

Jukka Nevalainen

# Psykologinen turvallisuus organisaation voimavarana



Insinööri YAMK

Teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät 2021



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Nevalainen Jukka

**Työn nimi:** Psykologinen turvallisuus organisaation voimavarana

**Tutkintonimike:** Insinööri (YAMK)

**Asiasanat:** psykologinen turvallisuus, organisaation kehittäminen, tiimin hyvinvointi, kvantitatiivinen tutkimus

Organisaation tärkein voimavara ovat sen jäsenet, eli työntekijät. Sekä organisaatio johto, että sen jäsenet pohtivat omista lähtökohdistaan, kuinka yltää parhaimpaan toivomaansa työntekemisen tasoon huolimatta jatkuvasta kilpailusta, kehitystarpeesta ja ajoittaisesta stressistä. Markkinoille on syntynyt oma liiketoiminta-alue tarjoamaan ihmisen profilointeja, persoonaluokitteluja ja temperamenttiselvityksiä työhön soveltuvuuden selvittämiseen, joista monet ovat tutkijoiden keskuudessa hyvin kiistanalaisia. Psykologisen turvallisuuden lisäämisen hyöty organisaatiossa on likipitään ainoa kiistaton keino parantaa tuottavuutta.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa huoneentaulu, joka sisältää psykologista turvallisuutta luovaa ja vahvistavaa tietoa organisaatioon. Huoneentaulun kehittämistä varten kontaktoitiin asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, joilla osalla oli esimieskokemusta. Kysymykset koskivat kolmea teemaa; organisaatio, tiimi ja psykologinen turvallisuus. Kysymyksillä haluttiin selvittää, mitkä toimintatavat tai ominaisuudet liitetään hyvin toimivaan tiimiin ja organisaatioon sekä miten vastaajat kokevat organisaationsa psykologisen turvallisuuden tilan.

Tutkimuksen menetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka toteutettiin kyselytutkimuksena Webropol -kyselytutkimustyökalulla. Kohderyhmänä oli tekijän oma 394 asiantuntijan verkosto LinkedIn® ammatillisen verkostoitumisen verkkopalvelussa. Tutkimukseen osallistui 35 vapaaehtoista eri alojen ammattilaista. Vastaajissa oli saman verran miehiä ja naisia. Esimieskokemusta oli 21 vastaajalla. Työkoke-musta yli 15 vuotta oli 23 vastaajalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu strategian ja organisaation määritelmästä sekä henkilöstön motivaatio- ja tehokkuusvaikuttimista.

Kyselyssä nousi vahvasti esiin tutkimusmuuttujista riippumatta yksilön tarve tulla kuulluksi, nähdyksi, kunnioitetuksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Luottamusta ja kommunikaation toimivuutta ryhmässä sekä esi-henkilön viestinnän selkeyttä arvostettiin korkealle. Kehittämistyön tuloksena syntyneen huoneentaulun asiat keskittyivät teemoihin, jotka osoittautuivat kyselyn jokaisessa osiossa (organisaatio, tiimi ja psykolo-ginen turvallisuus) vastaajajoukolle tärkeimmiksi.

## **Abstract**

**Author(s):** Nevalainen Jukka

**Title of the Publication:** Psychological Safety as a Resource for the Organization

**Degree Title:** Master of Engineering

**Keywords:** Psychological Safety, organization development, team welfare, quantitative research

The greatest resource of an organization are its members, that is, employees. Both the management and members of an organization ponder from their own point of view how to reach the best level of working despite the continuous competition, need to develop, and occasional stress. To find out if someone qualifies for a job, a new business area offering people profiling, personality classifications, and temperament analyses has arisen in the market. Researchers find these means very controversial. The benefit of increasing psychological safety in an organization is almost the only indisputable means of increasing productivity.

The objective of this study was to create a workplace code of conduct as a poster that can be hung on the wall. The poster contains information that creates and strengthens psychological safety in an organization. To this end, persons working in an organization of experts, some with experience in working as a supervisor or a manager, were interviewed. The questions were related to three themes: organization, team, and psychological safety. The objective of the questions was to find out which ways of working or qualities are connected to a well-operating team and organization and how the respondents see the current state of psychological safety in their organization.

The research strategy was based on formative research and the method was a quantitative survey which was carried out as a questionnaire survey using Webropol survey tool. The target group was the author's own network of 394 professionals on LinkedIn®, a professional networking online service. Thirty-five (35) professionals from different fields volunteered to answer the survey, half of them men and half of them women. Of those, twenty-one (21) had experience as a supervisor or a manager and twenty-three (23) had more than 15 years of work experience. The survey was carried out in March and April of 2021. The results were interpreted with the help of statistics and numbers based on different characteristics related to the observation units. The theoretical framework consists of the definition of strategy and organization and the motivational and efficiency incentives of staff.

Independent of the research variables, the survey revealed a strong need for an individual to be heard, seen, respected, and valued in a working community. Trust, communication that works within a team, as well as clear communication from a supervisor or a manager were highly valued. The content of the workplace code of conduct poster that was developed as a result concentrated on these themes.

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	1
2	Yrityksen strategia, organisaatio ja tehokkuus.....	3
2.1	Visio ja strategia .....	3
2.2	Organisaatio ja tehokkuus.....	8
2.3	Henkilön suoriutumiseen vaikuttavat tekijät .....	15
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	19
3.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	19
3.2	Tutkimusstrategia ja -menetelmä .....	19
3.2.1	Perusjoukko ja otos.....	20
3.2.2	Luotettavuus ja validiteetti .....	21
4	Tulokset ja analyysi.....	23
4.1	Kyselyn tulokset.....	23
4.2	Profiiligraafit muuttujittain .....	47
5	Kehittämistehtävä: huoneentaulu.....	53
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	56
	Lähteet .....	57
	Liitteet	



## 1 Johdanto

Yrityksen eri toimintojen johtaminen on tasapainoilua teknologisen kehityksen, työntekijöiden toiveiden ja yhtiön johdon odotusten välillä. Tämän lisäksi on huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisen kehittymisestä, sekä resurssien riittävyydestä. Kaiken edellä mainitun raamittaa vuosibudjetti, jonka määrittelemissä euromääräisissä rajoissa tehtävistä on suoriuduttava.

Haluan kehittyä mentorina ja esimiehenä ymmärtämään alalla vallitsevia haasteita, joiden vuoksi henkilöstö usein kokee, että tehokkuutta ei saa nostettua sille tasolle, jolla he itse haluaisivat olla. Tähän liittyy vahvasti organisaation strategiatyön ymmärtäminen, johtaminen ja yrityksen toimintakulttuuri. Olen omassa johtamisessani miettinyt omaa arvopohjaa ja sitä, miten onnistuisin luomaan johdettavaan ryhmääni ilmapiirin, jossa on sekä huumoria, toisten kunnioitusta, että oikeaa tekemisen meininkiä ja huippumotivoituneita jäseniä. Tästä syystä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu strategian ja organisaation määritelmästä sekä henkilöstön motivaatio- ja tehokkuusvaikuttimista. Psykologinen turvallisuus tuli yllättäen tutkimukseni melkein päätteeksi, kun kaikki muut organisaation tehokkuutta tavoittelevat johtamisen teesit tai persoonallisuuksien luokittelut todettiin vähintäänkin ristiriitaisiksi ja ainoa, josta vaikutti löytyvän konsensus, on psykologisen turvallisuuden voimistamisen merkitys organisaation menestykselle. Näin ollen tutkimuskysymyksetkin muotoutuivat hieman uudelleen.

Työn tavoitteena oli löytää toimintamalleja ja periaatteita, joiden avulla organisaatio voi onnistua siltä odotetussa tehtävässään mahdollisimman hyvin. Ensinnäkin mitä haasteita on koettu siinä, miten organisaation on mahdollista toteuttaa strategiaa niin, että se parhaiten edistää yhtiön päämääriä sen vision toteuttamisessa. Lisäksi mitä organisaation toimintaan liittyviä asioita nähdään tärkeiksi joilla työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen voitaisiin pitää korkealla tasolla ajoittaisesta työkiireistä ja paineista huolimatta.

Tutkimusta lähestyttiin kysymyksillä: Mitä organisaation tulisi kehittää toiminnassaan, jotta sen henkilöstöllä olisi mahdollisuus ylittää parhaimpaansa työssä ja mitkä tekijät edistävät psykologisen turvallisuuden tunnetta? Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kyselytutkimuksen avulla psykologisen turvallisuuden kokemusta työpaikalla, koska psykologisen turvallisuuden lisääminen organisaatiossa vaikuttaa olevan ehkä ainoa kiistaton tapa lisätä työntekijän hyvinvointia ja sitä kautta organisaation tehokkuutta.

Käytännön tavoitteena on kyselytutkimuksen pohjaten luoda huoneentaulu, joka osaltaan auttaisi organisaatiota löytämään ja ylläpitämään tehokkuutta luovaa toimintakulttuuria. Tavoitteen saavuttamiseksi työssä lähestyttiin tekijän kontaktiverkoston kautta henkilöitä, jotka ovat toimineet eri kokoisten yhtiöiden organisaatioissa asiantuntija- ja johtotehtävissä. Tiedonkeruu toteutettiin kyselytutkimuksella verkossa toimivassa Webropol-palvelussa.

## 2 Yrityksen strategia, organisaatio ja tehokkuus

Ensimmäisessä alaluvussa avataan strategia -käsitettä ja sen merkitystä yrityksen menestykselle. Toisessa alaluvussa selvitetään mitä käsite organisaatio pitää sisällään, ja mitä sen tehtävät ovat ja mitä ominaispiirteitä sellaiseen organisaatioon liitetään, jonka jäsenet muodostavat tehokkaan ja motivoituneen yhteisön. Kolmannessa alaluvussa on teoriapohjaa yksilön eli työntekijän motivaatioon vaikuttavista tekijöistä osana organisaatiota.

### 2.1 Visio ja strategia

“Liikeyritys hallitsee strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa”. Tavoitteet on asetettava riittävän kunnianhimoiselle tasolle, koska kilpailu markkinoilla on niin vaativaa, että yritys ei menesty tavoitteiden ollessa liian maltilliset. (Kamensky 2015, 23.)

Visio on tiivistetty ja pelkistetty kuvaus siitä yhteisestä tahtotilasta ja näkymästä jonka organisaation toimijat ja päättäjät jakavat ja ovat asettaneet yritykselleen maaliksi. Se siis korostaa ja tiivistää yrityksen tahtotilan ja on strategian luojaan subjektiivinen näkemys yrityksen asemasta tulevaisuudessa. (Tervonen 2003, 73)

Yksittäinen ihminen hallitsee henkilökohtaisen strategiansa avulla sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita saavuttaakseen itselleen asettamansa onnellisuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet. (Kamensky 2015, 23.)

Suomisen ja muut (2009) mukaan strategia on näkemys ja viitekehys, jonka avulla organisaation jäsenet voivat tulkita ja ymmärtää toimintaympäristöään ja organisaatiotaan. Strategia luo perspektiiviä joka avulla organisaation jäsenet tulkitsevat ja rakentavat asioita sekä pyrkivät vaikuttamaan toisiin. Organisaatiolla on useita erilaisia tulkintoja strategiasta, koska jokainen meistä tulkitsee ympäristöään omista lähtökohdistaan. Kuitenkin menestyäkseen organisaation on kyettävä mahdollistamaan pääpiirteissään samanlainen tulkinta strategiasta ihmisten kesken.

Strategia on suunnitelma pidemmälle ajanjaksolle, jossa määritellään mihin tulee keskittyä ja mihin organisaation kilpailukyky perustuu. Taktiikka on se tapa ja ne keinot, joilla organisaatio toteuttaa luomaansa strategiaa. Taktiikka käsittää työprosessit, henkilöstövoimavarojen kehittämisen yleisesti ottaen ja organisaation johtamisen. Se muuttuu ja sitä hiotaan jatkuvasti sitä mukaa, kun sisäiset tai ulkoiset muutostekijät niin vaativat. Taktiikasta poiketen strategia taas pyritään laatimaan pidemmälle ajanjaksolle, esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päähän. Kuitenkin strategia kannattaa purkaa lyhyen aikavälin välitavoitteiksi, joilla ohjataan taktisia toimenpiteitä. Strategian tarkoitus on tuoda turvallinen perusta ja pysyvyyden tunne organisaation jatkuvan kehittämisen turvaamiseksi. (Kesti M. 2007, 46.)

Strategian ollessa kunnossa, voidaan rakentaa erittäin kilpailukykyinen organisaatio tuottavuutta kehittämällä. Ylivoimaisen kilpailukykyyn saavuttaminen tai edes ylläpito ei ole mahdollista ainoastaan tehokkuutta parantamalla. (Kesti 2007, 45.)

Strategian taustat neljään kysymykseen purettuina ovat:

- Missio; miksi olemme olemassa?
- Arvot; mikä on meille tärkeää?
- Visio; mitä haluamme olla?
- Strategia; miten toteutamme visiomme?

Strategiaa luotaessa on edellytyksenä ensimmäisenä arvioida yrityksen liiketoimintaympäristön kehittymisen suuntaa, jonka jälkeen kiteytetään oma visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Tämän jälkeen täsmennetään ne keinot, joilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa ja lopuksi päätetään millaisin resurssein ja kehityshankkein toteutusta tullaan tukemaan. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)

Strategian luonti on prosessi, jonka ensimmäinen vaihe on tiedonkeruuvaihe. Tämän vaiheen aikana arvioidaan sisäisen toiminnan tilan lisäksi muun muassa yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset toimintaympäristön muutokset, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvat muutokset sekä

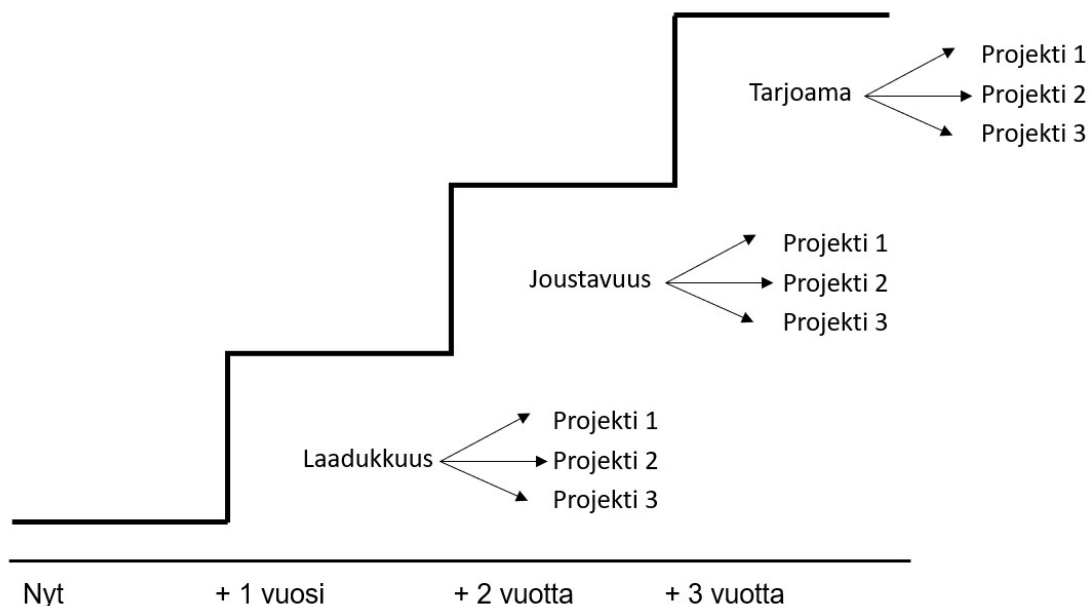
markkinoiden ja kilpailuaseman muutokset. Pohdittaessa oman yrityksen liiketoiminnan tulevaisuutta, on harkittava, mitkä toimintaympäristön muutokset tuntuvat oleellisilta ja mitkä vähemmän oleellisilta ja etenkin, minkä vuoksi näin on. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)

Tiedonkeruun ja analysoinnin vaihetta seuraa määrittelyvaihe, jossa ensimmäinen tehtävä on oman organisaation perustehtävän puitteissa kristallisoida riittävän haastava yrityksen visio tulevan toiminnan linjauksiksi. Visiosta tulee johtaa tavoitteita, jotka myös ovat riittävän haasteellisia, mutta myös konkreettisia, joita aidosti halutaan saavuttaa strategiakauden aikana. Tällaisia isoja tavoitteita on yleensä järkevää määrittää kahdesta neljään kappaletta ja niiden toteutumista on kyettävä seuraamaan. Asettamalla tavoitteet riittävän haastaviksi, saadaan organisaatio herätettyä vanhasta ajattelemaan uudella tavalla. Asettamalla selkeitä ja mitattavia osatavoitteita, voidaan isojen tavoitteiden toteutumista seurata ja näin varmistaa, että ne eivät jää vain ideoiksi ja aikomuksiksi, jotka jäävät toteuttamatta. Kun tavoitteet ovat konkreettisia, muodostavat ne pohjan rajallisten voimavarojen kohdistamiseksi ja niiden avulla saadaan valittua keskeisin osa strategiakauden päämääristä. Erityisesti voimakkaan markkinan kasvun vaiheessa yrityksen on varmistettava, että vision pohjalta kiteytetyt tavoitteet haastavat riittävästi, jotta markkinan kasvusta ei jää saavuttamatta markkinaosuutta. Pahimmassa tapauksessa tavoitteet eivät haasta riittävästi ja sen vuoksi menetetään markkina-asemia. Läpimurtoihin tarvitaan yleensä tavoitteita, jotka tuntuvat liki mahdottomilta. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)

Strategia-asiakirjassa on otettava selkeä kanta siihen, mitä organisaatiossa on tehtävä, jotta vision mukainen tahtotila tulee toteutumaan myös käytännössä. Yksinkertaistettuna strategia on vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä, eli pohditaan mitä voitaisiin tehdä ja tehdään päätökset siitä, mitä tullaan tekemään ja mitä jätetään tekemättä. Lopuksi vielä on tehtävä päätökset siitä, miten asetetut päämäärät saavutetaan. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)

Strategian on vastattava siihen, millä tavoin organisaatio kykenee tuottamaan hyötyä asiakkailleen ja millä tavalla tätä hyötyä käytännössä saadaan aikaan. Siksi on tehtävä valintoja siitä, ketkä ovat asiakkaita, mikä on paras toimintatapa valitussa asiakajoukossa, miten ylletään asiakkaan kannalta paremmaksi valinnaksi kuin kilpailijat ja miten organisaatio saadaan viritettyä toimimaan niin tehokkaasti, että myös omistajahyödyn mukaiset tavoitteet saavutetaan. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)

Strategiaprosessin määrittelyvaiheen tuloksena on dokumentti, jossa on kirjattuna päätökset ja valitut keinot, joilla visiossa kiteytyt tavoitteet tullaan toteuttamaan. Vielä ennen siirtymistä strategiaprosessissa toteutusvaiheeseen, on määriteltävä ja kirjattava strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeisimmät kehitysprojektit. Jotta halutut päämäärät pystytään saavuttamaan, on tunnistettava ja täsmennettävä tarkasti, millaisia kehitysprojekteja tarvitaan koko strategiakaudelle ja näistä ensimmäisen projektin on syytä alkaa mahdollisimman pian. Osa kehitysprojekteista voi myös olla niin pitkäkestoisia, että ne ulottuvat pitkälle seuraavien strategijaksojen ulkopuolelle. Kehitysprojektien päätettyä toteutusjärjestystä kuvataan usein ns. strategisten kehitysportaiden avulla, jolloin on helpompi hahmottaa eri kehitysprojektien keskinäinen toteutusjärjestys. Portaatt auttavat luomaan kuvan jatkuvuudesta ja selventävät kunkin kohdan rakentamista loogisesti aiempiin kehitysprojekteihin. Kuviossa 1 on jokaisella kehitysportaalla oma vuositeema, laatu, joustavuus ja tarjoama, joiden avulla voidaan edelleen selkeyttää, mikä teema valittu on kyseisen vuoden aikana erityisen tehostamisen kohteeksi. Jokainen vuositeema koostuu useista kehitysprojekteista. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)



Kuva 1. Strategiset kehitysportaat (mukaillen Lindroos ja Lohivesi, 2010)

Strategiaa toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien mukaisesti. Toimintasuunnitelma sisältää tarkat määrittelyt kyseisen vuoden sovituista tavoitteista ja niistä keinoista, joiden avulla



tavoitteiden toteutusta tuetaan. Toteutusvaihe on jatkuva, koko strategiajakson kestävä prosessi, kun taas strategian analyysi- ja suunnitteluvaiheet ovat toimintoja, jotka ovat kestävätkin vain tietyn ajan jakson. Strategian toteutusvaihe vaatii huomattavasti enemmän työtä ja resursseja kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. (Lindroos ja Lohivesi, 2010.)

Strategian toteutuminen on kiinni päivittäisestä käytännön toiminasta. Organisaatiolla on oltava halu tehdä ja taitoa. Esimiesten on kyettävä johtamaan johdonmukaisesti strategian suuntaan. Ylin johto on keskeisessä asemassa vauhdittamassa ja valvomassa toimintaa, eikä se voi vetäytyä sivusta seuraajaksi. Strategian toteuttaminen on käytännössä toiminnan johtamista. Tärkein tavoite johtamisella on saada valittu strategia toteutumaan. Mikäli strategiaa ei saada toteutettua, on syytä yleensä löydettävissä huonosta johtamisesta tai huonosta strategiasta. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 45–46.) Tosin, Fortune lehden artikkeli lupaavien toimitusjohtajien epäonnistumisista toteaa, että jopa 70-prosenttia epäonnistumisista johtuu todellisuudessa huonosta toteutuksesta eikä niinkään huonosta strategiasta. (Charan ja Colvin, 1999.)

Nykyajan yrityksissä strategian viestimiseen organisaatiossa tarvitaan yhteinen kieli sekä järjestelmiä ja prosesseja, joiden avulla yritykset voivat toteuttaa ja seurata strategiaa. Menestyksekkäs strategian toteuttaminen edellyttää jokaisen organisaation jäsenen omaksuvan sen. (Lindroos ja Lohivesi, 2010, 162–163.)

Strategia-asiakirjat tarvitsevat toimivan seurannan, jonka avulla voidaan nähdä strategian mukaista käytännön toimintaa ja pystytään valvomaan etenkin kehitysprojektien etenemistä. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen aiheuttaa sen, että strategiassa ei välttämättä ole osattu kaikkea oleellista ennakoita. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida säännöllisin väliajoin strategialinjauksien paikkansapitävyys ja se, voidaanko niiden mukaisesti jatkaa edelleen, vai onko syytä linjata uudelleen ja täsmentää strategiaa. Mitä pidempi strategiakausi on valittu, sitä todennäköisemmin strategiaa joudutaan matkan varrella täsmentämään. Ääritapauksessa jopa luomaan kokonaan uusi strategia. Näin tapahtui useissa yrityksissä esimerkiksi New Yorkin vuoden 2001 syyskuun 11. päivän tapahtumien seurauksena. Jos organisaatiossa on etukäteen pohdittu erilaisia maailmankuvia ja niiden vaikutuksia oman organisaation toimintaan esimerkiksi luomalla erilaisia skenaarioita, voi se olla eduksi yllättävissä ja voimakkaissa tilanteissa. Jotta organisaatiolla on edellytykset ottaa huomioon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, on strategian oltava riittävän joustava. Organisaation kyky reagoida erilaisiin muutoksiin muita nopeammin ja osu-

vammin, on menestyvän organisaation tunnusmerkki, ei sen muista parempi kyky tehdä ennusteita. ”Menestys perustuu siis usein juuri muutoskykyyn, muutosvalmiuteen ja muutosnopeuteen.” (Lindroos ja Lohivesi, 2010, 46–47.)

## 2.2 Organisaatio ja tehokkuus

Tervosen (2003, 71–73) mukaan yrityksen omistajan määrittelevä yrityksen tehtävä markkinoilla on yhtä kuin missio ja sen avulla organisaation olemassaolo voidaan perustella. Missio on laadittava niin, että se ottaa huomioon yrityksen tehtävän ja toiminnan rajat markkinoilla. Mikään yritys ei ole olemassa vain itseään varten, joten myös mission pitää olla ulkoisista lähtökohdista ja tarpeista lähtevä.

Organisaatio rakentuu toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite. (Kesti, 2007, 173). Organisaation tarkoituksena on saavuttaa jotain sellaista, mitä ihminen yksinään ei voisi saavuttaa. Ihmisen tarpeesta organisoitua seuraa organisaatiot ja yhteisöt. (Aula 1999, 14–15.) Organisaatio on se ympäristö ja ne puitteet, jossa työ tapahtuu. Yksilö on osa organisaatiota, mutta organisaatio on monella tavalla enemmän kuin siihen kuuluvat yksiot, eläen omaa elämäänsä. Organisaatio jäsentää rooleihin liittyvät odotukset. (Hyyppä ja Miettinen, 2000, 132.)

Organisaation tehtävä on tuottaa hyötyä organisaation ulkopuolelle, eli asiakkailleen. Organisaation on kyettävä toimimaan tehtävässään taloudellisesti kannattavasti ja jotta se kykenisi menestymään jatkuvassa kilpailussa myös tulevaisuudessa, sen on kasvettava sekä laadullisesti että määrällisesti. (Kamensky, 2015, 18.)

Vaatimukset tehokkuuteen ovat kasvaneet koko ajan globaalisti. Meidän tulisi kehittää jatkuvasti organisaatioidemme toimintaa, jotta olisimme kilpailukykyisiä. Tämä välttämätön toiminnan tehostaminen olisi tehtävä älykkäästi huomioiden myös yksilöt, tiimit ja henkilöstö, koska viime kädessä osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu. Kilpailu tarkoittaa sitä, että organisaatiomme liiketoiminnan tulosten on parannuttava koko ajan. (Kesti 2007.)

Oppivalle organisaatiolle on esitetty monia määritelmiä, eikä sellaista yhtä ja ainoaa oikeaa ole. Oppivaa organisaatioita pidetään kuitenkin sellaisena, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja

ryhmien oppimiskykyä mahdollisimman hyödyllisesti. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan kokeilemaan ja sallitaan epäonnistumiset ja virheet niistä oppien. Oppivan organisaation jäsenet pystyvät kyseenalaistamaan toimintansa ja havaitsemaan virheet muutoksen aikana joka auttaa organisaatiota muuttumaan onnistuneesti. Organisaatio kykenee myös muuttamaan käyttäytymistään ja ajatteluaan uuden tiedon ja näkemysten mukaan. Oppiva organisaatio voidaan nähdä kilpailukyknä muutosprosessin aikana. (Ojala 2002, 163–164.)

Uudistuminen ja oppiminen omaksutaan organisaatiossa prosessina, joka käsittää kolme eri tasoa:

- Ensimmäisessä tasossa, eli yksilötasolla, kyse on yksilön havaintojen ja intuition tulkitsemisesta ja jalostamisesta organisaation hyväksi tapahtuvaksi toiminnaksi. Siihen saattaa liittyä esimerkiksi organisaation sisäisessä kommunikaatiossa käytetty oma tunnistettava kieli. Tämä auttaa yksilöä hahmottamaan organisaation syvemmän olemuksen ja yksilö kokee olevansa osa sitä.
- Ryhmätasolle siirryttäessä yhteiset ajatukset sulavat yhteiseksi todellisuuden ymmärrykseksi. Ryhmissä vuorovaikutuksessa toisiinsa, yksilön ajatus muuttuu lähemmäksi ryhmän yhteistä näkemystä ja sitoutuminen ryhmään vahvistuu.
- Organisaatiotasolla strateginen ajattelu siirtyy toiminnan prosesseihin, järjestelmiin, sääntöihin ja rutiineihin, jotka voivat organisaatiotasolla uudistaa ja turvata jatkuvuutta. Organisaation strategian järjestäytyminen kaikkeen toimintaan mahdollistaa ajattelevan organisaation synnyn.

Ajattelevassa organisaatiossa tietointensiivisyys ja dynaamisuus leimaavat organisaation prosesseja, järjestelmiä ja rutiineja. Ajattelevassa organisaatiossa strategia perustuu mekaanisten mallien ja työvälineiden soveltamisen sijaan enemmän ajatteluun. Ajattelevassa organisaatiossa suositetaan erilaisia järjestettyjä ajatuspajoja ja ajattelun viitekehyksiä, jotka vahvistavat ajattelua. Hiljainen tieto organisaatiossa on tullut osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. (Santalainen 2009, 32–33.)

Santalainen (2009) mukaan Nonakan (1994, 1998) tutkimuksia tietointensiivisen organisaation synnystä voidaan soveltaa strategisesti ajattelevan organisaation kehittämiseen. Nonakan kuvaamat tiedonjalostusprosessit täydentävät edellä mainitun kolmitasoisien mallien portaita strategian

siirtymisessä organisaatiotasolle erityisesti niin, että kyseisessä prosessissa organisaatiotason tieto siirtyy takaisin yksilötasolle. Ajattelevan organisaation voidaan rakentaa seuraavista osista:

1 Strateginen tietopääoma. Tietopääoma käsittää esillä olevan ja hiljaisen tiedon lisäksi arvoverkoston kautta saatavasta tiedosta, sekä prosesseista tiedon hankintaa ja välitykseen. Strategisessa ajattelussa elävät muodolliset ja epäviralliset strategiaproessit ja tietopääoma on kaikkien saatavilla.

2 Tiedon tuottamiskonteksti. Informaatiota tulkitaan siten, että se muuttuu tiedoksi. Yksilöiden tieto ja hiljainen tieto synnyttävät vuorovaikutuksessa yhteisiä käsitteitä, valintoja ja tahtotiloja. Strategiseen toteutusvoimaan vaikuttaa yksilöiden kyky ja taito liittää oma hiljainen tieto strategiseksi toiminnaksi.

3 Sosiaalistumisprosessi. Yhteisten kokemusten kautta hiljainen tieto leviää laajemmalle organisaatiossa. Strategia vahvistuu epävirallisissa kokouksissa ja verkostotapaamisissa, joissa asiakkaiden ja kumppaneiden hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä.

4 Ulkoistamisprosessi. Hiljainen tieto muunnetaan ilmaistavaan muotoon kiteyttämällä tieto strategisen ajattelun viitekehysten ja esimerkkien kautta organisaatiolle viestittävään muotoon. Tarinallistaminen toimii strategisen ydinajatuksen kommunikoimisessa ajattelevassa organisaatiossa.

5. Yhdistelyprosessi. Tietoa hankitaan, prosessoidaan ja yhdistellään vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tietoa muokataan tavoitteiksi ja strategioiksi, jotka kommunikoidaan laajasti organisaatioon. Ajattelevan organisaation yksi tunnuspiirre on onnistunut strategisten ajatusten yhdistelyprosessi.

6. Sisäistämiprosessi. Organisaation sisällä näkyväksi ilmaistu tieto sisäistyy ja jalostuu yksilön hiljaiseksi tiedoksi, sisäistämiprosessi on kuin tekemällä oppimista. Kun organisaatiossa strategiset valinnat ja keskeiset käsitteet sekä linjaukset on sisäistetty muuttuu se elinvoimaa lisääväksi strategiseksi pääomaksi. (Santalainen, 2009, 32–34.)

Organisaation hengissä selviytymisessä ratkaisevaa on, kuinka hyvin se kykenee reagoimaan – ennakkoiden tai jälkikäteen – toimintaympäristönsä muutoksiin. (Hyyppä, Miettinen (toim.), 2000.) Muutoksen kohtaaminen ja siihen sopeutuminen asettavat ihmisen psyykkisen kestokyvyn

koetukselle. Muutostilanne voi aktivoida itse kunkin psyykkisissä rakenteissa esiintyviä puutteita. (Lönnqvist, 1994.)

Organisaatiossa strategian viestimisessä tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa organisaation henkilöstölle selkeä kuva strategian tavoitteista. Jos sanoma ei ole tarpeeksi yksinkertainen ja kiitetytetty, ei kuulija välttämättä pysty sisäistämään sitä eikä osaa kysyä kysymyksiä. Strategiatyöhön kannattaa osallistaa koko organisaatio. (Lindroos ja Lohivesi, 162–163)

Onnistunut muutosprosessi tarvitsee toteutuakseen vahvan ohjaavan tiimin. Vaikka suuret muutokset usein yhdistetäänkin johonkuhun yksittäiseen näkyvään henkilöön, on kyseessä John Kotterin mukaan vääränlainen lähestymistapa asiaan. Vahva persoona johon muutos henkilöityy ei kuitenkaan yksistään sitä pysty tekemään, kyseessä on suuremman joukon vastuu onnistumisesta. Kotter kehottaakin kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissaan organisaatiota perustamaan ohjaavan tiimin valvomaan hankkeen toteutumista, ja sen jäsenet tulee olla tarkkaan valikoituja, toisiinsa luottavia ja muutokseen sitoutuneita henkilöitä, joiden joukosta ei tule löytyä ison egon omaavaa henkilö, joka voisi estää vapaan mielipiteen ilmaisun, eikä myöskään henkilöä, joka luo ryhmän jäsenten välille epäluottamusta. (Kotter 1996, 21–66.)

Henkilön motivoituminen työtehtävän suorittamiseen edellyttää mielekkäästi asetettua työtavoitetta, siihen liittyviä myönteisiä tunteita ja uskoa omaan kykyyn suorituta asetetuista tehtävistä. (Lönnqvist, 1994.)

Hyvä itsearvostus nopeuttaa oppimista ja uusien asioiden sisäistämistä. Itsearvostus koostuu seuraavista ominaisuuksista; fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, identiteetti ja yhteenkuuluvuus sekä kompetenssit ja päämäärä. Ylimpiin itsearvostuksen tekijöihin pääseminen edellyttää alemmien itsearvostuksen tekijöiden toteutumista. (Young 1992.)

Itsearvostuksen tekijät tulevat Maslowin tarvehierarkiasta, jolla on ollut tärkeä merkitys johtamistieteen tutkimuksessa. Tarvehierarkian periaatteen mukaan ihminen haluaa aina enemmän ja asioita, jotka riippuvat siitä, mitä hänellä jo on. Perustarpeiden (ruoka, juoma ja uni) ja turvallisuuden tarpeiden tultua tyydytetyiksi halutaan kuulua ryhmään, jossa voi kokea ystävyyssuhteita ja rakkautta. Näiden jälkeen halutaan kokea muiden arvostusta ja toteuttaa itse jollain tavalla. (Maslow 1943.) Jos yhdessäkin näistä perusedellytyksistä on puutteita, se voi merkittäväällä tavalla lamauttaa asianomaisen motivaation tehdä työtään (Hyypä ja Miettinen 2000).

Työntekijä, jolla on hyvä itsearvostus, nopeuttaa organisaation oppimista ja ryhmän innovatiivisuutta. Itsearvostuksen myötä paranee sekä työhyvinvointi että tuottavuus. Perusasiat, joiden pitää aina olla kunnossa ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, sillä jos ne pettävät ovat työhyvinvointi ja tuottavuus menetetty. (Kesti 2007.)

Organisaatiossa, jossa perusasiat ovat kunnossa, on olemassa hyvät edellytykset kehittää ryhmätyökulttuuri, jossa opitaan ratkaisemaan ristiriitoja yhdessä. Näin työntekijät voivat tuntea olevansa tärkeä osa ryhmää. Ryhmän yhteinen identiteetti ja yhteenkuuluvuus parantavat sekä työhyvinvointia että tuottavuutta. Tällainen ryhmä haluaa kehittää osaamistaan ja se janoaa haasteita, joihin voisi yhdessä tarttua. Varsin usein työyhteisön toiminta on jäsentymätöntä ja lyhytjänteistä, jolloin asioista ei voida sopia tai jos sovitaan, niin ei voida toteuttaa sovittuja asioita. Vaikka ryhmä toimii demokraattisesti ja kaikkia arvostaen, voi se ajautua henkilöiden välisiin konflikteihin. Demokraattinen ongelmien käsittely ja päätöksenteko on liian aikaa vievää, eikä siten sovellu kiireiseen työrytmiin. Ongelmien ratkaiseminen ja korjaavien toimenpiteiden loppuunsaattaminen ovat esimiehelle kuuluvia tehtäviä, sillä esimiehellä on valta määrätä vastuuhenkilöt ja velvoittaa ryhmä toteuttamaan sovitut toimenpiteet. Esimies myös priorisoi käsiteltävät asiat, jolloin huomio keskittyy oikeuksiin asioihin. (Kesti 2007.)

Itseohjautuva ryhmä on samanlainen kuin ryhmä, jossa on heikko esimiestoiminta: tärkeiden asioiden hoitaminen jää puolitiehen aiheuttaen lopulta henkilöiden välisiä konflikteja. Silloin käynnistyvät erilaiset puolustusmekanismit, joilla pyritään suojautumaan itsearvostusta loukkaavilta uhilta. Huipputuottavassa organisaatiossa toteutuvat kaikki itsearvostuksen tekijät, jolloin ryhmä voi keskittyä asioihin, jotka tuottavat eniten tyydytystä. Nämä motivaatitekijät lisäävät kaikkein eniten motivaatiota parantaa yksilöllistä osaamista ja ryhmän kyvykkyyksiä. (Kesti 2007.)

Myös itsearvostuksen ylimmältä tasolta voidaan tietyissä tilanteissa helposti tipahtaa tuottamattomaan neljännekseen. Näin käy esimerkiksi silloin, kun ryhmä ajautuu kriisiin toteutumattoman tavoitteen takia. Tällöin itsearvostus laskee, ja ryhmässä syntyy ristiriitoja, jotka toisaalta johtavat parhaimmillaan uusiin ratkaisuihin ja onnistumisiin. Kriisitilanteessa johto tai vaikutusvaltainen työntekijä voi aiheuttaa ryhmän itsearvostuksen romahtamisen syyllistämällä ryhmän jäseniä tapahtuneesta ja estämällä kollektiivisen ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen. Tällöin ryhmä ti-



pahtaa tuottamattomaan neljännekseen, koska emotionaalinen turvallisuus ja ryhmän yhteenkuuluvuus pettävät. Itsearvostuksen myötä organisaatio on innovatiivinen ja voi myös vastata ympäristön haasteisiin. Myös huipputuottavissa organisaatioissa välillä epäonnistutaan, mutta silloin ei kuitenkaan tiputa tuottamattomaan neljännekseen vaan opitaan virheistä ja nouseaan takaisin. Asiat riitelevät, eivät ihmiset. Tehokkaan toiminnan lisäksi rohkea kokeileminen on tunnusomaista huipputuottavalle organisaatiolle. Itsearvostus, motivaatio, innovatiivisuus ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsikädessä. (Kesti 2007, 56.)

Suuri haaste organisaatioille, on tutkia itseään ja kulttuuriaan siitä näkökulmasta, millaiset tekijät muodostuvat kuormittaviksi ja millaiset pitävät yllä hyvinvointia sekä edistävät ammatillista osaamista ja henkistä kehittymistä. Kokemukset ovat osoittaneet, että merkittäviksi kuormitustekijöiksi muodostuvat organisaatioissa sellaiset emotionaaliset tekijät, jotka ovat ristiriidassa mielekkään työtoiminnan kanssa. Pitkään kestäessään ne pitävät yllä jatkuvaa psyykkistä kuormittuneisuutta. Jos kuormitus jatkuu vuodesta toiseen, on vain ajan kysymys, milloin asianomainen menettää työkykynsä. (Hyyppä ja Miettinen 2000, 82)

Judge ym. 2002 mukaan voidaan nimetä viisi merkittävää persoonallisuutta kuvaavaa näkökohdtaa, joita yleisesti kutsutaan termillä ”Big five”. Tätä viiden näkökohdan rakennetta on tutkittu laajasti mm. eri persoonallisuuspiirteitä kuvaavien adjektiivien analysoinnilla eri kielillä ja olemassa olevien persoonallisuutta kuvaavan käsitejoukon rajaamisella. Big Five -mallin persoonallisuuspiirteet ovat avoimuus, tunnollisuus, ekstroversio, sovinnollisuus ja neuroottisuus. Nämä piirteet mallissa kuvataan näin:

1. **Neuroottinen**; taipumus heikkoon tunteiden säätelyyn ja kokea kielteisiä tunteita kuten ahdistuneisuutta, turvattomuutta ja vihamielisyyttä.
2. **Avoimuus** kokemuksille; yksilö on halukas ja kiinnostunut kokeilemaan uusia asioita, on epätavallinen, vapaamielinen, mielikuvituksellinen ja itsenäinen.
3. **Ekstroversio**; taipumus sosiaalisuuteen ja määrätietoisuuteen. Kokee positiivisia tunteita kuten intoa ja energisyyttä.
4. **Sovinnollisuus**; taipumus olla luottavainen, sovinnollinen, väittävä ja hellä.
5. **Tunnollisuus**; kaksi kuvaavaa piirrettä ovat luotettavuus ja aikaansaapuus.

Näiden piirteiden on todettu olevan relevantteja monille näkökohdille elämässä, kuten subjektiiviselle kokemukselle hyvinvoinnista ja jopa pitkäikäisyydelle. Judge ym. 2002 artikkelin mukaan yksi suosituimpia käyttökohteita tälle viiden persoonallisuuspiirteen mallille on juuri työssä suoriutumisen tutkiminen, joita on tehty useita. Kuitenkin artikkelin mukaan tutkimusten tekijät toteavat, että näiden piirteiden mukaan tehty käsitys henkilön persoonallisuudesta varsin huonosti ennustaa henkilön suoriutumista työssään. Edes eri ammatteihin erityisesti soveltuvaa persoonallisuuspiirrekuvausta ei voitu selkeästi osoittaa. Jos työssä suoriutumista ei voi ennustaa, voiko kuitenkin olla niin, että johtajalla on tyypillisesti jotain tiettyjä persoonallisuuspiirteitä, eli minkälaiset yksilöt hakeutuvat tai ajautuvat johtajiksi? Artikkelissa lähestytään tätä asiaa suoraan Big five -persoonallisuuspiirteiden kautta määrittelemällä ensin johtajuudelle kaksi käsitettä

1. **Näkyvä johtajuus**; henkilö nähdään johtajana toisten silmissä, mutta se ei kerro mitään johtajan suoriutumisesta työssään.

2. Verrattuna johtajana näkymiseen, **suoriutuva johtajuus** viittaa johtajan suoriutumiseen joukonsa saattamisessa saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Judge ym. 2002 pyrkivät etsimään persoonallisuuspiirteiden suhteita johtajuuteen piirteiden kautta:

- **Neuroottisuus.** Hyvä itsetunto, joka on vähäinen neuroottisuuden piirre ennustaa johtajuudesta ja kääntäen, neuroottisuuteen taipuvainen henkilö on harvoin nähty johtajana.
- **Extroversio.** Ekstrovertin ominaiset piirteet, kuten elävyys, energisyys ja aktiivisuus ovat sellaisia, jotka nähdään positiivisesti vaikuttavan molempiin johtajuuksiin, näkyvään ja suoriutuvaan johtajaan, kuitenkin hieman enemmän näkyvään johtajuuteen.
- **Avoimuus.** Avoimuus liittyy voimakkaasti luovuuteen ja luovuus puolestaan tutkimuksen mukaan on usein näkyvän johtajan piirre ja samalla ominaisuutena tekee johtajasta myös suoriutuvan johtajan.
- **Sovinnollisuus.** Tutkimusten mukaan sovinnollisuuden suhde johtajuuteen on monitulkintainen: toisaalta yhteistyökyky liitetään johtajuuteen, mutta sovinnollinen piirre liitetään vaatimattomuuteen, jonka ei katsota olevan johtajan piirre.

- **Tunnollisuus.** Sinnikkyys liitetään tunnollisuuden piirteeseen ja aikaansaavaa johtajaa pidetään sinnikkäänä.

Artikkelin (Judge ym. 2002) mukaan merkittävin kritiikki Big Five -persoonallisuuspiirremallille on, että se tarjoaa liian karkean kuvauksen persoonallisuudesta. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että mallissa on liian vähän piirteitä ja jotkut taas haluaisivat vähentää jaottelua. Kuitenkin artikkelin kirjoittajien mielestä neuroottisuuden, extroversion ja avoimuuden piirteiden voidaan sanoa merkittävästi olevan liitoksissa johtajuuteen.

Edellä mainitun lisäksi soppaa sekoittaa vielä se, että mainitut Big Five -mallin piirteet eivät ole toisiaan suosivia, ja lisäksi voivat saada eri merkityksiä johtajuudessa, verrattuna ei-johtajaan (Judge ym. 2002). Lisäksi artikkelissaan Vickers (1995, 31) huomauttaa että yksikään tutkimus ei systemaattisesti ole osoittanut että, johtajuuden näkökulmasta persoonallisuusluokituksella olisi merkitystä.

### 2.3 Henkilön suoriutumiseen vaikuttavat tekijät

Tiimit ovat ryhmiä, jotka ovat olemassa isomman organisaation sisällä ja joihin kuuluvilla henkilöillä on selvästi määritelty jäsenyys tiimiinsä. Tiimi jakaa yhteisen vastuun tuotteestaan tai palvelustaan ulospäin. Tiimin oppiminen tapahtuu jäsenten välisessä yhteistyössä, jossa käsitellään ja luodaan uutta tietoa, joka auttaa heitä sopeutumaan ja kehittymään. Tiimissä oppiminen edellyttää palautteen pyytämistä, tiedon jakamista, avun pyytämistä, virheistä keskustelemista ja koekielukulttuurin ylläpitämistä. (Edmonson 1999, s. 351.)

Nämä hyödylliset tulokset jäävät usein saavuttamatta organisaatioissa. Ryhmän jäsenet eivät tapaa jakaa omaa erityistä osaamistaan ja tietoaan vaan ryhmän keskustelussa käsitellään vain yleisesti tiedossa olevaa informaatiota, jolloin oppiminen ryhmässä jää tapahtumatta. Ryhmän jäsen, jolla olisi mahdollisuus luoda oppimistilaisuus ryhmässä, saattavat uskoa joutuvansa riskialttiiksi. Esimerkiksi myöntäessään tekevänsä joskus virheitä tai joutuessaan pyytämään neuvoa, henkilö voi uskoa näyttäytyvänsä toisten edessä epäpätevältä ja näin rikkoa muiden saaneen kuvan itsestään. Lisäksi tällaiset henkilöt voivat aiheuttaa itselleen vaikeuksia saada ylennyksiä, palkankorotuksia tai mielenkiintoisia tehtäviä, mikäli joutuvat näistä asioista päättävän henkilön silmissä epäsuosioon. Tutkimuksessa kasvojen säilyttämisen tarpeesta todettiin, että ihmiset hiljaisesti

noudattavat sellaisia sosiaalisia odotuksia, joilla uskovat voivansa pelastaa omat ja ryhmän jäsentensä kasvot. Avun pyytäminen, virheiden myöntäminen ja palautteen hakeminen ilmentää sellaista käytöstä, jonka uhkana on kasvojen menetys. Sen vuoksi organisaation jäsenet ovat usein vastahakoisia kertomaan virheistään tai haluttomia pyytämään apua siinäkin tapauksessa, että se olisi tiimille tai organisaatiolle eduksi. Vastaavasti, tutkimukset ovat osoittaneet, että jos organisaatiossa koetaan uhkana ongelmien esiin ottamista, rajoittaa se ratkaisujen hakemista. Ihmiset siis ovat taipuvia toimimaan tavalla, joka estää oppimista, mikäli he kokevat uhkaa tai häpeää. (Edmonson 1999, 351–352.)

Käsitteenä psykologinen turvallisuus tarkoittaa esimerkiksi työpaikan henkilöstön yhteistä tunnetta siitä, että on turvallista ottaa riskejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin ihmiset voivat ilmaista mielipiteensä, ideoitaan, huoliaan, epäilyksen aiheita ja ottaa puheeksi havaitsemiaan epäkohtia ilman, että pelkäisivät voivansa tulla nolatuksi, hylätyksi tai rangaistuksi niin tehdessään. Tiimissä, jossa sen jäsenet tuntevat psykologista turvallisuutta, he uskaltavat pyytää apua, varmistaa asioita, esittää huoliaan ja ideoitaan sekä kysyä kysymyksiä ja nostaa esiin epäkohtia ja kertoa epäilyksistään, joutumatta pelkäämään tulewansa leimatuksi hölmöksi tai naurettavaksi. Virheiden tekeminen ja niistä puhumisen mahdollisuus kertoo psykologisesti turvallisesta tiimistä. Psykologinen turvallisuus näkyy vuorovaikutuksessa, suhtautumisessa virheisiin, suhtautumisessa erilaisuuteen, suhtautumisessa riskinottoon ja yhteistyön luonteessa. Psykologinen turvallisuus edistää vuorovaikutusta ja viestintää, uudistumista, oppimista, uuden teknologian käyttöönottoa, työtyytyväisyyttä, toiminnan tehokkuutta ja organisaatioon sitoutumista. (Edmonson, 1999, 352.)

*”Psykologinen turvallisuus on ratkaisevaa silloin kun kohdataan epävarmuutta ja keskinäisriippuvuutta”*

*-Amy Edmondson*

Khanin (1990, 1992) mukaan psykologinen turvallisuus on sitä, että henkilö pystyy pitämään esillä ja hyödyntämään itseä ilman negatiivisten seurausten pelkoa. (Miettinen ja Hyyppä, 2000, 19.) Tiimin psykologinen turvallisuus liittyy, mutta on enemmän kuin ihmisten välinen luottamus. Se ilmenee tiimin ilmapiirinä, jossa on ihmisten välistä kunnioitusta ja luottamusta, jolloin jokainen uskaltaa olla oma itsensä. (Edmonson, 1999, 354.)

Jotta psykologinen turvallisuus on ryhmätason konstruktio, on sen ilmennettävä ryhmää, ei sen yksittäistä jäsentä ja ryhmän jäsenillä on oltava siitä yhteneväinen näkemys. Havainnot psykologisesta turvallisuudesta tulisi olla lähentyä tiimin sisällä, koska tiimin jäsenet ovat samalle kokemusympäristön vaikuttimille alttiita ja koska havainnot psykologisesta turvallisuudesta muuttuvat ja kehittyvät yhteisten kokemusten myötä. (Edmonson, 1999, 354–355.)

Tiimin kokema psykologinen turvallisuus edistää oppivaa toimintaa tiimeissä, koska se lievittää liiallista huolta toisten reaktioista niille, usein oppimistilanteille, joissa tiimin jäsen voisi kokea joutuvansa uhatuksi tai kokevansa häpeää. Esimerkiksi jos tiimin jäsenet kunnioittavat toisiaan ja tuntevat saavansa kunnioitusta toisiltaan tiimin jäseniltä sekä luottavat että toiset tiimin jäsenet eivät pidä virhettä yksin heidän vastuullaan, silloin hyödyt virheen esiin nostamisesta nähdään suurempana. (Edmonson, 1999, 356.)

Tiimin tehokkuutta tutkittaessa, on havaittu, että ryhmän tehokkuuden ja suorituskyvyn välillä on selkeä yhteys. Yksi mahdollisuus on, että tiimin tehokkuus edistää tiimin jäsenten itseluottamusta, joka puolestaan edistää oppivaa käyttäytymistä ja auttaa saavuttamaan halutut tiimin tavoitteet. (Edmonson, 1999, 356.) Tiimin jäsenet tekevät päätöksen tekemänsä virheen esiintuomisesta, mikäli kaksi ehtoa täyttyy; ensinnäkin, he uskovat, että heitä ei hylätä tiimissä (psykologinen turvallisuus) ja toiseksi, he uskovat, että tiimi pystyy käyttämään tietoa jatkossa hyödykseen. (Edmonson, 1999, 356.)

Organisaatiotutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on kriittinen tekijä ymmärrettäessä esimerkiksi tiimityöskentelyn, ääneen puhumisen, tiimissä ja organisaatiossa oppimisen ilmiötä. (Edmondson ja Lei, 2014, 23). Enemmän psykologista turvallisuutta koettaessa, asioita puhutaan ääneen työpaikalla, joka vaikuttaa olevan olennainen tekijä organisaation oppimisessa ja menestymisessä. Organisaation jäsenet voivat haastaa nykytilaa, löytää kehityskohteita ja ideoita parantaa yhteisön hyvinvointia, kun asioista puhutaan ääneen heille, joilla on valta vaikuttaa. (Edmondson ja Lei, 2014, 37.) Psykologisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden edistämällä on suora positiivinen yhteys tiedon jakamiseen tiimissä (Lehtisaari ja Ruokonen, 2018).

Esimiehellä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä työyhteisössä. Vertaistuki ja keskinäisriippuvuus näyttävät vaikuttavan positiivisesti psykologisen turvallisuuden kokemukseen työyhteisössä. Psykologisen turvallisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen, työssä suoriu-

tumiseen, organisaation kilpailukykyyn sekä työntekijän sitoutumiseen on merkittävä. Tämän takia psykologisen turvallisuuden kokemuksen edistäminen organisaatiossa nähdään tärkeässä roolissa sen kilpailukyvyn kannalta. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ja Vracheva, 2017, 140–141.)

Tutkimustulokset osoittavat, että on olemassa persoonallisuuspiirteitä, joilla on positiivinen yhteys psykologiseen turvallisuuteen, jonka takia organisaatiot voivat hyötyä valitsemalla työntekijäksi sellaisia hakijoita, jotka ovat taipuvaisia joko luomaan turvallisuutta, tai havaitsemaan työyhteisön turvalliseksi henkilökohtaisten riskien ottamiseen. Erityisesti, organisaatio voi hyötyä panostamalla työntekijöihin, jotka ovat proaktiivisia, koska he todennäköisesti tuntevat psykologista turvallisuutta ja työn imua. Organisaation, joka haluaa edistää psykologista turvallisuutta, tulisi suunnitella työhaastattelu niin, että se toisi esiin proaktiivisen ja oppimishaluisen hakijan. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ja Vracheva, 2017, 148–149.)



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään kehitystyön tavoite, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen suorituksen metodi.

#### 3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijaorganisaatioissa koetaan psykologisen turvallisuuden toteutuvan ja sen pohjalta laatia lista, eräänlainen huoneentaulu, johon on nostettu eniten esiin nousseet asiat, joihin aineiston analysoinnin perusteella organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Mitä organisaation tulisi kehittää toiminnassaan, jotta sen henkilö kokisi voivansa antaa parastaan työssään?
- 2) Mitkä tekijät edistävät psykologisen turvallisuuden tunnetta?

#### 3.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerättiin verkossa Webropol -palvelussa luodulla kyselyllä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellisen elämän ilmiöitä, jossa kohteena olevaa tutkittavaa pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Kvantitatiivisten menetelmien avulla saadaan pinnallista, joskin luotettavaa ja kvalitatiivisten menetelmien avulla syvällistä mutta ei kovin hyvin yleistettävää tietoa. (Alasuutari 1995, 42).

Kyselylomake on perinteisimpiä tapoja kerätä tutkimusaineistoa. Kyselylomaketta on jo 1930-luvulta saakka käytetty aineistonkeruuseen. Nykyään on yleistynyt sähköinen kyselylomake esimerkiksi sähköpostitse lähetettävä lomake tai verkkosivulla ja sosiaalisessa mediassa toimiva kysely. Kyselyn toteutustapa ja muoto vaihtelee kohderyhmän ja tarkoituksen mukaan. Yleensä kyselyn

aluksi kysytään vastaajasta joitain perustietoja, kuten ikää, sukupuolta ja koulutusta. Näitä vastaajaa taustoittavia alkukysymyksiä käytetään usein selittävinä muuttujina, eli tutkimuksen kohdetta tarkastellaan suhteessa niihin. Esimerkiksi voidaan selvittää vastaajan sukupuolen yhteyttä koettuun tiettyyn esimiehen ominaisuuteen. Ennen kysymyksiä kyselyn alussa tulee osoittaa vastaajalle kyselyn tärkeys ja merkityksellisyys, jolla motivoidaan vastaajaa. (Valli 2018, a.94.)

Sähköisen kyselylomakkeen etu on sen tehokkuus ja se, että se on taloudellinen tapa järjestä kysely, jonka tavoite on saavuttaa vastaajia maantieteellisestä sijainnista riippumatta ja samankaltaisesti. Haasteena kyselylomakkeen laatimisessa on saada kysymykset ja kriteerit yksiselitteisiksi ja helposti ymmärrettäviksi. (Vehkalahti 2008, s.43.) Tämän vuoksi kysymykset jaettiin kolmeen kategoriaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan. Kategoriat olivat: tiimi, organisaatio ja psykologinen turvallisuus. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin psykologista turvallisuutta koskevan aineiston pohjalta. Tutkimuksen kohderyhmä muodostui tutkimuksen tekijän asiantuntijaverkostosta, joka oli suurelta osin LinkedIn -verkkopalvelun kautta syntynyt joukko eri asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Kyselylomake sisälsi kolme kontekstia; tutkimuksen teoreettiset viitekehykset, joissa yhteensä oli 25 kysymystä. Kysymykset olivat sekä valinta- että monivalintatyyppejä. Lisäksi jokaisen kontekstin/teeman lopuksi oli yksi avoin kysymys.

### 3.2.1 Perusjoukko ja otos

Otannon kiinnostavimmat käsitteet ovat perusjoukko ja otos. Perusjoukkona käsitetään muodostavan siitä joukosta, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, esimerkkinä ”korkeakoulututkimuksen suorittaneet työntekijät”. Otanta edustaa sitä joukkoa, joka vastasi kyselyyn ja tuli näin valituksi otantaan. Otanta on siis perusjoukkoa huomattavasti pienempi joukko, jonka tutkimustuloksen ideana on edustaa perusjoukkoa, johon tulokset voi yleistää. Päätelmien tekemistä otoksesta kutsutaan tilastolliseksi päättelyksi. Otanta, ollessaan toimiva, vaatii huolellisesti laaditun otanta-asetelman, tarkoituksenmukaisen otantamenetelmän ja ennen kaikkea sattumanvaraisen vastaajavalinnan. (Vehkalahti 2008, s.43.)

### 3.2.2 Luotettavuus ja validiteetti

Tämä tutkimus on ollut kyselyyn pohjautuva poikittaistutkimus lyhyellä ajanjaksolla. Kyselyyn vastanneet ovat edustaneet eri toimialoja ja eri kokoisia organisaatiota. Osalla heistä on ollut myös esimieskokemusta. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoite on ollut luoda eräänlainen huoneen-taulu, jossa muistutetaan psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä niin, että tutkimusaineistosta eniten esiin nousevat teemat olisi huomioitu.

Otoskoko on yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä, sillä se vaikuttaa siihen, miten tarkasti otos kuvaa perusjoukkoa. Tarkkuus ei kuitenkaan suorassa suhteessa otoskoko, vaan ainoastaan otoskoon neliöjuureen. Esimerkiksi jos tarkkuus halutaan kaksinkertaistaa, vaaditaan nelinkertainen otoskoko. Otanta-asetelmalla voidaan mahdollistaa luotettavien päätelmien tekeminen pienemmälläkin otoskolla. (Vehkalahti 2008, s.43.)

Luotettavuus eli reliabiliteetti kertoo mittauksen tarkkuudesta ja validiteetti siitä, mitattiinko sitä mitä oli tarkoituskin. Validiteetti on näistä kahdesta tärkeämpi peruste tutkimukselle, koska jos mitataan kokonaan väärää asiaa, ei reliabiliteetillä mitään merkitystä. Tutkimuksen toistaminen esimerkiksi eri maassa kuin missä se on alun perin tehty, saattaa johtaa validiteetin huonontumiseen, koska jo kysymysten kääntämisessä vieraalle kielelle voi tulla yllättäviä merkityseroja aiottuun kysymykseen. Tutkimuksen toistamisessa on myöskin otettava huomioon, että mikään ei takaa sen mittareiden kestävän aikaa. Yleensäkin mittareiden muuttaminen ajan kuluessa on usein välttämätöntä, jotta niihin voi luottaa. (Vehkalahti 2008, s.41.)

Kysymysten muotoilu aiheuttaa eniten virheitä tutkimuksesta saataviin tuloksiin, sillä kyselyyn vastaaja voi ymmärtää kysymyksen toisella tavalla kuin kysymyksen asettaja. Tällöin tutkimuksen tulokset vääristyvät. Sanamuodot tulee miettiä hyvin huolellisesti, että ne ovat yksiselitteisiä, eivät johdattele vastaajaa tai ole muutenkaan epämääraisiä ja häilyviä. Ne on rakennettava tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Kysymysten, eli mittareiden rakentaminen tulisi aloittaa tutustumalla tutkittavaan ilmiöön teorian ja aiempien tutkimusten pohjalta. Teorian pohjalta pyritään löytämään keskeiset käsitteet, joista kysymysten runko muodostuu. (Valli 2018, s.93.)

Tiedonkeruu on mittauksen lisäksi merkittävä epävarmuuden aiheuttaja tilastollisessa tutkimuksessa. Tiedonkeruusta ja mittauksesta on huolehdittava mahdollisimman hyvin koska sillä varmistetaan tutkimuksen luotettavuus. (Vehkalahti 2008, s.42.)

Tiedonkeruu sähköisellä kyselyllä esimerkiksi internetsivulla julkaistulla lomakkeella on käännettävissä suoraan aineistoksi raportointia ja analysointia varten, joten aineiston käsin syöttö jää pois eliminoiden lyöntivirheet, joita voi käsin aineistoa syötettäessä tulla. (Valli 2018, s.101.)

## 4 Tulokset ja analyysi

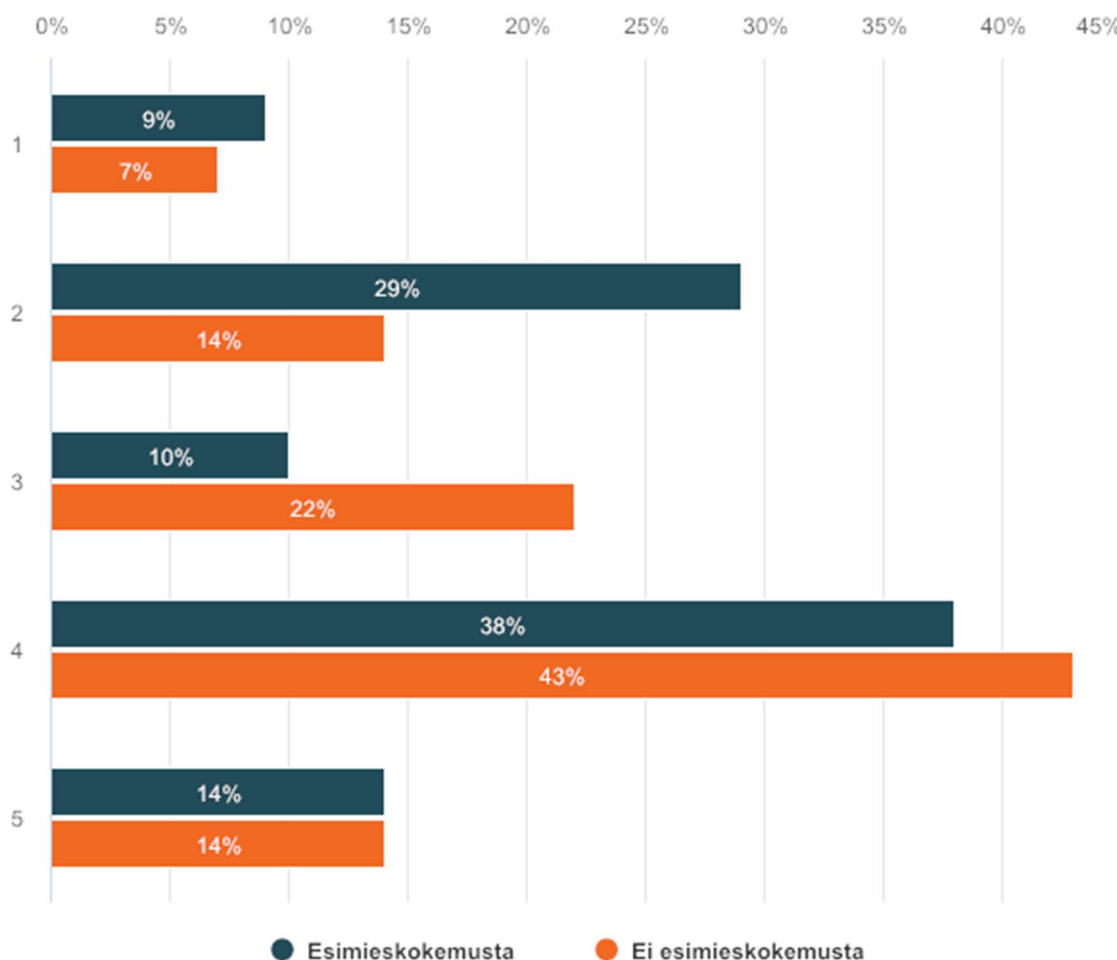
Kysely julkaistiin tekijän LinkedIn -palvelussa ja se sai näkyvyyttä 1504 kertaa. Tämä luku ei kerro sitä, onko viesti luettu, vaan ainoastaan sen, kuinka monen LinkedIn -verkostossani uutissyötteessä se on ollut mukana. Webropol -palvelun raportointi näytti, että kyselyyn saakka löysi 76 henkilöä. Yksi selittävä tekijä kyselyn vastaajamäärässä, tai ylipäättään kyselyyn saakka löytäneissä on varmasti se, että kysely oli ainoastaan suomeksi. Kyselyyn vastasi 35 henkilöä ( $n=35$ ), joten vastaajaprosentti oli 46 %. Vastaajissa oli saman verran miehiä ja naisia. Esimieskokemusta oli 21 vastaajalla. Työkokemusta yli 15 vuotta oli 23 vastaajalla. Taustoittavilla alkukysymyksillä haluttiin saada sellaisia selittäviä muuttujia, joiden suhteen tuloksia olisi mielekästä analysoida.

Kysymykset oli jaoteltu kolmeen osa-alueeseen, joissa jokaisessa oli valintakysymysten lisäksi yksi avoin kysymys. Näitä avoimia kysymyksiä (liite 3) käytettiin ainoastaan nostona yhden henkilön mielipiteenä sen enempää analysoimatta. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

### 4.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn kysymyksillä 4–10 kartoitettiin psykologisen turvallisuuden tilaa työyhteisöissä. Kysymykset pohjautuvat työterveyslaitoksen 2020 psykologisen turvallisuuden ”mittariin”. Seuraavaksi kysymyksen tulokset kuvataan graafisesti ja kuvan otsikko esittää kyselyn väittämää. Alapuoella on tulokset esitetty sekä kokonaisvastauksen, että tutkimusmuuttujien suhteen tarkasteltuna.

Kuva 2. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työyhteisössämme johtamistyyli on selkeä ja vuorovaikutustaidot hyvät” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



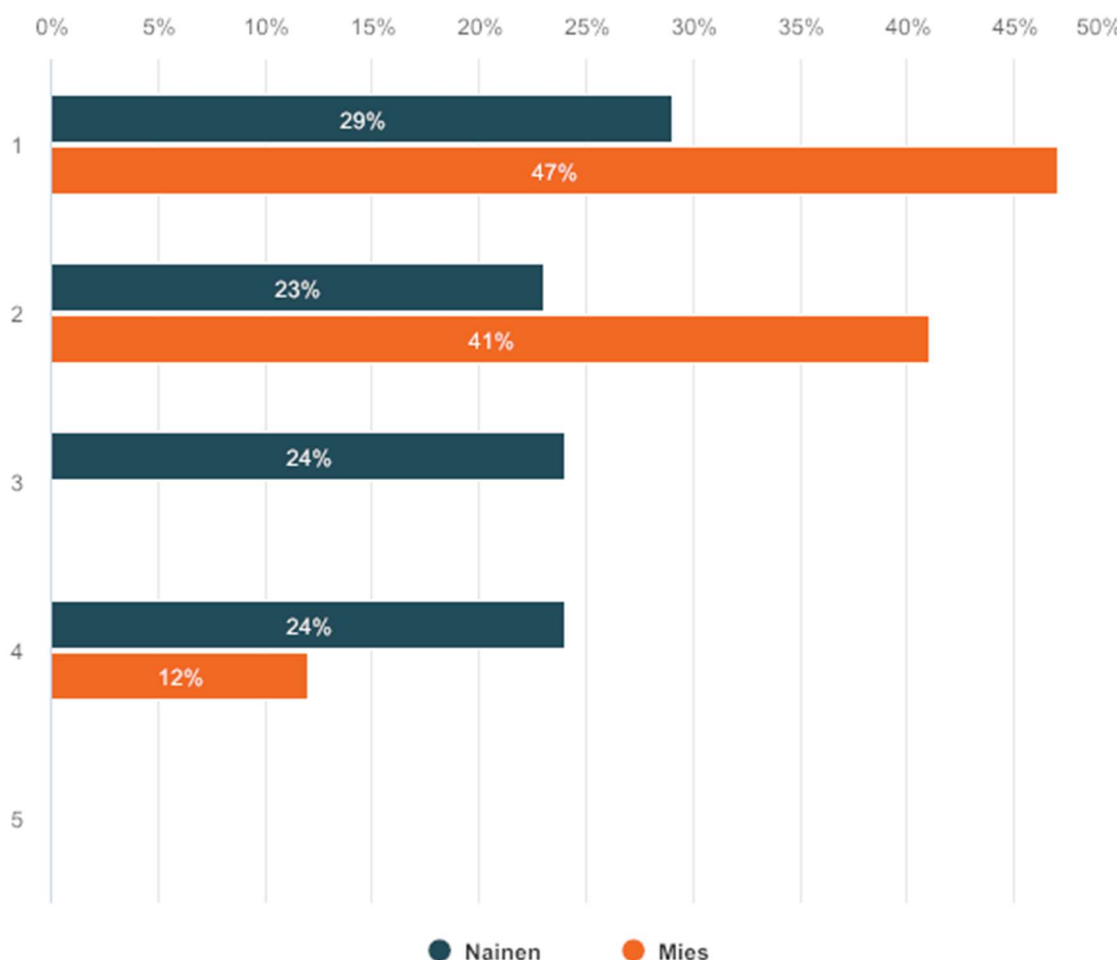
Kuva 2. Työyhteisössämme johtamistyyli on selkeä ja vuorovaikutustaidot hyvät.

Yli puolet kaikista vastaajista (n=35) kokevat johtamisen työn ja vuorovaikutustaitojen organisaa-tiossaan pääosin positiivisena, kun taas noin kolmasosa kokee, että johtamisessa ja vuorovaiku-tustaidoissa on korjattavaa. Aineiston mukaan esimieskokemusta omaavien vastaajien joukossa oli merkittävästi enemmän kokemusta huonosta johtamisesta ja vuorovaikutustaidoista. Tarkas-teltaessa sukupuolimuuttujan mukaan, vastauksissa ei ollut havaittavaa eroa, eli miehet ja naiset kokivat samoin organisaationsa johtamistyön. Työkokemuksen karttuessa kritiikki johtamistyyliä ja vuorovaikutustaitoja kohtaan näytti olevan yleisempää kuin alle viisi vuotta työkokemusta omaavilla.

*”Suoraselkäinen, selkeä kommunikoija, kannustava ja motivoiva. Seisoi alais-  
tensa edessä, kun lensi tuulettimeen.”*



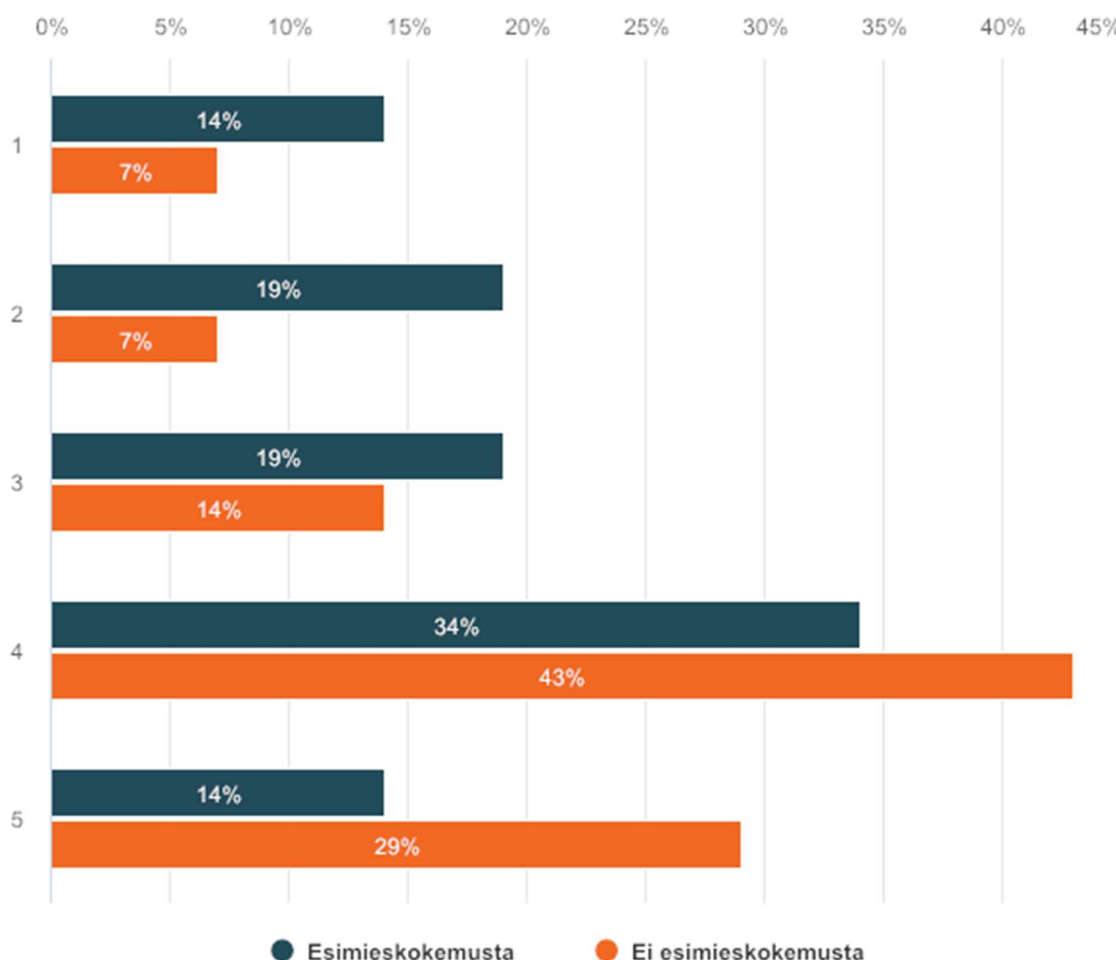
Kuva 3. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 3. Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan.

Kyselyyn vastaajat olivat voittopuolisesti kokeneet, että virheiden tekeminen työyhteisössä ei ole johtanut työntekijän kannalta epäsuotuisaan asemaan. Sukupuolimuuttujan suhteen tarkasteltuna miesten ja naisten välillä oli hienoinen ero, naisvastaajien kokemuksen olleen varautuneempi. Noin neljännes esimiehenä toimineista oli kokenut virheiden koituvan työntekijälle epäedulliseksi, joka oli useammin kuin työntekijä, jolla ei ollut esimieskokemusta. Työkokemusvuosilla ei näyttänyt olevan merkitystä kokemuksen kannalta.

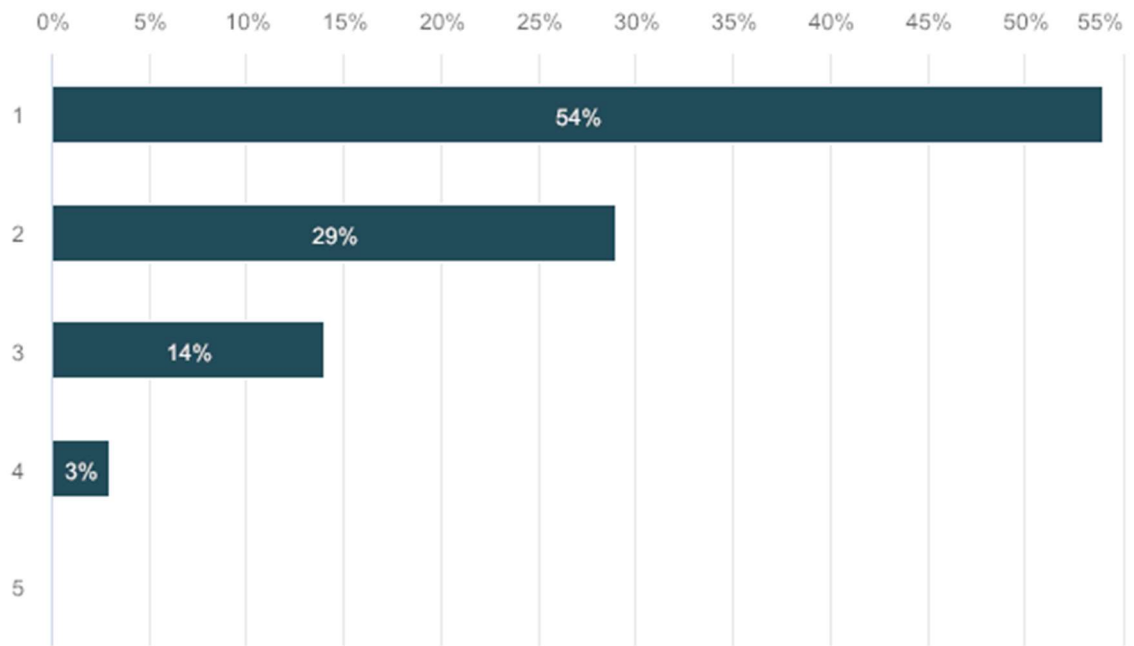
Kuva 4. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 4. Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista.

Työntekijöistä yli puolet (57 %) kokee työyhteisössään voivansa avoimesti ottaa esiin vaikeitakin aiheita. Esiimestyötä tehneistä samoin koki noin puolet, kolmasosan ollessa kriittisempi. Ilman esimieskokemusta vastanneet olivat selvästi enemmistönä (72 %) kokeneet, että työyhteisössä on ollut helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista. Huonoja kokemuksia oli vain harvoilla. Miehet olivat tutkimuksen mukaan kokeneet keskustelun ongelmista ja epäkohdista helpomaksi kuin naisvastaajat.

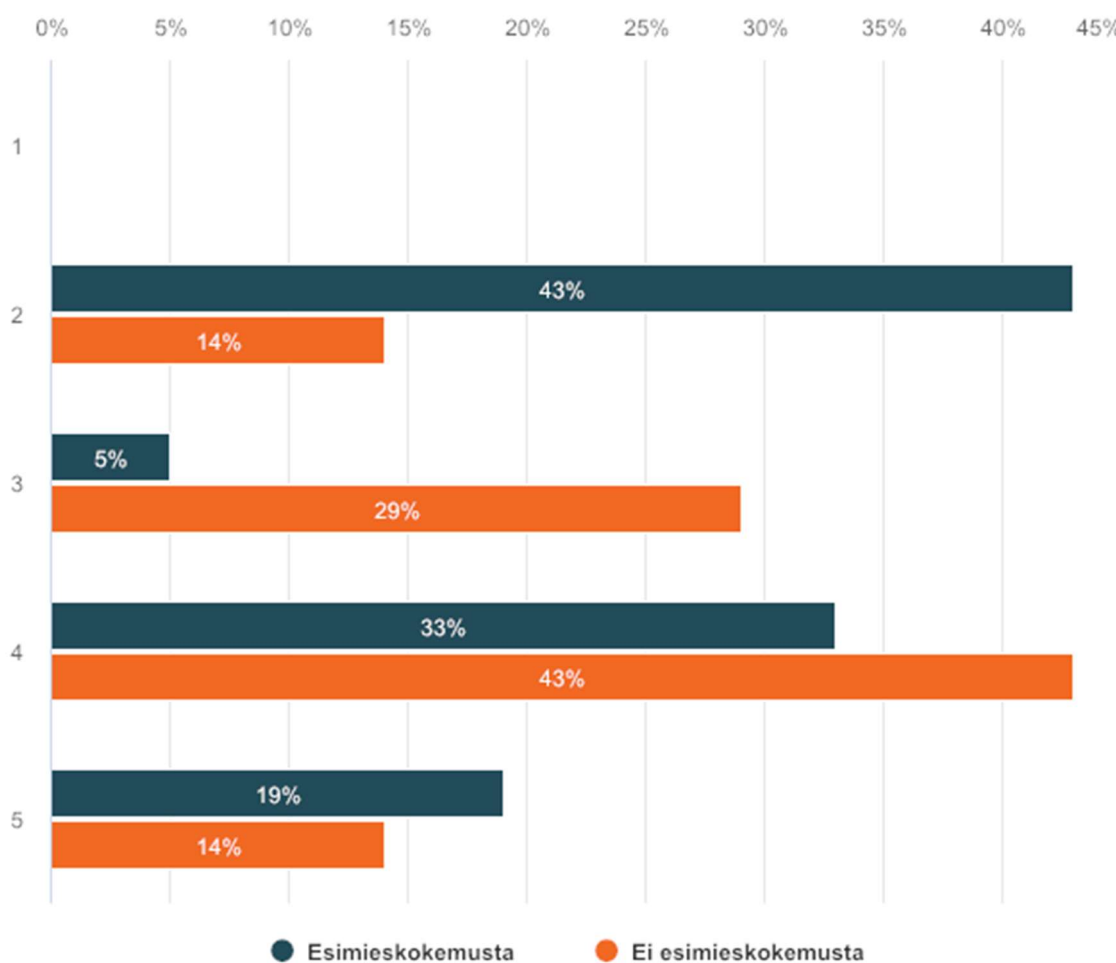
Kuva 5. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työyhteisössämme ei hyväksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 5. Työyhteisössämme ei hyväksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta.

Vastaajien keskuudessa jaettiin selvästi enemmistönä kokemus erilaisuuden hyväksymisestä työyhteisössä. Tulos oli sama kyselyn tarkastelumuuttujista huolimatta.

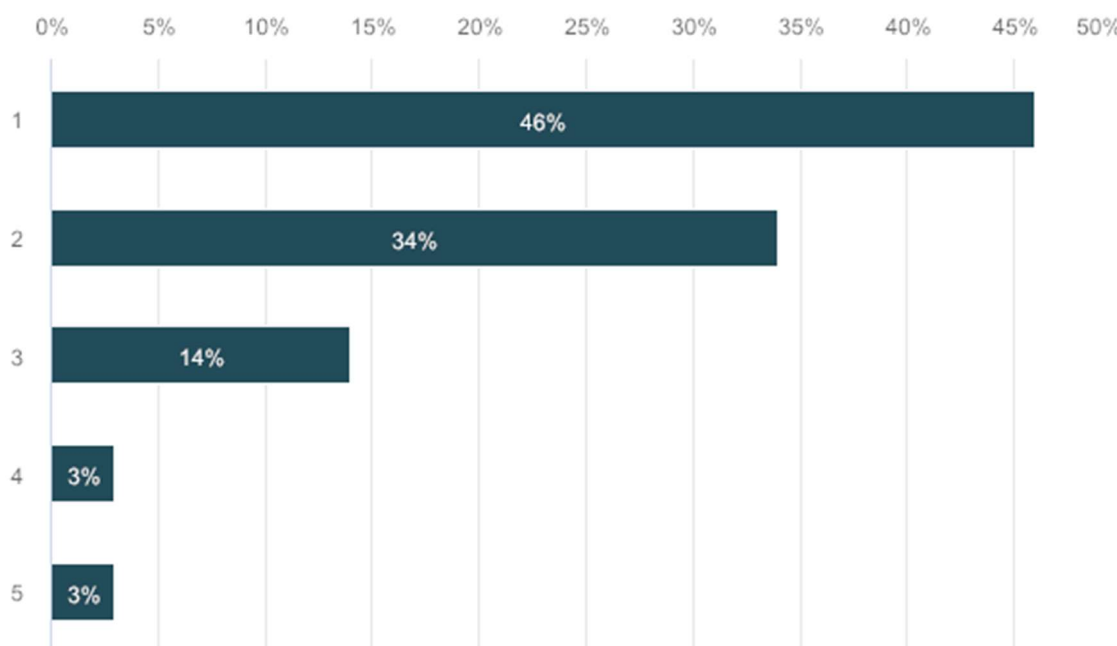
Kuva 6. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 6. Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.

Riskien ottamisen työorganisaatiossa on kokenut turvattomaksi kolme kertaa useammin esimiestyötä tehnyt työntekijä kuin sellainen työntekijä joka kyselyssä ilmoitti, ettei ole ollut esimiehenä. Työkokemusvuodet ei näyttäneet tutkimuksen valossa vaikuttavan suuntaan tai toiseen tämän kysymyksen kohdalla. Sen sijaan sukupuolimuuttujaa tarkasteltaessa miehet näyttivät kokeneen riskien oton työyhteisöissään selkeästi useammin turvallisiksi kuin naiset.

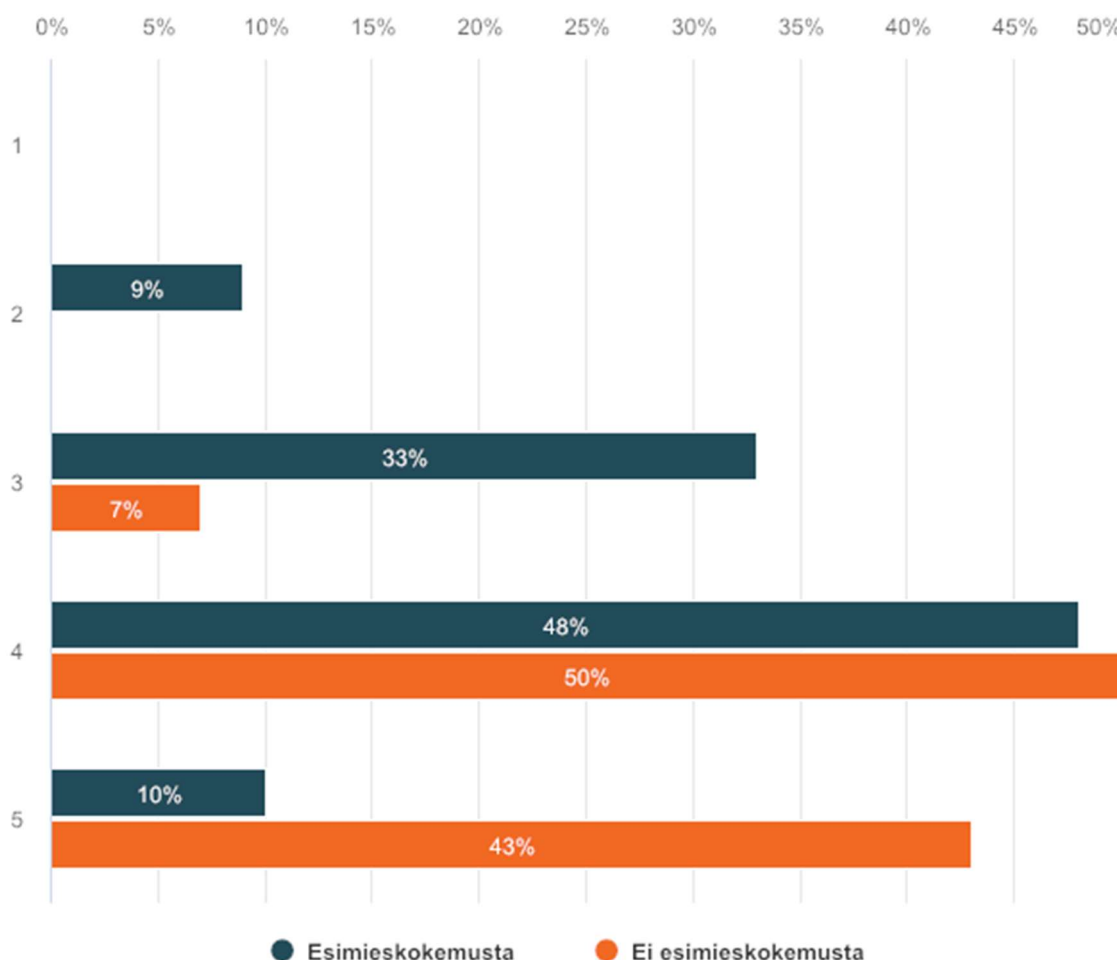
Kuva 7. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 7. Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua.

Avun pyytäminen on vastaajien kokemuksen mukaan ollut työyhteisöissä helppoa. Mitkään tarkastelumuuttujat eivät tuoneet selkeää eroa tähän, eli tiimeissä tiedonjakamisen kannalta tulosta voitaneen pitää rohkaisevana.

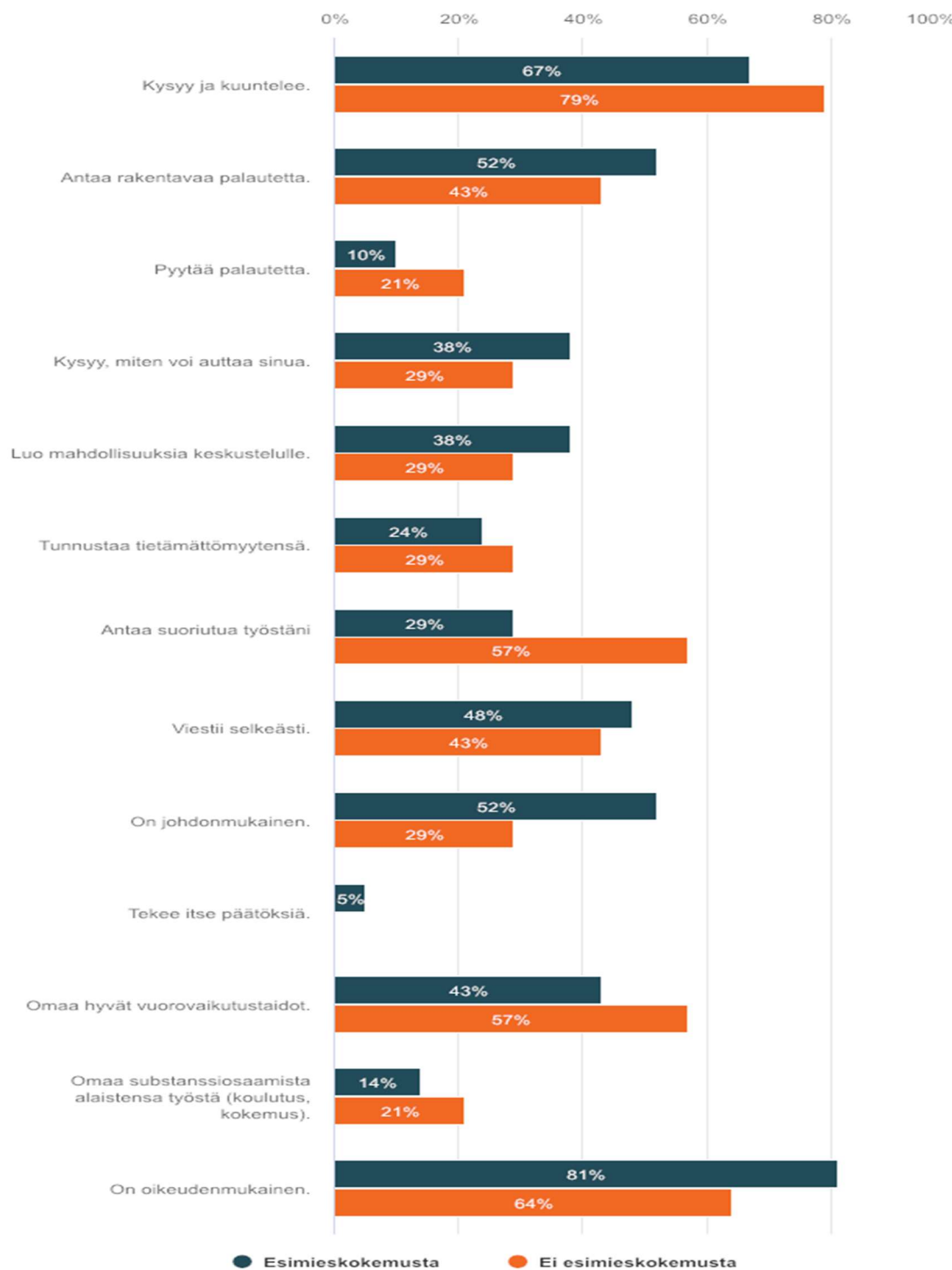
Kuva 8. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 8. Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä.

Tutkimuksen vastauksien perusteella työntekijöiden keskinäinen kunnioitus ja arvostus toisen tekemää työtä kohtaan on selkeästi nähtävissä. Sukupuoli tarkastelumuuttujana ei muuttanut asetelmaa, kuten ei myöskään työkokemusvuodet. Esimies kokemuksen omaava vastaaja on kokenut selvästi useammin ongelmallisena kaikkien työn arvostuksen, suhteessa henkilöön, joka ei ole ollut esimiesvastuussa. Prosentit tämän muuttujan suhteen olivat esimieskokemuksella 58 % ja ilman esimieskokemusta 93 % kokee kaikkien työtä arvostettavan.

Kuva 9. Vastausten jakauma suhteessa väitteisiin ”Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää esimiestä? (Valitse 5 tärkeintä).” vastaukset. Kyseessä oli monivalintakysymys.



Kuva 9. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää esimiestä? (Valitse 5 tärkeintä).

Vastaajajoukon kesken valinta esimiehen piirteessä tai toimintatavassa viiteen tärkeimpään ensimmäisenä valikoitui oikeudenmukaisuus (74 %). Toisena lähes yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että esimies kysyy ja kuuntelee (71 %). Jaetulle kolmannella sijalla arvostettiin hyviä vuorovaikutustaitoja sekä rakentavan palautteen saamista esimieheltä. Neljäs viiden parhaan joukossa oli selkeä viestintä ja viidentenä 13 joukosta tuli valituksi johdonmukaisuus.

Esimieskokemus muuttujana näytti vaikuttavan niin, että 1. ja 2. sija vaihtoivat paikkaa esimieskokemusta omaavien arvostavan oikeudenmukaisuuden korkeimmalle sijalle ennen ”kysyy ja kuuntelee” -valintaa. Ilman esimieskokemusta jaetulla kolmannella sijalla hyvien vuorovaikutustaitojen kanssa arvostettiin sitä, että esimies antaa itsenäisesti tehdä työtä. Esimies muuttujana tarkastelussa loput vastaukset olivat melko yhtäläisesti arvostettu. Ainoastaan johdonmukaisuus ansaitsee maininnan esimiesten arvostuksen sitä melko selvästi korkeammalle.

Työkokemuksen kautta tarkasteltuna ei yllätyksiä tullut, valintojen osuessa koko lailla samoin kuin kokonaisuudessa. Ehkä mielenkiintoisin vertailupari vastauksissa oli, että vähemmän työkokemusta omaavat arvostivat omaa itsenäistä työskentelyä, mutta kuitenkin yhtäläisellä erolla myös kaipaivat mahdollisuuksia keskusteluille esimiehen kanssa. Esimieskokemusta omaavat arvostivat kummankin valinnan melko vähän tärkeäksi.

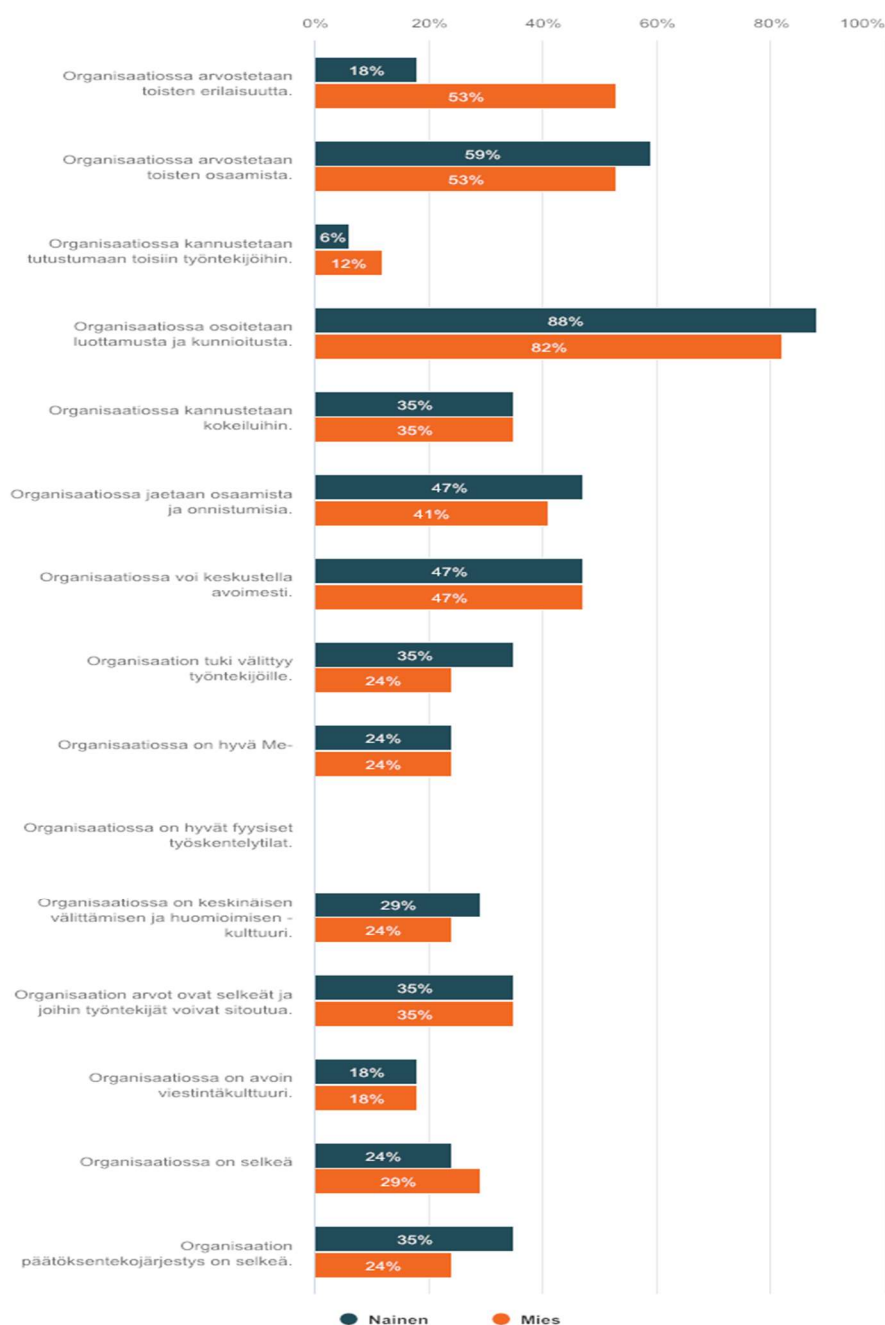
Miesten vastauksissa aiempien kahden kärki jakoi ensimmäisen sijan (76 %) osuus. Miehet arvostivat seuraavaksi korkeimmalle rakentavan palautteen annon ja mainittava on, että huomattavasti korkeammalle kuin naiset, joilla taas keskustelumahdollisuus esimiehen kanssa oli toisaalta huomattavasti arvostetumpaa kuin miehillä. Kovinkaan suuria eroja ei muutoin sukupuolten välillä vastauksissa ollut ja järjestys noudatteli koko vastaajajoukon mallia.

*”Antaa työrauhan ja luottaa työn jälkeen...”*

*”Suoraselkäinen, selkeä kommunikoija,”*



Kuva 10. Vastausten jakauma suhteessa väitteisiin ”Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvin toimivaa organisaatiota? (Valitse 5 tärkeintä).” vastaukset. Kyselyssä oli monivalintakysymys.



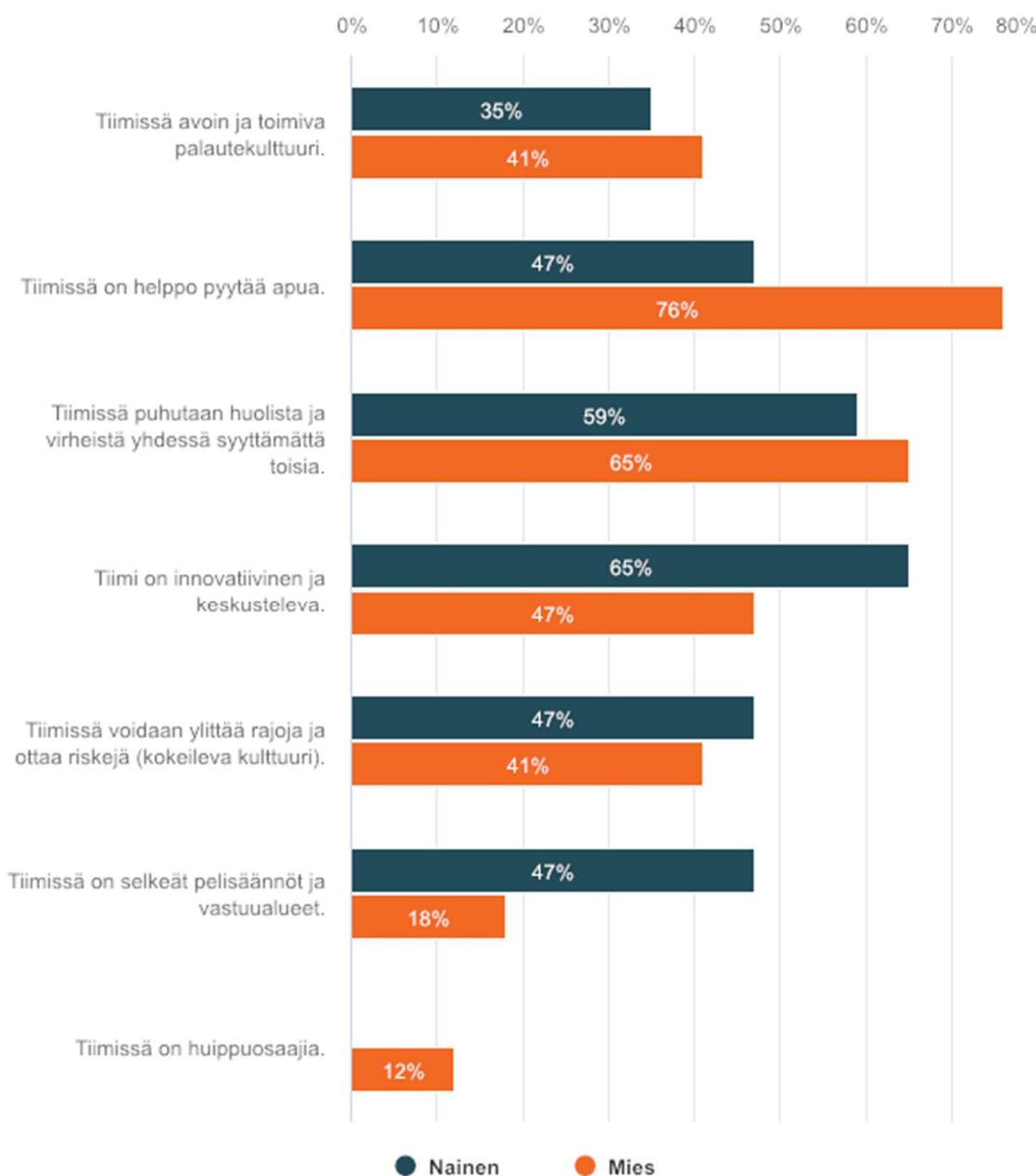
Kuva 10. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvin toimivaa organisaatiota? (Valitse 5 tärkeintä)

Toimivan organisaation kuvaavin piirre tai toimintatapa kerrottiin olevan se, että organisaatiossa osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta. Peräti 83 % tutkimuksen vastaajista oli valinnut näin. Toiseksi tärkein viidestä valittavasta oli joukon kesken toisen osaamisen arvostaminen (57 %), eli sama teema tärkeimmän kanssa. Kolmanneksi nousi avoin keskustelukulttuuri (49 %). Seuraavaksi tärkeimpien joukko oli hyvin tasainen, joten valintaa vastausten välillä ei ollut mielekäästä tehdä. Yksi ominaisuus jäi kokonaan vaille pisteitä ja se kysymys fyysisten työskentelytilojen merkityksestä. Arvatenkin tutkimuksen aikana ajankohtainen, koronapandemian mukana tuoma etätyön pakotettu lisääntyminen avasi uusia ajatuksia työn tekemisen paikasta. Monessa organisaatiossa työn sujuminen etänä osoittautuikin luultua helpommaksi ja fyysisiä toimistotiloja mietitään uusiksi. Esimieskokemuksen myötä vastaajat näyttivät arvostavan huomattavan paljon enemmän sitä, että organisaation arvot ovat selkeät ja ne koetaan omiksi. Verrokkiryhmässä suurin ero tuli organisaation keskinäisen välittämisen ja huomioimisen kulttuurin noustessa lähes puolta useammin valituksi. Työkokemuksen kautta katsottaessa kauemmin työuraa tehneet arvostivat toisten osaamisen arvostamista suurimmalla erolla verrokkiryhmään ja taas vähemmän työelämässä olleiden joukossa kokeilukulttuuri nousi eniten erottavaksi tekijäksi. Sukupuoli tarkastelumuuttujana näytti tuovan eron ainoastaan yhdessä valinnassa hyvin toimivan organisaation piirteeksi. Ero oli hämmästyttävän suuri, 18 % naisista vastaan 53 % miehistä valinnassa ”organisaatiossa arvostetaan toisten erilaisuutta”. Tulosta selittää osaltaan aiemman kysymyksen 7. tulos, jonka mukaan erilaisuuden arvostus on ja valmiiksi erittäin korkealla tasolla, joten voi olla, että osa vastaajista piti asiaa itsestäänselvyytenä keskittyen muihin kysymyksiin. Muilta osin ei eroa syntynyt sukupuolten välillä. Fyysiset työskentelytilat eivät saaneet ainoatakaan ääntä vastaajilta.

*”Avoin keskustelukulttuuri ja turvallinen ilmapiiri. Työ on organisoitua ja sitä johdetaan loogisesti ja johdonmukaisesti.”*

*” Mistä tahansa asiasta voi puhua ja aina kokee tulleen kuulluksi. Kenenkään mielipiteitä ei ohiteta...”*

Kuva 11. Vastausten jakauma suhteessa väitteisiin ”Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää tiimiä? (Valitse 3 tärkeintä).” vastaukset. Kyseessä oli monivalintakysymys.



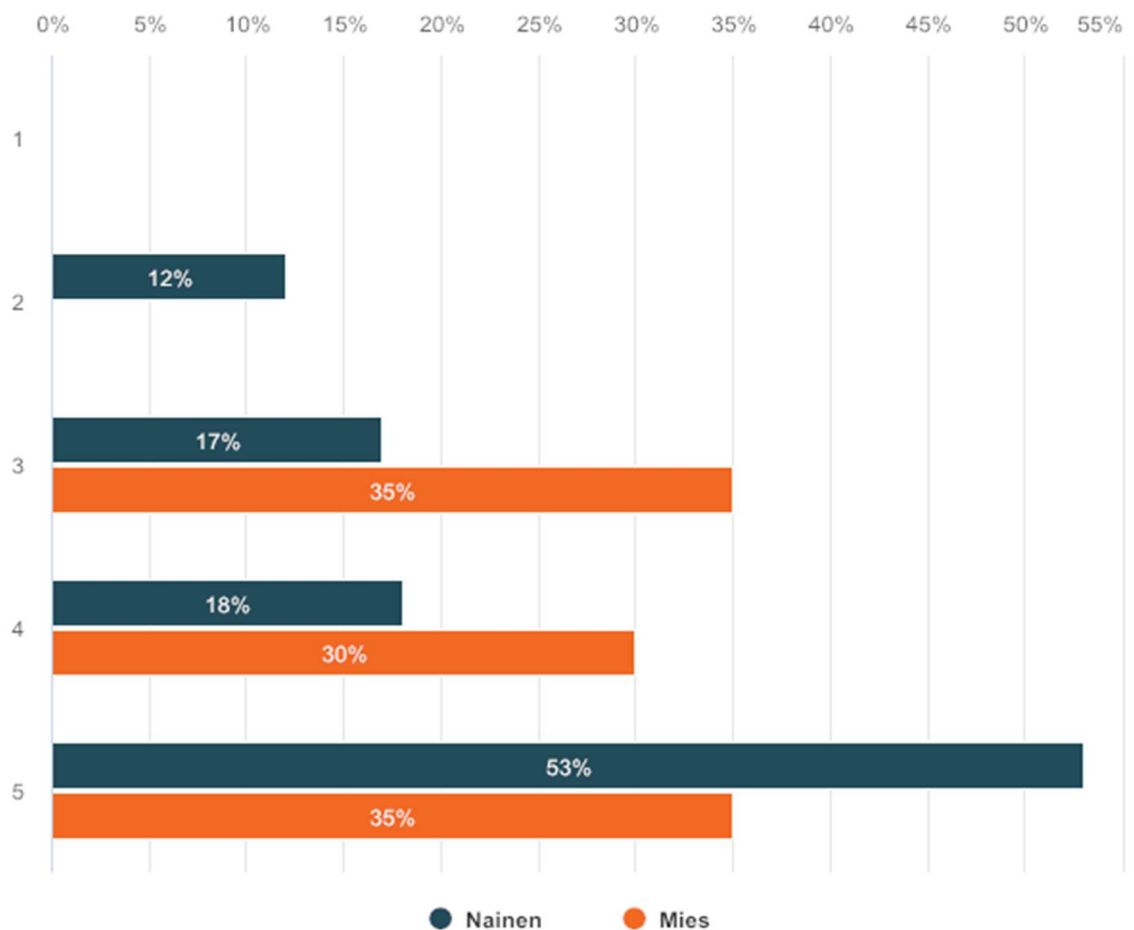
Kuva 11. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää tiimiä? (Valitse 3 tärkeintä)

Hyvin toimivan organisaation toimintatapojen ja piirteiden arvioinnin jälkeen vastaajilta kysyttiin kolmea osuvinta piirrettä tai toimintatapaa, jotka kuvaavat hyvin toimivaa tiimiä. Kuvaavimmat olivat järjestyksessä avun pyytämisen helppous tiimin sisällä, toisena turvallisuuden kokemus

siitä, että vaikeistakin asioista voi tiimin kesken puhua luottamuksella ja vapaasti. Kolmanneksi nousi vastauksissa ideoita jakava ja keskusteleva tiimi. Naiset kaipasivat miehiä useammin selkeitä pelisääntöjä ja vastuita tiimin sisällä, kun taas miehet hieman useammin kertoivat hyvin toimivassa tiimissä kuvaavaa olevan avun pyytämisen helppous tiimissä. Sukupuolten välillä kolmen kärki oli sama, mutta käänteisessä järjestyksessä naisten nostaessa tärkeimmäksi keskustelun ja ideoiden jakamisen tiimin kesken, miehillä valinta oli vasta kolmas. Naisille huippuosajilla ei ollut merkitystä hyvän tiimin kannalta. Työkokemuksen pituus ei tutkimuksessa noussut vaikuttavaksi tekijäksi kolmen kärjen suhteen. Eroa vertailuryhmien välillä näkyi ainoastaan siinä, että vähemmän työuraa tehneet arvostivat huomattavasti useammin tiimin kesken keskustelua ja innovointia. Esimieskokemus ei niin ikään kolmen kärkivalinnan suhteen tuonut muutosta. Erot vertailuryhmien välillä olivat verrattain pieniä.

Seuraavien yhdeksän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään joitain henkilön työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

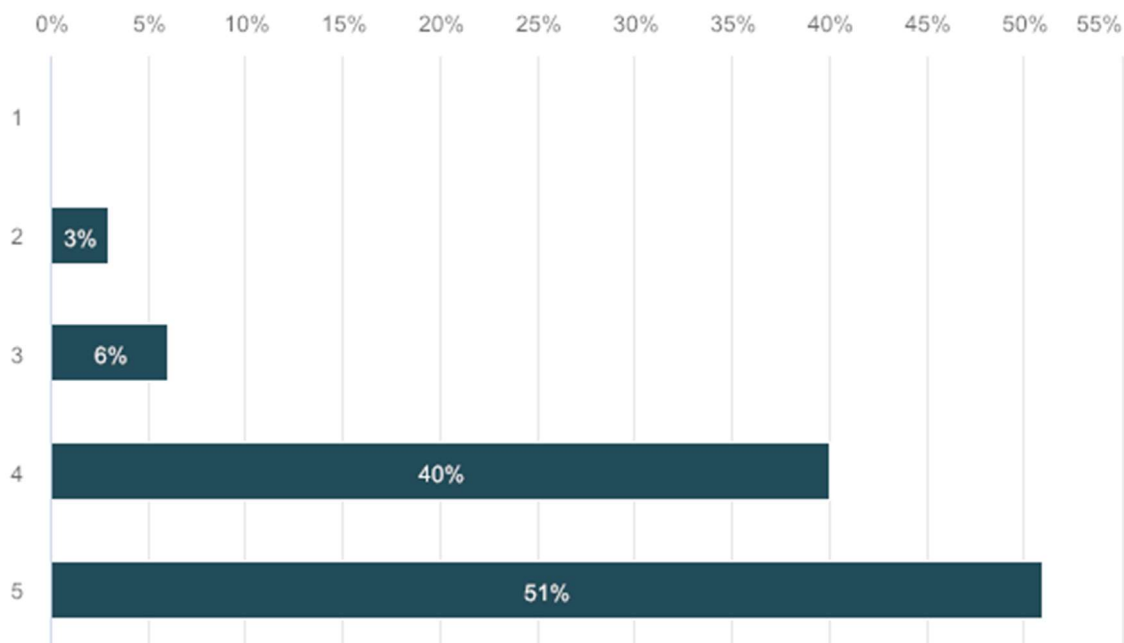
Kuva 12. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 12. Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani.

Selvästi yli puolet vastaajista piti yrityksen ja omien arvojen kohtaamista joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä yritykseen sitoutumisen kannalta. Esimieskokemus ei vaikuttanut tulokseen, sen sijaan naisvastaajat ilmoittivat miehiä useammin yrityksen ja omien arvojen kohtaamisen olevan sitoutumisen kannalta tärkeää (71 % naiset, miehet 65 % tärkeää tai erittäin tärkeää). Työkokemusvuosien mukaan tarkasteltaessa eroa jakaumassa ei ollut.

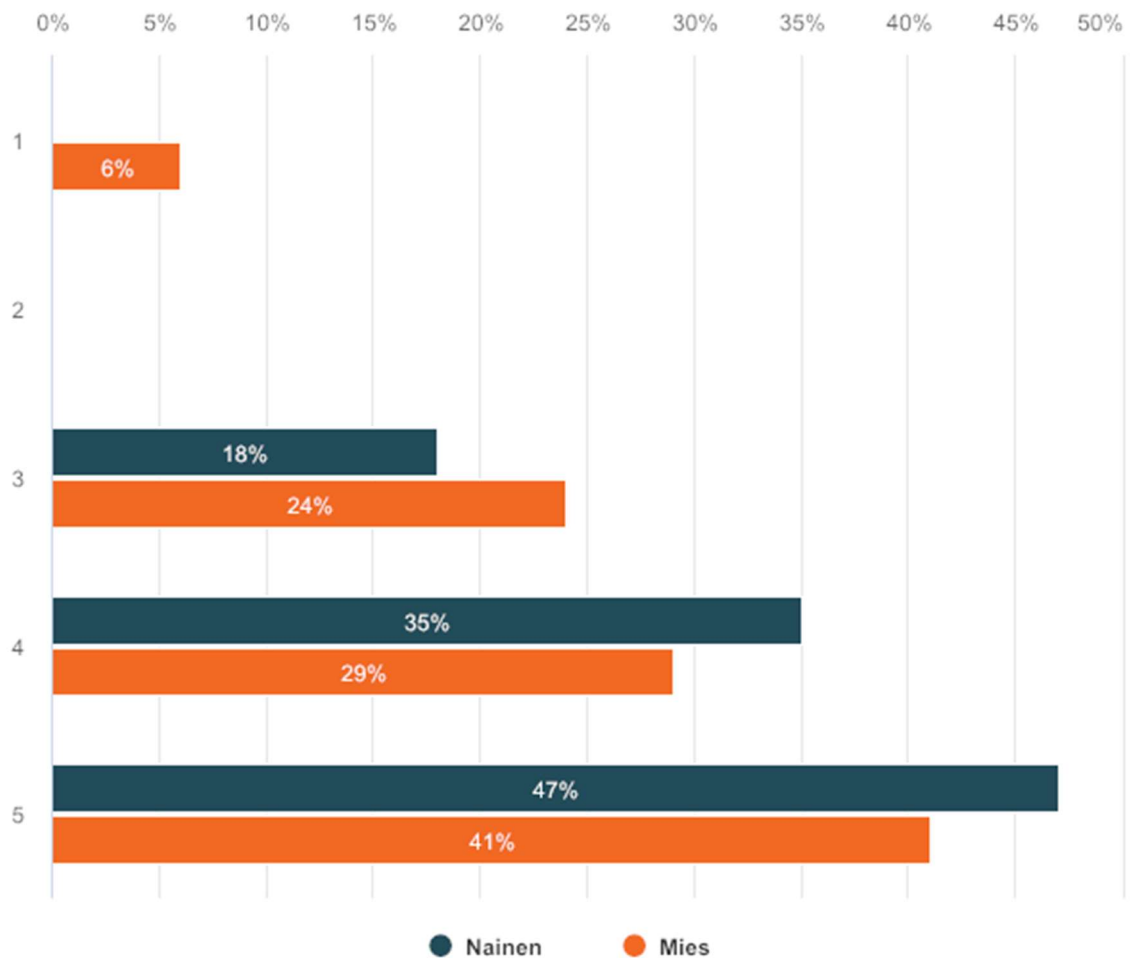
Kuva 13. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Yrityksessä arvostetaan osaamista” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 13. Yrityksessä arvostetaan osaamista.

Yrityksessä osoitettava arvostus osaamista kohtaan koettiin hyvin tärkeäksi työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kyselymuuttujilla ei mainittavia eroja saatu aikaan. Työntekijälle on tärkeä kokea arvostusta työstään, jotta hän on valmis sitoutumaan työtehtäviin ja yritykseen. Arvostuksen kokeminen on yksi selkeä psykologista turvallisuutta lisäävä tekijä. Arvostus nousee jälleen tutkimuksessa esiin työntekijän tärkeäksi kokemana teemana.

Kuva 14. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työssäni on turvattu toimeentulo” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).

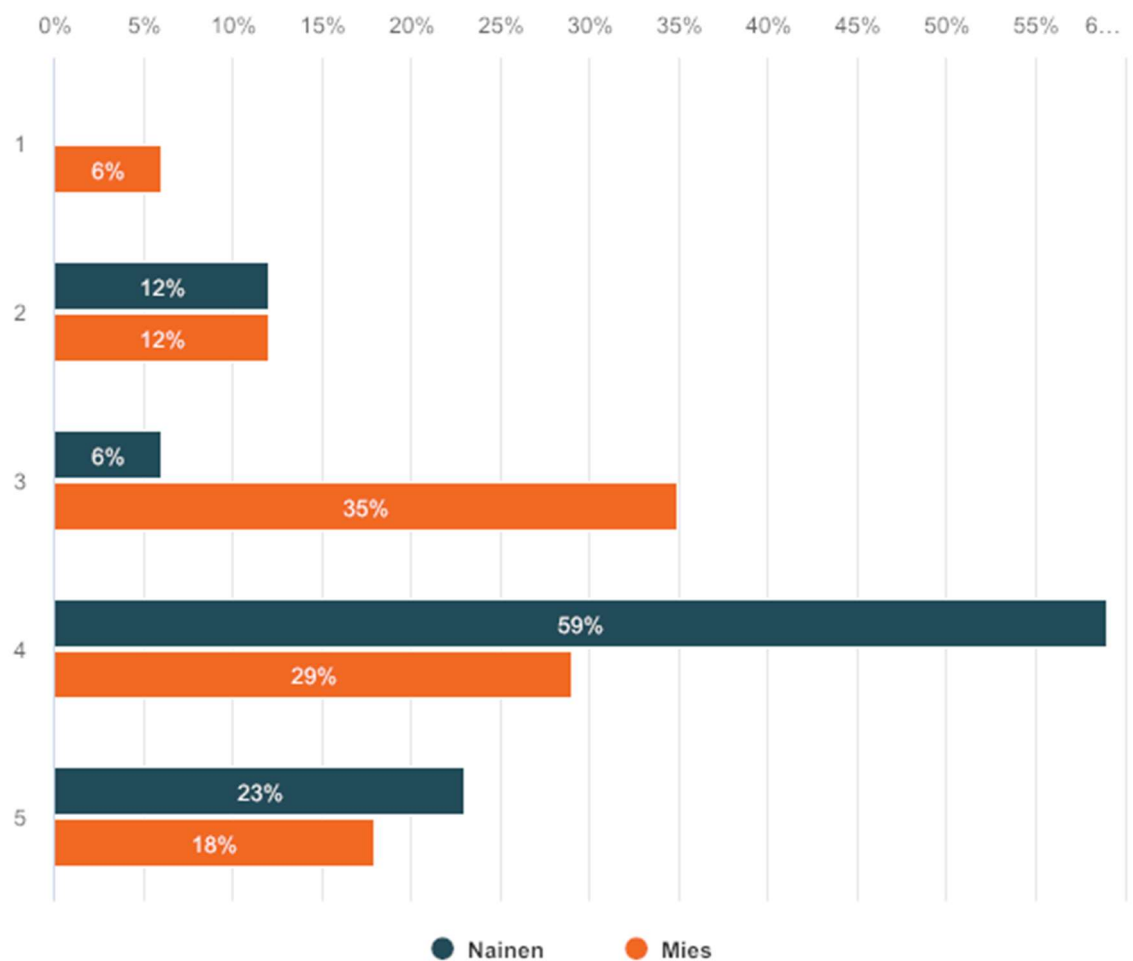


Kuva 14. Työssäni on turvattu toimeentulo.

Selvästi yli puolet (77 %) piti palkkaa tärkeänä organisaatioon sitoutumisen vaikuttimena. Viidenes vastaajista suhtautui kysymykseen neutraalisti, jolloin voi päätellä muiden tekijöiden olevan tärkeämpiä sitoutumiseen. Miehistä neutraalin vastauksen antoi hieman useampi kuin naisista, jotka pitivät turvattua toimeentuloa kokonaisuudessaan hieman miehiä tärkeämpänä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Esimieskokemuksella ei ollut vaikutusta kuin

hieman neutraalissa vastauksessa esimieskokemuksen vallitessa. Työuran pituus näytti hieman kasvattavan toimeentulon merkitystä sitoutumisen kannalta.

Kuva 15. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Esimies antaa selkeää palautetta” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



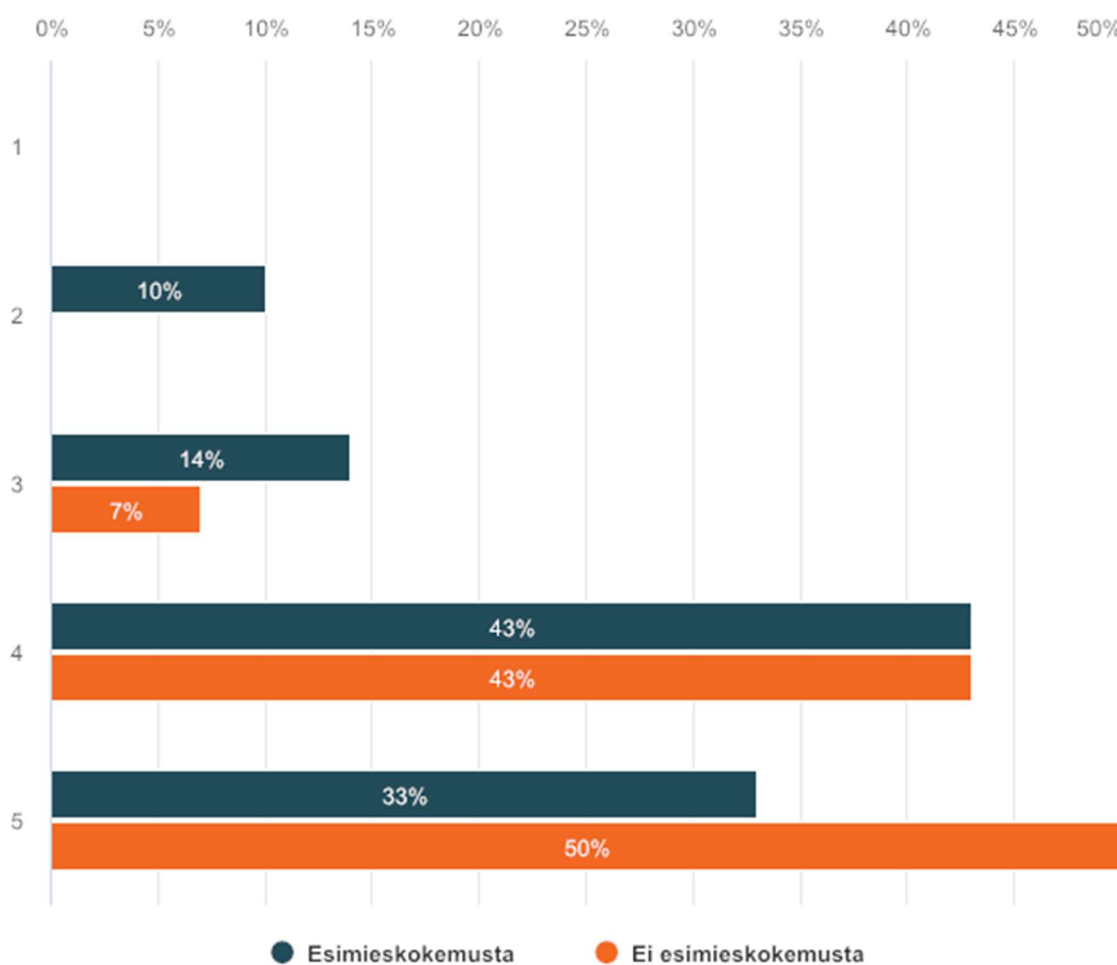
Kuva 15. Esimies antaa selkeää palautetta.

Tutkimuksen mukaan sukupuolella on väliä esimiehen palautteenannon suhteen. Naiset vastasivat selkeästi useammin, että heidän sitoutumiseensa organisaatiossa vaikuttaa selkeän palautteen saaminen esimieheltä. Miehistä jopa 53 prosenttia ei kokenut esimieheltä saatavaa selkeää



palautetta merkityksellisenä heidän sitoutuneisuuteensa organisaatiossa. Työkokemus näytti vaikuttavan niin, että pidemmän uran tehneille esimiehen selkeä palaute nousi tärkeämmäksi sitoutuneisuuteen vaikuttavasta tekijästä.

Kuva 16. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).

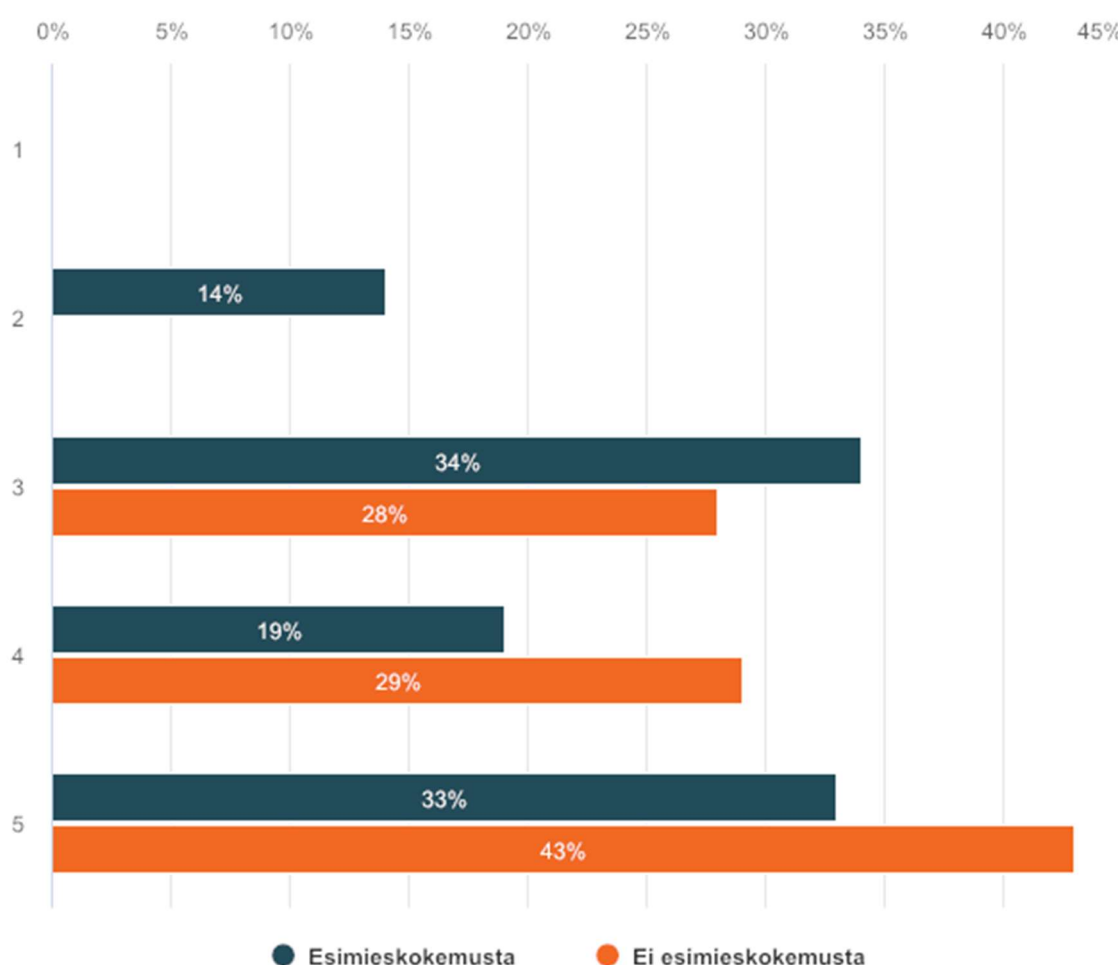


Kuva 16. Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita.

Tutkimukseen vastanneet asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät henkilöt kokivat sen, että työ tarjoaa sopivasti haasteita, olevan yksi keskeisistä heidän organisaatioonsa ja työhönsä sitou-

tuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Sukupuolimuuttuja ei tehnyt minkäänlaista eroa vastuksissa. Esimiehet ja pidemmän työuran tehneet arvottivat verrokkijoukkoaan useammin työn tarjoamien haasteiden olevan vaikuttava tekijä työhön ja organisaatioon sitoutumisessa.

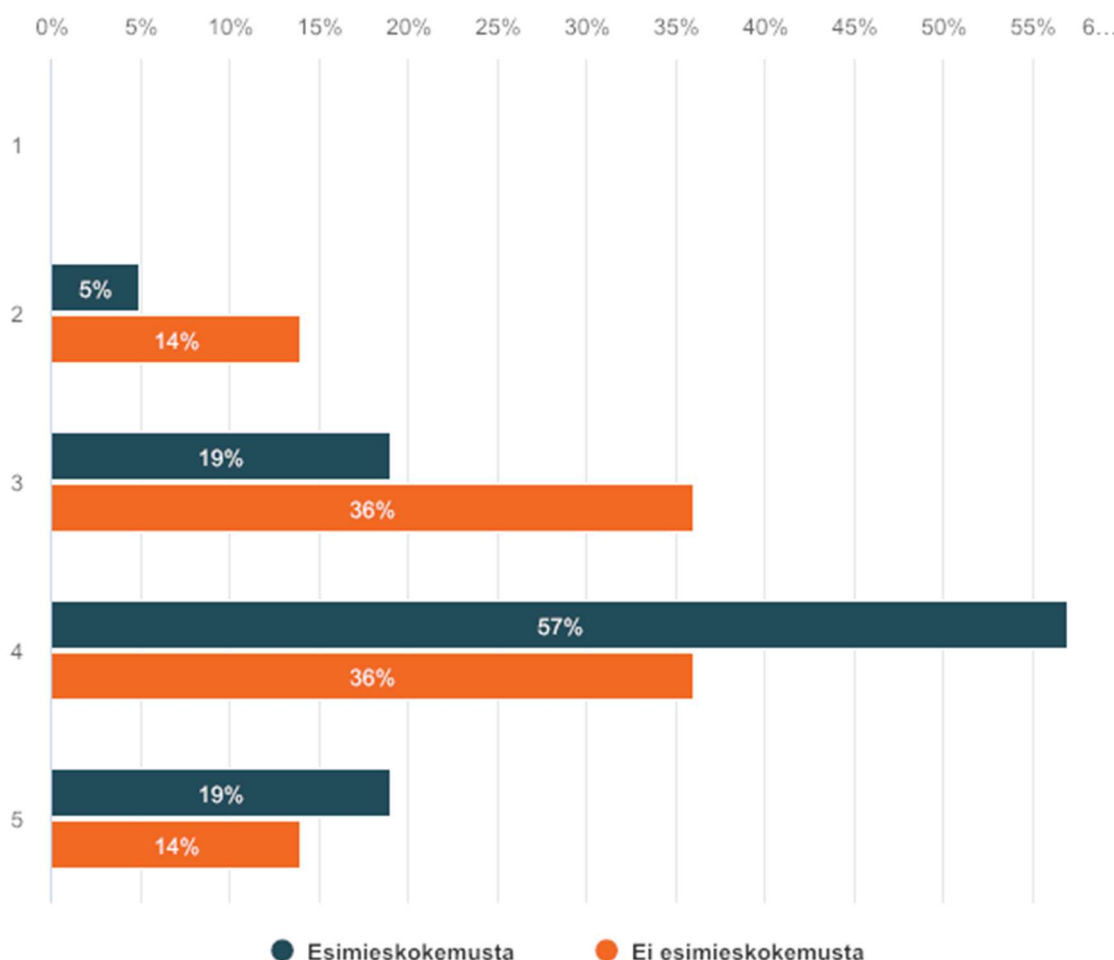
Kuva 17. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Yrityksessä on yhdessä tekemisen meininki ja hyvä me -henki” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 17. Yrityksessä on yhdessä tekemisen meininki ja hyvä me -henki.

Hieman yli kolmannes ilmoitti, ettei yhteishenki työntekeisessä vaikuta heidän sitoutumiseensa työhön tai organisaatioon. Esimieskokemuksella selkeästi useammin merkitystä yhteishengen vaikuttamisessa työhön sitoutumiseen. Työvuodet niin ikään lisäsivät yhdessä tekemisen ja me -hengen arvostusta.

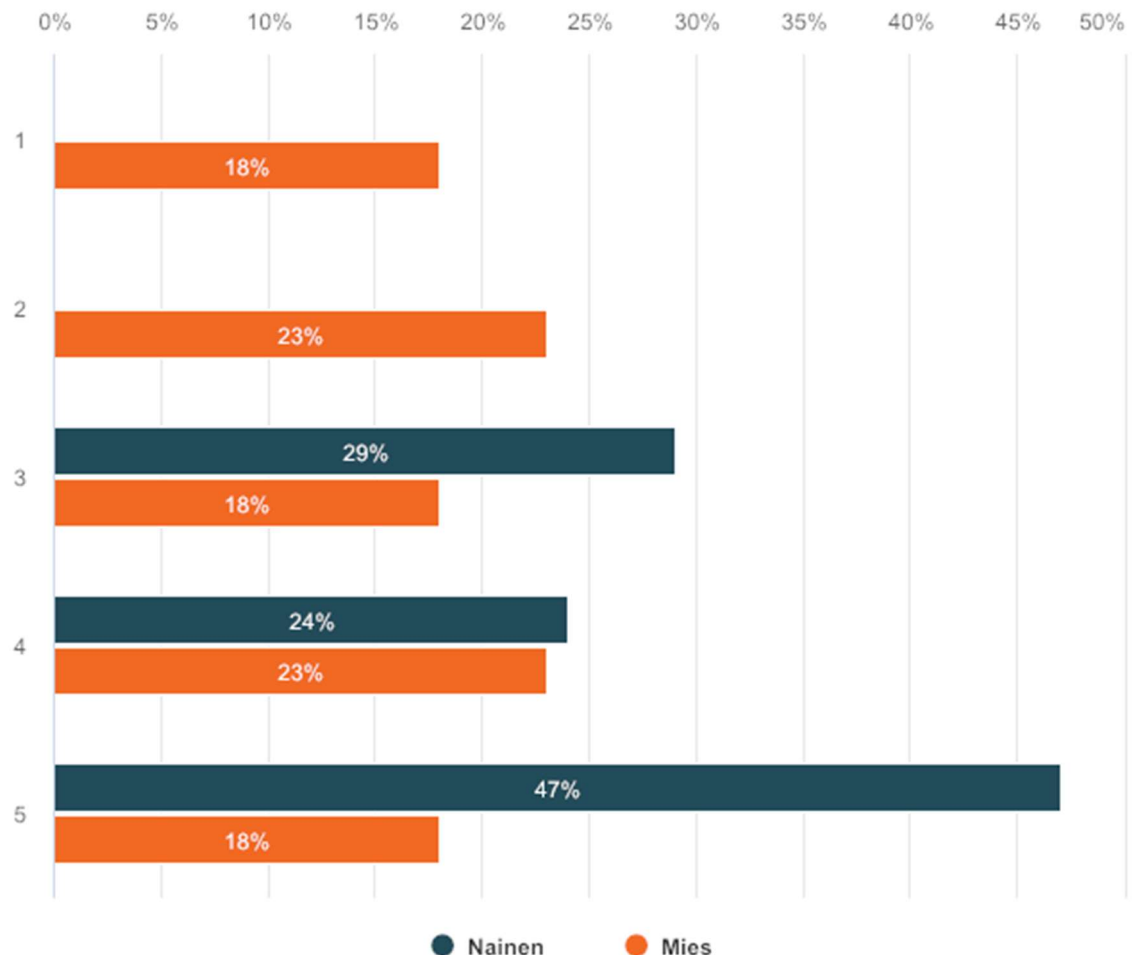
Kuva 18. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Yrityksen imago on arvostettu” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 18. Yrityksen imago on arvostettu.

Yrityksen imago oli erityisesti esimieskokemusta omaaville tutkimukseen vastaajille tärkeä yhtiöön sitoutumisen vaikutin. Sukupuoli tutkimusmuuttujana näytti miesten olevan vähemmän kiinnostuneita yrityksen imagosta, tai se ainakin harvemmin vaikutti heidän työhönsä ja organisaatioon sitoutumiseen verrattuna naisvastaajiin. Työuran pituudella oli hienoinen vaikutus niin, että lyhyemmän työuran tehneet arvottivat yrityksen imagon korkeammalle kysyttäessä sen vaikuttavuutta omaan työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

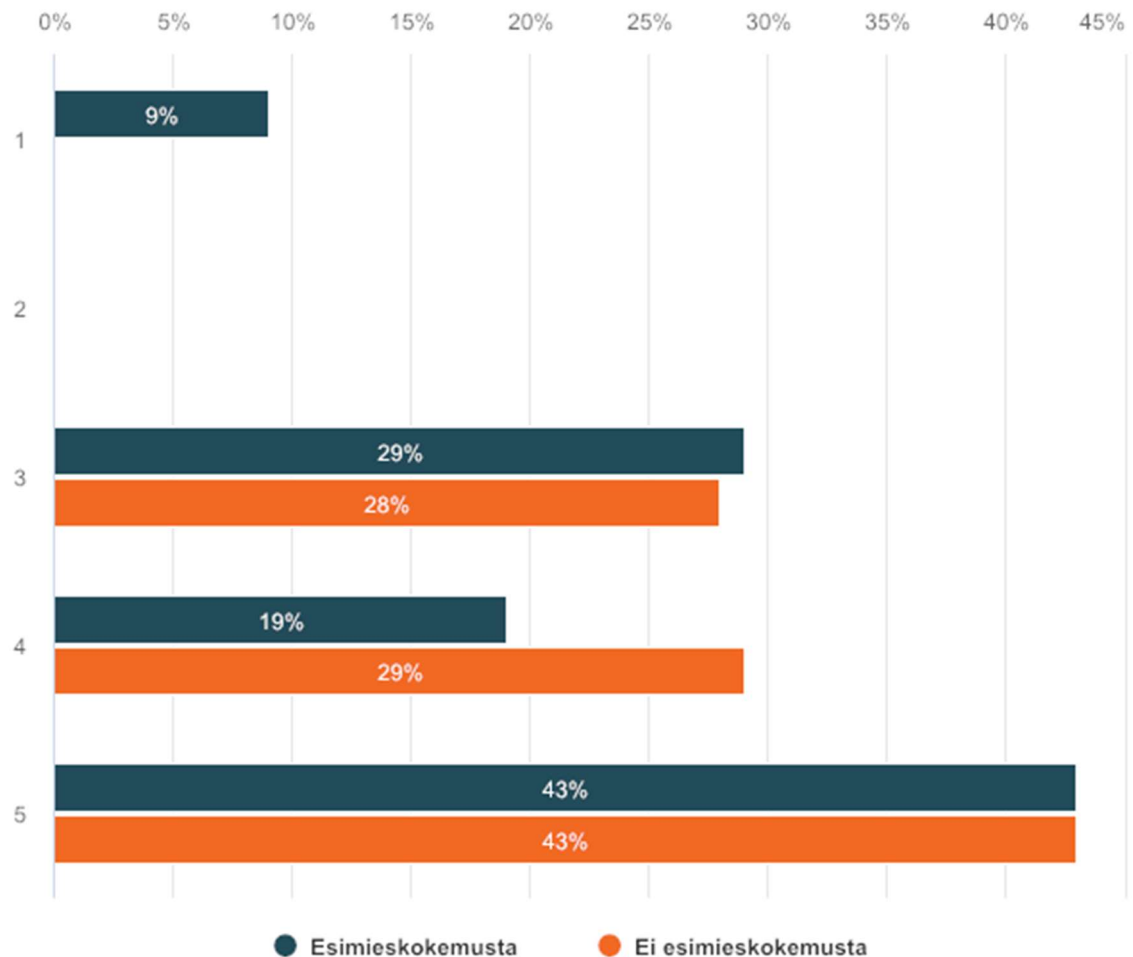
Kuva 19. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Yrityksessä on etenemismahdollisuuksia” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 19. Yrityksessä on etenemismahdollisuuksia.

Vain hieman yli puolet (54 %) vastaajista nosti etenemismahdollisuudet tärkeäksi organisaatioon sitoutumisen tekijäksi. Sukupuolen kautta tarkastellessa näytti selkeästi (71 %) naisvastaajien työhön ja organisaatioon sitoutumisen olevan kiinni etenemismahdollisuuksista. Miesvastaajista vain 41 prosenttia ilmoitti etenemismahdollisuuksien vaikuttava heidän työhön sitoutumiseensa. Työvuodet tutkimusmuuttujana osoitti, että pidemmän työuran tehneet eivät enää koe organisaation tarjoamia etenemismahdollisuuksien vaikuttavan heidän sitoutuneisuuteensa verrokkiryhmään nähden. Esimieskokemus ei juurikaan tehnyt eroa vastauksissa.

Kuva 20. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Hyvä esimiestyö” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



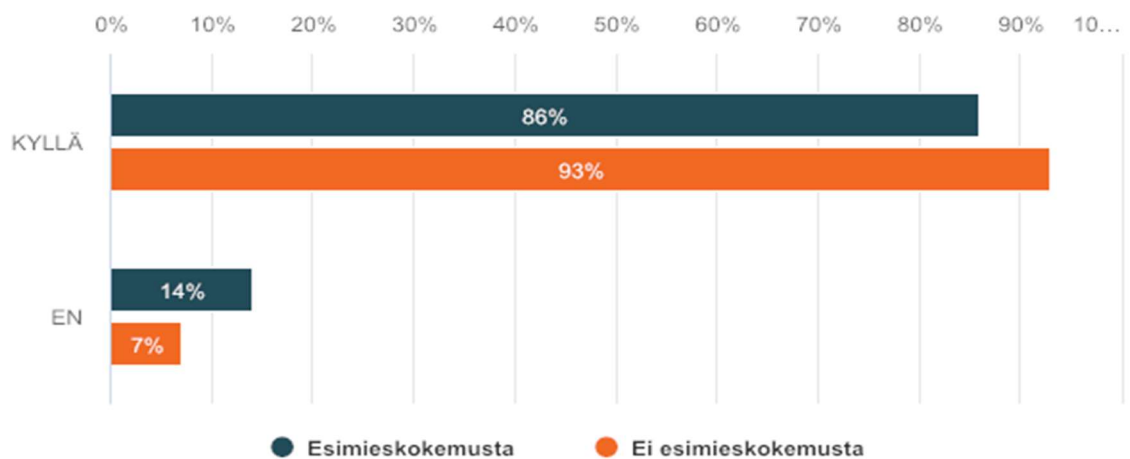
Kuva 20. Hyvä esimiestyö.

Yleisesti hyvän esimiestyön vastattiin olevan merkityksellinen tekijä työntekijän sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioon (66 %). Sukupuolella ei vastausten perusteella ollut vaikutusta, eikä työuran pituudellakaan merkittävästi. Ne, joilla ei ollut esimieskokemusta, kokivat hieman useammin, että hyvällä esimiestyöllä on vaikutusta työhön ja organisaatioon sitoutumisen suhteen.

Esimiestyön merkitys työhön ja organisaatioon sitoutumisessa vaikutti vastaajien kohdalla vaikuttavan voittopuolisesti sitoutuneisuutta lisäävästi. Vastaajat, joilta puuttui esimieskokemus, olivat hieman useammin vastanneet hyvän esimiestyön olevan heille merkityksellinen asia työhön ja

organisaatioon sitoutumisen kannalta. Sukupuoli ei juurikaan valintaan vaikuttanut vastausten perusteella. Työuralla oli yhtä vähäinen vaikutus asiassa.

Kuva 21. Vastausten jakauma suhteessa väitteeseen ”Oletko toiminut viimeisen vuoden aikana pääosin etätyössä” vastaukset. Kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti).



Kuva 21. Oletko toiminut viimeisen vuoden aikana pääosin etätyössä?

Tutkimuksessa kysyttiin, kuinka moni vastaajista on suurimmaksi osaksi tehnyt etätöitä viimeisen vuoden aikana, koska tutkimuksen ajankohta osui covid-19 pandemian aikaan. Kysymystä jatkettiin tiedustelemalla vapaaehtoisin, avoimin kysymyksin etätyön aikana koettua turvattomuuden tunnetta, jota etätyö olisi mahdollisesti tuonut. Mikäli vastaaja oli ollut etätyössä pääosin viimeisen vuoden aikana ja oli kokenut lisääntyntä turvattomuuden tunnetta työyhteisössä, niin tiedusteltiin samalla millaista tukea vastaaja olisi toivonut saavansa esimieheltään enemmän.

*” Ei ole. Yhteistyö on jopa parantunut etätyön takia, koska asioista on keskusteltava avoimemmin vähäisen yhteisen ajan takia. Esimies ei voi ”havainnoida” esimerkiksi tiimin huonoa fiilistä yhtä helposti, kun toimistoympäristössä.”*

*” Kyllä vuoteen on mahtunut myös negatiivisia tunteita. En ole odottanut keneltäkään enempää mitään, koska tunteet on käsitelty yhdessä ja niihin on saanut tarvitsemansa tuen.”*

*”On tuonut turvattomuutta. Työyhteisöä eikä sosiaalista kanssa käymistä ei juuri ole tiimin kanssa. Esimies ei johda ei ole yhteydessä mitenkään. Pidän itsenäisestä työstä mutta*

*täysin ilman johtamista ei vain ole järkevää tai tuotteliasta toimia. Vie motivaatiot ja jaksamista.”*

Taulukossa 1 on ryhmitelty tutkimusmuuttujien ja niiden verrokkiryhmien suhteen vastauksia, joissa selvästi kielletään, että turvattomuuden tunnetta olisi esiintynyt.

Taulukko 1. Tutkimusmuuttujat verrokkiryhmittäin, kieltävien vastausten määrä.

Ryhmä	”ei ole...”	Ryhmä	”ei ole...”
Esimieskokemusta (n=14)	10	Ei esimieskokemusta (n=13)	8
Työkokemus <15 v (n=9)	7	Työkokemus > 15 v (n=17)	11
Nainen (n=13)	10	Mies (n=13)	7

Avoimissa vastauksissa toistuu edelleen sama arvostuksen ja kunnioituksen tarpeen teema, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten mukana nousi esiin. Esimiestyö oli useassa vastauksessa esillä:

- *” Korostaisin keskinäisen arvostuksen ja kunnioituksen ilmapiiriä sekä avointa keskustelukulttuuria sekä selkeää viestintää. Empatiataidot”*
- *”Esimiestyön ennakoitavuus luo turvallista ilmapiiriä. Fiilispohjalta toimiminen sopii konsultointiin ja joskus tutkimus- ja kehitystoimintaan, mutta esimiestyössä se ei toimi...”*
- *” Tiimissä on tasa-arvoinen ilmapiiri, esimiehellä ei ole selkeitä lemppareita ja inhokkeja. Uskotaan ihmisten yrittävän parhaansa eikä syyllistetä epäonnistumisista. Pelisäännöt sovitaan yhdessä ja toimitaan läpinäkyvästi.”*

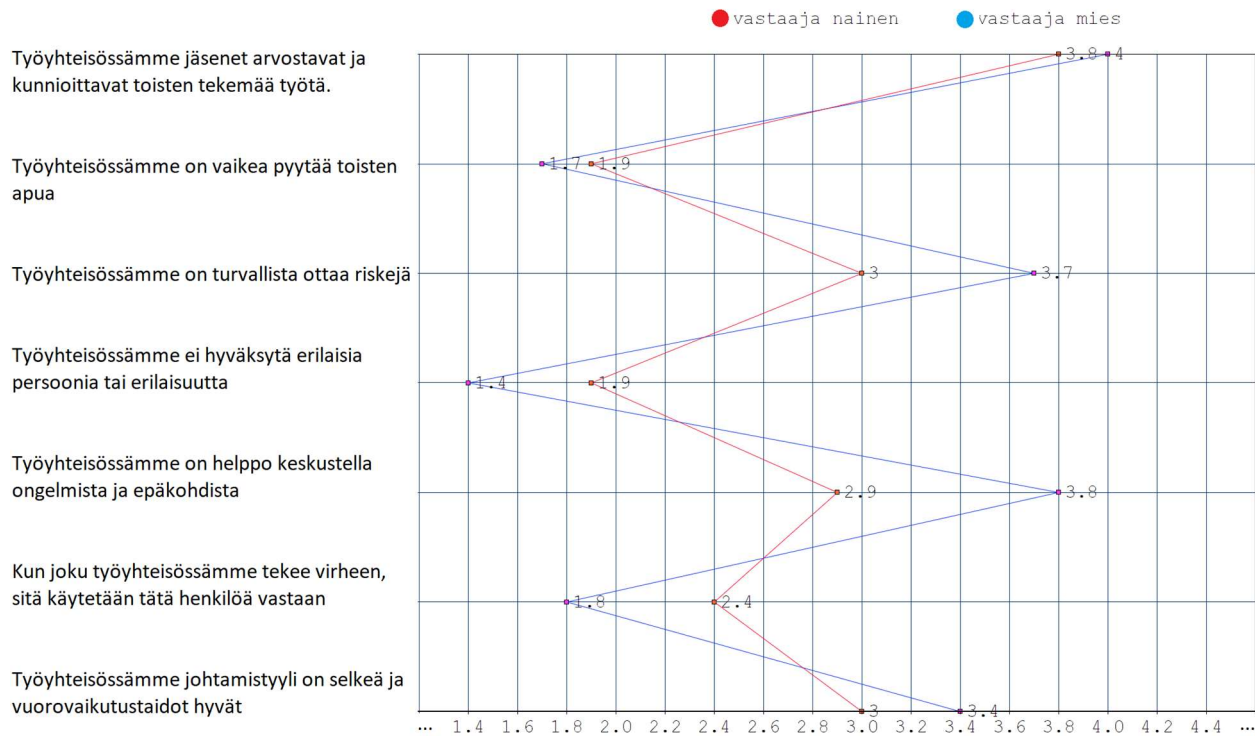
#### 4.2 Profiiligraafit muuttujittain

Tarkastelumuuttujien eroja verrokkiryhmien välillä tarkasteltiin laskemalla painotetut keskiarvot, joista saatiin piirrettyä profiiligraafit. Seuraavassa esitellään kaksi profiiligraafia niihin liittyvine

taulukoiineen. Loput profiiligraafit ovat dokumentin liitteenä (liite 2). Erojen hahmottamisen helpottamiseksi arvot ovat y-akselilla. Painotettu keskiarvo lasketaan taulukon 1 ylintä riviä esimerkkinä käyttäen seuraavasti:  $((5 \times 0) + (4 \times 9) + (3 \times 2) + (2 \times 4) + (1 \times 2)) / 17 = 3$ . Saatu keskiarvo (3) merkitään graafiseen taulukkoon. Kaikkien muuttujien arvot lopulta yhdistetään viivalla, joka muodostaa profiilin, joka kertoo ilmiön, kuten tässä psykologisen turvallisuuden tunteen eri alueilla. Yhdellä silmäyksellä voi nähdä, millä tasolla verrokkiryhmien yleinen kokemus aihealueella. Kuten profiiligraafeista nähdään, ei pelkkä kaikkien vastausten keskiarvo tuo esiin sitä, kuinka voimakkaasti verrokkiryhmissä koettiin positiivisia vaikutuksia. Tämän selventää hyvin kysymys, miten vastaaja arvostaa esimiehen selkeää palautetta. Prosentein esitetty pylväskuvaaja kertoo, tarkastelumuuttujana sukupuoli, naisten arvostavan 82 prosenttia useammin esimieheltä saatavaa selvää palautetta, kun miehistä tämän on tärkeäksi valinnut ainoastaan 53 prosenttia. Prosenttimääriä tarkastellessa voidaan siis todeta tutkimusvastaajissa naisten huomattavasti useammin arvostavan selkeää palautetta kuin miehet. Keskiarvojen mukaan piirretty profiiligraafi ei tuo tätä asiaa lainkaan esiin, koska kaikkien naisten vastausten keskiarvo asettuu samalle 3,9:n tasolle miesten kanssa. Profiiligraafeissa nähdään siis verrokkiryhmien keskimääräisten vastausten suhde, ei sitä kuinka voimakkaasti verrokkiryhmässä on koettu asioita.



Kuva 22 on profiilikuvaaja, jossa arvot ovat keskiarvoja ja sijaitsevat kuvaajassa y-akselilla tutkimusmuuttujan sukupuoli, mukaan.



Kuva 22. Profiilikuvaaja muuttujana vastaajan sukupuoli (kysymykset 4–10).

Punainen väri kertoo naisvastaajien ja sininen miesten keskimääräisen tuloksen kysymyksille 4–10, jotka käsittelivät erityisesti psykologista turvallisuutta. Siinä missä prosentuaaliset kuvaajat aiemmassa kappaleessa kuvasivat yhtä kysymystä ja josta nähtiin vastaajien kokemuksen voimakkuus, tässä kuvaajassa nähdään verrokkiryhmien jäsenten antamista arvoista keskiarvo. Tällä tavoin nähdään kuinka keskimäärin naiset ja miehet ovat vastanneet samoihin kysymyksiin. Kuvaaja näyttää visuaalisesti verrokkiryhmien suhteen toisiinsa keskimäärin. Kuvasta 23 voidaan havaita, että tutkimukseen osallistuneiden miesten kokemus psykologisen turvallisuuden tunteen suhteen olisi vahvempi kuin naisilla. Lisäksi voidaan nähdä missä ominaisuudessa ero korostuvat, eli että tutkimusjoukon naisvastaajat ( $m=17$ ) ryhmänä olivat miehiä ( $n=17$ ) enemmän sitä mieltä, että kun joku työyhteisössä tekee virheen, niin se vaikuttaa hänen asemaansa ryhmässä. Samasta kuvasta voidaan tulkita myös, että miesten mielestä heidän työyhteisössään riskin ottaminen on turvallisempaa kuin naisten mielestä heidän työyhteisöissään.

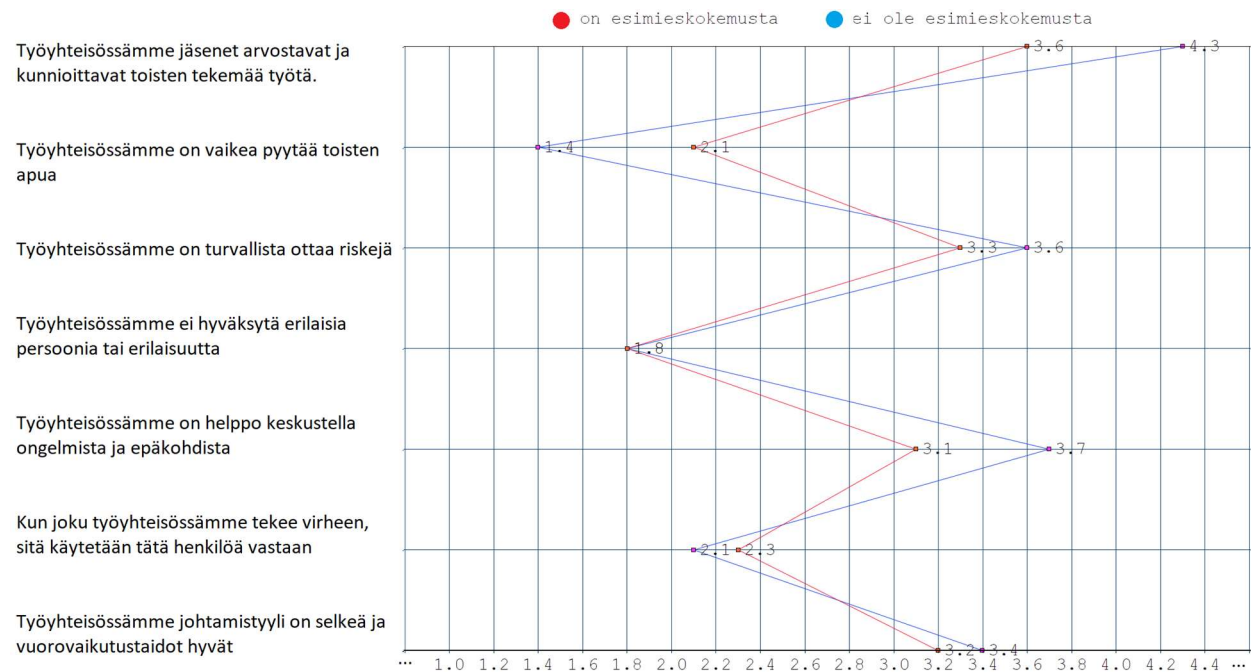
Taulukko 2. Painotetut keskiarvot: sukupuoli (kysymykset 4–10).

<b>Vastaaja nainen n=17</b>	<b>Kuvaa erinomaisesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hyvin (4) %</b>	<b>Neutraali (3) %</b>	<b>Ei juurikaan kuvaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Työyhteisössämme johtamistyyli on selkeä ja vuorovaikutustaidot hyvät	0 (0)	52,9 (9)	11,8 (2)	23,5 (4)	11,8 (2)	3
Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan	0 (0)	23,5 (4)	23,5 (4)	23,6 (4)	29,4 (5)	2,4
Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista	5,9 (1)	35,3 (6)	23,5 (4)	17,6 (3)	17,7 (3)	2,9
Työyhteisössämme ei hyväksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta	0 (0)	5,9 (1)	23,5 (4)	23,5 (4)	47,1 (8)	1,9
Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä	11,8 (2)	23,5 (4)	23,5 (4)	41,2 (7)	0 (0)	3
Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua	5,9 (1)	5,9 (1)	11,8 (2)	23,5 (4)	52,9 (9)	1,9
Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä.	11,8 (2)	64,7 (11)	17,6 (3)	5,9 (1)	0 (0)	3,8

<b>Vastaaja mies n=17</b>	<b>Kuvaa erinomaisesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hyvin (4) %</b>	<b>Neutraali (3) %</b>	<b>Ei juurikaan kuvaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Työyhteisössämme johtamistyyli on selkeä ja vuorovaikutustaidot hyvät	23,5 (4)	29,4 (5)	17,7 (3)	23,5 (4)	5,9 (1)	3,4
Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan	0 (0)	11,8 (2)	0 (0)	41,2 (7)	47 (8)	1,8
Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista	35,3 (6)	35,3 (6)	11,8 (2)	11,7 (2)	5,9 (1)	3,8
Työyhteisössämme ei hyväksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta	0 (0)	0 (0)	5,9 (1)	29,4 (5)	64,7 (11)	1,4
Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä	23,5 (4)	47,1 (8)	5,9 (1)	23,5 (4)	0 (0)	3,7
Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua	0 (0)	0 (0)	11,8 (2)	47 (8)	41,2 (7)	1,7
Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä.	35,5 (6)	35,5 (6)	23,5 (4)	5,9 (1)	0 (0)	4

Kuva 23 on profiilikuvaaja, jossa arvot ovat keskiarvoja ja sijaitsevat kuvaajassa y-akselilla tutkimusmuuttujan esimieskokemus, mukaan.



Kuva 23. Profiilikuvaaja muuttujana esimieskokemus (kysymykset 4–10).

Joskus painotettu keskiarvo graafisesti kuvattuna saattaa piilottaa mielenkiintoisen poikkeaman, jonka olisi havainnut tutkiessa prosenttien mukaan piirrettyä graafia, joita on opinnäytetyössäni, olen käyttänyt kuvaamaan yksittäisten vastausten jakaumaa. Tässä graafissa havaitaan kysymyksen turvallisesta riskien otosta olevan verrokkiryhmien välillä olevan lähellä toisiaan, eikä se mitenkään nouse erityisesti esiin. Mielenkiintoisemman havainnon tässä tapauksessa tekee prosentuaalisesta graafista (kuva 6), josta voidaan tulkita, että vaikka verrokkiryhmien keskiarvo ei suuresti poikkea toisistaan, niin itse asiassa esimieskokemusta omaavat ovat huomattavasti useammin vastanneet, etteivät koe riskien ottoa turvallisiksi työyhteisöissään. Ero on jopa kolminkertainen, eikä se ole nähtävissä kuvassa 24. Tämän havainnon vuoksi pelkästään painotettu keskiarvo ei ole riittävä tapa esittää tämän kaltaisen kyselyn tuloksia, eikä myöskään prosenttikuvaaja yksinään riitä, koska siitä taas verrokkiryhmän yleinen mielipide on hankala nähdä, samoin aihealueen yleiskuva.

Taulukko 3. Painotetut keskiarvot: esimieskokemus (kysymykset 4–10).

On esimieskokemusta n=21	Kuvaa erinomai- sesti (5) %	Kuvaa hyvin (4) %	Neut- raali (3) %	Ei juuri- kaan ku- vaa (2) %	Ei kuvaa yhtään (1) %	ka
Työyhteisössämme johta- mistyyli on selkeä ja vuoro- vaikutustaidot hyvät	14,3(3)	38,1(8)	9,5(2)	28,6(6)	9,5(2)	3,2
Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käyte- tään tätä henkilöä vastaan	0(0)	23,8(5)	14,3(3)	33,33(7)	28,6(6)	2,3
Työyhteisössämme on helppo keskustella ongel- mista ja epäkohdista	14,3(3)	33,3(7)	19(4)	19,1(4)	14,3(3)	3,1
Työyhteisössämme ei hy- väksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta	0(0)	4,8(1)	19(4)	28,6(6)	47,6(10)	1,8
Työyhteisössämme on tur- vallista ottaa riskejä	19(4)	33,3(7)	4,8(1)	42,9(9)	0(0)	3,3
Työyhteisössämme on vai- kea pyytää toisten apua	4,8(1)	4,8(1)	19(4)	38,1(8)	33,3(7)	2,1
Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä.	9,5(2)	47(10)	33,4(7)	9,5(2)	0(0)	3,6
<b>Ei ole esimieskokemusta n=14</b>	<b>Kuvaa erin- omai- sesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hyvin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan ku- vaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Työyhteisössämme johta- mistyyli on selkeä ja vuoro- vaikutustaidot hyvät	14,3(2)	42,9(6)	21,4(3)	14,3(2)	7,1(1)	3,4
Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käyte- tään tätä henkilöä vastaan	0(0)	7,1(1)	7,2(1)	28,6(4)	57,1(8)	2,1
Työyhteisössämme on helppo keskustella ongel- mista ja epäkohdista	28,6(4)	42,9(6)	14,3(2)	7,1(1)	7,1(1)	3,7
Työyhteisössämme ei hy- väksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta	0(0)	0(0)	7,1(1)	28,6(4)	64,3(9)	1,8
Työyhteisössämme on tur- vallista ottaa riskejä	14,3(2)	42,8(6)	28,6(4)	14,3(2)	0(0)	3,6
Työyhteisössämme on vai- kea pyytää toisten apua	0(0)	0(0)	7,1(1)	28,6(4)	64,3(9)	1,4
Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä.	42,9(6)	50(7)	7,1(1)	0(0)	0(0)	4,3

## 5 Kehittämistehtävä: huoneentaulu

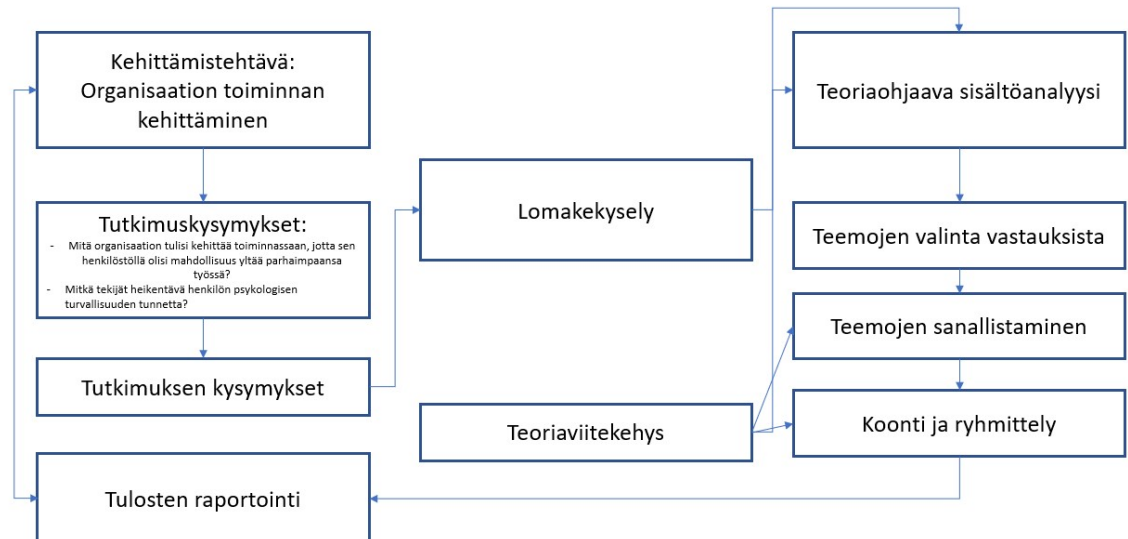
Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön prosessi ja kehittämistehtävänä toteutetun huoneentaulun sisältö.

Opinnäytetyöni perusajatus oli pitkään mielessä jo ennen varsinaista työhön ryhtymistä. Aloittaessani koulutusohjelmassa, toimin työnantajallani tietohallintopäällikön roolissa ja esimiehenä. Olin jo saanut työnantajan pari vuotta kestäneen, korkealle arvostamani esimieskoulutuksen, jonka toteutti Balentor Oy:n Jukka Rantala.

Ajatukseni oli alun perinkin, että opinnäytetyöni tulisi olla ehdottomasti kehitystehtävä ja niin, että se ei varsinaisesti olisi räätälöity yksittäiselle yhtiölle, vaan ennemminkin tarjoaisi jonkinlaista konkreettista hyötyä esimiehen ja koko organisaation arkeen. Ensimmäinen ajatus oli tutkia, mitä on strateginen johtaminen omalla informaatiotekniikan alallani. Siitä aiheesta aloinkin tutustumaan teoriakirjallisuuteen, mutta aihe osoittautui mielestäni liian laveaksi ja siksi hankalaksi tarttua. Seuraava aihe hautuikin mielessä pidempään ja siitä aloinkin työtä valmistelevaan. Ajatus oli luoda johtamisen vuosikello johtamalleni tiimille, mutta joka olisi kuitenkin tarpeeksi yleisluonteinen, jotta siitä olisi jotain hyötyä, ainakin ajatuksia herättävänä, myös oman organisaation ulkopuolelle. Keräsin paljon muistiinpanoja ja ideoita vuosikelloa varten, mutta siitä tuntui väkisin tulevan räätälöity, vain kapealle organisaation osalle toimiva kehitystehtävä.

Opinnäytetyöni perusajatus säilyi, mutta aihe kirkastui vasta Lapin yliopistossa johtamisen psykologian kurssilla, jossa kurssitehtävänä oli luoda teoriani johtamisesta. Aiemmin opettajan pedagogisissa opinnoissani olin pohtinut ja kirjoittanut oman opetusfilosofiani, joka tuli mieleen ja osoitti itselleni löytämäni aiheen olleen ehkä tiedostamatta itseäni kiinnostava jo pidemmän aikaa. Opinto-oikeuden lähestyessä loppuaan ja vatuloidessani opinnäytetyöni aiheen parissa turhan pitkään, jouduin todella pinnistelemaan saadakseni tutkimustyöni valmiiksi.

Kuvassa 24 hahmottelen opinnäytetyöni valmistumisprosessia kaaviolla, johon olen valinnut prosessin pääteemat tai osiot ja niiden välisiä suhteita ja etenemissuuntaa.



Kuva 24. Opinnäytetyöni prosessikuvaus.

Prosessin alkupiste on työn laaja tavoite ja tarkoitus, eli tässä kehittämistehtävä, josta olisi hyötyä organisaation kehittämisessä. Tutkimuskysymyksiksi valikoitui kaksi työtä ohjaavaa, selkeää kysymystä, joihin aloin vastauksia etsiä. Päädyin keräämään tutkimusaineistoa sähköisellä lomakekyselyllä (liite 1), jonka julkaisin saatesanoin omassa LinkedIn ammatillisen verkostoitumisen verkopalvelussa. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta sähköisten kyselyiden tekemisestä, joten en tiennyt esimerkiksi, että minkälaista vastaajamäärää olisi odotettavissa. Itse kyselyn tekeminen vaati kysymysten asettelun ja kyselyn toteutusalueen valinnan. Kyselyn tekniseen toteutukseen valikoitui melko nopeasti Webropol -ohjelma, koska se oli opinahjossani käytössä ja tarjolla myös opinnäytetyön tekijöille ilmaiseksi. Kysymysten asettelu olikin sitten aikaa enemmän vievä ja vaativampi vaihe. Teorianlähteistä ja eri ihmisten kanssa pohtien kysymysten sanamuodotkin löysivät paikkansa ja kysely lähti matkaan maaliskuun 2021 puolivälin jälkeen. Vastausajan päätyttyä huhtikuun 10.päivä 2021, alkoi tulosten analysointi ja raportointi. Tämä vaihe oli paljon aikaa vievä ja aiheutti ajoittaista stressiä kireän aikataulun vuoksi. Totesin, että olisi pitänyt aikaisemmin lyödä lukkoon aihe ja tehdä rajaus, jotta tutkimustyölle olisi jäänyt enemmän aikaa. Lopuksi opinnäytetyössäni tein yleisiä tekstin korjauksia ja kirjoitin kehittämistehtävän johtopäätöksineen ja lopuksi pohdintakappaleen sekä abstraktin.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi huoneen taulu (liite 4) psykologista turvallisuutta edistäviä ohjeita, jotka valikoituivat sen perusteella, että ne liittyivät sellaiseen teemaan, joka tutkimuksessa sai vahvistusta jokaiselta kyselyn teema-alueelta (organisaatio, tiimi ja psykologinen turvallisuus). Vastauksia analysoimalla vaikutti siltä, että tutkimukseen vastaajien tärkeimmäksi nouseva teema jokaisessa kolmessa kyselyn teema-alueessa oli arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen sekä ihmistä että hänen tekemäänsä työtä kohtaan. Arvostuksen ja kunnioituksen tärkeys tuli esiin organisaatiota ja tiimiä käsittelevissä osissa ja oli nähtävissä myös vaikuttavan organisaatioon ja työhön sitoutumiseen. Tuloksista voidaan nähdä, että esimerkiksi organisaatio-osuudessa kysymys *”Organisaatiossa osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta.”* oli vastaajista jopa 83 % mielestä tärkeä tai erittäin tärkeä organisaatioon ja työhön sitoutumista edistävä tekijä. Tiimiä käsittelevässä teemaosiossa puolestaan tärkeimmäksi hyvää tiimiä kuvaavaksi asiakasi nousi se, että tiimin sisällä on helppo pyytää apua. Psykologista turvallisuutta koskevista kysymyksistä erilaisuuden ja erilaisten persoonien hyväksyminen erottui muista. Muita esiin nousseita teemoja olivat avoin keskustelukulttuuri, jossa jaetaan osaamista, ideoita ja myös uskalletaan puhua hankalista asioista kuten epäonnistumisista ja peloista. Oikeudenmukaisuus, ennakoitavuus johtamisessa ja rakentava palaute sekä luottamuksen osoitus. Selkeä viestintä esimerkiksi tiimin sisällä jäsenten rooleista ja vastuiden jakamisessa oli koettu tärkeäksi myös. Psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen ohjaavia kehotuksia ja ohjeita on julkaistu paljon, Suomessa esimerkiksi työterveyslaitos julkaisuissaan ja ulkomaisista mainittakoon Google *re:Work* -tiiminsä kanssa, joka on investoinut paljon työhyvinvoinnin ja tehokkuuden tutkimukseen. Tämän kehitystyön ajatuksena oli Suomesta ja maailmalta löytyneistä ohjeista ja neuvoista koota sellaiset, jotka auttaisivat tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi nousseiden teemojen kontekstissa psykologisen turvallisuuden parantamisessa ja ylläpitämisessä ja tällä tavoin parantaisivat yksilön mahdollisuuksia yltää työssä parhaimpaansa poistamalla näkymättömiä esteitä, joita epävarmuus ja pelko luo. Hyvinvoiva, uskaltava ja sitoutunut työntekijä parantaisi tiiminsä ja edelleen organisaation toimintaa.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Amy Edmondson (1999) kiteyttää hyvin, miksi psykologisen turvallisuuden edistäminen kannattaa organisaatiolle: Psykologinen turvallisuus edistää vuorovaikutusta ja viestintää, oppimista, uudistumista, työtyytyväisyyttä, toiminnan tehokkuutta, uuden teknologian käyttöönottoa ja organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen tulokset osoittavat mielestäni hyvin sen, että psykologiseen turvallisuuteen tutkitusti vaikuttavat tekijät koettiin tärkeiksi. Tutkimusmuuttujien suhteen oli nähtävissä joitain painotuseroja tärkeysjärjestyksessä, mutta hämmästyttävän samankaltaisina merkittävät tekijät koettiin. Tutkimuksen otanta jäi verrattain pieneksi, joka oli yllätys. Vaikka kysely oli auki useita viikkoja ja sitä jakoivat useat kollegani verkostoitumispalvelu LinkedIn:ssä jossa mainostin vielä viikko ennen kyselyn sulkeutumista uudestaan, kyselyn täytti loppuun asti lopulta 35 vastaajaa, joka on vähemmän kuin toivoin. Kyselyn avasi 77 vastaajaa ja kesken kysely jäi viideltä vastaajalta. Kyselyn avanneisiin nähden vastausprosentiksi tuli noin 45. Tämä sai miettimään, olinko sittenkään onnistunut houkuttelemaan tai motivoimaan vastaajaa tarpeeksi kyselyn saatteessa. Yritin siinä tuoda esiin kyselyn vastaamisen tärkeyttä ja merkityksellisyyttä sekä vakuutin ettei kysely veisi paljoa aikaa vastaajalta. Arvelin aihepiiriin olevan myös itsessään kiinnostava, joka osaltaan houkuttelisi vastaajia. Tämä vastaajamäärä aiheutti muutoksia tutkimusmuuttujien käytön suhteen. Päädyin jättämään työkokemusmuuttujasta pois 5 vuotta tai alle ( $n=2$ ), sukupuolimuuttujasta muu sukupuoli ( $n=1$ ), esimieskokemuksen niputin sekä yli että alle viisi vuotta esimieskokemusta yhdeksi ryhmäksi ( $n=21$ ). Sain kuitenkin aineistoa tarpeeksi mielekästä analysointia varten ja verrokkiryhmien vastauksista mielenkiintoisia huomioita graafien kautta. Esiin nousi selkeitä teemoja, kuten arvostuksen ja kunnioituksen tärkeys. Näiden teemojen pohjalta kehitystehtävän sain tehtyä.

Mikäli olisin aikaisemmassa vaiheessa saanut opinnäytetyöni aiheen valittua ja tarkennettua, ei olisi tullut niin kiire työn kanssa ja olisin tehnyt siitä laajemman nimenomaan psykologisen turvallisuuden teorian osalta. Olisin lisännyt tutkimustietoa vaikuttavista tekijöistä, koska sitä on saatavilla ja se on mielenkiintoista. Työtä olisi voinut laajentaa dialogisuuteen, mitä teoriaa ja tutkimustulosta siihen liittyen löytyy. Dialogitaitojen kehittäminen olisi hyvin sopinut psykologisen turvallisuuden rinnalle. Löysin aiheesta erittäin mielenkiintoisen lehtori Hanne Mäki-Hakolan artikkelin, joka innosti miettimään sen lisäämistä työhöni, mutta aika ei olisi riittänyt.



## Lähteet

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus (3. uud. p.). Vastapaino.

Charan R. ja Colvin G. (1999). Why CEO's Fail. [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/06/21/261696/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm)

Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. doi:10.2307/259140

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014a). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. doi: <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyypä, H. & Miettinen, A. (2000). Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia instituutti : Organisaatiodynamiikka.

Judge, Bono, Ilies and Gerhardt (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review [https://www.researchgate.net/publication/11202125\\_Personality\\_and\\_Leadership\\_A\\_Qualitative\\_and\\_Quantitative\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/11202125_Personality_and_Leadership_A_Qualitative_and_Quantitative_Review)

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kesti, M. (2007). Huipputuottava organisaatio. Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy. Helsinki

Kotter J. (1996). Leading Change. Harward business review press.

Lindroos, J. ja Lohivesi, K. (2010) Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Lönnqvist, J. (1994). Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review. 50(4), 370-396.

Otala L. (2002). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Suomen ekonomiliitto ja WSOY. Helsinki.

Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum.

Tervonen, Hannu (2003). Strategian arkkitehtuuri – organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Hazy Chain Ltd Oy. Helsinki: Multiprint Oy

Vickers, R. R., Jr. (1995). Using personality assessment for leadership selection (Re-port No. 95–16). San Diego, CA: Naval Health Research Center.

<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a308094.pdf>

Liitteet

**Liite 1: kysely**

## **Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.**



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Arvoisa kyselyyni vastaaja!

Opiskelen teknologiaosaamisen johtamisen ylempää tutkintoa (M.Tech.) Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen henkilön ja tiimin organisaatiossa suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Artikkelit ja tehdyt tutkimukset, joihin tutustuin työtä varten, johtivat siihen, että tutkimukseni keskittyy psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistamiseen ja kokemiseen työyhteisössä.

Kirjallisuudesta tein havainnon, että se miten arvokkaaksi ja tehokkaaksi yhtiöön palkattu työntekijä osoittautuu, on vaikea ennustaa henkilön persoonallisuuspiirteistä tai substanssiosaamisesta.

Psykologinen turvallisuus sitä vastoin ilmeni teemana, jonka huomioon ottamalla organisaatiolla on vain voitettavaa tässä suhteessa.

Kysymyksillä pyrin keräämään kokemuseräistä tietoa siitä, mitkä asiat on koettu ja koetaan hyvin toimivan työyhteisön mahdollistajina tässä kontekstissa. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kokeneet, asiantuntijatehtävissä ja mahdollisesti myös esimiesroolissa työskennelleet henkilöt.

Toivon että saisin vastaukset kyselyyn rehellisesti ja suorasti. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa aineistosta.

Opinnäytetyö valmistuu vuoden 2021 kuluessa, ja siitä tulee nidos Kajaaniin ammattikorkeakoulun kirjastoon, sekä sähköinen tallenne Theseus -tietokantaan.

Opinnäytetyön ohjaajana on Kajaanin ammattikorkeakoulusta lehtori (teknologia) Tanja Korhonen.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä minuun puh. 050 4803066. Kysely on auki 10.4.2021 saakka.

Kiitos yhteistyöstä!

Jukka Nevalainen

### 1. Työkokemus \*

- ☐ 5 vuotta tai alle
- ☐ 6–15 vuotta yli
- ☐ 15 vuotta

### 2. Esimieskokemus \*

- ☐ ei esimieskokemusta
- ☐ 5 vuotta tai alle
- ☐ Yli 5 vuotta

### 3. Vastaajan sukupuoli \*

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on erityinen rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, mutta jokainen voi vaikuttaa joko turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn. Kysymykset 4-10 mittaavat psykologisen turvallisuuden tilaa työyhteisössä (Työterveyslaitos, 2020.)

**Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla: 1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti.**

**4. Työyhteisössämme johtamistyyli on selkeä ja vuorovaikutustaidot hyvät. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**5. Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**6. Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**7. Työyhteisössämme ei hyväksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**8. Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**9. Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**10. Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**11. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää esimiestä? (Valitse 5 tärkeintä).**

- ☐ Kysyy ja kuuntelee.
- ☐ Antaa rakentavaa palautetta.
- ☐ Pyytää palautetta.
- ☐ Kysyy, miten voi auttaa sinua.
- ☐ Luo mahdollisuuksia keskustelulle.
- ☐ Tunnustaa tietämättömyytensä.
- ☐ Antaa suoriutua työstäni itsenäisesti.
- ☐ Viestii selkeästi.
- ☐ On johdonmukainen.
- ☐ Tekee itse päätöksiä.
- ☐ Omaa hyvät vuorovaikutustaidot.
- ☐ Omaa substanssiosaamista alaistensa työstä (koulutus, kokemus).
- ☐ On oikeudenmukainen.

**12. Kun mietit urasi parasta esimiestä, mitkä piirteet ja toimintatavat kuvaavat häntä? \***


**13. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvin toimivaa organisaatiota? (Valitse 5 tärkeintä)**

- ☐ Organisaatiossa arvostetaan toisten erilaisuutta.
- ☐ Organisaatiossa arvostetaan toisten osaamista.
- ☐ Organisaatiossa kannustetaan tutustumaan toisiin työntekijöihin.
- ☐ Organisaatiossa osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta.
- ☐ Organisaatiossa kannustetaan kokeiluihin.
- ☐ Organisaatiossa jaetaan osaamista ja onnistumisia.
- ☐ Organisaatiossa voi keskustella avoimesti.
- ☐ Organisaation tuki välittyy työntekijöille.
- ☐ Organisaatiossa on hyvä Me-henki.
- ☐ Organisaatiossa on hyvät fyysiset työskentelytilat.
- ☐ Organisaatiossa on keskinäisen välittämisen ja huomioimisen -kulttuuri.
- ☐ Organisaation arvot ovat selkeät ja joihin työntekijät voivat sitoutua.
- ☐ Organisaatiossa on avoin viestintäkulttuuri.
- ☐ Organisaatiossa on selkeä strategia.
- ☐ Organisaation päätöksentekojärjestys on selkeä.



**14. Kerro omin sanoin, millaiset toimintatavat mielestäsi kuvaavat hyvin toimivaa organisaatiota? \***


**15. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää tiimiä? (Valitse 3 tärkeintä)**

- ☐ Tiimissä avoin ja toimiva palautekulttuuri.
- ☐ Tiimissä on helppo pyytää apua.
- ☐ Tiimissä puhutaan huolista ja virheistä yhdessä syyttämättä toisia.
- ☐ Tiimi on innovatiivinen ja keskusteleva.
- ☐ Tiimissä voidaan ylittää rajoja ja ottaa riskejä (kokeileva kulttuuri).
- ☐ Tiimissä on selkeät pelisäännöt ja vastualueet.
- ☐ Tiimissä on huippuosaajia.

**16. Kun mietit parasta tiimiä, jossa olet ollut jäsenenä, millaiset toimintatavat ja periaatteet ovat tehneet siitä sen parhaan? \***


Miten seuraavat seikat vaikuttavat työhön ja organisaatioon sitoutumiseen?

**Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla: 1 = ei kuvaa yhtään, 2 = ei juurikaan kuvaa, 3 = neutraali, 4 = kuvaa hyvin, 5 = kuvaa erinomaisesti.**

**17. Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**18. Yrityksessä arvostetaan osaamista. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**19. Työssäni on turvattu toimeentulo. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**20. Esimies antaa selkeää palautetta. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**21. Työ tarjoaa sopivan määrän haasteita. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**22. Yrityksessä on yhdessä tekemisen meininki ja hyvä me -henki. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**23. Yrityksen imago on arvostettu. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**24. Yrityksessä on etenemismahdollisuuksia. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**25. Hyvä esimiestyö. \***

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☒ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**26. Oletko toiminut viimeisen vuoden aikana pääosin etätyössä? KYLLÄ/EN**

**\***

☐ KYLLÄ

☐ EN

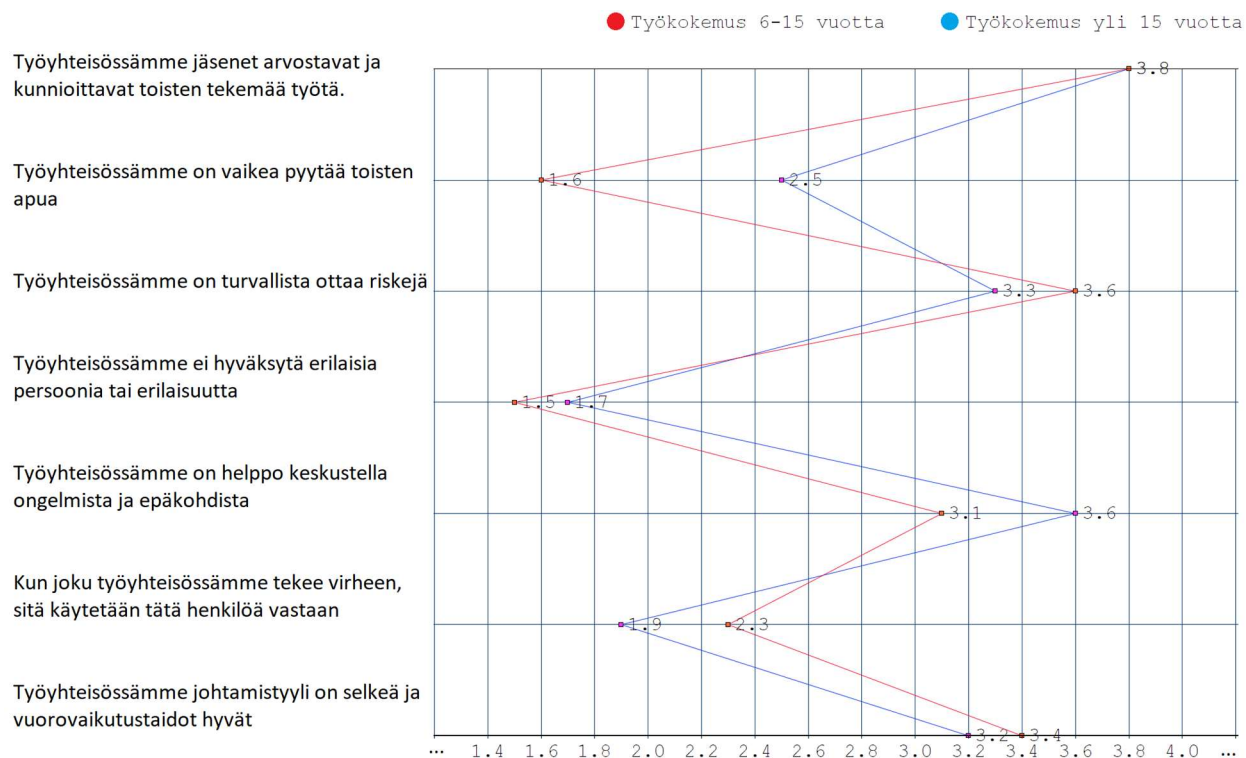
**27. Jos vastasit KYLLÄ -> Onko etätyössä toimiminen tuonut työyhteisösi turvattomuutta? Jos on, niin millaista tukea olisit toivonut esimieheltäsi, organisaatioltasi tai tiimiltäsi?**


**28. Jos vastasit EN -> Mistä syystä et ole työskennellyt etänä? Miten olet kokenut työskentelysi toimistolla poikkeusaikana?**


**29. Avoin sana. Halutessasi voit vielä kertoa, millaisin keinoin työyhteisössä voidaan vaikuttaa turvallisen ilmapiirin syntyyn.**


## LIITE 2: Profiiligraafit ja taulukot

Kuva 25 on profiilikuvaaja, jossa arvot ovat keskiarvoja ja sijaitsevat kuvaajassa y-akselilla tutkimusmuuttujan työkokemus, mukaan.



Kuva 25. Profiilikuvaaja muuttujana työkokemus (kysymykset 4–10).

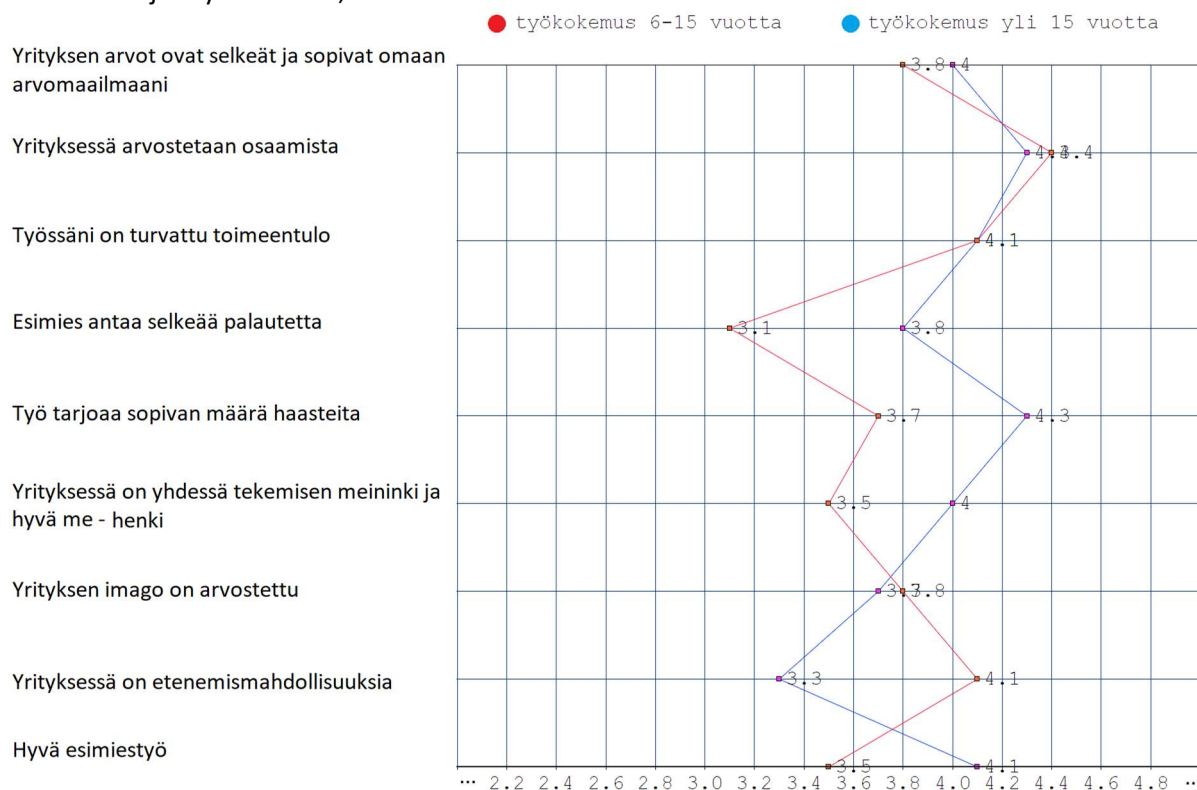
Taulukko 3. Painotetut keskiarvot: työkokemus (kysymykset 4–10).

<b>Työkokemus 6-15 vuotta n=10</b>	<b>Kuvaa erin- omaisesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hyvin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan ku- vaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Työyhteisössämme johtamis- tyyli on selkeä ja vuorovaiku- tustaidot hyvät	20(2)	50(5)	0(0)	10(1)	20(2)	3,4
Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan	0(0)	20(2)	20(2)	30(3)	30(3)	2,3
Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epä- kohdista	10(1)	40(4)	20(2)	10(1)	20(2)	3,1
Työyhteisössämme ei hyväk- sytä erilaisia persoonia tai eri- laisuutta	0(0)	0(0)	20(2)	10(1)	70(7)	1,5
Työyhteisössämme on turval- lista ottaa riskejä	20(2)	40(4)	20(2)	20(2)	0(0)	3,6
Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua	0(0)	10(1)	10(1)	10(1)	70(7)	1,6
Työyhteisössämme jäsenet ar- vostavat ja kunnioittavat tois- ten tekemää työtä.	20(2)	50(5)	20(2)	10(1)	0(0)	3,8

<b>Työkokemus yli 15 vuotta n=23</b>	<b>Kuvaa erin- omai- sesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hy- vin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan ku- vaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Työyhteisössämme johtamis- tyyli on selkeä ja vuorovaiku- tustaidot hyvät	13,1(3)	30,4(7)	21,7(5)	30,4(7)	4,4(1)	3,2
Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan	0(0)	13(3)	8,7(2)	34,8(8)	43,5(10)	1,9
Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epä- kohdista	21,6(6)	34,8(8)	17,4(4)	13(3)	8,7(2)	3,6
Työyhteisössämme ei hyväk- sytä erilaisia persoonia tai eri- laisuutta	0(0)	4,4(1)	13(3)	34,8(8)	47,8(11)	1,7
Työyhteisössämme on turval- lista ottaa riskejä	17,4(4)	34,8(8)	13(3)	34,8(8)	0(0)	3,3
Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua	4,4(1)	0(0)	17,4(5)	47,8(12)	30,4(14)	2,5
Työyhteisössämme jäsenet ar- vostavat ja kunnioittavat tois- ten tekemää työtä.	17,4(4)	52,2(12)	26,1(6)	4,3(1)	0(0)	3,8

Kuva 26 on profiilikuvaaja, jossa arvot ovat keskiarvoja ja sijaitsevat kuvaajassa y-akselilla tutkimusmuuttujan työkokemus, mukaan.



Kuva 26. Profiilikuvaaja muuttujana työkokemus (kysymykset 17–25).



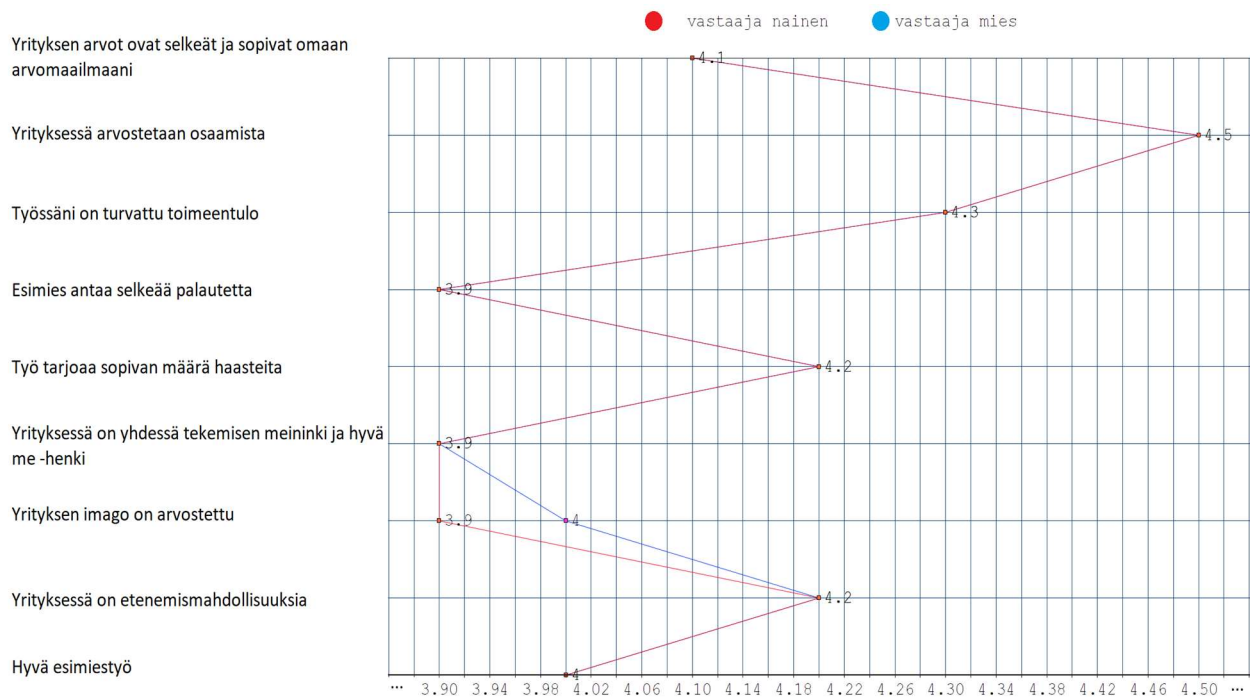
Taulukko 4. Painotetut keskiarvot: työkokemus (kysymykset 17–25).

<b>Työkokemus 6-15 vuotta n=10</b>	<b>Kuvaa erin- omaisesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hy- vin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan kuvaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Hyvä esimiestyö	30(3)	30(3)	20(2)	0(0)	20(2)	3,5
Yrityksessä on etenemismah- dollisuuksia	50(5)	10(1)	40(4)	0(0)	0(0)	4,1
Yrityksen imago on arvostettu	10(1)	60(6)	30(3)	0(0)	0(0)	3,8
Yrityksessä on yhdessä tekemi- sen meininki ja hyvä me -henki	20(2)	30(3)	30(3)	20(2)	0(0)	3,5
Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita	30(3)	30(3)	20(2)	20(2)	0(0)	3,7
Esimies antaa selkeää pa- lautetta	0(0)	40(4)	30(3)	30(3)	0(0)	3,1
Työssäni on turvattu toimeen- tulo	48(4)	30(3)	30(3)	0(0)	0(0)	4,1
Yrityksessä arvostetaan osaa- mista	50(5)	40(4)	10(1)	0(0)	0(0)	4,4
Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani	50(5)	10(1)	30(3)	10(1)	0(0)	3,8

<b>Työkokemus yli 15 vuotta n=23</b>	<b>Kuvaa erinomai- sesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hy- vin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan kuvaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Hyvä esimiestyö	47,8(11)	17,4(4)	34,8(8)	0(0)	0(0)	4,1
Yrityksessä on etenemismah- dollisuuksia	21,7(5)	26,1(6)	21,7(5)	17,4(4)	13,1(3)	3,3
Yrityksen imago on arvostettu	17,4(4)	47,8(11)	26,1(6)	8,7(2)	0(0)	3,7
Yrityksessä on yhdessä tekemi- sen meininki ja hyvä me -henki	43,5(10)	21,7(5)	30,4(7)	4,4(1)	0(0)	4
Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita	43,5(10)	47,8(11)	8,7(2)	0(0)	0(0)	4,3
Esimies antaa selkeää pa- lautetta	26,1(6)	47,8(11)	17,4(4)	4,3(1)	4,3(1)	3,8
Työssäni on turvattu toimeen- tulo	43,5(10)	34,8(8)	17,4(4)	0(0)	4,3(1)	4,1
Yrityksessä arvostetaan osaa- mista	52,2(12)	39,1(9)	4,3(1)	4,4(1)	0(0)	4,3
Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani	39,1(9)	26,1(6)	30,4(7)	4,4(1)	0(0)	4

Kuva 27 on profiilikuvaaja, jossa arvot ovat keskiarvoja ja sijaitsevat kuvaajassa y-akselilla tutkimusmuuttujan sukupuoli, mukaan.



Kuva 27. Profiilikuvaaja muuttujana sukupuoli (kysymykset 17–25).

Taulukko 5. Painotetut keskiarvot: sukupuoli (kysymykset 17–25).

	Kuvaa erin- omaisesti (5) %	Kuvaa hy- vin (4) %	Neut- raali (3) %	Ei juuri- kaan kuvaa (2) %	Ei kuvaa yhtään (1) %	ka
<b>Vastaajana nainen n=17</b>						
Hyvä esimiestyö	47,1(8)	17,6(3)	29,4(5)	0(0)	5,9(1)	4
Yrityksessä on etenemismah- dollisuuksia	47,1(8)	23,5(4)	29,4(5)	0(0)	0(0)	4,2
Yrityksen imago on arvostettu	23,5(4)	47,1(8)	23,5(4)	5,9(1)	0(0)	3,9
Yrityksessä on yhdessä tekemi- sen meininki ja hyvä me -henki	35,3(6)	29,4(5)	23,5(4)	11,8(2)	0(0)	3,9
Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita	47(8)	35,3(6)	11,8(2)	5,9(1)	0(0)	4,2
Esimies antaa selkeää pa- lautetta	23,5(4)	58,8(10)	5,9(1)	11,8(2)	0(0)	3,9
Työssäni on turvattu toimeen- tulo	47,1(8)	35,3(6)	17,6(3)	0(0)	0(0)	4,3
Yrityksessä arvostetaan osaa- mista	58,8(10)	35,3(6)	5,9(1)	0(0)	0(0)	4,5
Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani	52,9(9)	17,6(3)	17,7(3)	11,8(2)	0(0)	4,1
<b>Vastaajana mies n=17</b>						
Hyvä esimiestyö	47,1(8)	17,6(3)	29,4(5)	0(0)	5,9(1)	4
Yrityksessä on etenemismah- dollisuuksia	47,1(8)	23,5(4)	29,4(5)	0(0)	0(0)	4,2
Yrityksen imago on arvostettu	23,5(4)	47,1(8)	23,5(4)	5,9(1)	0(0)	4
Yrityksessä on yhdessä tekemi- sen meininki ja hyvä me -henki	35,3(6)	29,4(5)	23,5(4)	11,8(2)	0(0)	3,9
Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita	47(8)	35,3(6)	11,8(2)	5,9(1)	0(0)	4,2
Esimies antaa selkeää pa- lautetta	23,5(4)	58,8(10)	5,9(1)	11,8(2)	0(0)	3,9
Työssäni on turvattu toimeen- tulo	47,1(8)	35,3(6)	17,6(3)	0(0)	0(0)	4,3
Yrityksessä arvostetaan osaa- mista	58,8(10)	35,3(6)	5,9(1)	0(0)	0(0)	4,5
Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani	52,9(9)	17,6(3)	17,7(3)	11,8(2)	0(0)	4,1

Kuva 28 on profiilikuvaaja, jossa arvot ovat keskiarvoja ja sijaitsevat kuvaajassa y-akselilla tutkimusmuuttujan esimieskokemus, mukaan.

Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani

Yrityksessä arvostetaan osaamista

Työssäni on turvattu toimeentulo

Esimies antaa selkeää palautetta

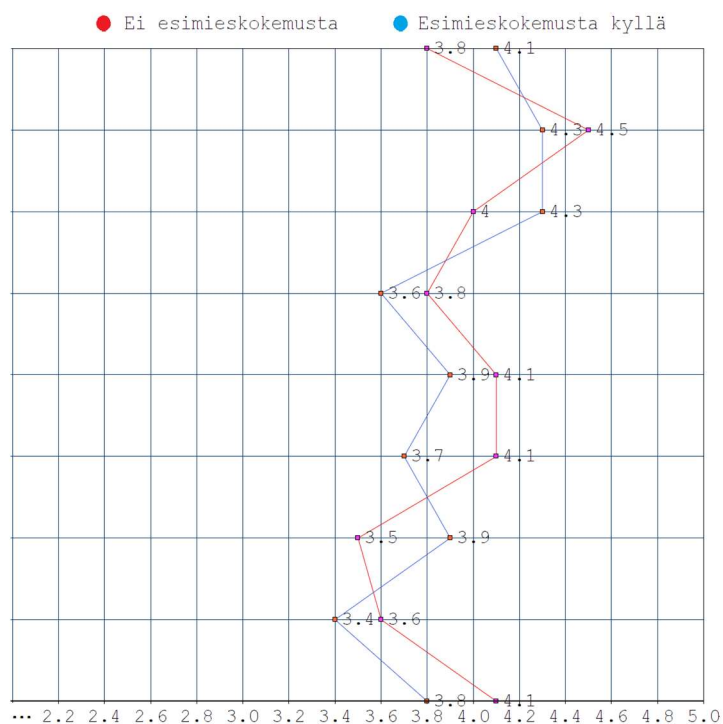
Työ tarjoaa sopivan määrän haasteita

Yrityksessä on yhdessä tekemisen meininki ja hyvä me -henki

Yrityksen imago on arvostettu

Yrityksessä on etenemismahdollisuuksia

Hyvä esimiestyö



Kuva 28. Profiilikuvaaja muuttujana esimieskokemus (kysymykset 17–25).

Taulukko 6. Painotetut keskiarvot: esimieskokemus (kysymykset 17–25)

<b>Esimieskokemusta kyllä</b>	<b>Kuvaa erin- omaisesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hy- vin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan kuvaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Hyvä esimiestyö	42,9(9)	19(4)	28,6(6)	0(0)	9,5(2)	3,8
Yrityksessä on etenemismah- dollisuuksia	23,8(5)	28,6(6)	28,6(6)	14,3(2)	4,7(1)	3,4
Yrityksen imago on arvostettu	19(4)	57,1(12)	19(4)	4,8(1)	0(0)	3,9
Yrityksessä on yhdessä tekemi- sen meininki ja hyvä me -henki	33,3(7)	19(4)	33,3(7)	14,3(3)	0(0)	3,7
Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita	33,3(7)	42,9(9)	14,3(3)	9,5(2)	0(0)	3,9
Esimies antaa selkeää pa- lautetta	19(4)	42,9(9)	19(4)	19(4)	0(0)	3,6
Työssäni on turvattu toimeen- tulo	52,4(11)	23,8(5)	23,8(5)	0(0)	0(0)	4,3
Yrityksessä arvostetaan osaa- mista	47,6(10)	42,8(9)	4,8(1)	4,8(1)	0(0)	4,3
Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani	47,6(10)	19(4)	28,6(6)	4,8(1)	0(0)	4,1

<b>Ei esimieskokemusta</b>	<b>Kuvaa erinomai- sesti (5) %</b>	<b>Kuvaa hy- vin (4) %</b>	<b>Neut- raali (3) %</b>	<b>Ei juuri- kaan kuvaa (2) %</b>	<b>Ei kuvaa yhtään (1) %</b>	<b>ka</b>
Hyvä esimiestyö	42,8(6)	28,6(4)	28,6(4)	0(0)	0(0)	4,1
Yrityksessä on etenemismah- dollisuuksia	42,9(6)	14,3(2)	21,4(3)	7,1(1)	14,3(2)	3,6
Yrityksen imago on arvostettu	14,3(2)	37,5(5)	37,5(5)	14,3(2)	0(0)	3,5
Yrityksessä on yhdessä tekemi- sen meininki ja hyvä me -henki	42,8(6)	28,6(4)	28,6(4)	0(0)	0(0)	4,1
Työ tarjoaa sopivan määrä haasteita	50(7)	42,9(6)	7,1(1)	0(0)	0(0)	4,4
Esimies antaa selkeää pa- lautetta	21,4(3)	50(7)	21,4(3)	0(0)	7,2(1)	3,8
Työssäni on turvattu toimeen- tulo	35,7(5)	42,9(6)	14,3(2)	0(0)	7,1(1)	4
Yrityksessä arvostetaan osaa- mista	57,1(8)	35,7(5)	7,2(1)	0(0)	0(0)	4,5
Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani	35,7(5)	28,6(4)	28,6(4)	7,1(1)	0(0)	3,8

LIITE 3: Kyselyn perusraportti

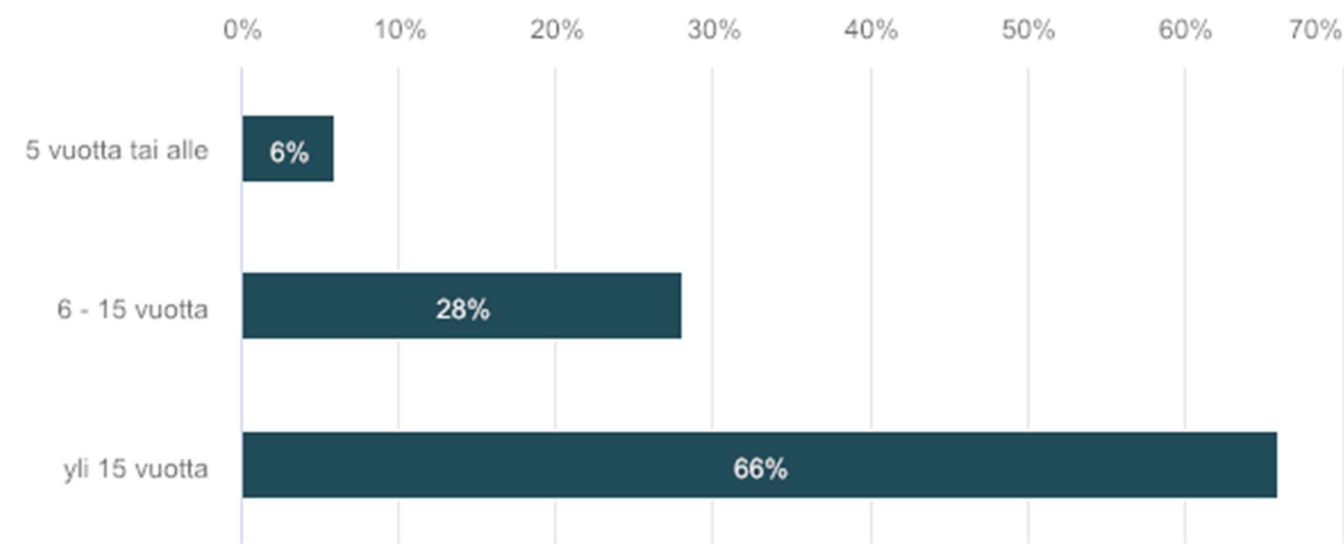
# Perusraportti

## Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.

Vastaajien kokonaismäärä: 35

### 1. Työkokemus

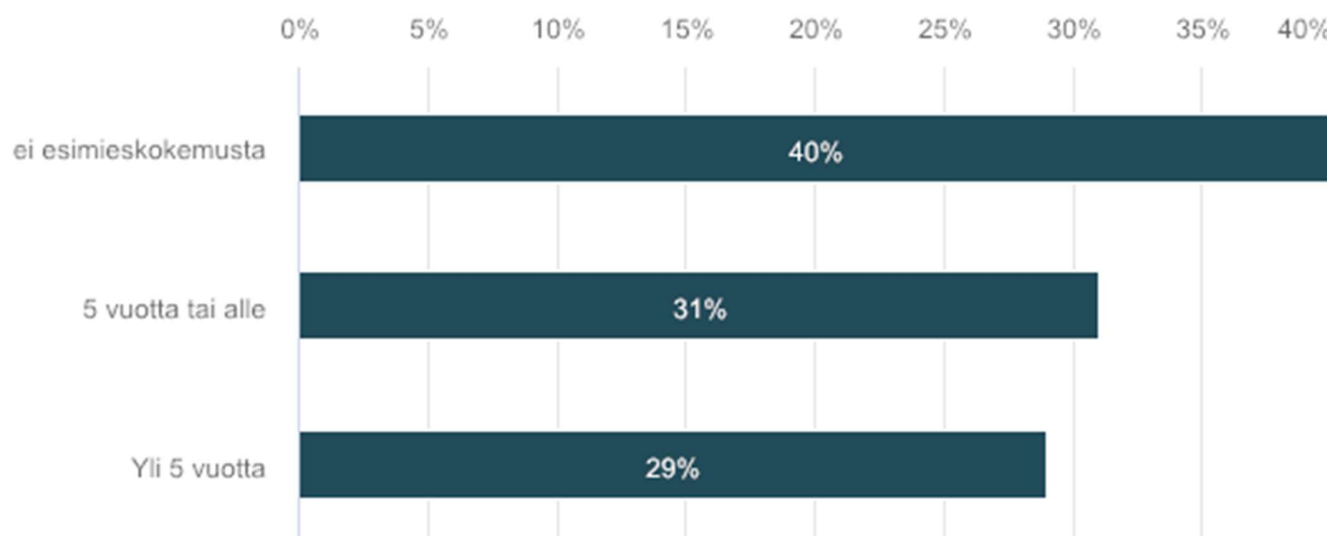
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
5 vuotta tai alle	2	5,7%
6 - 15 vuotta	10	28,6%
yli 15 vuotta	23	65,7%

### 2. Esimieskokemus

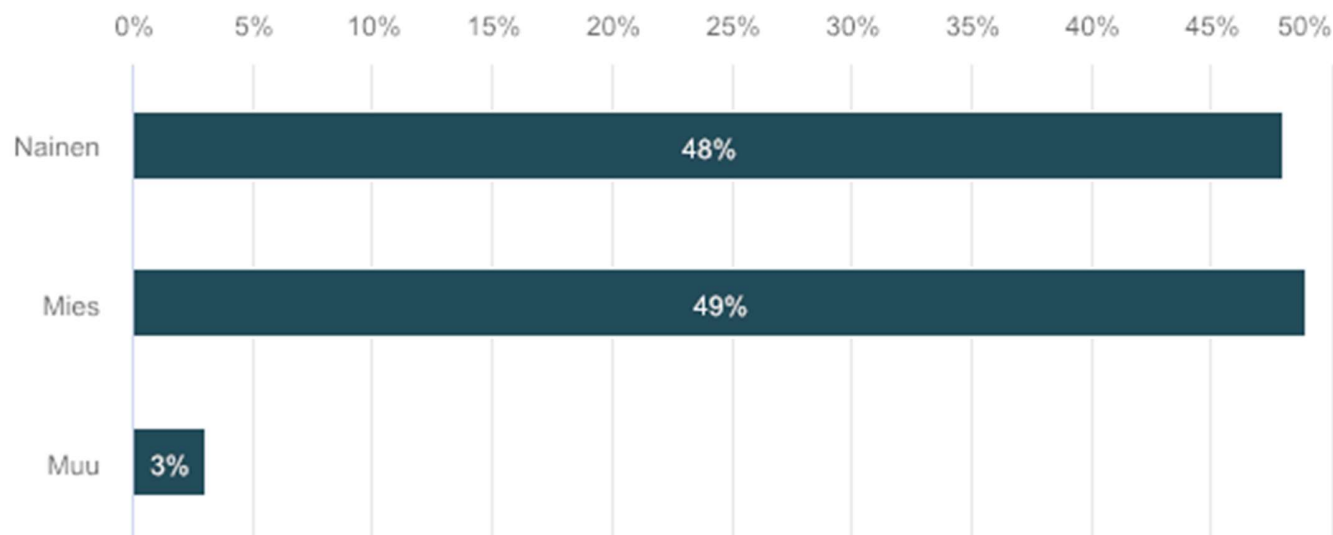
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
ei esimieskokemusta	14	40%
5 vuotta tai alle	11	31,4%
Yli 5 vuotta	10	28,6%

### 3. Vastaajan sukupuoli

Vastaajien määrä: 35

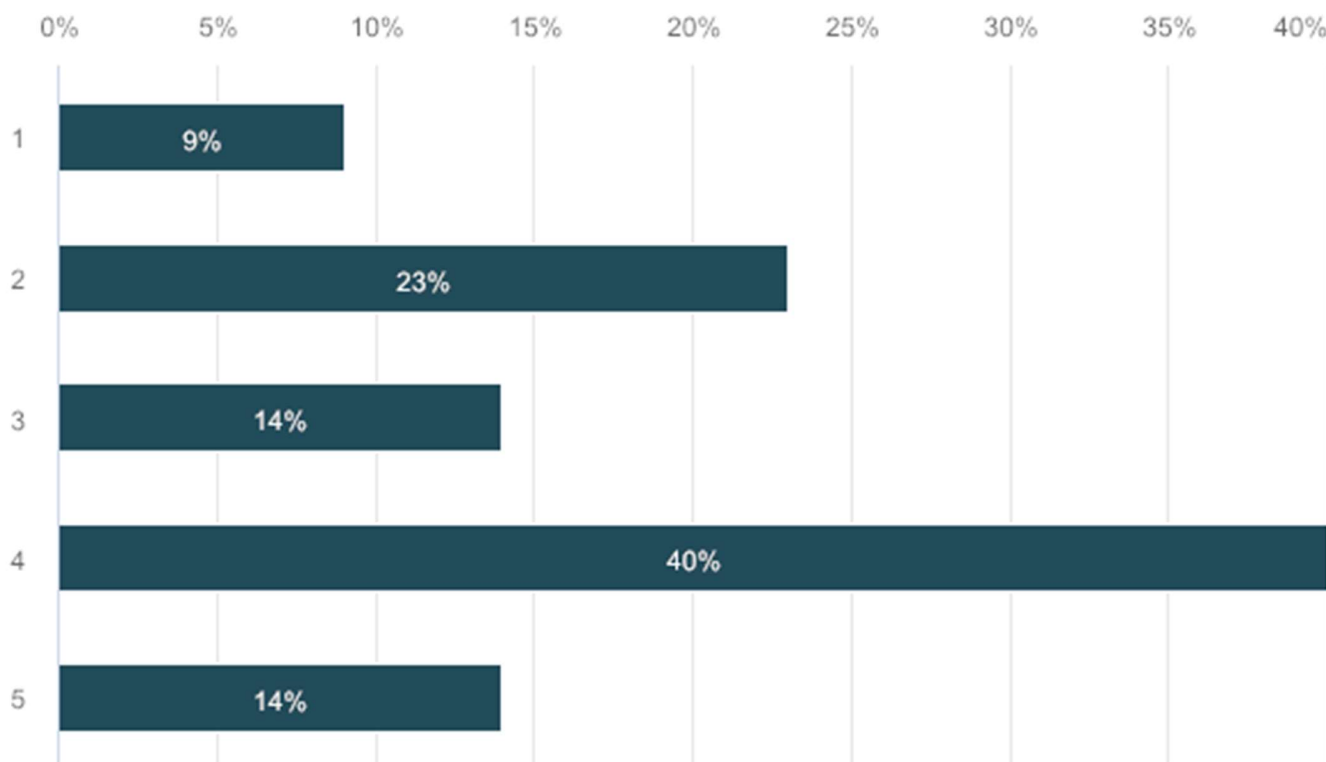


	n	Prosentti
Nainen	17	48,6%
Mies	17	48,6%

Muu	1	2,8%
-----	---	------

#### 4. Työyhteisössämme johtamistyyli on selkeä ja vuorovaikutustaidot hyvät.

Vastaajien määrä: 35

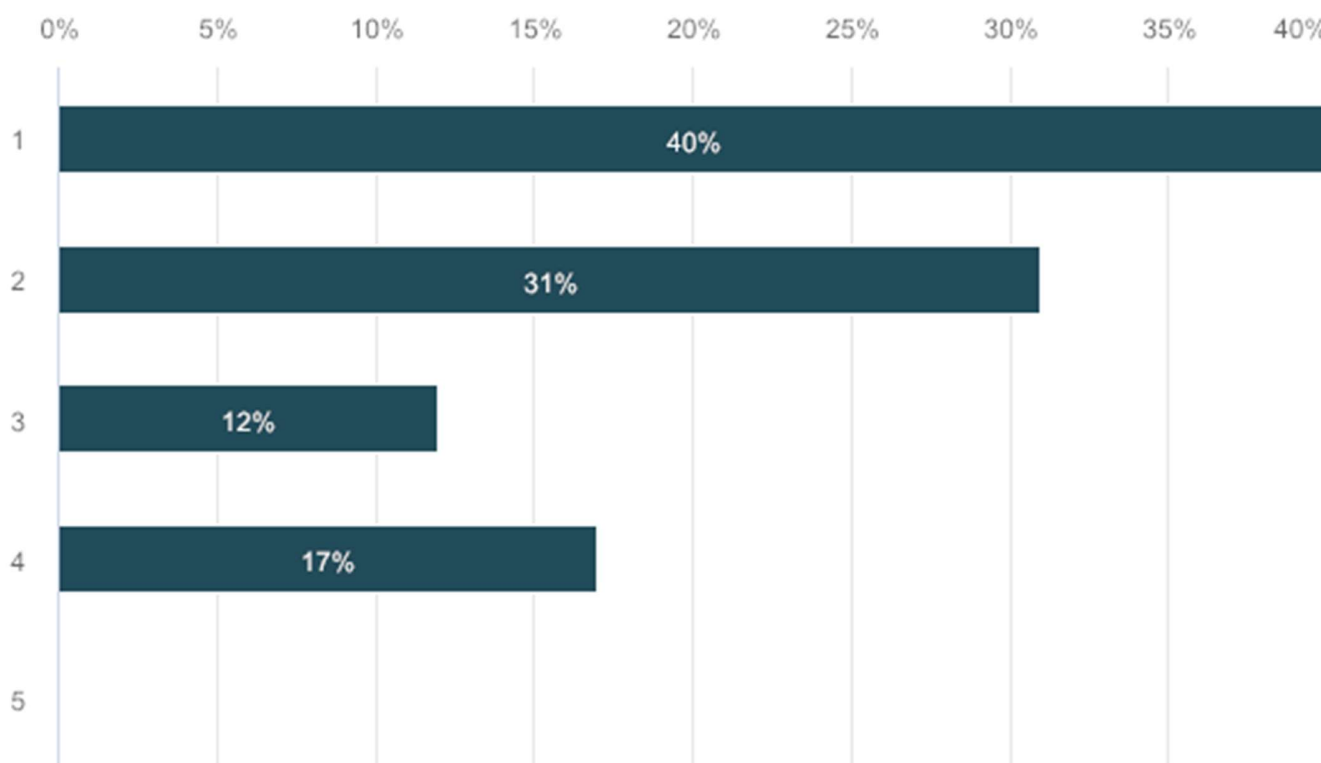


	n	Prosentti
1	3	8,6%
2	8	22,8%
3	5	14,3%
4	14	40%
5	5	14,3%

#### 5. Kun joku työyhteisössämme tekee virheen, sitä käytetään tätä henkilöä vastaan.

Vastaajien määrä: 35

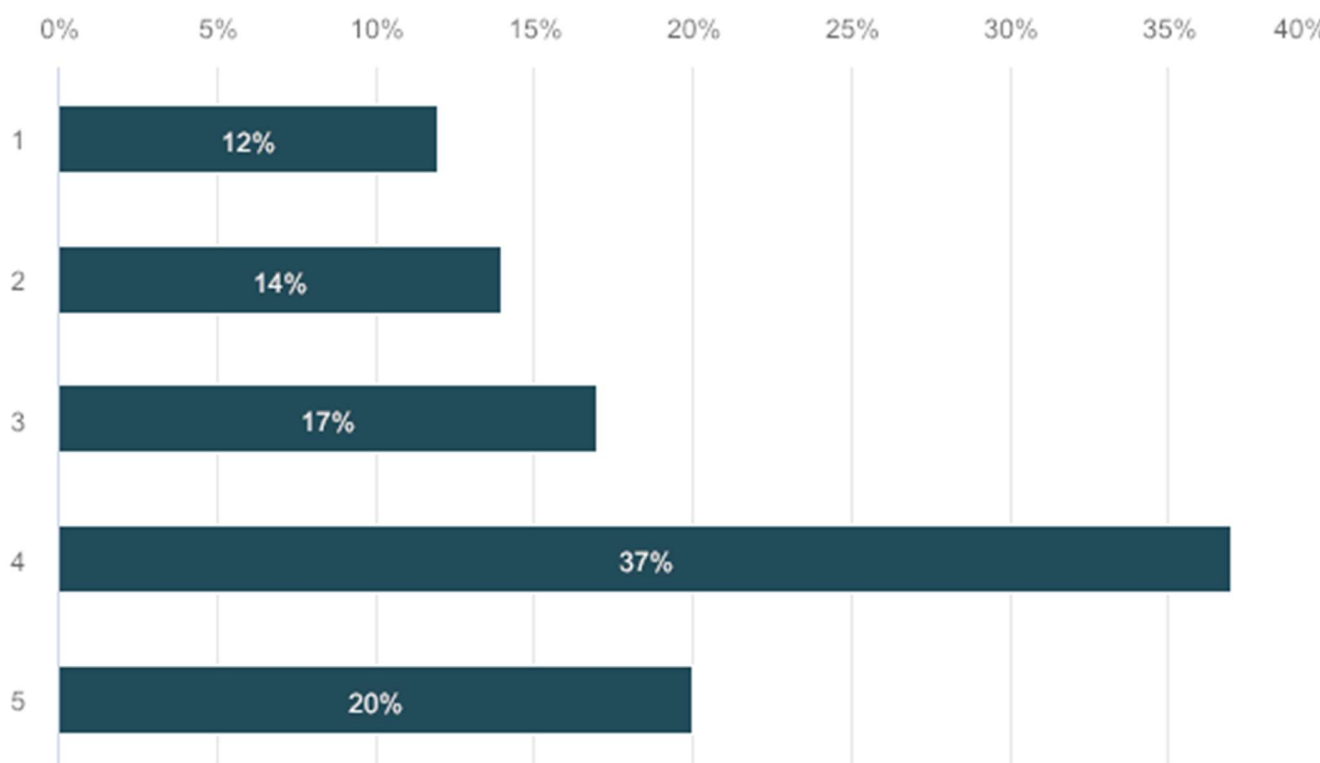




	n	Prosentti
1	14	40%
2	11	31,4%
3	4	11,4%
4	6	17,2%
5	0	0%

## 6. Työyhteisössämme on helppo keskustella ongelmista ja epäkohdista.

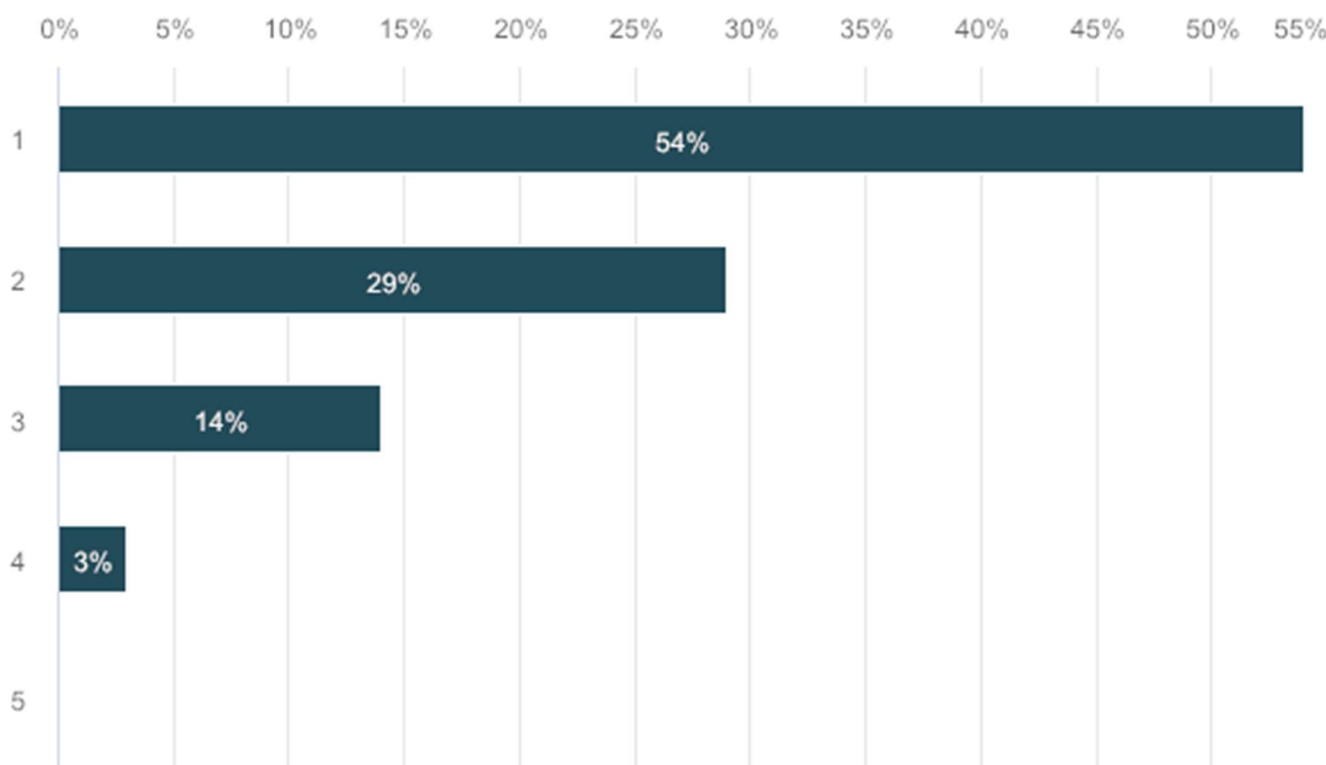
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	4	11,4%
2	5	14,3%
3	6	17,1%
4	13	37,2%
5	7	20%

## 7. Työyhteisössämme ei hyväksytä erilaisia persoonia tai erilaisuutta.

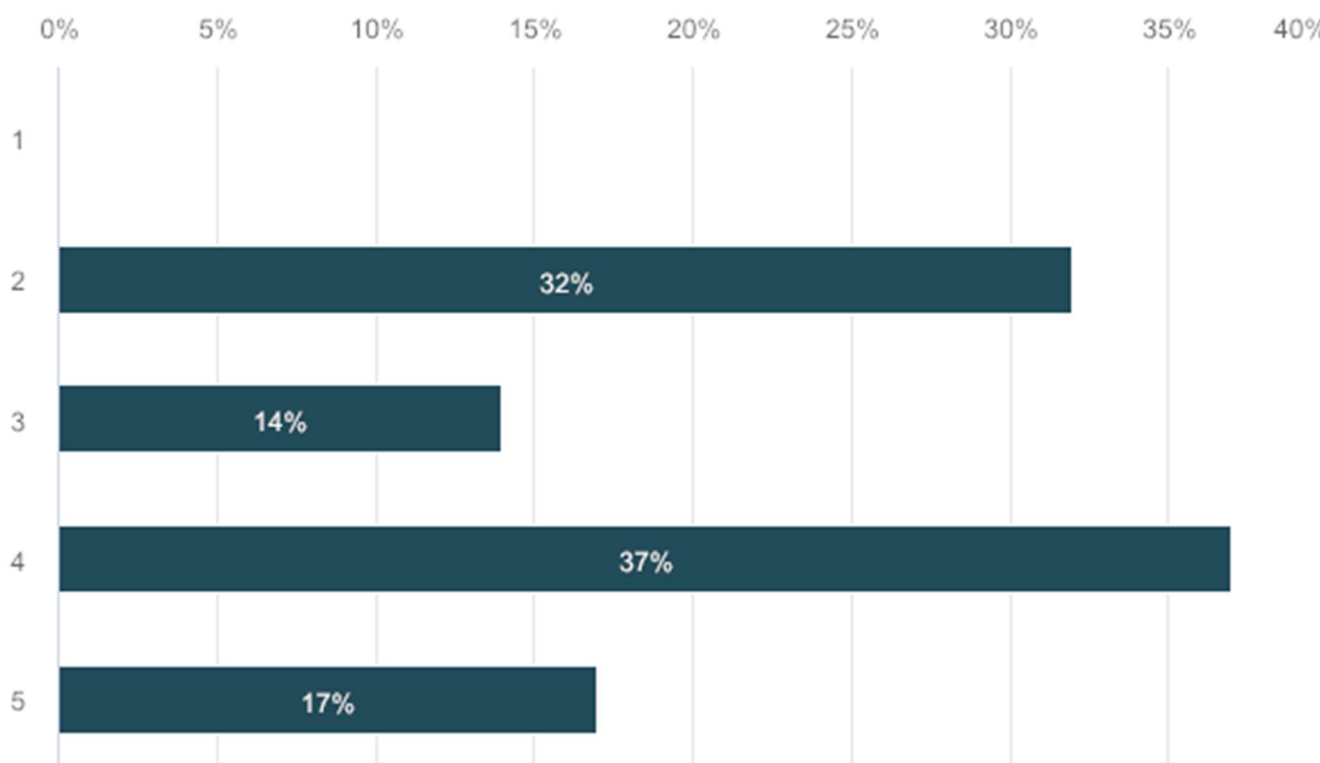
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	19	54,3%
2	10	28,6%
3	5	14,3%
4	1	2,8%
5	0	0%

## 8. Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.

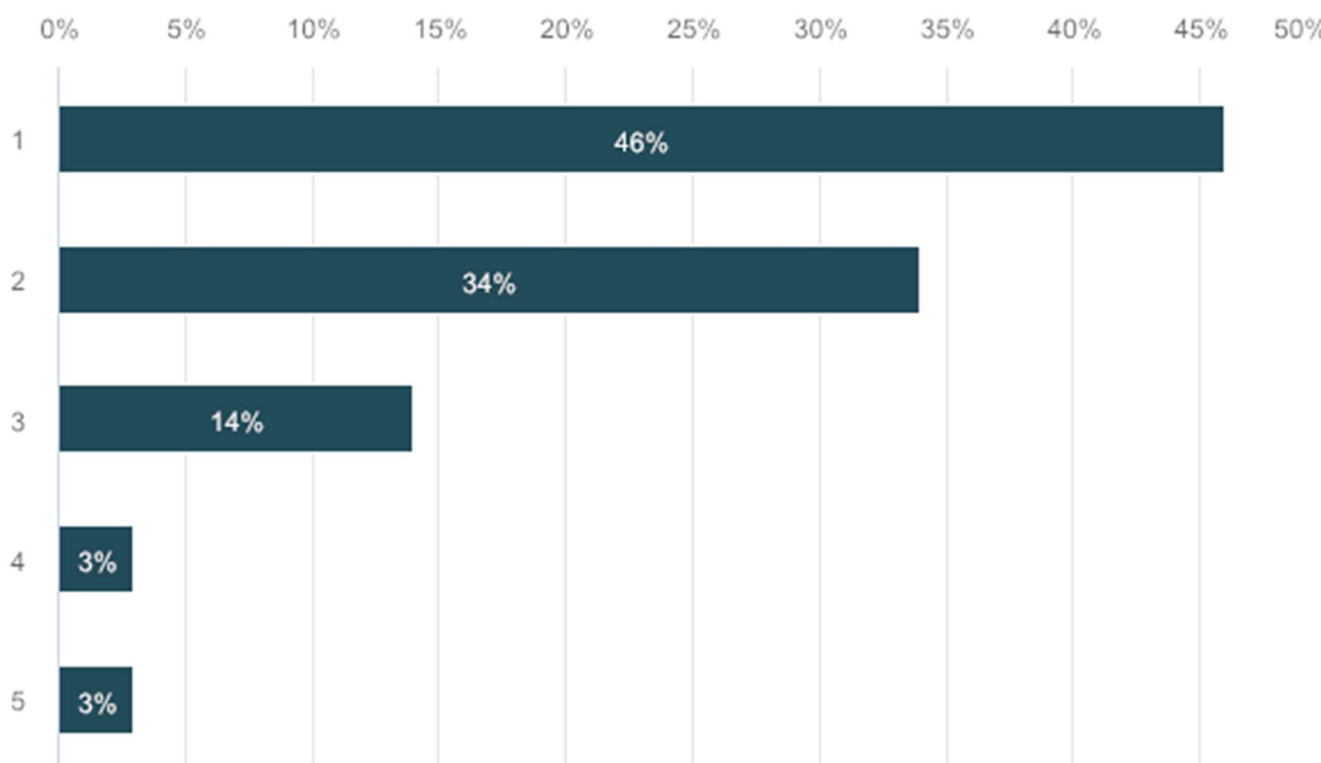
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	0	0%
2	11	31,4%
3	5	14,3%
4	13	37,2%
5	6	17,1%

## 9. Työyhteisössämme on vaikea pyytää toisten apua.

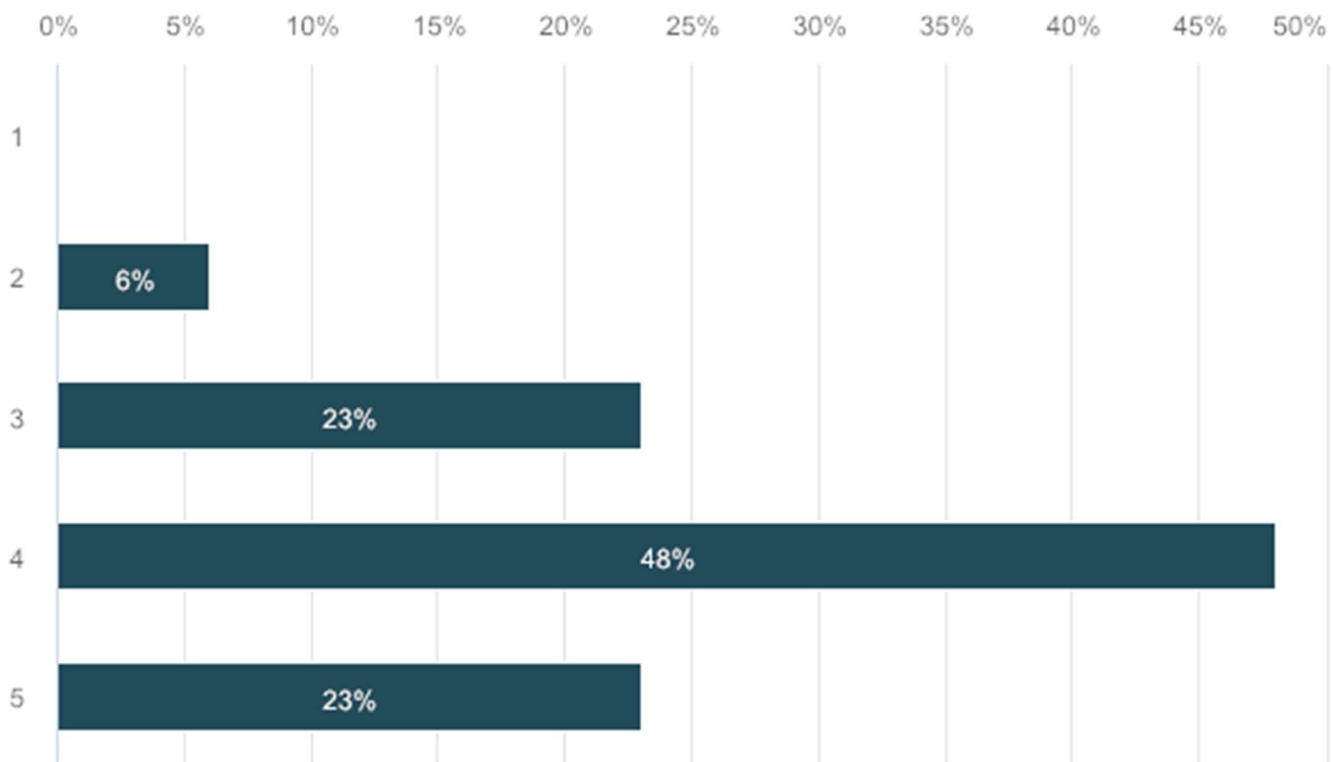
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	16	45,7%
2	12	34,3%
3	5	14,3%
4	1	2,8%
5	1	2,9%

## 10. Työyhteisössämme jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisten tekemää työtä.

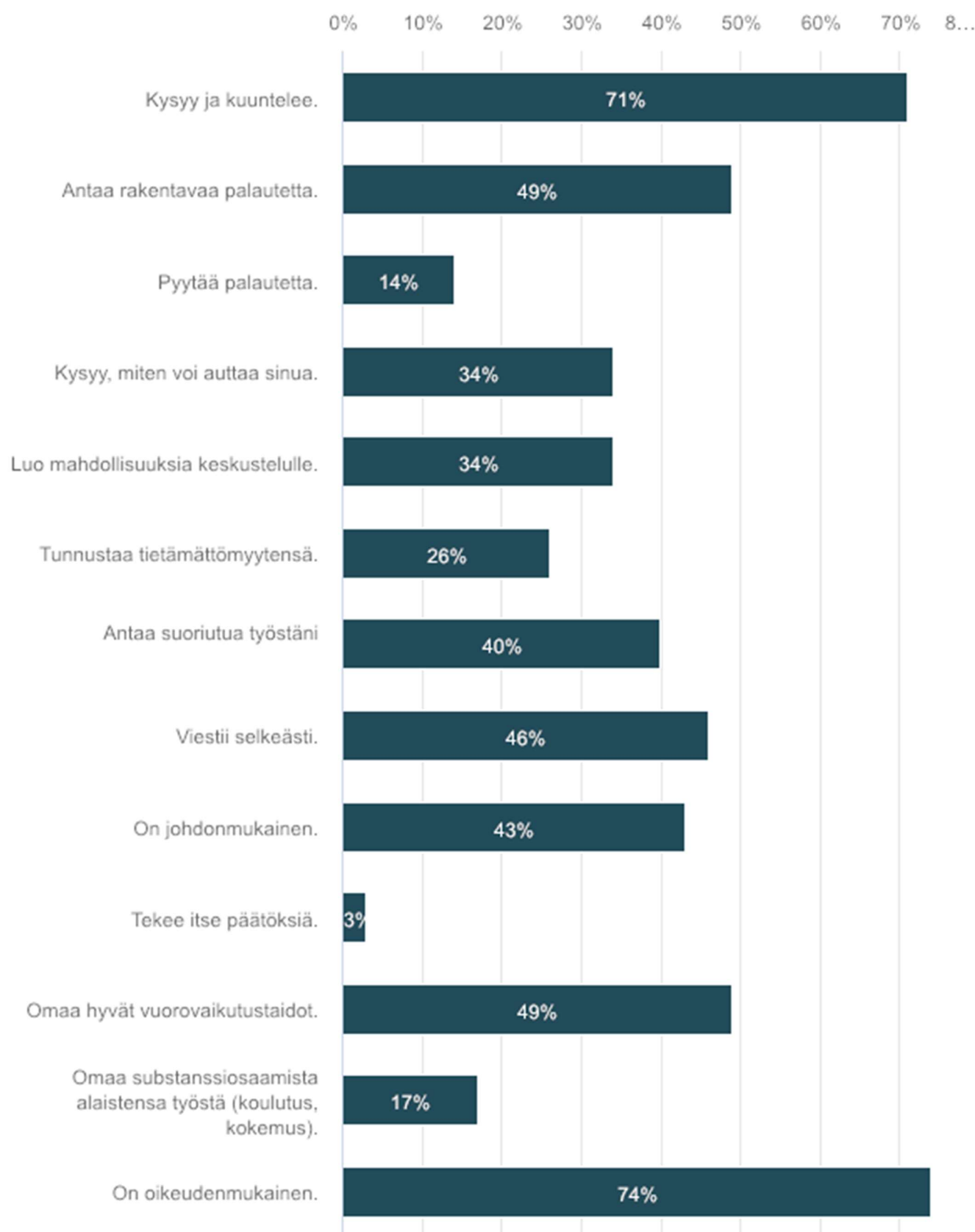
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	0	0%
2	2	5,7%
3	8	22,8%
4	17	48,6%
5	8	22,9%

### 11. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää esimiestä? (Valitse 5 tärkeintä).

Vastaajien määrä: 35, valittujen vastausten lukumäärä: 175



	n	Prosentti
Kysyy ja kuuntelee.	25	71,4%
Antaa rakentavaa palautetta.	17	48,6%
Pyytää palautetta.	5	14,3%
Kysyy, miten voi auttaa sinua.	12	34,3%
Luo mahdollisuuksia keskustelulle.	12	34,3%
Tunnustaa tietämättömyytensä.	9	25,7%
Antaa suoriutua työstäni itsenäisesti.	14	40%
Viestii selkeästi.	16	45,7%
On johdonmukainen.	15	42,9%
Tekee itse päätöksiä.	1	2,9%
Omaa hyvät vuorovaikutustaidot.	17	48,6%
Omaa substanssiosaamista alaistensa työstä (koulutus, kokemus).	6	17,1%
On oikeudenmukainen.	26	74,3%

## 12. Kun mietit urasi parasta esimiestä, mitkä piirteet ja toimintatavat kuvaavat häntä?

Vastaajien määrä: 35

Vastaukset
Reiluus, avoin palaute
Joka selkeästi kertoo odotukset sekä osaa luottaa ja antaa tunnustusta suoraan antaa mahdollisuuksia ottaa vastuuta kuuntelee ja tukee missä pystyy kommunikoi avoimesti kun siihen on mahdollisuus on reilu päätösten teossa
Kannustava ja auttaa suunnittelemaan myös uralla kehittymistä ja etenemistä. Juttelee kanssasi suoraan ja rehellisesti.
Avoin ja rehellinen. Ei mikromanageeraa. Tukee ja auttaa kun pyytää. Kunnianhimoinen ja vaativa. Auttaa minua tulemaan paremmaksi itsekseen ja etenemään urallani.
- ystävällisyys - huumoria - positiivisuus
Hän kannusti, kuunteli, välitti aidosti, jakoi tietoa, tuuppasi liikkeelle, piti huolta ryhmäytymisestä ja paransi jatkuvasti toimintatapoja.
Luottaa työntekijöihin, näyttää omalla esimerkillään myös työhyvinvoinnin merkitystä työssä jaksamisen välineenä. Kuuntelee työntekijän tarpeita, mielipiteitä jne, mutta suhtautuu myös rakentavasti huomaamiinsa epäkohtiin (esim. jos työntekijä ei suoriudu hänelle osoitetuista tehtävistä halutulla tavalla, jos huomaa epäasiallista käytössä organisaatiossa/tiimissä).
Tukee ja kannustaa alaista työssänsä ja on kiinnostunut alaistensa onnistumisesta työssään.

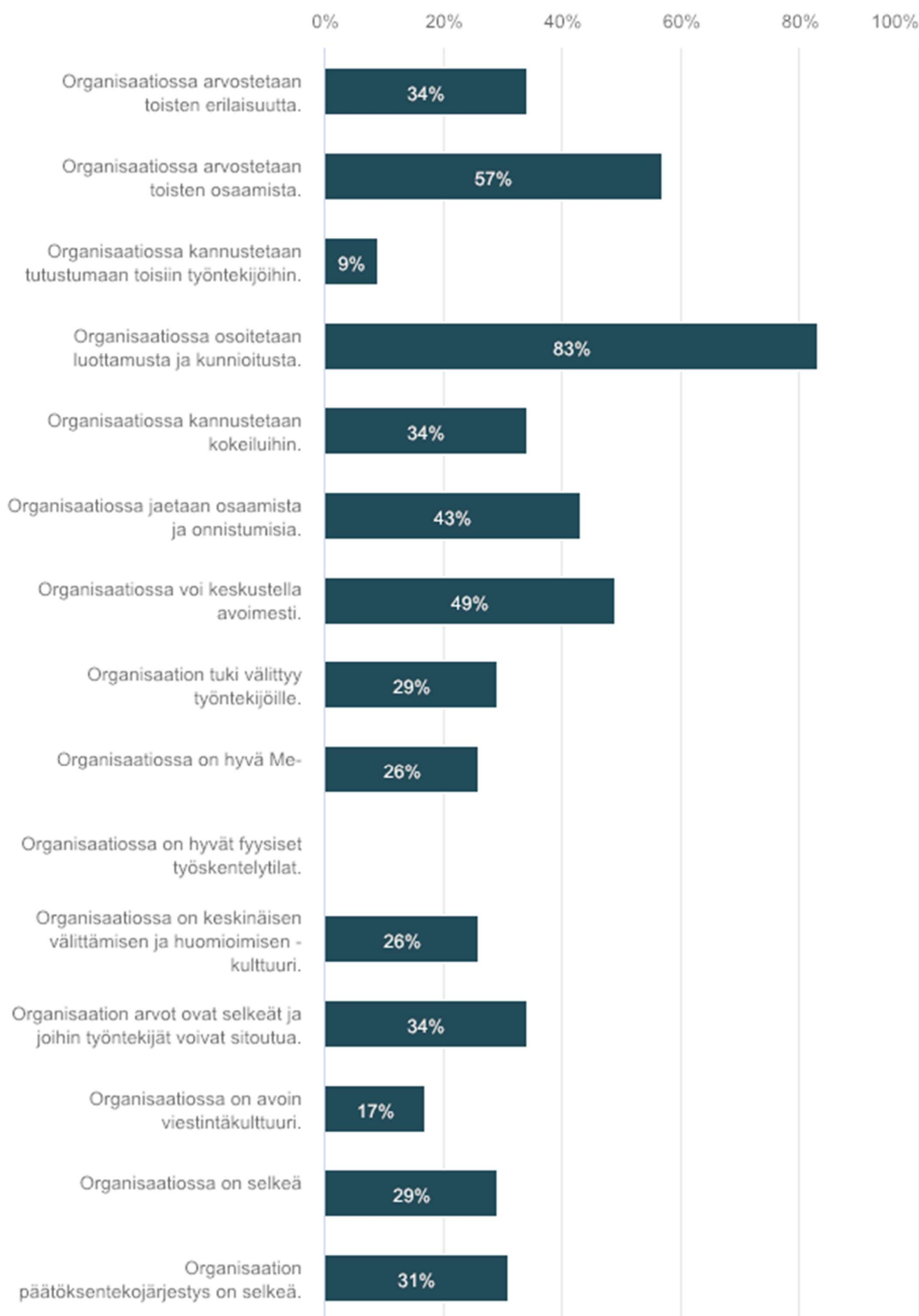


Antaa työrauhan ja luottaa työn jälkeen Kannustaa ja avustaa ottamaan joskus myös haastavampia tehtäviä, mihin olisi itse uskaltanut - kuitenkin tukien Ottaa aikaa alaisilleen olla läsnä ja käytettävissä
Rento ja tasavertainen mutta silti autoritääriinen. Toisin sanoen pitää homman ruodussa ja tarpeen tulleen ohjaa jämäkästikin mutta kahvihuoneessa ja rutiinistyössä helposti lähestyttävä ja rento. Kyllä, hän teki rutiniityötä tarpeen tullen!
Hyvä viestimään. Jämäkkä, mutta empaattinen. Päätöksentekokykyinen ja toiminnassaan johdonmukainen sekä oikeudenmukainen
Hyvät keskustelut avoimesti, tuki vaikeissa asioissa
Avoin mahdollistaja joka on kiinnostunut miten minulla menee ja on valmis auttamaan / coachaamaan eteenpäin.
Jokaisen tiimiläisen ja heidän osaamisensa arvostaminen, empatia ja esimiehiys oikeassa suhteessa, avoimuus ja rehellisyys. Sen ymmärtäminen, että kaikki tekevät virheitä, mutta niihin ei jäädy vellomaan, vaan mietitään ratkaisu ja jatketaan eteenpäin.
On helposti lähestyttävä. Kuuntelee. Arvostaa. Luottaa.
Kannustava. Kiinnitti huomiota alaisten kehittymiseen ja kouluttautumiseen. Antoi haastavia työtehtäviä ja tukea niissä.
Luottavainen Helposti lähestyttävä Hänelle voi kertoa myös vaikeista asioista Tasapuolinen
Ammattitaitoinen
Avoimuus
Valmentava Uskoi ja luotti tiimiläisiin
Avoimuus, yhdessä tekemisen tunne eli kohti samaa päämäärää, arvostuksen osoitus ja luotettava, joka seiso i alaistensa rinnalla.
Oikeudenmukainen ja johdonmukainen, pitää tiimiläisiä tasa-arvoisina ihmisinä tuloksesta huolimatta.
- antoi vastuuta ja vapautta, keskinäinen luottamus - "suodatti paskaa" - loi tunteen, että olemme "samassa veneessä", teimme yhdessä töitä ja jaoimme vastuuta
Selkeä ja johdonmukainen viestintä, oikeudenmukaisuus, antaa tehdä työt itsenäisesti mutta raivaa esteitä tieltä että työ voi jatkua mahdollisimman häiriöttömästi
Suoraselkäinen, selkeä kommunikoiija, kannustava ja motivoiva. Seisoi alaistensa edessä kun lensi tuulettimeen ja takana kun työstä sai positiivista palautetta.
Rauhallinen, osasi keskustella, loi yhteishenkeä tiimiin, toimi kaikki huomioiden. Tarpeenvaatiessa osasi neuvoa pulmatilanteissa, mitenkä ehkä pitäisi tuota tilannetta lähestyä jotta sen saa ratkaistua
Innostava, reilu, tiukka tarvittaessa
Valmis taistelemaan minun puolestani; piti huolta etten uppoa työkuorman alle; pyrki sparraamaan eteenpäin; ei kertonut miten tehdä, vaan auttoi ajattelemaan boksen ulkopuolella

Osallistava, uskoo sinun taitoihin eikä mikromanageeraa. "Sparraa" ja "brainstormaa" kanssasi erilaisista asioista, antaa kokeilla ja ymmärtää virheitä. Nostaa tekemisillään sinua ylöspäin kyvyillä ja org.tasolla.
Yhteistyökykyisyys, valmentavuus, ihmisluonteiden erilaisuuden ymmärrys.
Empaattinen, luotettava, mahdollisuuksia antava ja niissä tukeva.
Avoin ja jakaa tietoa ja avaa taustoja. Antaa vastuun mukana valtuudet.
Sanoi asiat niin kuin ne oli ja osasi katsoa ylimmän johdon edesottamuksia työntekijän näkökulmasta ja suodatti johdon viestin käytännön toimenpiteiksi niin, ettei mopo kuitenkaan mennyt ojaan.
Luotettava. Nykyään toimin organisaatiossa, missä ei ole esimiehiä ja tärkeimmät ominaisuudet kollegoilla liittyvät luotettavuuteen sekä vuorovaikutustaitoihin.
Kannustava, luottava, haasteita ja vastuuta antava.

### 13. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvin toimivaa organisaatiota? (Valitse 5 tärkeintä)

Vastaajien määrä: 35, valittujen vastausten lukumäärä: 175



	n	Prosentti
Organisaatiossa arvostetaan toisten erilaisuutta.	12	34,3%
Organisaatiossa arvostetaan toisten osaamista.	20	57,1%
Organisaatiossa kannustetaan tutustumaan toisiin työntekijöihin.	3	8,6%
Organisaatiossa osoitetaan luottamusta ja kunnioitusta.	29	82,9%
Organisaatiossa kannustetaan kokeiluihin.	12	34,3%
Organisaatiossa jaetaan osaamista ja onnistumisia.	15	42,9%
Organisaatiossa voi keskustella avoimesti.	17	48,6%
Organisaation tuki välittyy työntekijöille.	10	28,6%
Organisaatiossa on hyvä Me-henki.	9	25,7%
Organisaatiossa on hyvät fyysiset työskentelytilat.	0	0%
Organisaatiossa on keskinäisen välittämisen ja huomioimisen -kulttuuri.	9	25,7%
Organisaation arvot ovat selkeät ja joihin työntekijät voivat sitoutua.	12	34,3%
Organisaatiossa on avoin viestintäkulttuuri.	6	17,1%
Organisaatiossa on selkeä strategia.	10	28,6%
Organisaation päätöksentekojärjestys on selkeä.	11	31,4%

#### 14. Kerro omin sanoin, millaiset toimintatavat mielestäsi kuvaavat hyvin toimivaa organisaatiota?

Vastaajien määrä: 35

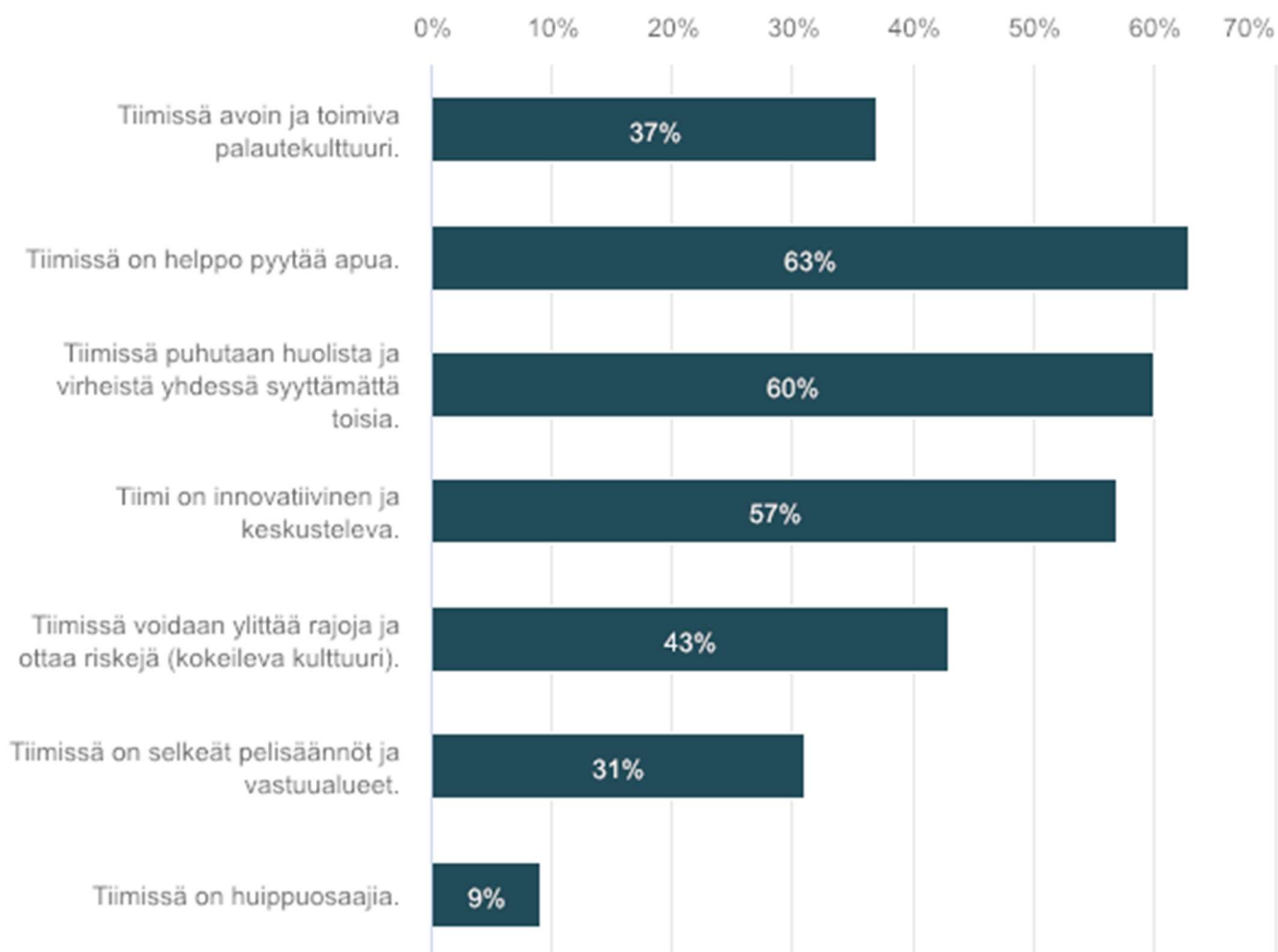
Vastaukset
määrätietoinen ja organisaatio jolla on selkeä ymmärrys keskeisistä tavoitteista ja näkee yhteyden oman työn ja tavoitteiden välillä
Bottom-up
roolit ja vastuut ovat selkeitä ja niistä voi keskustella menestykset ja epäonnistumiset koetaan yhdessä, ei erikseen kaikilla on ymmärrys miksi oma työpanos on tärkeää ihmisillä on mahdollisuus kasvaa rooleissa ja osaamisissa
Johto ja eri toiminta-alueet eivät ole siiloutuneita. Jokainen työntekijä, myös johtajat, ovat samalla tasolla ja asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti organisaation sisällä. Johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja alaisten saavutettavissa. Kaikilla työntekijöillä on yhteinen missio ja selkeä suunta työssään ja yhteisö, jossa jaetaan tietoa ja autetaan toisia.
Kaikki alkaa yhteisistä selkeistä arvoista ja kirkkaasta ymmärrettävästä strategiasta. Menestyksen saa aikaan luottamuksen ja kunnioituksen kulttuuri jossa kaikki puhaltavat samaan hiileen ja heittävät peliin kaiken oman erikoisosaamisensa. Epäonnistumisista opitaan.
Selkeät typrosessit
Työntekijöitä kannustetaan yhteistyöhön, ihmisiä kuunnellaan aidosti ja ongelmiin tartutaan pian. Töissä on myös hauskaa, vaikka tehtävät itsessään voivat olla tyläitä.

Roolit on tarpeeksi selkeästi määritelty, jotta työntekijä tietää mitä hänelle itselleen kuuluu tai mistä voi kysyä apua tai kuka tekee päätöksiä. Suunnitelmallisuus siitä, mitä tehtäviä/projekteja priorisoidaan, ja pysyminen pääasiassa tehdyssä suunnitelmassa on tärkeä tekijä työntekijöiden jaksamisen kannalta.
Tiedon ja osaamisen jakaminen, selkeät toimenkuvat ja tehtävät, töiden jakaminen osaamisen ja kiinnostuksen perusteella, ei vain hyvälle tyypeille hyviä töitä.
Avoimuus Selkeät roolit ja vastuut Kannustaminen ja tuki
Viestintä on läpinäkyvää ja tasavertaista. Kysellään välillä miten työnantaja voisi kannustaa kehittymään.
Avoim keskustelukulttuuri ja turvallinen ilmapiiri. Työ on organisoitua ja sitä johdetaan loogisesti ja johdonmukaisesti.
Ei sisäistä kilpailua, avoimuus, selkeä päätöksentekoprosessi
Selkeät arvot ja selkeä visio. Sekä myös se että eletään ja toimitaan niiden mukaan.
Toiminta on avointa, suoraselkäistä, arvostavaa ja keskustelevaa, roolit ja tavoitteet ovat selkeät. Kuitenkin löytyy joustavuutta ja ketteryyttä reagoida muuttuviin tilanteisiin silloin, kun tilanne sitä aidosti vaatii.
Avoim ilmapiiri. Viewtintä on selkeää ja avointa ja systemaaytista. Vaikeistakin asioista voi puhua. Apua voi pyytää. Yhteishenkeen ja työhyvinvointiin panostetaan. Ymmärretään että työntekijöiden hvyvinvointi on välttämätöntä myös tulosten saamiseksi. Sellainen jossa ymmörretään että ihminen on kokonaissuus, jonka vuoksi työn ja oman elämän joustava yhdistäminen mahdollistetaan. Organisaati jossa toisten arvostaminen on kaiken ok.
Hyvässä organisaatiossa työkuorma jakaantuu tasaisesti ja työntekeminen on rytmitetty niin, että työn valmistuminen aikataulussa on edes teoreettisesti mahdollista ilman ylitöitä ja yksittäisten henkilöiden jatkuvaa venymistä. Haastavia työtehtäviä ei anneta pelkästään avainhenkilöille vaan niihinkin otetaan mukaan eri taseisia henkilöitä oppimaan.
Hyväksytään kaikki ihmisinä Uuden oppimiseen kannustaminen Matala organisaatio Johtohenkilöt helposti lähestyttävissä
Selkeät prosessit
Joustavuus, ihmisten huomioinen ihmisinä
Strategia selkeä Kaikki tietävät, kuka on asiakas
Ei turhaa byrokratiaa ja luottamus niin pienissä kuin suurissa asioissa.
Organisaatiolla on yhtenäiset tavoitteet ja johtoa myöden tavoitteita yritetään saavuttaa yhdessä. Yhdessä hävitään ja yhdessä voitetaan, eikä epäonnistumisilla mässäillä eikä leimata ihmisiä niiden takia. Työntekijöihin luotetaan lähtökohtaisesti. Johdon ja esimiesten tehtävä on inspiroida ja kannustaa työntekijöitä parhaaseen suoritukseen ja antaa tukea tarvittaessa.
- selkeät päämäärät ja tavoitteet - toimitaan yhteisten tavoitteiden eteen - luotetaan, kunnioitetaan ja uskalletaan keskustella avoimesti
Avoimuus, hyvä me-henki, osaamisen jakaminen, osaamisen arvostus

Avoim ja kannustava ilmapiiri. Tuetaan toisia ja opitaan ja annetaan oppia työssä.
Toimivasta organisaatiosta paistaa ulos päin ryhmähenki - me saamme asiat ratkaistua. Matala organisaatio, jossa pystytään keskustelemaan asioista, olivat ne mitenkä vaikeita hyvänsä. Tuetaan työntekijöitä heidän ammatillisessa kehityksessä...
Voi luottaa sekä ylempänä & alempana oleviin henkilöihin. Kaikki ajavat yhteistä maalia, eikä omia etujaan. Kiinnitetään tarpeeksi huomiota riippuvuuksiin, eikä vaan eri hankkeet laput silmillä tee omaa juttua. Käytetään aikaa myös työtapojen parantamiseen, ja henkilöstön koulutukseen, eikä vaan hakata päätä seinään, kunnes seinä hajoaa.
Luottamus, arvostus, yhteistyö. Hyvä organisaatio toimii kuten hyvä parisuhde. Tutustutaan, itketään ja nauretaan yhdessä.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus,</li> <li>- suvaitsevaisuus,</li> <li>- vapaus ja</li> <li>- kannustavuus.</li> </ul>
Selkeä suunta, joka on kommunikoitu selkeästi koko organisaatiolle. Mahdollisuuksien luominen ja niissä tukeminen. Jokaisen työn arvostaminen ja molemminpuolinen joustaminen.
Selkeys vastuissa ja valtuuksissa aina ylimpään johtoon saakka, ei ainoastaan tiimitasolla. Matriisiorganisaatiossa vastuut ja velvollisuudet on usein osin hämärät.
Saa olla eri mieltä asioista (jopa johdon ajatusten) kanssa ja asioista voidaan keskustella ilman leimautumista.
Ihmisillä on hyvä olla, joten he pitävät huolen siitä, että hyvät toimintatavat pysyvät mukana jatkossakin. Edellinen ei suoraan vastaa kysymykseen, mutta koen, että konkreettisia vastauksia on vaikea antaa. Sopivat toimintatavat niin riippuvat organisaatiossa olevien ihmisten tarpeista.
Osallistava ja jaettu johtajuus. Luottamus ja kannustaminen. Osaamista arvostava.

## 15. Mitkä seuraavista piirteistä tai toimintatavoista kuvaavat mielestäsi hyvää tiimiä? (Valitse 3 tärkeintä)

Vastaajien määrä: 35, valittujen vastausten lukumäärä: 105



	n	Prosentti
Tiimissä avoin ja toimiva palautekulttuuri.	13	37,1%
Tiimissä on helppo pyytää apua.	22	62,9%
Tiimissä puhutaan huolista ja virheistä yhdessä syyttämättä toisia.	21	60%
Tiimi on innovatiivinen ja keskustelevala.	20	57,1%
Tiimissä voidaan ylittää rajoja ja ottaa riskejä (kokeileva kulttuuri).	15	42,9%
Tiimissä on selkeät pelisäännöt ja vastualueet.	11	31,4%
Tiimissä on huippuosaajia.	3	8,6%

## 16. Kun mietit parasta tiimiä, jossa olet ollut jäsenenä, millaiset toimintatavat ja periaatteet ovat tehneet siitä sen parhaan?

Vastaajien määrä: 35

Vastaukset
------------

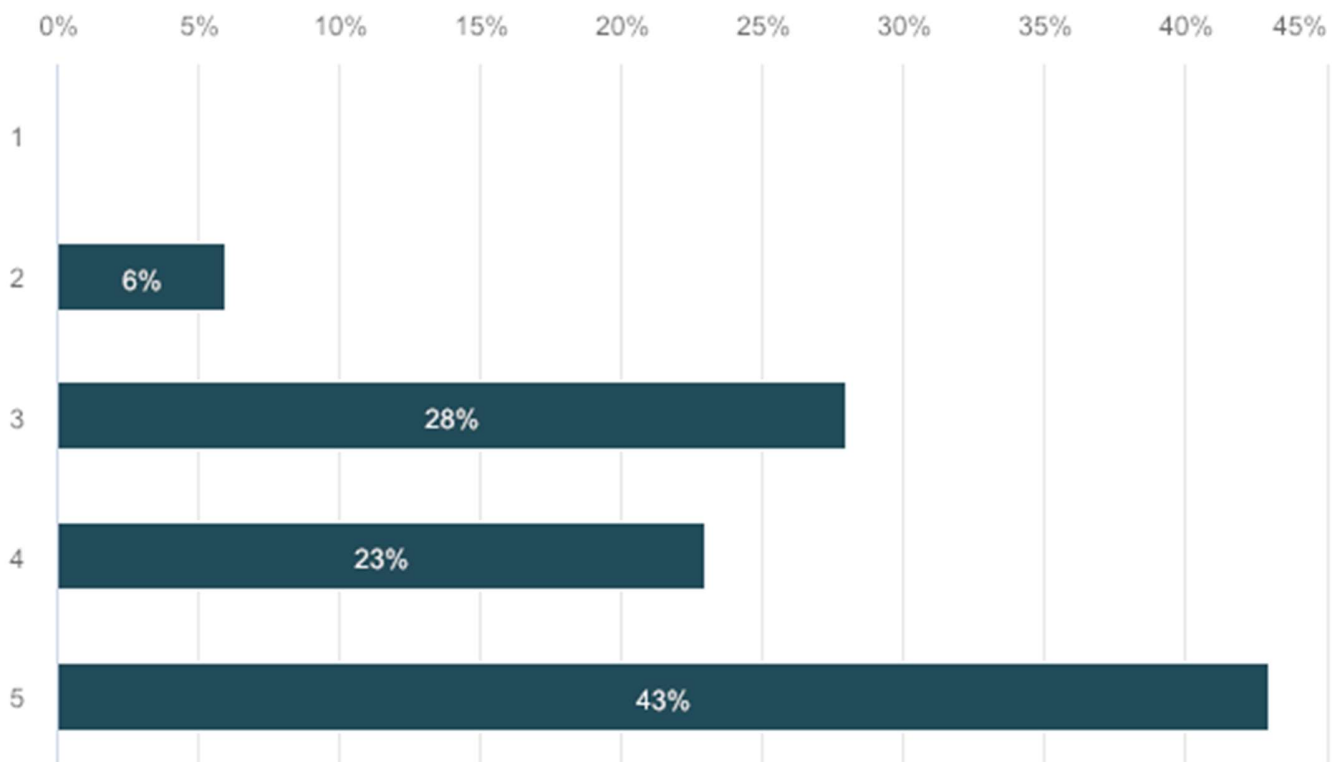
avoin keskustelu myös epäonnistumisista ja niistä oppimisesta. Jatkuva halu parantaa työtapoja.
monipuoliset persoonat ja osaamiset
odotukset ovat asetettu siten että ne on tavoitettavissa joustaminen toimii molempiin suuntiin hyviä suorituksia ja kovaa työtä huomioidaan muutenkin kun sanoin
Kukaan ei ole kenenkään yläpuolella. Jokainen tiimin jäsen on yhtä tärkeä ja jokainen pystyy antamaan oman mielipiteensä asiaan kuin asiaan. Jokaisella on kuitenkin hyvä olla tietyt vastualueet, ettei asioita jää hoitamatta ja että tiimissä on aina joku kenen vastuulla on perehtyä johonkin tiettyyn asiaan tarkemmin ja hankkia siihen liittyvää syvempää osaamista.
Mahdollisimman erilaisia ihmisiä. Avoin keskustelukulttuuri ja kyky ja halu kokeilla asioita nopeasti
- yhteistyö - kahvitauot
Olemme uskaltaneet puhua toisillemme avoimesti ja toisten tukeen on voinut luottaa. Yhdessä on haaveiltu isosti ja tartuttu toimeen tavoitteiden saavuttamiseksi.
Tiimi koostui erilaista osaamista omaavista ihmisistä, jotka työskentelivät samojen palvelujen parissa. Kuunteleva esimies ja matalan kynnyksen palautekeskustelut olivat tärkeitä itselleni. Roolit oli tarpeeksi selkeästi määriteltä, mutta ne mahdollisti myös jouston ja kehittymisen tehtävässä
Palautteen anto ja toisten työn tukeminen.
Sama kuin organisaation kohdalta
Luottamus toisia ja toisten ammattitaitoa kohtaan, avoin tiedonjakokulttuuri, hyvä huumori, voi olla oma itsensä, jokainen tekee oman työnsä tunnollisesti.
Erilaisten ihmisten saumaton yhteistyö. Avoimella keskustelukulttuurilla voi hyvässä hengessä haastaa toista. Vapaata ideointia ja niistä yhdessä keskustelua.
Toinen toisensa kirittäminen ja tukeminen, rento ilmapiiri, rautainen ammattitaito
Erilaiset ihmiset ja osaajat jotka tuntee toistensa vahvuudet ja heikkoudet ja pystyy silti toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Yhdessä.
Kaikkien tiimiläisten ja heidän osaamisensa arvostus, selkeys tavoitteissa ja viestinnässä, yhteen hiileen puhaltaminen mentaliteetti.
Auttaminen ja keskusteleminen
tiimissä on jatkuva itsensä kehittämisen ilmapiiri
Avoin ja luottava ilmapiiri. Saa epäonnistua.
Srvoistus
Toisten rohkaisu
Edellä kuvaamani seikat toteutui
Loistavat osaajat omalla alueellaan, esimies, joka osoitti suunnan mutta antoi tiimin tehdä ratkaisut.
Onnistumisia juhlitaan ja myös epäonnistumisista voidaan puhua avoimesti, ilman syylistämistä. Epäkohdista voidaan keskustella ilman, että esimerkiksi esimies ottaa niistä itseensä eikä esimies lyttää näitä ajatuksia heti kättelyssä. Etsitään ratkaisuja ongelmiin, eikä syyllisiä.
-
avoimuus, osaaminen, osaamisen jakaminen



Avoimuus, yhdessätekemisen kulttuuri
Ilmapiiri oli tuossa hyvä, toiset auttoivat toisiaan tekemisessä - joku vaan osaa jonkin asian paremmin kun jokin - jolloin tuettiin toisia homman etenemisen suhteen - väliin heitettiin myös porukan kanssa vapaalle viikon päätteeksi, toisinaan myös käytiin porukalla syömässä lounasta... ja paljon muita pikku asioita, jotka vaan loksahdivat tuolloin kohdalleen
Jokainen on kantanut kortensa kekoon, mutta toisaalta loistanut omilla hyvillä puolillaan, ja yhdessä on huolehdittu, että heikommat osa-alueet ovat tuettuna. Nähdään epäonnistumiset positiivisina asioina (kunhan samaa virhettä ei toisteta), eli mahdollisuuksina oppia jotain uutta.
Mun nykyinen tiimi on kuin perhe, kaikki tulevat toisiaan ja ollaan avoimia. Keskustellaan kun hommat sujuu ja kun hommat ei suju. Jaetaan loistavat palautteet ja kehitetään yhdessä.
Mahdollisuus ja kannustaminen oppimiseen, epäonnistumisen sietäminen ja selkeä toimintasuunnitelma, joka on jaettu lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin, jotka on mahdollista tavoittaa.
Kaikki ovat ottaneet vastuun omasta työstään ja olleet aina valmiita auttamaan toisia. Innovatiivinen keskustelukulttuuri, joka kannustaa heittelemään hullujakin ideoita. Täydellinen luottamus toisia kohtaan.
Keskinäinen kunnioitus ja vastakkainasettelun / kielteisen kilpailun vähäisyys
Osattu nauraa itselle ja organisaatiolle.
Mistä tahansa asiasta voi puhua ja aina kokee tulleen kuulluksi. Kenenkään mielipiteitä ei ohiteta, vaan tartutaan niihin kiinni niin, että niistä saadaan yhteinen ymmärrys. On tärkeää kuunnella, miksi joku ajattelee, niinkuin ajattelee. Miksi epäröi, pelkää, innostuu yms. Hankalien asioiden käsittelyssä muistetaan empatia.
Toisiaan tukeva ja auttava kokeilukulttuuri. Hyvä me-henki. Toisiaan kunnioittava käyttäytyminen.

## 17. Yrityksen arvot ovat selkeät ja sopivat omaan arvomaailmaani.

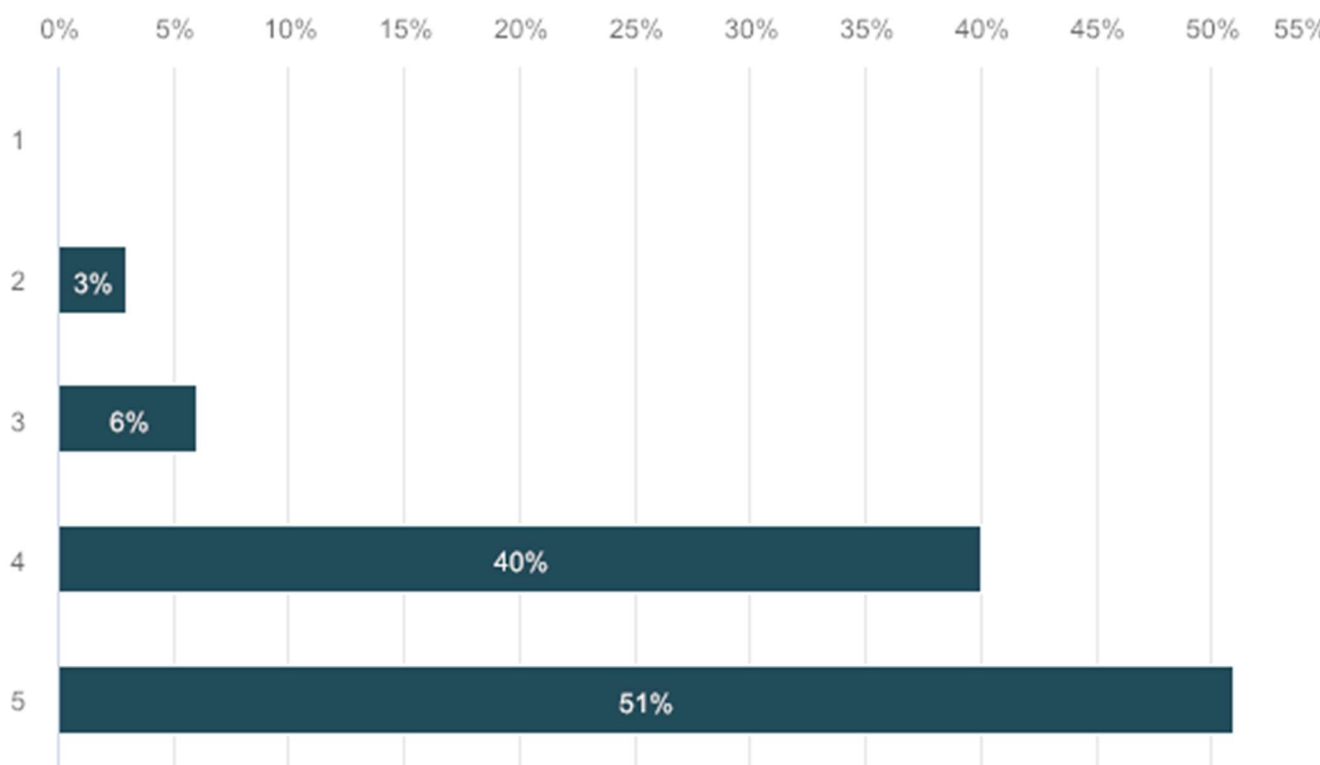
Vastaaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	0	0%
2	2	5,7%
3	10	28,6%
4	8	22,9%
5	15	42,8%

### 18. Yrityksessä arvostetaan osaamista.

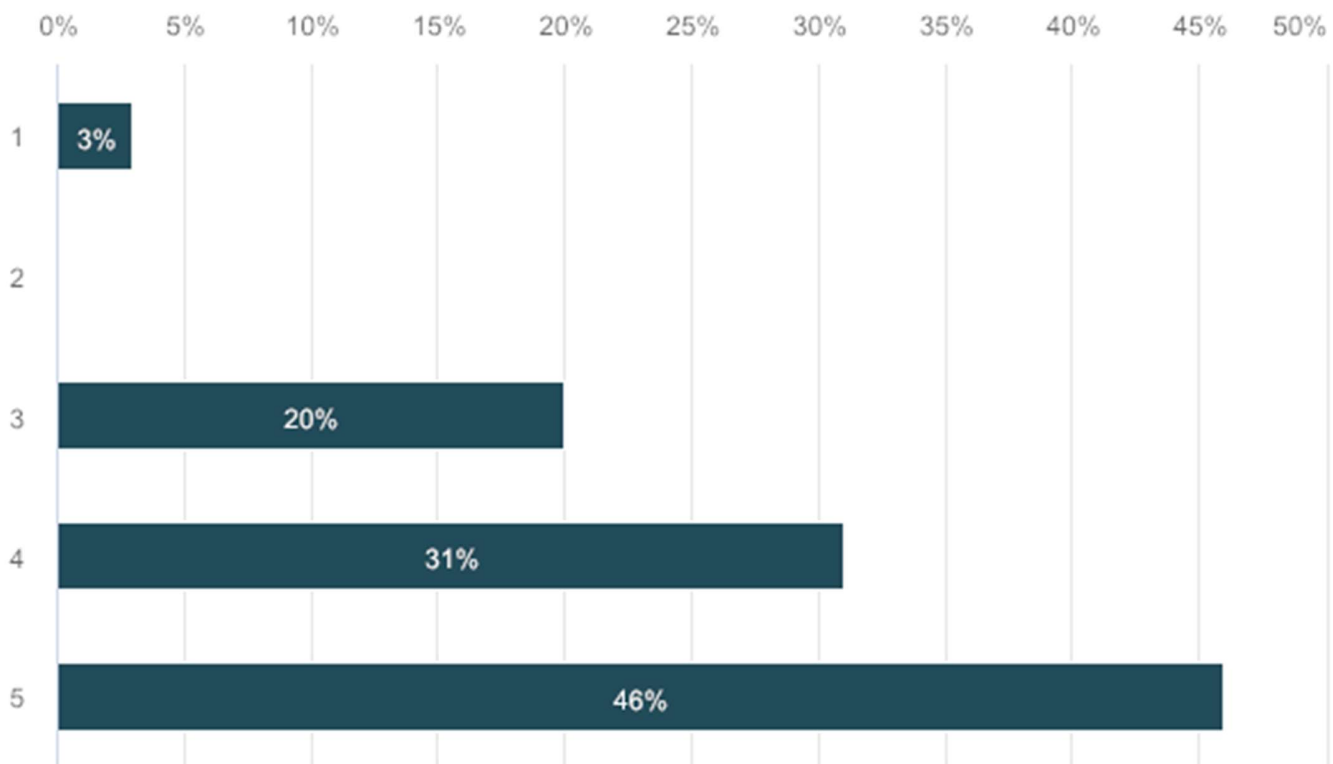
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	0	0%
2	1	2,9%
3	2	5,7%
4	14	40%
5	18	51,4%

### 19. Työssäni on turvattu toimeentulo.

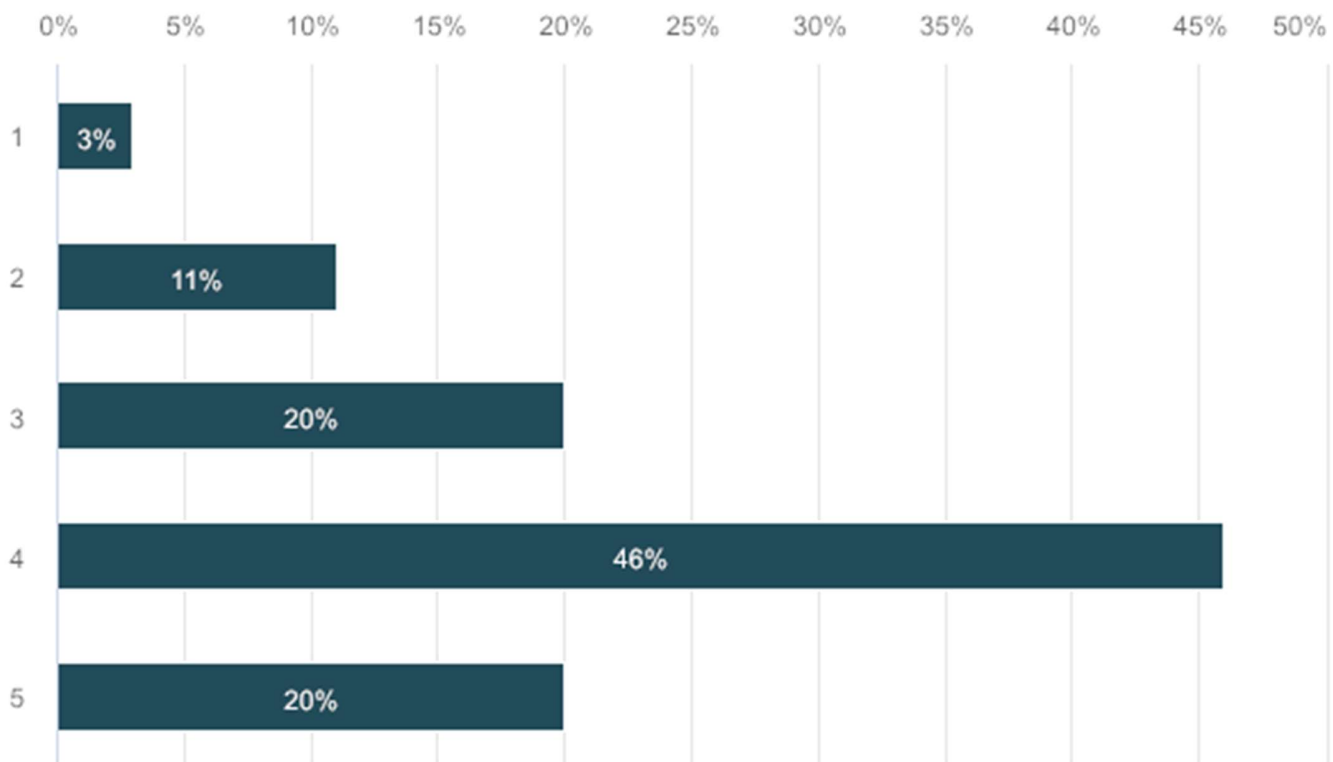
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	1	2,9%
2	0	0%
3	7	20%
4	11	31,4%
5	16	45,7%

## 20. Esimies antaa selkeää palautetta.

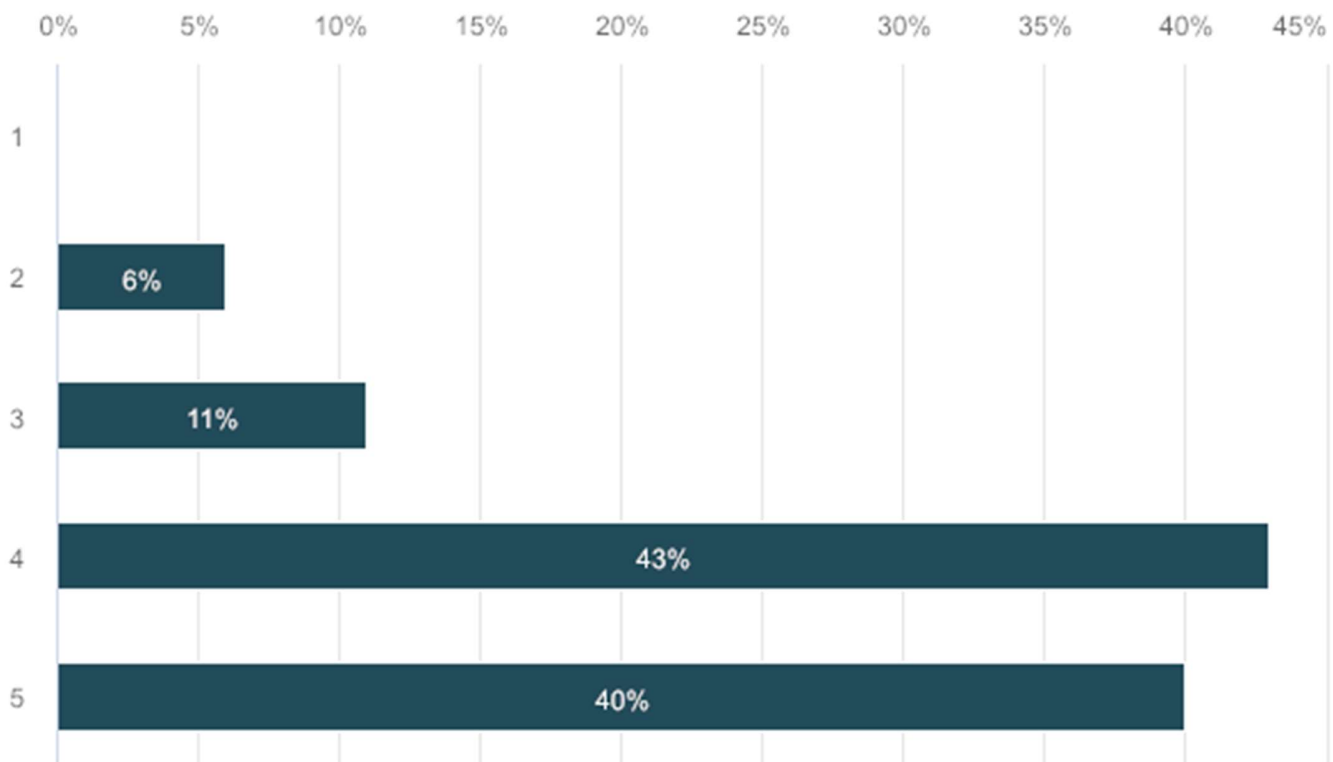
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	1	2,9%
2	4	11,4%
3	7	20%
4	16	45,7%
5	7	20%

## 21. Työ tarjoaa sopivan määrän haasteita.

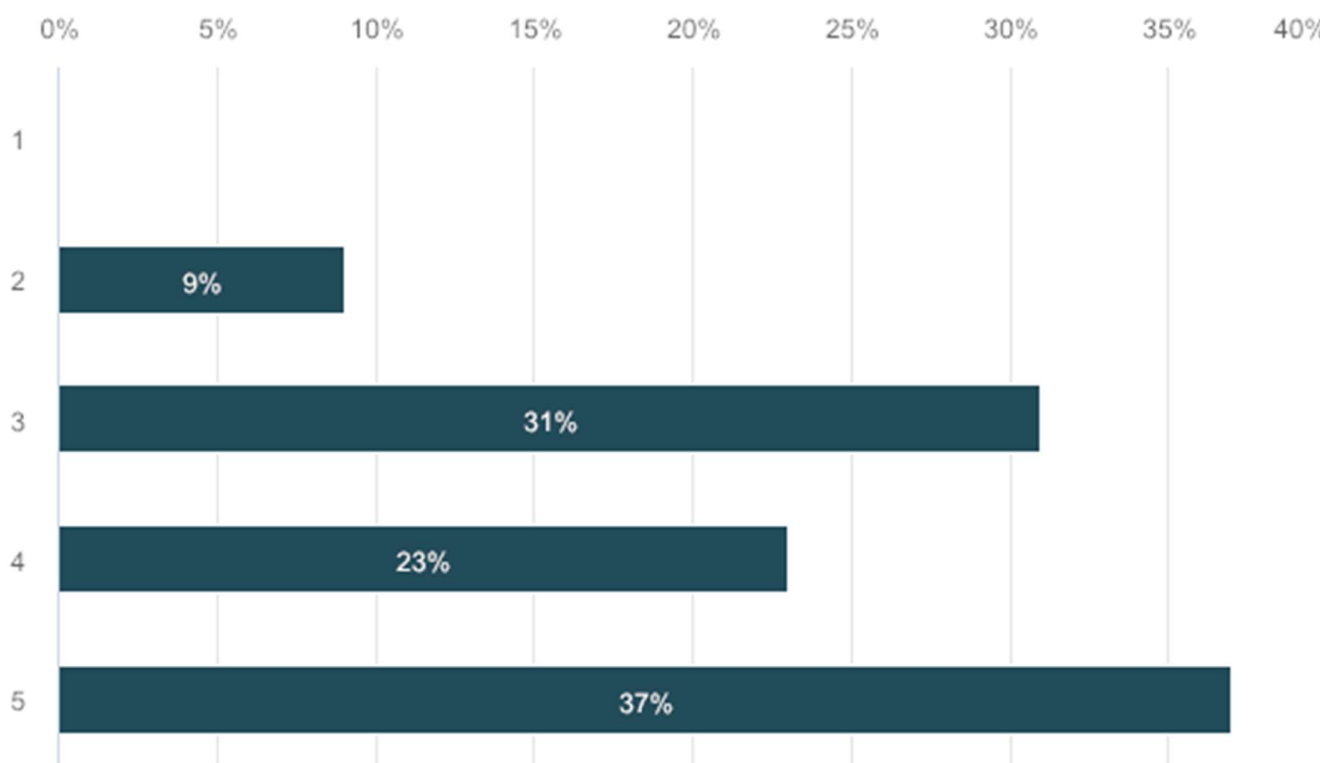
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	0	0%
2	2	5,7%
3	4	11,4%
4	15	42,9%
5	14	40%

## 22. Yrityksessä on yhdessä tekemisen meininki ja hyvä me -henki.

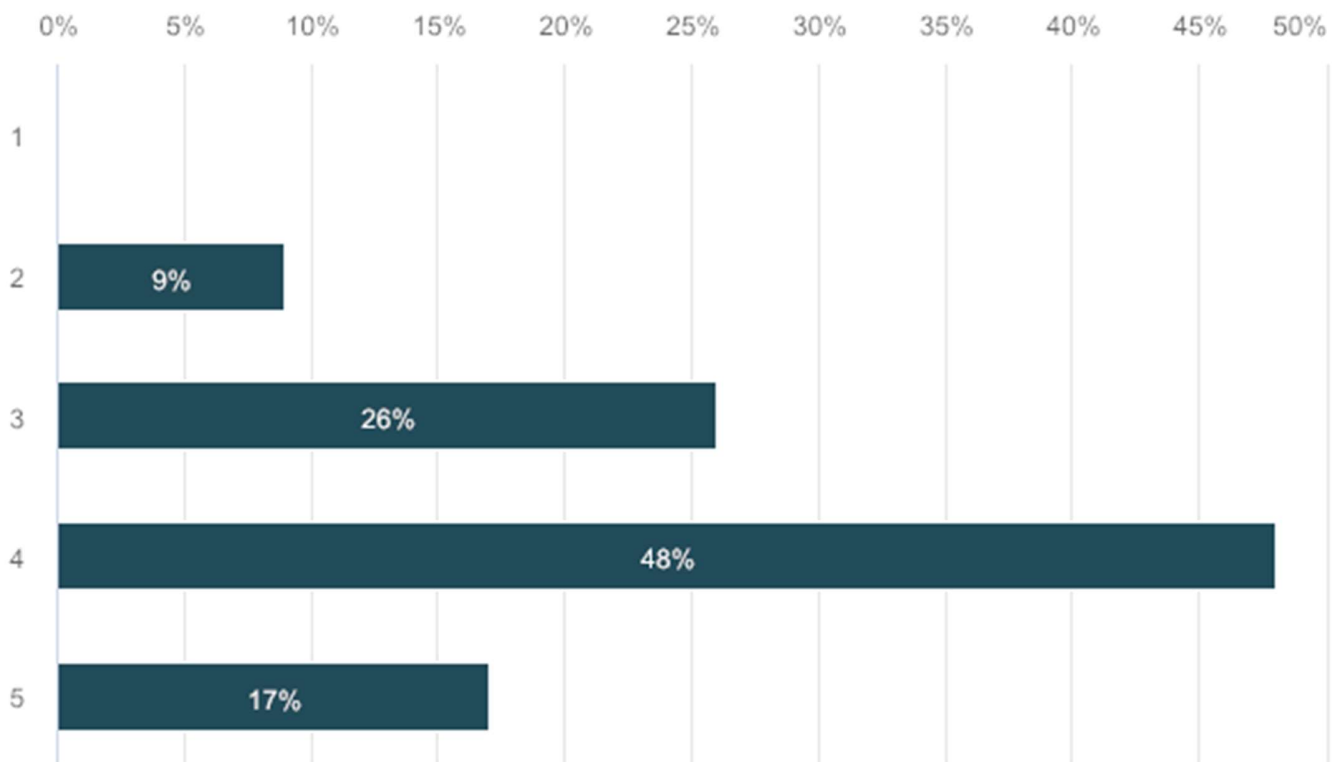
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	0	0%
2	3	8,6%
3	11	31,4%
4	8	22,9%
5	13	37,1%

### 23. Yrityksen imago on arvostettu.

Vastaajien määrä: 35

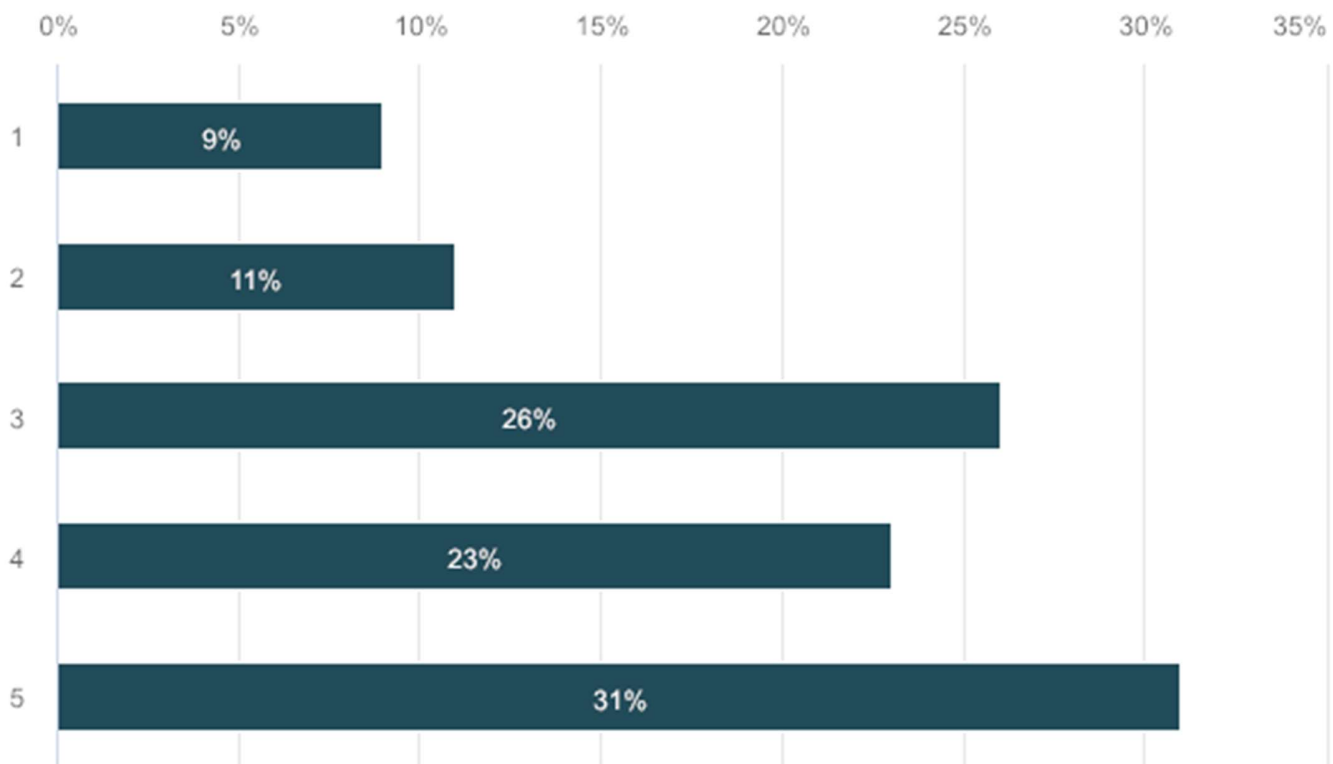


	n	Prosentti
1	0	0%
2	3	8,6%
3	9	25,7%
4	17	48,6%
5	6	17,1%

## 24. Yrityksessä on etenemismahdollisuuksia.

Vastaajien määrä: 35

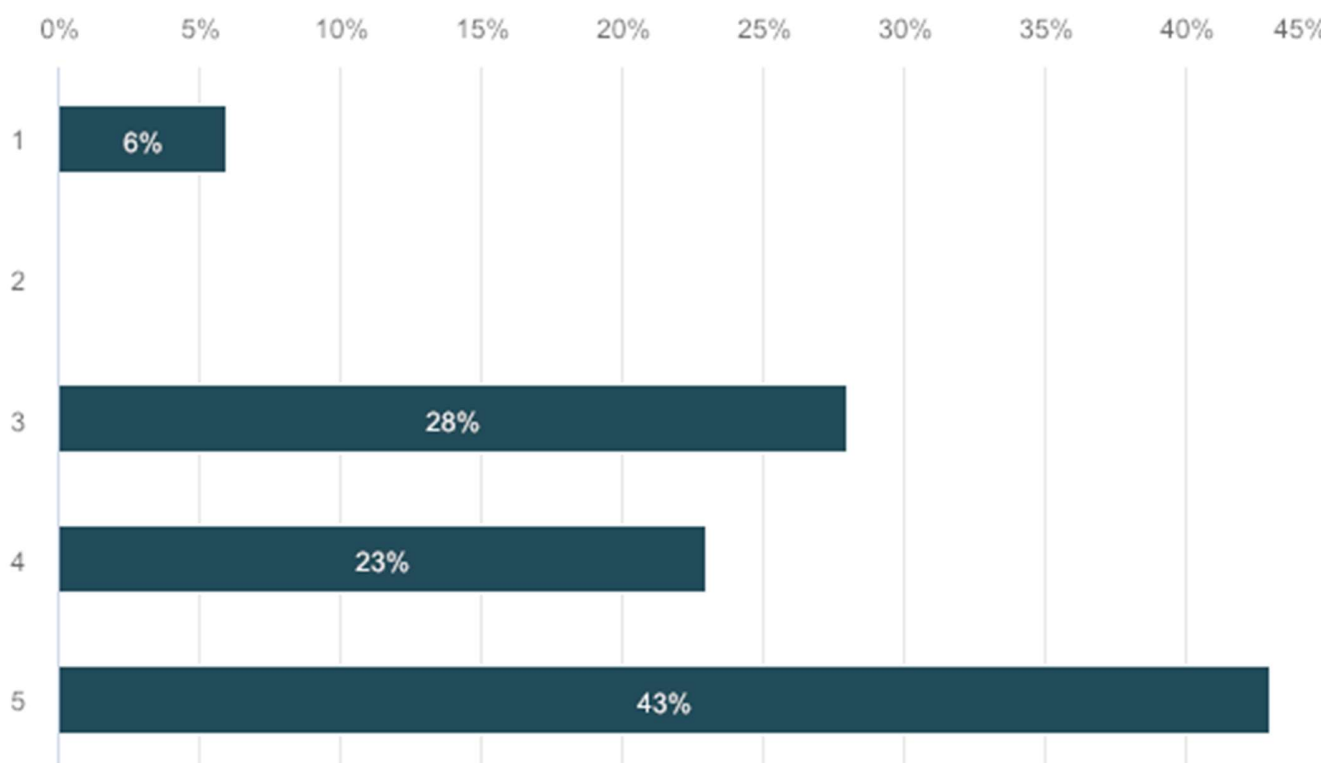




	n	Prosentti
1	3	8,6%
2	4	11,4%
3	9	25,7%
4	8	22,9%
5	11	31,4%

## 25. Hyvä esimiestyö.

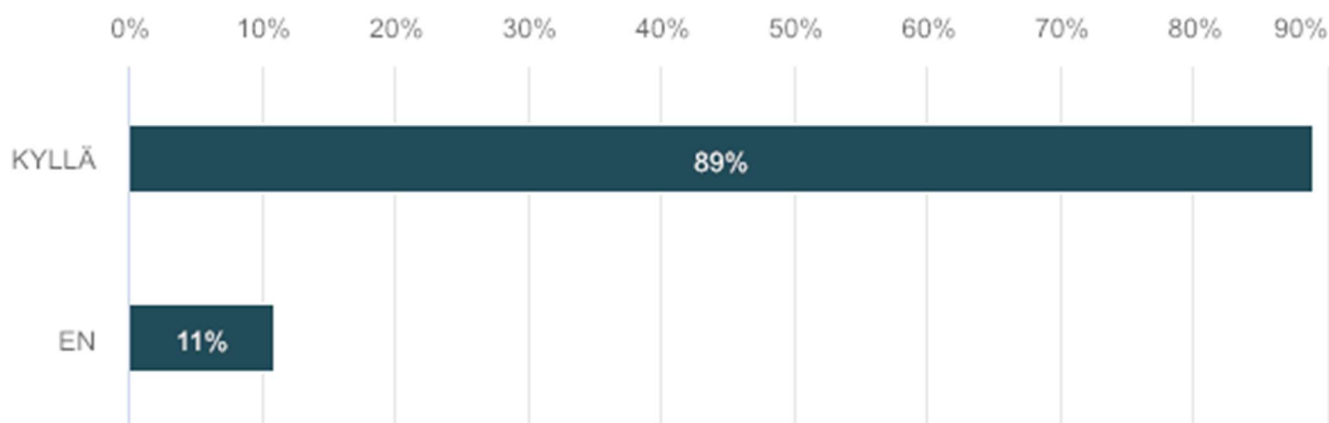
Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
1	2	5,7%
2	0	0%
3	10	28,6%
4	8	22,9%
5	15	42,8%

## 26. Oletko toiminut viimeisen vuoden aikana pääosin etätyössä? KYLLÄ/EN

Vastaajien määrä: 35



	n	Prosentti
KYLLÄ	31	88,6%
EN	4	11,4%

**27. Jos vastasit KYLLÄ -> Onko etätyössä toimiminen tuonut työyhteisösi turvattomuutta? Jos on, niin millaista tukea olisit toivonut esimieheltäsi, organisaatioltasi tai tiimiltäsi?**

Vastaaajien määrä: 27

Vastaukset
-
Omalta osaltani ei ole tuonut turvattomuutta. Pystyn työskentelemään itsenäisesti yksin kotona mutta osa työyhteisöstä on kertonut kaipaavansa toimistolle ihmisten pariin.
Ei. Esimiesten tuki muutenkin erinomaista. Tai ehkä juuri siksi turvattomuuden tunnetta ei ole laajasti tullut
Ei ole varsinaisesti turvattomuutta. Olen kuitenkin kaivannut spontaaneja tapaamisia.
En ole kokenut kovinkaan turvattomuutta itsessäni tai huomennut muissa, kun kyseessä jo tuttu tiimi/organisaatio ja tutut tehtävät. Tiimin tai työpaikan vaihtuessa tilanne on toinen, kun tutustuminen tiiminkavereihin, mahd. uuteen työpaikkaan ja uusien tehtävien omaksuminen tapahtuu pääosin videoneuvottelun välityksellä. Toimistolle meneminen hieman jännittää, kun ei ole ihmisiä kasvokkain tavannut.
Enemmän yhdessä oloa etänä Uusia jäseniä tullut pitkin matkaa, joilta saattaa jäädä muiden tuntemus ja osaaminen hataraksi
Ei ole tuonut turvattomuutta, päinvastoin
Hieman enemmän epämuodollisia kohtaamisia
Ei varsinaisesti turvattomuutta etätöiden johdosta.
On tuonut turvattomuutta. Työyhteisöä eikä sosiaalista kanssa käymistä ei juuri ole tiimin kanssa. Esimies ei johda ei ole yhteydessä mitenkään. Pidän itsenäisestä työstä mutta täysin ilman johdosta ei vain ole järkevää tai tuotteliasta toimia. Vie motivaatiot ja jaksamista.
Ei ole. Ehkä jopa päinvastoin, kun työ on enemmän itsenäisempää.
Ei ole tuonut. Etätyötä tai etätiimityötä olen tehnyt lähes koko työurani, joten tässä ei ollut periaatteessa mitään uutta.
Ei
Ei
Ei ole lisääntynyt
Ei tietääkseni.
Ei ole. Yhteistyö on jopa parantunut etätöiden takia, koska asioista on keskusteltava avoimemmin vähäisen yhteisen ajan takia. Esimies ei voi "havainnoida" esimerkiksi tiimin huonoa fiilistä yhtä helposti, kun toimistoympäristössä.

Työntantajani on käynyt viimeisen vuoden aikana isoja muutoksia sekä omistuspohjassa että palvelutarjonnassa. Etätyössä muutosten viestintä on ollut puutteellista, jonka vuoksi organisaatio kipuilee epävarmuuden ja epätietoisuuden kanssa. Kuormitus on erittäin suuri.
on, hitaampaa ja hankalampaa selvittää eteen tulevia haasteita, kun
Etätyöt ovat sujuneet pääasiassa loistavasti, tosin tuosta jää ne päiväiset kahvi tauon aikaiset keskustelut pis - tuota olaan yritetty kyllä korvata silleä että pidetään muutamia ryhmä palavereja viikon aikana.
Eipä oikeastaan, kaikki ovat tottuneet aika nopeasti uusiin kommunikaatiovälineisiin, ja huomanneet, että etänä saa monia asioita itse asiassa paljon tehokkaammin hoidettua.
Ei ole, pidetään tiiviimmin yhteyttä jopa
Etätyössä on se ongelma, että viestintä- ja yhteistyöalustojen (Slack, Teams, yms.) jatkuva tietotulva voi aiheuttaa joillekin työntekijöille liiallista rasitetta. Olisin ehkä toivonut rajallisempaa viestintää ja vähemmän impulsiivisuutta. Toisaalta, yksineläjällä ei ole mitakaan kontakteja, joten... vaikea juttu.
Ei ole minun osalta. Etätyötä jo vuosia.
En ole kokenut moista.
Einole turvattomuutta, mutta irtautumista organisaatiosta havaittavissa. Olisi suurempaa, jos itse ei olisi aktiivinen.
Kyllä vuoteen on mahtunut myös negatiivisia tunteita. En ole odottanut keneltäkään enempää mitään, koska tunteet on käsitelty yhdessä ja niihin on saanut tarvitsemansa tuen.

## 28. Jos vastasit EN -> Mistä syystä et ole työskennellyt etänä? Miten olet kokenut työskentelysi toimistolla poikkeusaikana?

Vastaaajien määrä: 5

Vastaukset
-
Toimistossa on helpompi keskittyä työhön. Toimistolla on edelleen asioita joita ei voi hoitaa kotoa.
Olin 3 kuukautta etätöissä. Itse olisin halunnut jatkaa etätöitä, koska silloin olin paljon tehokkaampi kuin työpaikalla, mutta esimies alkoi soittaa päivittäin, milloin palaan töihin. Ahdistavaa olla toimistolla, kun on maskipakko, enkä sitä voi valitettavasti käyttää, olisi helpompaa olla kotona, kun nyt pitää yrittää pysyä vain omassa kopissa, ettei tule turhia suojaamattomia kontakteja. Mutta kun jatkuva työpaikalle ruinaaminenkin ahdistaa, niin olen vvalinnut kahdesta pahasta toisen. Siis saisin tehdä etätöitä, mutta myös työpaikan menettäminen palottaa, jos ainoana työpaikalta jää kotitoimistolle.
-
Logistiikkapäällikkönä oltava paikalla ainakin osan viikosta

## 29. Avoin sana. Halutessasi voit vielä kertoa, millaisin keinoin työyhteisössä voidaan vaikuttaa turvallisen ilmapiirin syntyyn.

Vastaaajien määrä: 16

Vastaukset
------------

Arvostuksen ja kuulluksi tulemisen tunteet ovat tärkeitä, samoin epäkohtiin reagointi.
Toisten arvostaminen ja hyväksyminen on avainasemassa. Pysähtyminen kuulemaan, mitä toisilla on sanottavana. Rehellisen mutta kannustavan palautteen saaminen myös tärkeää.
Korostoisin keskenäisen arvostuksen ja kunnioituksen ilmapiiriä sekä avointa keskustelukulttuuria sekä selkeää viestintää. Empatiataidot
Johdon merkitys on suuri esimerkkinä (käytännön toimin) yrityksen kulttuuriin
Oman organisaationi suurimpia ongelmia on, että ylin johto innostuu helposti uusista visioista ja on ns. helposti vietävissä, kun jokin taho osaa esittää argumenttinsa vakuuttavasti. Johto ei kuitenkaan aina mieti saati ymmärrä toimiensa vaikutuksia käytännön työhön ja aiheuttaa siksi tyytymättömyyttä ja turvattomuutta työyhteisössä. Vaikka ns. ammattijohtajille on paikkansa, heidän on tärkeää tutustua eri tehtäviin organisaatiossa, jotta he voivat ymmärtää päätöstensä vaikutukset työyhteisöön. Organisaatiot keskittyvät asiakkaisiinsa, mutta lopulta esimiehen/johtajan tärkein asiakas ovat hänen alaisensa.
Panostetaan tietoisesti työyhteisen ryhmäytämisen ja yhteiseen aikaan. Kun ryhmän jäsenet tuntevat toisensa hyvin tuo se turvallisuuden tunnetta. Uskaltaa olla aidosti oma itsensä - epäonnistua tai ottaa riskejä. Johtamisella on tässä suuri vaikutus. Tämän hetken työyhteisössä ei ole johtamista ollenkaan ja kontrastin huomaa. Itsenäistä etätyötä tein edellisessäkin organisaatiossa mutta johtaminen oli kuitenkin olemassa ja työyhteisö toimi ja etätyöskentely huomattaavasti mielekkäämmän.
Aitous
Lähin esimies on avainasemassa luottamuksen synnyssä.
Tiimissä on tasa-arvoinen ilmapiiri, esimiehellä ei ole selkeitä lemppareita ja inhokkeja. Uskotaan ihmisten yrittävän parhaansa eikä syyllistetä epäonnistumisista. Pelisäännöt sovitaan yhdessä ja toimitaan läpinäkyvästi.
Esimiestyön rooli korostuu. Avoin kommunikaatio auttaa ymmärtämään odotukset, vastuut, velvollisuudet sekä raamit joissa toimia. Sama toimii myös toiseen suuntaan.
Pitämällä firma hengissä:) Turvallisuudentunnetta ja työmotivaatiota heikentää jos firma on konkurssissa ja työsopimusta viikko jäljellä.
Tuohon asiaan vaikuttaa moni asia... henkilöstö kemia on se yksi tärkeimmistä.
Kiitos mielenkiintoinen kysely. Työyhteisö sanan kohdalla mietin ensin, että puhutaanko lähiyhteisöstä vai isommasta kuvasta (silloin kun globaali yhteisö).
Kuuntele, jaa, luota ja ole luottamuksen arvoinen. Maalaisjärjelliset perusasiat luovat pohjan.
Esimiestyön ennakoitavuus luo turvallista ilmapiiriä. Fiilispohjalta toimiminen sopii konsultointiin ja joskus tutkimus- ja kehitystoimintaan, mutta esimiestyössä se ei toimi. Kommunikointi on hyvästä, jos siihen ei velvoiteta.
Myös ylemmän johdon täytyy taustoitaa tekemidiään ja päätöksiä, ei sanelemalla vaan laajentamalla omaa lähipiiriään.
Jokaisella työntekijällä, titteliin katsomatta, tulisi olla mahdollisuus ja velvollisuus kehittää itsessään vuorovaikutus-, palaute-, ym. pehmeitä toimintatapoja. Näiden kehittämiseen tulisi aktiivisesti ohjata ja niiden arvostusta korostaa (kommunikaatiossa, palkkauksessa ym).

# Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että suorituksia ei voisi johtaa!

## Osoita arvostusta.

- Kuuntele, kiitä, tarjoa apua.
- Osoita empatiaa.
- Näytä, että arvostat kaikkia työtovereitasi.
- Kohtelee toisia kuten he haluaisivat itseään kohdeltavan, ei kuten itse haluaisit itseäsi kohdeltavan.
- Kysy tiimikaveriltasi, minkälaista tyyliä hän arvostaa kommunikaatiossa.
- Huomioi kehonkieli, käänny kohti keskustelukumppaniasi ota katsekontakti.
- Ilmaise kiinnostuksesi: "Kuulostaa hyvältä, kerro lisää!".
- Varmista, että olet ymmärtänyt mitä toinen tarkoitti.
- Ilmaise että ymmärsit: "Ymmärrän mitä sanot".
- Anna tunnustusta toisten tekemästä työstä.
- Ilmaise kiitollisuutta osallistujille.
- Pidä aktiivisesti huoli, että kaikkien ääni kuuluu.
- Tiedosta asiat jossa olette samaa mieltä ja mistä eri mieltä. Ole avoin kysymyksille.
- Vältä syyttelyä, keskity ratkaisuun yhdessä. "mitä voimme yhdessä tehdä paremmin?".
- Puutu negatiiviseen puheeseen ja arvosteluun toisesta tiimin jäsenestä. Ilmaise selkeästi että negatiivista puhetta toisista ei hyväksytä.



# PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TEKEE TYÖSTÄ LEPPOISAA

Ei tee, vaan reilua!



## VIESTI SELKEÄSTI, KERRO VASTUUT JA ODOTUKSET

- Kerro syyt päätöksiesi takana.
- Rohkaise riskinottoon ja osoita riskin ottoa omassa työssäsi.
- Kerro, miksi on tärkeää.
- Kerro, mitä on pelissä.
- Kerro, miksi sillä on merkitystä.
- Puhu avoimesti omista virheistäsi, jotta muutkin uskaltavat ottaa riskejä.
- Pidä huoli siitä, että kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan.
- Keskity työn tuloksiin, ei tekemisen tapoihin/käytettyyn aikaan.



★ **VAHVISTA  
KESKUSTELUKULTTUURIA,  
AVOIMUUTTA JA  
JAKAMISTA** ★

- **Esitä työ oppimishaasteena älä ongelmien ratkaisuna.**
- **Innostu keskusteluista ja luo niille tilaisuuksia.**
- **Osoita uteliaisuutta ja kysy paljon kysymyksiä.**
- **Osoita olevasi inhimillinen; jaa henkilökohtaisia näkemyksiäsityöstä ja jaa omia epäonnistumisia.**





/ Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai /  
että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin

# OLE OIKEUDENMUKAINEN

- Kehystä työ: tuo esiin oletus virheiden väistämättömyydestä, työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta.
- Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia.
- Kysy rakentavia kysymyksiä, kuuntele tarkkaavaisesti ja luo jakamisen paikkoja.
- Puutu selkeisiin rikkomuksiin ja pidä huoli, että käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät.

