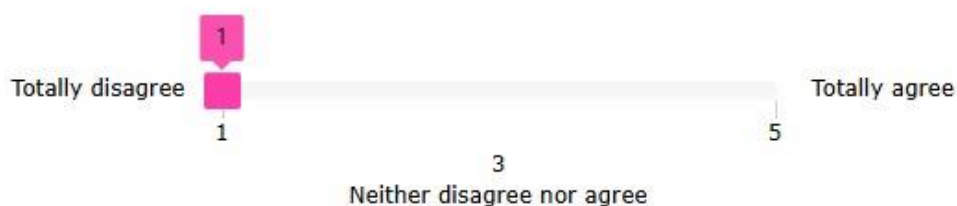
The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

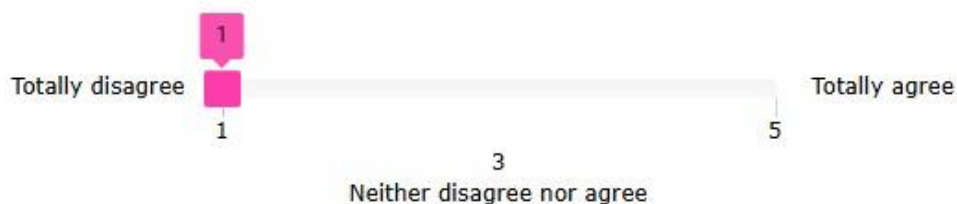
22. I heard informal rumors about the change negotiations before the official announcement.



23. There was a lot of discussion among staff about the impact of the change negotiations on the workplace.



24. I feel that the discussions between colleagues contributed to a sense of psychological security during the change negotiations.



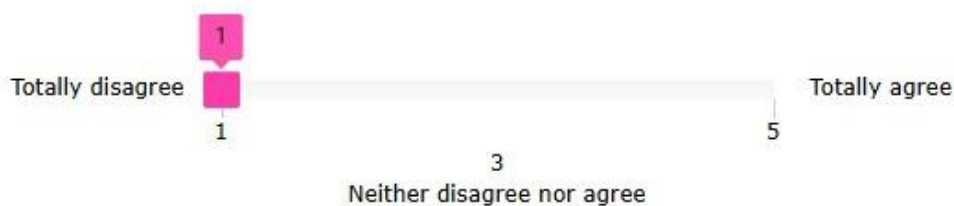
How can an organization reduce uncertainty and rumors in change situations? **(if you answered 1-2, please describe in your own words)**

Community dynamics and workplace climate after change

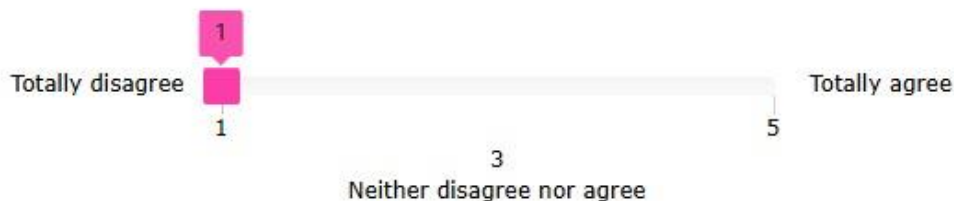
The answer options are:

1. Totally disagree
2. Somewhat disagree
3. Neither disagree nor agree
4. Somewhat agree
5. Totally agree

25. Since the change negotiations, the atmosphere in the workplace has remained positive.



26. I feel that the organization has tried to strengthen the sense of cohesion among staff after the change.



How could the organization improve the working atmosphere and sense of community after the change negotiations? **(if you answered 1- 2, please describe in your own words)**

Next, you can answer a few open questions in your own words. Each answer is important and will help us to understand the experiences of staff in more depth. The open-ended feedback will bring up issues that may not be covered by the multiple-choice questions. Even a small comment can make a difference - thank you for sharing your thoughts!

Please note that you should not mention names or identifiable persons in your answers!

27. How did the internal communication during the change negotiations affect your sense of psychological safety?

28. What would you like to see in the future in terms of communication and management of change situations?

29. Is there anything else you would like to say or bring up in relation to this topic?