

**Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden
yhteys organisaation strategian toteuttamiseen**

Teemu Ojala

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Artikkelimuotoinen
Syyslukukausi 2022
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Ojala, Teemu. 2022. Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteys organisaation strategian toteuttamiseen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 57 sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä tukevaa tietoa tarkastelemalla työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä organisaation strategian toteuttamiseen. Vaikka strategian toteuttaminen on organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta oleellista, on erityisesti määrällinen tutkimus tunteiden yhteydestä siihen vähäistä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena* (TUNTO2) -hankkeessa teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa kerättyä kyselyaineistoa ($N = 777$). Aineistoa analysoitiin faktorianalyysillä, korrelaatiokertoimilla (Pearson), hierarkkisella ja lineaarisella regressioanalyysillä sekä keskiarvovertailulla.

Alustavissa analyyseissa strategian toteuttamisen todettiin rakentuvan kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalisesta ulottuvuudesta. Regressioanalyysit osoittivat työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden olevan positiivisesti yhteydessä jokaiseen strategian toteuttamisen ulottuvuuteen. Yhteydet olivat esihenkilöillä muuta henkilöstöä voimakkaampia. Lisäksi todettiin tunneilmaston moderoivan psykologisen turvallisuuden yhteyttä strategian toteuttamiseen.

Tulokset sekä vahvistavat aikaisempaa tutkimusta että antavat uutta tietoa strategian toteuttamisesta ja tunteiden yhteydestä siihen. Tutkimuksen johtopäätös on, että organisaatioiden on syytä panostaa erityisesti organisaatiotasolla tunteiden autenttiseen näyttämiseen, niiden rakentavaan käsittelyyn sekä avoimeen kommunikaatioon, kun halutaan edistää strategian toteuttamista.

Asiasanat: strategian toteuttaminen, tunneilmasto, psykologinen turvallisuus, tunteet, strateginen muutos

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO	4
1.1 Organisaation strategian toteuttaminen	5
1.2 Työpaikan tunneilmasto	7
1.3 Psykologinen turvallisuus	10
1.4 Tutkimuskysymykset	12
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
2.1 Tutkimusaineisto ja tutkimukseen osallistujat	15
2.2 Mittarit ja muuttujat	16
2.3 Aineiston analyysi.....	20
2.4 Eettiset ratkaisut.....	21
3 TULOKSET	23
3.1 Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteys strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin	23
3.1.1 Strategia toimintana	24
3.1.2 Strategian merkitys.....	26
3.1.3 Oman roolin selkeys.....	27
3.2 Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhdysvaikutus organisaation strategian toteuttamiseen	30
4 POHDINTA	34
4.1 Tulosten tarkastelu	34
4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	37
4.3 Jatkotutkimusehdotukset ja johtopäätökset.....	38
LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen ja kilpailun keskellä. Epävarmuuden kyllästävä postmoderni maailma koostuu hetkessä ohikiitävistä ja pirstaloituneista ilmiöistä (Juuti & Luoma, 2022). Äkillisesti muuttuvien trendien, globalisaation, tiukentuvan kilpailun, organisaatio- ja teknologiamuutosten sekä pahelevien resurssi- ja ympäristöongelmien vuoksi epävakaus tulee tulevaisuudessa vain kasvamaan (Kasvio, 2014; Ritakallio & Vuori, 2018). Strategian avulla organisaatiot voivat vastata muutokseen ja haasteisiin, ylläpitää kilpailukykyä, sekä erottua muista edukseen (Johnson ym., 2017; Juuti & Luoma, 2022; Tawse & Tabbesh, 2021). Strategian keskimääräinen elinkaari on vain kahdesta kolmeen vuotta (Speculand, 2009), joten tehokkaan strategisen mukautumiskyvyn merkitys organisaatioille korostuu nopeiden ja odottamattomien muutosten markkinoilla. Henkilöstölle muutokset organisaatiossa voivat tarkoittaa täysin uuden roolin ja työtehtävien omaksumista (Collin & Lemmetty, 2020). Tällaiset strategiset muutokset herättävät henkilöstössä tunteita (esim. Balogun ym., 2015; Huy, 2011; Vakola ym. 2013), joiden käsittely voi olla merkittävää esimerkiksi konfliktitilanteiden purkamisen kannalta (Brundin & Nordqvist, 2008).

Pitkään elänyt uskomus tunteiden toissijaisuudesta työelämässä on pölyynnyt. Nykyään tunteista ja niiden hallinnasta puhutaan jopa työelämän osaamisvaatimuksena (Hannula, 2007). Viime vuosina tunteita työelämässä on tutkittu runsaasti ja niiden on tunnistettu olevan merkittäviä sekä henkilöstön että organisaatioiden kannalta (esim. Ashkanasy, 2015; Hökkä ym. 2020a; Hökkä ym. 2022; Vuori & Huy, 2022). Tässä tutkimuksessa tunteita tarkastellaan työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden käsitteiden kautta. Työpaikan tunneilmastolla viitataan organisaation tapaan huomioida ja käsitellä tunteita. Psykologinen turvallisuus puolestaan on jaetuista luottamuksen, kunnioituksen ja turvallisuuden tunteista kumpuava ryhmätason ilmiö. Tunteiden ja strategiaprosessin yhteydestä on jonkin verran aikaisempaa tutkimusta (esim. Fan & Zietsma, 2017; Hodgkinson & Healey, 2011; Liu & Maitlis, 2014; Vuori & Huy, 2022), mutta

nimenomaan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä strategian toteuttamiseen ei tiettävästi ole aikaisemmin tutkittu ollenkaan.

Työelämän tunnetutkimus on viime vuosina ollut aktiivinen osa aikuiskasvatustieteellistä tutkimusta. Sen tavoitteena on tuottaa sekä työntekijöiden että organisaatioiden oppimista ja kehittämistä tukevaa tietoa. Tämä tutkimus noudattaa tätä linjaa ja pyrkii tuottamaan uutta tietoa työelämän ja strategiaprosessin tunnetutkimuksen kentille.

1.1 Organisaation strategian toteuttaminen

Organisaation strategia voidaan tiivistetysti määritellä huolellisesti laadituksi yritystoiminnan kehittämiseen tähtääväksi toimintasuunnitelmaksi, jonka avulla ylläpidetään yrityksen kilpailukykyä (Johnson ym., 2017; Juuti & Luoma, 2022; Sterling, 2003). Strategian toteuttamisella tarkoitetaan strategiassa esitettyjen tavoitteiden, arvojen ja niitä edistävien toimien siirtymistä konkreettisesti henkilöstön käytännön työhön ja toimintaan (Hrebiniak, 2008; Ikävalko, 2005; Li ym., 2010; Tawse & Tabesh, 2021). Strategian toteuttaminen on jatkuva dynaaminen ja kompleksi prosessi (Tawse & Tabesh, 2021), joka Weiserin ym. (2020) mukaan koostuu strategian käsitteellistämisestä, soveltamisesta ja koordinoimisesta. Strategia sinänsä on pelkkiä sanoja paperilla, kuten Kilpinen (2022) toteaa: strategiat itsessään eivät tee mitään – ihmiset tekevät. Niinpä parhainkin strategia on huonosti toteutettuna hyödytön (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Hitt ym., 2017; Speculand, 2009).

Perinteisesti strategian on ajateltu olevan rationaalisen suunnitteluprosessin tulos. Siksi strategian toteuttamisen tutkimus keskittyi aluksi erityisesti implementointisuunnitelmien käsitteellistämiseen ja strategian toteuttamiselle optimaalisten rakenteiden kehittämiseen (Johnson, ym. 2017; Weiser ym., 2020) Viime vuosikymmeninä tutkimuksen painopiste on siirtynyt lähemmäs käytäntöä tarkastelemaan esimerkiksi strategian merkityksellistämistä sekä sitä, miten strategiaa sovelletaan ja toteutetaan käytännössä (Laine 2010; Weiser ym. 2020). Tämän adaptiivisen käännökseen (Weiser ym., 2020) myötä strategiatutkimuksen vallitsevaksi tutkimussuuntaukseksi on noussut strategian tarkastelu

käytäntönä, jolloin huomio kiinnittyy ennen kaikkea strategiaprosessin toimintaan, toimijoihin, vuorovaikutukseen ja käytäntöihin (Jarzabkowski & Spee, 2009; Laine, 2010; Vaara & Whittington, 2012). Myös tässä tutkimuksessa strategian toteuttaminen ymmärretään käytäntönä, ja taustalla on ajatus strategian toteuttamisesta vuorovaikutuksessa rakentuvana (Jarzabkowski, 2004) ja siihen perustuvana (Beer & Eisenstat, 2000) ohjaamis- ja muutosprosessina.

Strategian toteuttaminen liittyy läheisesti organisaation muutokseen, minkä vuoksi sitä on tarkasteltu myös useissa organisaatiomuutosta käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Collerette ym., 2006; Sminia & Van Nistelrooij, 2006). Organisaatiomuutoksella viitataan strategisiin muutoksiin, joiden seurauksena esimerkiksi työtehtävät ja -tavat muuttuvat. Henkilöstön on todettu reagoivan organisaatiomuutokseen kognitiivisella (tiedollisella), affektiivisella (tunnepitoisella) ja behavioraalilla (toiminnan) tasolla (Smollan, 2006; Vakola ym., 2013). Niinpä näiden ulottuvuuksien voidaan ajatella olevan myös strategian toteuttamisen kannalta merkittäviä.

Strategian toteuttamisen onnistumisen suuresta merkityksestä huolimatta se epäonnistuu kestävämmän usein. Näyttää siltä, että jopa joka toinen (Johnson, 2004; Sterling, 2003) strategia jää toteuttamatta kokonaan tai osittain. Strategian toteuttamisen todetaankin olevan sen suunnittelua haastavampaa (Andrews ym., 2011; Hrebiniak, 2006; Speculand, 2009). Epäonnistuneen toteuttamisen syinä aikaisemmissa tutkimuksissa painottuvat heikko sitoutuminen strategiaan, ongelmat kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa sekä strategian epäselvyys (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Beer & Eisenstat, 2000; Hrebiniak, 2006). Täten voidaan päätellä strategian toteuttamisen onnistuvan paremmin näihin tekijöihin panostamalla.

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että strategian toteuttamisen onnistumisen kannalta on kolme keskeistä asiaa. Ensiksi strategian merkityksellistäminen – ymmärrettäväksi tekeminen – on keskeistä (esim. Balogun & Rouleau, 2017; Alamsjah, 2011; Shah, 2005). Merkityksellistämisen avulla strategian merkitys henkilöstölle kasvaa, jolloin he sitoutuvat siihen paremmin (Bright, 2016; Shah, 2005; Tawse & Tabesh, 2021). Erityisesti tunnetasolla tapahtuva affektiivinen sitoutuminen vahvistaa toteuttamisen onnistumista (Bright, 2016), kun

sitoutumista heikentävät muutosvastarinta ja välinpitämätön suhtautuminen strategiaan (Barton & Ambrosini, 2013). Toisaalta vastarinta voi olla myös luonnollinen osa strategian merkityksellistämistä (Balogun ym., 2011) ja koko muutosprosessia (Ford ym., 2008). Toiseksi toteuttaminen onnistuu paremmin, kun henkilöstö käsittää paikkansa muutoksessa ja heillä on selkeästi tiedossa oma roolinsa uudessa strategiassa (Alamsjah, 2011; Boswell, 2006; van Riel ym., 2009). Keskijohdon tulee antaa muulle henkilöstölle riittävästi tietoa heidän roolistaan strategian toteuttamisessa. Kolmanneksi menestyksekkään toteuttamisen osana tutkimuksessa korostuu vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkitys organisaation eri tasojen välillä (Alamsjah, 2011; Hrebiniak, 2006; Li ym., 2010; Tawse & Tabesh, 2021; Weiser ym., 2020). Onnistunut strategian toteuttaminen edellyttää toimivaa vuoropuhelua strategian laatijoiden ja toteuttajien – johtajien ja henkilöstön – välillä (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Mantere ym., 2006). Vuorovaikutuksen avulla voidaan myös tukea kahta strategian toteuttamista edeltävää asiaa: selkeyttää omaa roolia (van Riel, ym., 2009) ja saattaa strategia ymmärrettäväksi, jolloin siihen myös sitoudutaan voimakkaammin (Tawse & Tabesh, 2021).

Strategian toteuttajat eivät aina ole strategian asiantuntijoita tai suunnittelijoita, vaan oikeastaan keitä tahansa organisaation jäseniä (Barrick ym., 2015; Mantere ym., 2006; Shah, 2005). Toimenkuvat toteuttamisen prosessissa kuitenkin vaihtelevat: ylin johto on vastuussa strategian sisällön laatimisesta, kun keskijohto puolestaan toimii strategian välittäjänä merkityksellistäen ja saattaen strategian ymmärrettäväksi muulle henkilöstölle, joka toteuttaa strategiaa käytännössä (Hökkä ym., 2014; Johnson ym., 2017). Strategian laatijoiden ja toteuttajien kohtaamisissa tunteiden on todettu olevan merkittävässä roolissa (Maitlis ym., 2013; Vuori & Hyu, 2016), ja johtajien tunteet voivat joko edistää (Huy, 2002) tai estää (Huy ym. 2014) strategian toteuttamista.

1.2 Työpaikan tunneilmasto

Tunteet ovat aistien kaltaisesti erottamaton osa ihmistä (Nummenmaa, 2012), eikä niitä voi jättää aamulla kotiin työpaikalle lähtiessä. Koska organisaatiot muodostuvat ihmisistä, on tunteiden huomioonottaminen merkittävää niiden

toiminnan kannalta. Tunteiden on todettu esiintyvän työelämässä esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa (Carmeli ym., 2009; Huy, 2011; Riforgiate & Komarova, 2017), johtamiselle tyypillisissä tilanteissa (Ashton-James & Ashkanasy, 2008; Hökkä, ym., 2014) sekä strategiaprosessin (Liu & Maitlis, 2014; Vuori & Huy, 2022) ja organisaatiomuutoksen (Huy, 2002; Vuori & Huy, 2016) yhteydessä.

Rantasen ym. (2020) mukaan jokaisessa organisaatiossa vallitsee oma yksilöllinen tunneilmastonsa. DeRiveran (1992) laajasti käytetyn määritelmän mukaan tunneilmasto (emotional climate) on objektiivinen ilmiö, joka voidaan aistia esimerkiksi kaupunkiin saapuessa tai juhlissa tunnelmana kuten ilona, pelkona tai avoimuutena. Parke ja Seo (2017) puolestaan määrittelevät tunneilmaston (affect climate) henkilöstön jaetuksi käsitykseksi organisaation tunteisiin liittyvistä käytänteistä ja rutiineista sekä käytöksestä, jota odotetaan, tuetaan tai palkitaan. Tunnekulttuuri (emotional culture) on tunneilmastolle läheinen ja siihen liittyvä käsite, jonka Barsade ja O'Neill (2016) määrittelevät jaetuksi käsitykseksi tunneperäisistä arvoista, normeista ja olettamuksista, jotka ohjaavat yksilöitä tunteiden tuntemisessa ja näyttämisessä. Scheinin (1983) organisaatiokulttuurin käsitteestä tunneilmasto tulee puolestaan erottaa, sillä tunneilmasto ei organisaatiokulttuurin tavoin ole yhteydessä jäsenten olettamuksiin, uskomuksiin tai arvoihin (Ashkanasy & Humphrey, 2011; Ozelik ym., 2008). Samoin tunneilmasto on syytä erottaa tunneilmapiirin käsitteestä, joka DeRiveran ja Páezin (2007) mukaan on tilannekeskeinen ilmiö toisin kuin tunneilmasto.

Työpaikan tunneilmastoa on tutkittu sekä Suomessa (Ikävalko ym., 2020; Hökkä ym., 2022) että kansainvälisesti (esim. Liu, Härtel ym., 2014; Parke & Seo, 2017; Ruiz, 2007) ja sen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä esimerkiksi ryhmän tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Härtel & Liu, 2012) sekä tiedon jakamiseen (Jalili & Salempour, 2019). Tämän ohella positiivista tunneilmastoa edistävillä johtamiskäytänteillä, kuten tunteiden huomioimisella, positiivisella palautteella ja kannustavan ilmapiirin luomisella, on todettu olevan positiivinen yhteys liikevaihdon kasvuun (Ozelik ym., 2008). Lisäksi työpaikan tunneilmasto on Rantasen ym. (2020) ja Vacharkulksemsukin ym. (2013) mukaan yhteydessä organisaatiomuutokseen suhtautumiseen.

Ikävalon ym. (2020) mukaan työpaikan tunneilmasto muodostuu organisaation rutiinien, käytänteiden ja niihin liittyvien tunteiden kautta. Heidän tutkimustulostensa valossa tunneilmastoa voidaan kehittää esimerkiksi toistuvilla kehityskeskusteluilla, muuttamalla rutiineihin liittyvää tunteiden käsittelyä sekä vahvistamalla henkilöstön tunnetoimijuutta. Työpaikan tunneilmaston rakentamisessa ja ylläpitämisessä erityisesti johtajien rooli on merkityksellinen (DeRivera, 1992; Goleman, 2012; Ozcelik ym., 2008; Parke & Seo, 2017).

Parke ja Seo (2017) jaottelevat tunneilmastoja sen perusteella, minkälaisia tunteita organisaatiossa odotetaan näkyvän, minkälaisia tunteita siellä käytännössä näkyy ja miten erilaisten tunteiden käsittelyä ja näyttämistä säädellään. Heidän mukaansa organisaatio voi saavuttaa etua vuorovaikutukseen, tuottavuuteen ja luovuuteen autenttisen kokemisen tunneilmastolla, jossa kaikki tunteet nähdään sekä yksilön että organisaation kannalta mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä ja myös negatiivisia tunteita käsitellään rakentavasti työntekijöiden ja johdon vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa tunneilmaston ymmärrys perustuu näihin Parken ja Seon (2017) autenttisen tunneilmaston elementteihin ja sillä viitataan organisaation henkilöstön kokemukseen siitä, miten tunteet huomioidaan, miten niistä keskustellaan ja minkälaiset tunteet ovat ylipäättään sallittuja näyttää työpaikalla.

Vaikka autenttisuus – omana itsenä oleminen – vaikuttaa olevan oleellista suotuisan tunneilmaston kannalta, ei voida sanoa, että on olemassa vain yksi oikea tunneilmasto, joka toimii jokaisessa organisaatiossa ja tilanteessa. Näyttää ennemminkin siltä, että sopiva tunneilmasto vaihtelee organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen mukaan. Härtelin ja Liun (2012) mukaan yksilöllisyyttä korostavissa yhteisöissä tehokkuuden edistämiseksi tulee vahvistaa positiivista tunneilmastoa mahdollistamalla positiivisten kokemusten ja tunteiden jakaminen, kun puolestaan kollektiivisissa yhteisöissä tärkeämpää on painottaa ryhmän keskinäistä sitoutumista panostamalla yhteisiin tavoitteisiin. Rantanen ym. (2020) ehdottavat, että tunneilmastoa mukauttamalla voidaan tukea myös strategista muutosta.

Suotuisa tunneilmasto ei kuitenkaan koostu pelkästään positiivisista tunteista, vaan siihen voivat kuulua myös negatiiviset tunteet. Negatiivisten

tunteiden hyväksyminen ja rakentava käsittely voi auttaa esimerkiksi konfliktien purkamisessa (Brundin & Nordqvist, 2008) sekä edistää uuden tiedon luomista ja tehostaa tiimin suorituskykyä (Stephens & Carmeli, 2016). Näin ollen voidaan ajatella, että erilaisia tunteita tunneilmastossa painottamalla voidaan pyrkiä kohti vaihtelevia strategisia tavoitteita, mutta tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaista on tunteiden autenttinen näyttäminen, kokeminen ja rakentava käsittely. Ajatuksena on, että autenttisessa tunneilmastossa henkilöstö uskaltaa näyttää uuden strategian mahdollisesti aiheuttamat negatiiviset tunteet vapaasti ja ne käsitellään rakentavasti.

1.3 Psykologinen turvallisuus

Organisaatiotutkimuksessa psykologinen turvallisuus esiintyi ensimmäisen kerran jo 1960-luvulla (Schein & Bennis, 1965). Sittemmin käsite on noussut laajasti esiin työelämäntutkimuksen kentällä erityisesti Googlen työtiimien menestykseen vaikuttavia tekijöitä tutkineen Aristoteles -projektin ansiosta. Duhiggin (2016) mukaan yksi projektin merkittävimmistä tuloksista oli psykologisen turvallisuuden yhteys tiimin menestykseen ja luovuuteen. Toimiva tiimityö on organisaatioille valttikortti ylipäättään, sillä yhä useammassa työtehtävässä yhteistyö muiden kanssa on keskeistä.

Edmondsonin (1999) määritelmän mukaan psykologinen turvallisuus on ryhmätason ilmiö, jolla kuvataan kollektiivista kokemusta turvallisuudesta, luottamuksesta ja kunnioituksesta. Hänen mukaansa psykologisen turvallisuuden piirissä ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa henkilökohtaisia sosiaalisia riskejä pelkäämättä nolatuksi tulemista. Ryhmän sisällä luotetaan siihen, että ketään ei nöyrytetä, torjuta tai rangaista mielipiteen tai kysymyksen esittämisestä tai kyseenalaistamisesta. Ryhmän jäsenet siis uskaltavat toimia aidosti omina itseinään. Myös Kahn (1990) näki psykologisen turvallisuuden ilmaisevan yksilön rohkeutta toimia omana itsenä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, mutta hän ajatteli kyseessä olevan pikemmin yksilötason ilmiö. Psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat läheisiä, mutta toisistaan erotettavia käsitteitä: luottamus on

kahden toimijan välinen ilmiö, kun psykologinen turvallisuus muodostuu ryhmätasolla (Edmondson, 2004).

Tässä tutkimuksessa psykologinen turvallisuus ymmärretään edellä mainitun Edmondsonin (1999) määritelmän mukaisesti ryhmätason ilmiönä, jonka valitessa uskalletaan toimia omana itsenään. Ajatuksena on, että psykologisesti turvallisessa ryhmässä jäsenet huomioivat toistensa tunteet turvatonta ryhmää paremmin. Tunteiden näkökulmasta psykologisen turvallisuuden voidaan siis tulkita lisäävän luottamusta, kunnioitusta ja turvallisuutta sekä Rantasen ym. (2020) näkemyksen mukaisesti poistavan pelkoa ja häpeää. Edmondson (1999) toteaa, että tunteiden näyttäminen ylipäättään on helpompaa psykologisesti turvallisessa ryhmässä.

Aikaisempi psykologisen turvallisuuden tutkimus on keskittynyt vahvimmin ryhmätasolle (esim. Koopmann ym., 2016; Liu, Hu ym., 2014; Wong ym., 2010), mutta sitä on tutkittu myös yksilö- (Carmeli ym., 2010; Gong ym., 2012; Kahn, 1990) ja organisaatiotasolla (Baer & Frese, 2003; Carmeli, 2007). Suomessa tutkimusta on tehty psykologisen turvallisuuden yhteydestä vuorovaikutukseen (Peltokorpi, 2004) ja pro gradu -tutkielmissa ammatilliseen toimijuuteen (Hiltunen & Saarentausta, 2021; Lindberg, 2020). Lisäksi psykologisesta turvallisuudesta on viime vuosina kirjoitettu sekä kotimaisessa (esim. Ojala & Meklin, 2021; Rantanen ym., 2020) että ulkomaisessa (Clark, 2020) työ- ja organisaatiokirjallisuudessa.

Psykologisella turvallisuudella on koko organisaation kannalta hyödyllisiä vaikutuksia (Edmondson, 2018). Se esimerkiksi edistää sekä yksilö- että ryhmätason oppimista (Carmeli & Gittel, 2009; Edmondson, 1999; Kwon ym., 2020; Liu, Hu ym. 2014; Wong ym., 2010). Edmondsonin (1999) mukaan oppimisen tehostuminen johtuu siitä, että psykologinen turvallisuus lievittää oppimistilanteisiin usein liittyvää nolatuksi tulemisen pelkoa. Oppimisen ohella ja siihen liittyen psykologisen turvallisuuden on todettu edistävän työyhteisön kommunikaatiota ja vuorovaikutusta (Edmondson & Lei 2014; Leroy ym., 2012; Peltokorpi, 2004) sekä tiimin sisäistä tiedon jakamista (Frazier ym., 2017; Kessel ym., 2009; Siemsen ym., 2009; Xu & Yang, 2010). Näin ollen, jos kommunikaation avoimuutta ja tiedon jakamista kyetään edistämään organisaatiotasolla tunneilmaston kautta,

pystytään sama saavuttamaan ryhmätasolla kasvattamalla tiimin psykologista turvallisuutta. Edmondsonin ja Lein (2014) mukaan tiedon jakaminen ryhmän kesken on yksi olennaisimmista prosesseista organisaatiomuutoksen kannalta, jota psykologisen turvallisuuden on todettu edistävän (Baer & Frese, 2003; Edmondson, 2018; Veltrop ym., 2020).

Newmanin ym. (2017) artikkelikatsauksen mukaan psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi organisaatiokäytänteet ja sosiaalinen verkosto. Myös erilaisten johtamistapojen (esim. Frazier ym., 2017; Hirak ym., 2012; Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) on todettu edistävän ryhmässä koettua psykologista turvallisuutta. Edmondsonin (2018) mukaan johtajat voivat edistää psykologisen turvallisuuden muodostumista näyttämällä esimerkkiä nöyrästä ja muita kunnioittavasta toiminnasta, kuuntelemalla henkilöstöä, rohkaisemalla heitä esittämään kysymyksiä ja kannustamalla näkemään virheet oppimismahdollisuuksina. Frazierin ym. (2017) meta-analyysin perusteella tukeva työympäristö edesauttaa psykologisen turvallisuuden muodostumista, samoin kuin Carmelin ym. (2009) mukaan työyhteisön tunteiden käsittelyn avoimuus. Rantanen ym. (2020) näkevät, että psykologisen turvallisuuden kehittyminen edellyttää myös avointa kommunikaatiota. Vaikuttaa siis siltä, että psykologinen turvallisuus edesauttaa kommunikaation ja tunteiden näyttämisen avoimuutta, mutta myös edellyttää niitä.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteyksiä organisaation strategian toteuttamiseen. Oletus tunneilmaston yhteydestä strategian toteuttamiseen perustuu sen aikaisemmissa tutkimuksissa todettuihin yhteyksiin tiedonvälitykseen (Jalili & Salemi-pour, 2019), kommunikaation avoimuuteen (Parke & Seo, 2017) ja organisaatiomuutokseen (Vacharkulksemsukin ym., 2013). Lisäksi koska strategiset muutokset herättävät tunteita koko organisaatiossa (esim. Balogun ym., 2015; Huy, 2011), voidaan tunneilmaston olettaa olevan yhteydessä strategian toteuttamiseen strategisessa muutoksessa syntyvien tunteiden käsittelyn kautta. Niin ikään

oletus psykologisen turvallisuuden yhteydestä organisaation strategian toteuttamiseen perustuu sen todettuihin yhteyksiin tiedonvälitykseen (Frazier ym., 2017; Kessel ym., 2009), kommunikaation avoimuuteen (Leroy ym. 2012) ja organisaatiomuutokseen (Veltrop, 2020). Lisäksi kun strategian toteuttaminen ymmärretään vuorovaikutuksellisenä toimintaa ohjaavana oppimis- ja muutosprosessina (Beer & Eisenstat, 2000; Jarzabkowski, 2004), voidaan psykologisen turvallisuuden olettaa olevan siihen yhteydessä sen oppimista edistävän yhteyden perusteella (esim. Liu, Hu ym. 2014; Kwon ym., 2020; Wong ym., 2010).

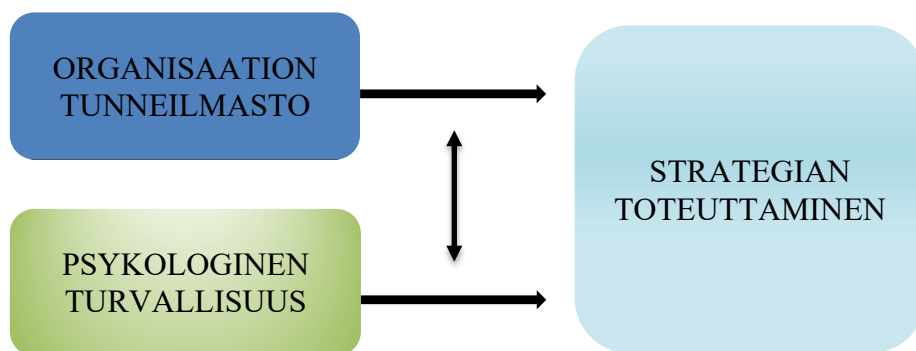
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä toisiinsa, koska tunteiden käsittelyn on todettu olevan yhteydessä psykologisen turvallisuuden muodostumiseen (Carmeli ym., 2009). Taustamuuttujista esihenkilöaseman vaikutus haluttiin kontrolloida analyysissä perustuen ymmärrykseen siitä, että strategian toteuttamisessa on ammattiryhmän mukaan erilaiset roolit (esim. Hökkä ym., 2014; Johnson ym., 2017). Tutkimusasetelma on esitetty kuviossa 1.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työpaikan tunneilmasto on yhteydessä strategian toteuttamiseen ja onko yhteys samanlainen esihenkilöillä ja muulla henkilöstöllä?
2. Miten psykologinen turvallisuus on yhteydessä strategian toteuttamiseen ja onko yhteys samanlainen esihenkilöillä ja muulla henkilöstöllä?
3. Miten työpaikan tunneilmasto ja psykologinen turvallisuus ovat yhteydessä toisiinsa?

Kuvio 1

Tutkimusasetelma.



2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusaineisto ja tutkimukseen osallistujat

Tämän tutkimuksen aineistona on osa Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena (TUNTO2) tutkimus- ja kehittämishankkeessa kerätystä kyselyaineistosta. Vuosina 2021–2023 toteutettavassa Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa ovat mukana kahden yliopiston tutkijaryhmät, konsulttiyritys sekä eri toimialoja edustavat kolme kohdeyritystä eri puolilta Suomea. Hankkeessa toteutetaan tunnetaitointerventio yhteistyöorganisaatioiden henkilöstölle.

Tässä itsenäisessä osatutkimuksessa hyödynnettiin TUNTO2-hankkeessa teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa sähköisellä kyselyllä kerättyä aineistoa. Kysely toteutettiin alkuvuodesta 2021 ennen hankkeessa toteutettavaa tunneinterventiota. Kysely lähetettiin koko organisaation henkilöstölle (2 123 henkilöä), joista 777 vastasi kyselyyn (vastausprosentti 37). Tutkittavien keskeiset taustatiedot on esitetty taulukossa 1.

Taustatietojen osalta aineisto edustaa organisaation henkilöstörakennetta hyvin: sukupuolen, iän, työkokemuksen ja peruskoulutuksen jakaumat vastaavat organisaation henkilöstöjakaumaa laajemmin. Koska tutkimuskontekstina on asiantuntijaorganisaatio, oli suurin osa tutkittavista ($n = 614$) korkeasti koulutettuja. Ammattiryhmän osalta esihenkilöt olivat kyselyaineistossa hieman yliedustettuja, sillä 18 prosenttia vastanneista toimi esihenkilöasemassa, kun koko organisaatiossa esihenkilöitä oli 9 prosenttia. Esihenkilöt toimivat etupäässä tiimijohdajina ja managereina, kun muu henkilöstö toimi erikoistutkijan, tutkijan ja tutkimusavustajan tehtävissä.

Taulukko 1

Osallistujien kuvailevat taustatiedot (frekvenssit, N; prosenttiosuudet, %) (N = 746–777)

Osallistujien tiedot	Kuvailevat tiedot		
		N	%
Sukupuoli (N = 746)	Naiset	338	45
	Miehet	408	55
Ikä (N = 775)	alle 35	155	20
	35–59	528	68
	60–79	92	11
Peruskoulutus (N = 774)	Toinen aste ^a	74	9.5
	Alempi korkeakoulu ^b	85	11
	Ylempi korkeakoulu ^c	615	79.5
Työkokemus vuosina (N = 758)	0–10	368	48.5
	11–20	193	25.5
	yli 20	197	26
Ammattiryhmä (N = 777)	Esihenkilöt	133	17
	Muu henkilöstö	644	83

Huom. a = Ammatillinen perustutkinto, ylioppilastutkinto tai opistoasteen tutkinto; b = Ammatikorkeakoulututkinto tai alempi yliopistotutkinto; c = Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, ylempi yliopistotutkinto tai tutkijakoulutus.

2.2 Mittarit ja muuttujat

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi hyödynnettiin organisaation strategian toteuttamista, työpaikan tunneilmastoa ja psykologista turvallisuutta koskevia

väittämiä sekä ammattiryhmää koskevasta taustakysymyksestä muodostettua dikotomista eli kaksiarvoista muuttujaa.

Strategian toteuttamisen mittari (liite 1) on TUNTO2-tutkimusryhmän laatima. Mittarin laadinta perustui van Rielin ym. (2009) strategisesti yhteensopivan käyttäytymisen mittariin. Mittariin lisättiin kolme väittämää ja väittämät käännettiin suomeksi. Mittari koostui yhteensä kahdeksasta väittämästä, jotka kiinnittyvät toimintaan, merkityksellistämiseen ja käsittämiseen. Väittämiin vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1= Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Väittämät olivat: 1) Tämä strategia on erittäin tärkeä tämän yrityksen tulevaisuuden operatiiviselle suorituskyvyllle, 2) Tiedän täsmälleen mitä minulta odotetaan tämän strategian toteuttamisessa, 3) On täysin selvää mitä tämän strategian toteuttamiseksi täytyy tehdä, 4) Useimmat työpaikkani jäsenet keskustelevat aktiivisesti tästä strategiasta, 5) Useimmat työpaikkani jäsenet ovat aloitteellisia toteuttaakseen tätä strategiaa omassa työssään, 6) Useimmat työpaikkani jäsenet auttavat työkavereitaan toteuttamaan tätä strategiaa työssään, 7) Tämä strategia toimii ajattelun ohjenuorana siinä, miten teen työtäni, ja 8) Strategian tunteminen vaikuttaa siihen mitä pidän tärkeänä kun teen työtäni.

Alustavissa analyysissä haluttiin selvittää tarkemmin strategian toteuttamisen rakennetta, joten sitä koskeville väittämille suoritettiin eksploratiivinen faktorianalyysi (EFA). Analyysissä käytettiin vinokulmaista promax-rotatiota, mikä sallii myös faktoreiden keskinäisen korreloinnin (Fabrigar & Wegener, 2012; Jokivuori & Hietala, 2015; Nummenmaa, 2009). Faktorianalyysin edellytykset korrelaatioiden, mitta-asteikon, otoksen koon ja normaalisuuden osalta toteutuivat (Fabrigar & Wegener, 2012; Metsämuuronen, 2011). Analyysin perusteella väittämät latautuivat voimakkaasti kolmeen eri faktoriin, jotka selittivät muuttujien vaihtelusta kokonaisuudessaan 65 prosenttia. Taulukosta 2 nähdään väittämien latausrakenne. Faktorit nimettiin niiden sisällön ja aiemman tutkimuksen (Jarzabkowski & Spee, 2009; Smollan, 2006; Vakola ym., 2013; Weiser ym., 2020), jonka mukaan strategian toteuttaminen ja organisaatiomuutos eivät ole yksiulotteisia ilmiöitä, perusteella seuraavasti: 1. *strategia toimintana*, 2. *strategian merkitys* ja 3. *oman roolin selkeys*.

Taulukko 2

Strategian toteuttamisen latausrakenne faktorianalyysissä ja ulottuvuuksien väliset korrelaatiot (N = 777)

Väittäjä	Lataukset		
	F1 Strategia toimintana	F2 Strategian merkitys	F3 Oman roolin selkeys
5. Useimmat työpaikkani jäsenet ovat aloitteellisia toteuttaakseen tätä strategiaa omassa työssään.	.98	-.05	-.05
6. Useimmat työpaikkani jäsenet auttavat työkavereitaan toteuttamaan tätä strategiaa työssään.	.69	.05	.11
4. Useimmat työpaikkani jäsenet keskustelevat aktiivisesti tästä strategiasta.	.54	.07	.03
8. Strategian tunteminen vaikuttaa siihen mitä pidän tärkeänä, kun teen työtäni.	.01	.96	-.14
7. Tämä strategia toimii ajattelun ohjenuorana siinä, miten teen työtäni.	.05	.67	.16
1. Tämä strategia on erittäin tärkeä tämän yrityksen tulevaisuuden operatiiviselle suorituskyvylle.	-.02	.52	.19
2. Tiedän täsmälleen mitä minulta odotetaan tämän strategian toteuttamisessa.	.00	.04	.85
3. On täysin selvää mitä tämän strategian toteuttamiseksi täytyy tehdä.	.03	-.02	.83
Ulottuvuuksien väliset korrelaatiot			
	F1	F2	F3
F1	1	.59	.65
F2	.59	1	.66
F3	.65	.66	1

Huom. numero väittäjän edessä viittaa väittäjän alkuperäiseen numeroon kyselyssä (liite 1)

Faktoreista muodostettiin erilliset keskiarvosummamuuttujat jatkoanalyysijä varten. Keskiarvosummamuuttujien luotettavuus varmistettiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla, jonka alin hyväksyttävä arvo on .70 (Heale & Twycross, 2015; Sürücü & Maslakçi, 2020). Strategian toteuttamisen ulottuvuuksien osalta kertoimet olivat: strategia toimintana $\alpha = .80$, strategian merkitys $\alpha = .81$, oman roolin selkeys $\alpha = .84$.

Työpaikan tunneilmastoa mitattiin Ikävalon ym. (2020) luomalla mittarilla (liite 2). Mittari perustuu Parken ja Seon (2017) autenttisen tunneilmaston elementteihin. Mittarin tavoitteena oli tarkastella missä määrin ihmiset kokevat, että tunteita ylipäättään huomioidaan, sallitaan tai ilmaistaan ja kuinka niistä keskustellaan työpaikalla (Ikävalko ym., 2020, 107). Mittari koostui viidestä väittämästä, joihin vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1= Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Väittämät olivat seuraavat: 1) Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet, 2) Työpaikallani keskustellaan tunteista rakentavasti, 3) Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu, 4) Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti, ja 5) Työpaikallani tuetaan sekä myönteisten että kielteisten tunteiden ilmaisua. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfakerroin .79.

Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhdysvaikutuksen jatkotarkasteluissa tutkittavat jaettiin tunneilmaston arviointien perusteella kolmeen ryhmään. Ryhmät muodostettiin alkuperäisistä vastausluokista sen perusteella, miten korkeaksi tunneilmasto arvioitiin. Ryhmä 1 - matala tunneilmasto ($N = 173$) - muodostettiin yhdistämällä vastaukset "täysin eri mieltä" ja "jokseenkin eri mieltä". Toinen ryhmä - kohtalainen tunneilmasto ($N = 390$) - muodostettiin vastauksesta "siltä väliltä". Vastauksista "jokseenkin samaa mieltä" ja "täysin samaa mieltä" muodostettiin ryhmä 3 - korkea tunneilmasto ($N = 214$).

Psykologista turvallisuutta mitattiin Edmondsonin (1999) luomalla seitsemästä väittämästä koostuvalla psykologisen turvallisuuden mittarin suomenne-tulla versiolla (liite 3). Väittämiin vastattiin 7-portaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Väittämät olivat seuraavat: 1) Jos teet virheen tässä tiimissä se kääntyy herkästi sinua vastaan, 2) Tämän tiimin jäsenet

pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita, 3) Tämän tiimin jäsenet vieroksuvat joskus toisia erilaisuuden perusteella, 4) Tässä tiimissä on turvallista ottaa riskejä, 5) Tämän tiimin jäseniltä on vaikea pyytää apua, 6) Kukaan tässä tiimissä ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni, ja 7) Kun työskentelen tämän tiimin jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa-kerroin oli .81. Väittämien 1, 3 ja 5 kohdalla asteikko oli käänteinen, joten niiden arvot käännettiin negatiiviseksi summamuuttujia muodostaessa.

Koska taustamuuttujana toiminut ammattiryhmä oli kategorinen, koodattiin siitä analyysia varten kaksiarvoinen dummy-muuttuja. Dummy-koodaus tarkoittaa sitä, että jokaisesta luokasta tehdään oma muuttuja (Nummenmaa, 2009). Tässä tapauksessa ammattiryhmä koodattiin siten, että 0 = esihenkilö ja 1 = muu henkilöstö.

2.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä hyödynnettiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi korrelatiivisia menetelmiä (Pearson) sekä hierarkkista ja lineaarista regressioanalyysiä (Jokivuori & Hietala, 2015; Lewis, 2007; Tabachnick & Fidell, 2014; Sarstedt & Mooi, 2019). Analyysit suoritettiin IBM SPSS Statistics 27 -ohjelmistolla. Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla tarkastelemalla psykologisen turvallisuuden ja työpaikan tunneilmaston sekä niiden interaktion eli yhdysvaikutuksen yhteyttä strategian toteuttamisen eri ulottuvuuksiin, kun taustamuuttuja ammattiryhmä on otettu huomioon. Tässä tutkimuksessa selitettävänä tekijöinä malleissa olivat strategian toteuttamisen eri ulottuvuudet (1. *strategia toimintana*, 2. *strategian merkitys*, 3. *oman roolin selkeys*) ja selittävinä tekijöinä psykologinen turvallisuus, työpaikan tunneilmasto, ammattiryhmä sekä tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhdysvaikutus. Selittävät tekijät syötettiin malliin kukin omalla askelmallaan ja

hierarkkinen regressioanalyysi tehtiin jokaiselle strategian toteuttamisen ulottuvuudelle erikseen.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi regressioanalyysiin lisättiin neljännellä askelmalla interaktio- eli yhdysvaikutustermi *tunneilmasto x psykologinen turvallisuus*, minkä vuoksi keskiarvosummamuuttujat standardoitiin (Tabachnick & Fidell, 2014). Löydetyn yhdysvaikutuksen jatkotarkastelu suoritettiin lineaarisen regressioanalyysin ja keskiarvovertailun avulla.

Regressioanalyysissa yksittäisten muuttujien vaikutuksia tarkastellaan regressiokertoimista (β) ja selitysasteen muutoksesta (ΔR^2) (Sarstedt & Mooi, 2019; Tabachnick & Fidell, 2014). Koska hierarkkisessa regressioanalyysissä muuttujat lisätään malliin askelma kerrallaan, voidaan tarkastella myös muuttujan poissaolon vaikutusta muiden muuttujien regressiokertoimiin (Lewis, 2007). Tulosten luotettavuuden ja mallien toimivuuden varmistamiseksi regressioanalyysin yhteydessä tulee tarkastella muuttujien välisiä korrelaatioita, VIF-arvoja ja jäännöstermien jakaumia (Jokivuori & Hietala, 2015; Metsämuuronen, 2011; Nummenmaa, 2009; Tabachnick & Fidell, 2014). Tuloksissa esiintyneiden arvojen ja jakaumien perusteella analyysissä ei esiintynyt multikollinearisuutta ja mallit olivat toimivia: strategia toimintana ($F(4, 772 = 448.32)$, $p < .001$), strategian merkitys ($F(4, 772 = 514.12)$, $p < .001$) ja oman roolin selkeys ($F(4, 772 = 409.30)$, $p < .001$).

2.4 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan linjaamia hyviä tieteellisiä käytäntöjä (TENK, 2012), ja lisäksi ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (TENK, 2019). Tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää tutkimuksen eettisyyden kannalta (Fox ym., 2003; Walford, 2005). Lisäksi tutkimusluvan saaminen ja tutkimukseen osallistuvien suostumus ovat tutkimuksen eettisyyden kannalta välttämätöntä (Fox ym., 2003; Ronkainen ym., 2013).

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa on noudatettu tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä siten, että tutkittaville ei aiheudu osallistumisesta haittaa.

Tutkimusaineiston keräämiseen, käyttöön, säilyttämiseen ja raportointiin liittyvät sopimukset laadittiin TUNTO2-hankkeen tutkijoiden toimesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja perustui yleiseen tieteelliseen hyötyyn (TENK, 2019). Sekä tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden että yksittäisten vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi tutkimuksen raportoinnissa käytetään toimialakuvausta eikä yksittäisiin vastaajiin liitettäviä henkilötietoja raportoida. Tutkittavan organisaation henkilöstöltä saatiin lupa aineiston keräämiseen ja tutkimuksen vastauspyynnön yhteydessä ilmaistiin osallistumisen olevan vapaaehtoista. Tutkittava organisaatio oli tietoinen aineiston käytöstä pro gradu -tutkielmassa ja tutkielma on ollut luettavana organisaatiossa ennen sen julkaisua.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta myös aineiston säilyttämisen ja käsitteilyn tulee olla huolellista (Fox ym., 2003; Walford, 2005). Tutkijalla ei ollut henkilökohtaista pääsyä tutkimushankkeen henkilötietorekisteriin eikä suhdetta tutkimukseen osallistuviin tai kohdeorganisaatioon. Vallalla olleen pandemiatilanteen vuoksi aineiston luovutus-, käyttö- ja vaitiolosopimus tähän tutkimukseen allekirjoitettiin salatun sähköpostin kautta. Tässä tutkimuksessa laaditut sopimukset velvoittavat ja ohjaavat aineiston huolelliseen käsittelyyn. Aineistoa käsiteltiin ja tulokset raportoitiin tutkittavien anonymiteettia suojaten. Tässä tutkimuksessa käytetyssä määrällisessä aineistossa tutkittavat esiintyvät ainoastaan numeroina. Tutkimusaineistoa säilytettiin ja käytettiin salasanasuojatulta asemalta ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen se tuhottiin ohjeistuksen mukaisesti.

3 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia kuvaava luku etenee tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden ja työpaikan tunneilmaston yhteyksiä strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin, kun taustamuuttuja ammattiryhmä on otettu huomioon. Tämän jälkeen (alaluku 3.2) perehdytään psykologisen turvallisuuden ja tunneilmaston yhdysvaikutukseen ja sen jatko-tarkasteluun.

3.1 Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteys strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti työpaikan tunneilmaston ja toinen tutkimuskysymys psykologisen turvallisuuden yhteyttä strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin (1. *Strategia toimintana*, 2. *Strategian merkitys*, 3. *Oman roolin selkeys*), kun ammattiryhmän vaikutus on otettu huomioon. Pearsonin korrelaatio-kertoimien perusteella sekä psykologinen turvallisuus että organisaation tunneilmasto olivat tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti yhteydessä strategian toteuttamisen jokaiseen ulottuvuuteen (taulukko 3). Mitä korkeammaksi vastaajat arvioivat psykologisen turvallisuuden, sitä korkeammaksi he arvioivat strategian toteuttamisen sen jokaisessa ulottuvuudessa. Niin ikään mitä korkeammaksi vastaajat arvioivat työpaikan tunneilmaston, sitä korkeammaksi he arvioivat strategian toteuttamisen sen jokaisessa ulottuvuudessa. Työpaikan tunneilmaston yhteydet strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin olivat psykologisen turvallisuuden yhteyksiä vahvempia. Lisäksi psykologinen turvallisuus ja tunneilmasto olivat tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Mitä korkeammaksi vastaajat arvioivat työpaikan tunneilmaston, sitä korkeammaksi he arvioivat psykologisen turvallisuuden. Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden välinen korrelaatio oli melko korkea, kun strategian toimintana ja oman roolin selkeyden korrelaatiot tunneilmastoon jäivät hieman matalimmiksi (Cohen, 1988; Metsämuuronen, 2011). Ammattiryhmä oli

tilastollisesti merkitsevästi negatiivisessa yhteydessä kaikkiin muihin muuttujiin, joten yhteydet olivat vahvempia esihenkilöillä.

Strategian toteuttamisen ulottuvuuksien keskinäiset korrelaatiot olivat odotettavissa, sillä ne ovat osa samaa ilmiötä. Nämä korkeat korrelaatiot eivät kuitenkaan vaikuttaneet regressioanalyysin tuloksiin, sillä mallit rakennettiin ulottuvuus kerrallaan.

Taulukko 3

Tutkimuksessa käytettyjen muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot.

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Strategia toimintana	1.00					
2. Strategian merkitys	.55***	1.00				
3. Oman roolin selkeys	.59***	.61***	1.00			
4. Psykologinen turvallisuus	.28***	.17***	.23***	1.00		
5. Tunneilmasto	.38***	.23***	.34***	.43***	1.00	
6. Ammattiryhmä ^a	-.15***	-.20***	-.18***	-.08*	-.11*	1.00
Keskiarvo	2.72	3.42	2.83	5.47	2.92	-
Keskihajonta	0.82	0.93	1.00	1.02	0.74	-

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. a) 0 = esihenkilö, 1 = muu henkilöstö.

Kokonaisuudessaan havaitut korrelaatiot tukivat oletuksia tutkittavien ilmiöiden yhteyksistä. Samalla regressioanalyysin lähtöoletus siitä, että selittävien muuttujien korrelaatio selitettävään muuttujaan on kohtuullinen eivätkä selittävät muuttujat korreloi keskenään liikaa, täyttyi (Metsämuuronen, 2011; Tabachnick & Fidell, 2014).

3.1.1 Strategia toimintana

Ammattiryhmä, psykologinen turvallisuus ja työpaikan tunneilmasto selittivät yhteensä 17 % ($F(3, 773) = 54.42$, $p < .001$) strategia toimintana -ulottuvuuden vaihtelusta (taulukko 4). Ensimmäisellä askelmalla malliin syötetty ammattiryhmä lisäsi mallin selitysosuutta tilastollisesti merkitsevästi (selitystasteen lisäys

2 %; $F(1, 775) = 17.21, p < .001$). Ammattiryhmän omavaikutus oli negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä. Esihenkilöasemassa toimivien vastaajien arviot strategiasta toimintana olivat muun henkilöstön arvioita korkeampia. Esihenkilöt siis kokivat, että strategiasta keskusteltiin aktiivisemmin, työkavereita autettiin toteuttamaan strategiaa työssään enemmän ja työntekijät olivat aloitteellisempia strategian toteuttamiseksi omassa työssään kuin muu henkilöstö. Ammattiryhmällä oli tasaisesti vahva omavaikutus, mutta interaktiotermin malliin lisäämisen jälkeen se ei ollut enää tilastollisesti merkitsevä.

Toisella askelmalla malliin lisättiin selittäjäksi psykologinen turvallisuus, mikä kasvatti mallin selitysastetta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasteen lisäys 10 %; $F(2, 774) = 41.10, p < .001$).

Taulukko 4

Ammattiryhmän, psykologisen turvallisuuden ja tunneilmaston sekä interaktiotermin yhteydet strategiaan toimintana.

Selittävät muuttujat	Strategia toimintana			
	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4
	β	β	β	β
Ammattiryhmä ^a	-.39***	-.33***	-.28***	.08
Psykologinen turvallisuus		.27***	.14***	-.47***
Tunneilmasto			.31***	.08***
Tunneilmasto X psykologisen turvallisuus				.18***
R^2	.02***	.10***	.17***	.70***
ΔR^2	-	.08***	.07***	.53***

Huom. *** $p < .001$. β = regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos, a) 0 = esihenkilö, 1 = muu henkilöstö.

Psykologisen turvallisuuden omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä: mitä psykologisesti turvallisemmaksi työtiimi arvioitiin, sitä vahvemmin strategian arvioitiin toteutuvan toiminnassa eli strategiasta keskusteltiin aktiivisemmin, työkavereita autettiin toteuttamaan strategiaa työssään enemmän ja työntekijät olivat aloitteellisempia strategian toteuttamiseksi omassa työssään.

Vastaavasti, mitä heikommaksi psykologinen turvallisuus arvioitiin, sitä vähemmän strategian arveltiin toteutuvan toiminnassa.

Kolmannella askelmalla malliin lisättiin selittäjäksi työpaikan tunneilmasto. Tämä kasvatti mallin selitysasetta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasetaen lisäys 7 %; $F(3, 773) = 54.41, p < .001$). Myös tunneilmaston omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä: mitä korkeammaksi työpaikan tunneilmasto arvioitiin, sitä vahvemmin arvioitiin strategian toteutuvan toiminnassa eli strategiasta keskusteltiin aktiivisemmin, työkavereita autettiin toteuttamaan strategiaa työssään enemmän ja työntekijät olivat aloitteellisempia strategian toteuttamiseksi omassa työssään.

3.1.2 Strategian merkitys

Hierarkkisen regressionalyysin tulokset (ks. taulukko 5) osoittivat, että ammattiryhmä, psykologinen turvallisuus ja tunneilmasto selittivät yhteensä 13 % strategian merkityksen vaihtelusta ($F(3, 773) = 25.86, p < .001$). Ensimmäisellä askelmalla malliin syötetty ammattiryhmä lisäsi mallin selitysosuutta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasetaen lisäys 4 %; $F(1, 775) = 32.70, p < .001$). Ammattiryhmän omavaikutus oli negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä, eli esihenkilöiden arviot strategian merkityksestä olivat muun henkilöstön arvioita korkeampia. Esihenkilöt pitivät strategiaa merkityksellisempänä kuin muu henkilöstö: he kokivat strategian tärkeämmäksi ja toimivansa vahvemmin strategian tavoitteiden mukaisesti omassa työssään kuin muu henkilöstö. Ammattiryhmällä oli tasaisesti vahvin omavaikutus, mutta interaktiotermin malliin lisäämisen jälkeen se ei ollut enää tilastollisesti merkitsevä.

Toisella askelmalla malliin lisättiin selittäjäksi psykologinen turvallisuus, joka kasvatti mallin selitysasetta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasetaen lisäys 3 %; $F(2, 774) = 26.89, p < .001$). Psykologisen turvallisuuden omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä: mitä korkeammaksi työtiimin psykologinen turvallisuus arvioitiin, sitä isommaksi myös strategian merkitys arvioitiin. Toisin sanoen mitä psykologisesti turvallisempaa tiimi koettiin, sitä tärkeämpänä strategiaa pidettiin ja sen tavoitteita noudatettiin omassa työssä

vahvemmin. Vastaavasti, mitä heikommaksi psykologinen turvallisuus arvioitiin, sitä pienempänä strategian merkitystä pidettiin.

Taulukko 5

Ammattiryhmän, psykologisen turvallisuuden ja tunneilmaston sekä interaktiotermin yhteydestä strategian merkitykseen.

Selittävät muuttujat	Strategian merkitys			
	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4
	β	β	β	β
Ammattiryhmä ^a	-.53***	-.50***	-.46***	-.07
Psykologinen turvallisuus		.16***	.08*	-.58***
Tunneilmasto			.18***	-.08***
Tunneilmasto X psykologinen turvallisuus				.20***
R^2	.04***	.07***	.09***	.72***
ΔR^2	-	.03***	.02***	.63***

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. β = regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos, a) 0 = esihenkilö, 1 = muu henkilöstö.

Kolmannella askelmalla malliin lisättiin selittäjäksi työpaikan tunneilmasto, mikä kasvatti mallin selitysastetta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasteen lisäys 2 %; $F(3, 773) = 25.86$, $p < .001$). Työpaikan tunneilmaston omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä: mitä korkeammaksi työpaikan tunneilmasto arvioitiin, sitä korkeammaksi myös strategian merkitys arvioitiin eli strategiaa pidettiin tärkeämpänä ja sen tavoitteita noudatettiin omassa työssä vahvemmin.

3.1.3 Oman roolin selkeys

Oman roolin selkeyden vaihtelusta tulokset (ks. taulukko 6) puolestaan osoittivat, että ammattiryhmä, psykologinen turvallisuus ja työpaikan tunneilmasto selittivät yhteensä 14 % ($F(3, 773) = 43.05$, $p < .001$). Ensimmäisellä askelmalla malliin syötetty ammattiryhmä lisäsi mallin selitysosuutta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasteen lisäys 3 %; $F(1, 775) = 26.73$, $p < .001$). Ammattiryhmän omavaikutus oli negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä, eli esihenkilöiden arviot

oman roolin selkeydestä olivat muun henkilöstön arvioita korkeampia. Esihenkilöt kokivat muuta henkilöstöä paremmin tietävänsä sen, mitä heidän odotettiin tekävän ja mitä täytyi tehdä strategian toteuttamiseksi. Ammattiryhmällä oli ta-saisesti vahvin omavaikutus, mutta interaktiotermin malliin lisäämisen jälkeen se ei ollut enää tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 6

Ammattiryhmän, psykologisen turvallisuuden ja tunneilmaston sekä interaktiotermin yhteydestä oman roolin selkeyteen.

Selittävät muuttujat	Oman roolin selkeys			
	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4
	β	β	β	β
Ammattiryhmä ^a	-.48***	-.44***	-.38***	-.02
Psykologinen turvallisuus		.22***	.10**	-.52***
Tunneilmasto			.28***	.04
Tunneilmasto X psykologinen turvallisuus				.19***
R^2	.03***	.08***	.14***	.68***
ΔR^2	-	.05***	.06***	.54***

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. β = regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos, a) 0 = esihenkilö, 1 = muu henkilöstö.

Toisella askelmalla malliin lisättiin selittäjäksi psykologinen turvallisuus, mikä kasvatti mallin selitysastetta tilastollisesti merkitsevästi (selitysasteen lisäys 5 %; $F(2, 774 = 33.20)$, $p < .001$). Psykologisen turvallisuuden omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä: mitä korkeammaksi psykologinen turvallisuus arvioitiin, sitä korkeammaksi arvioitiin oman roolin selkeys eli sitä paremmin vastaaja arvioi tietävänsä, mitä strategian toteuttamiseksi odotettiin tehtävän ja piti tehdä. Vastaavasti, mitä heikommaksi psykologinen turvallisuus arvioitiin, sitä epäselvemmäksi oma rooli strategian toteuttamisessa koettiin.

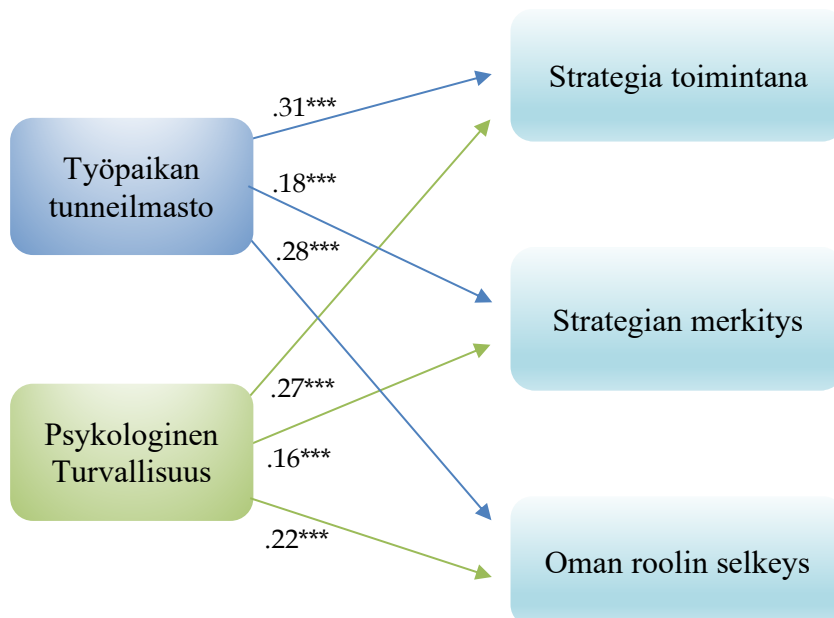
Kolmannella askelmalla malliin lisättiin selittäjäksi työpaikan tunneilmasto. Työpaikan tunneilmaston lisääminen kasvatti mallin selitysastetta

tilastollisesti merkitsevästi (selitysasteen lisäys 6 %; $F(3, 773) = 43.05$, $p < .001$). Työpaikan tunneilmaston omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä: mitä autenttisemmaksi työpaikan tunneilmasto arvioitiin, sitä korkeammaksi arvioitiin myös oman roolin selkeys, toisin sanoen sitä paremmin vastaaja arvioi tietävänsä mitä odotettiin tehtävän ja mitä piti tehdä strategian toteuttamiseksi.

Kokonaisuudessaan hierarkkisen regressioanalyysin malleissa sekä työpaikan tunneilmaston että psykologisen turvallisuuden yhteys oli voimakkain strategiaan toimintana ja heikoin strategian merkitykseen (ks. kuvio 2). Työpaikan tunneilmaston omavaikutukset olivat psykologisen turvallisuuden yhteyksiä vahvemmat jokaisessa strategian toteuttamisen ulottuvuudessa. Työpaikan tunneilmaston lisääminen malliin laski psykologisen turvallisuuden omavaikutusta jokaisessa ulottuvuudessa, mikä johtui todennäköisesti ilmiöiden välisestä yhteydestä.

Kuvio 2

*Tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteydet organisaation strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin. (***) $p < .001$*



3.2 Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhdysvaikutus organisaation strategian toteuttamiseen

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi hierarkkiseen regressioanalyysiin lisättiin viimeisellä askelmalla työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden interaktiotermin. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset (ks. taulukko 4) osoittivat, että tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden välinen interaktio selitti tilastollisesti merkitsevästi 53 % strategia toimintana -ulottuvuuden vaihtelusta ($F(4, 772) = 448.32$, $p < .001$). Koko malli selitti tilastollisesti merkitsevästi strategia toimintana -ulottuvuuden vaihtelusta yhteensä 70 %. Strategian merkityksen (ks. taulukko 5) vaihtelusta tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden interaktio selitti tilastollisesti merkitsevästi 63 % ($F(4, 772) = 514.12$), $p < .001$). Siispä koko malli selitti tilastollisesti merkitsevästi strategian merkityksen vaihtelusta kokonaisuudessaan 72 %. Oman roolin selkeyden (ks. taulukko 6) osalta tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden interaktio selitti tilastollisesti merkitsevästi 54 % ($F(4, 772) = 409.30$), $p < .001$), jolloin koko malli selitti tilastollisesti merkitsevästi oman roolin selkeyden vaihtelusta yhteensä 68 %.

Yhdysvaikutuksen selitysaste oli korkea jokaisessa strategian toteuttamisen ulottuvuudessa. Näin korkeat selitysasteet voivat johtua siitä, että selittävät muuttujat kuvaavat samaa asiaa kuin selitettävä muuttuja. Tässä tapauksessa näin ei kuitenkaan ole, vaan vaikuttaa siltä, että työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhdysvaikutus on hyvin oleellinen jokaisen strategian toteuttamisen ulottuvuuden kannalta.

Yhdysvaikutusta haluttiin selvittää tarkemmin, joten sille suoritettiin jatkotarkastelu, jota varten tutkittavat jaettiin työpaikan tunneilmaston arviointien perusteella kolmeen ryhmään. Tämän jälkeen selvitettiin lineaarisen regressioanalyysin avulla psykologisen turvallisuuden yhteyttä strategian toteuttamisen ulottuvuuksiin työpaikan tunneilmaston eri ryhmissä. Tulokset osoittivat (ks. taulukko 7), että psykologinen turvallisuus oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä strategia toimintana -ulottuvuuteen erityisesti matalan (selitysaste 8 %; $F(1, 171) = 14.99$, $p < .001$) ja korkean (selitysaste 4 %; $F(1, 212) = 8.98$, $p < .001$) tunneilmaston ryhmissä. Myös kohtalaisen ($F(1, 388) = 5.55$, $p < .05$) tunneilmaston ryhmässä oli juuri tilastollisesti merkitsevä yhteys, mutta se oli selitysasteeltaan

ainoastaan yhden prosentin ja omavaikutukseltaan suhteellisen pieni. Psykologisen turvallisuuden omavaikutus oli kaikissa ryhmissä positiivinen, eli muuttujat olivat yhteydessä toisiinsa samansuuntaisesti. Toisin sanoen psykologisen turvallisuuden yhteys strategian toteuttamiseen vaihteli tunneilmaston kanssa samansuuntaisesti.

Taulukko 7

Psykologisen turvallisuuden ja tunneilmaston yhdysvaikutuksen jatkotarkastelu strategian toteuttamisen eri ulottuvuuksissa.

<i>Strategia toimintana</i>			
Tunneilmasto	Psykologinen turvallisuus		
	β	R^2	Mallin sopivuus
Matala	.23***	.08***	$F(1, 171) = 14.99$
Kohtalainen	.12*	.01*	$F(1, 388) = 5.55$
Korkea	.27**	.04**	$F(1, 212) = 8.98$
<i>Strategian merkitys</i>			
Tunneilmasto	Psykologinen turvallisuus		
	β	R^2	Mallin sopivuus
Matala	.21***	.06***	$F(1, 171) = 10.63$
Kohtalainen	.03	.00	$F(1, 388) = 0.44$
Korkea	.17	.02	$F(1, 212) = 3.58$
<i>Oman roolin selkeys</i>			
Tunneilmasto	Psykologinen turvallisuus		
	β	R^2	Mallin sopivuus
Matala	.17**	.04**	$F(1, 171) = 7.19$
Kohtalainen	.07	.00	$F(1, 388) = 1.95$
Korkea	.29***	.05***	$F(1, 212) = 12.31$

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$., β = regressiokerroin, R^2 = selityaste

Tarkastelemalla tämän lisäksi psykologisen turvallisuuden keskiarvoja tunneilmaston eri ryhmissä (ks. taulukko 8) havaitaan, että keskiarvojen perusteella

matalan tunneilmaston ryhmässä on myös heikoin psykologinen turvallisuus ja korkean tunneilmaston ryhmässä on korkein psykologinen turvallisuus. Näin ollen korkean tunneilmaston ryhmässä korkea psykologinen turvallisuus oli yhteydessä korkeaan strategian toteuttamiseen ja matalan tunneilmaston ryhmässä heikko psykologinen turvallisuus oli yhteydessä heikkoon strategian toteuttamiseen.

Taulukko 8

Psykologisen turvallisuuden ja strategian toteuttamisen eri ulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat tunneilmaston eri ryhmässä (N = 777).

Muuttuja	Tunneilmaston ryhmä			
		Matala	Kohtalainen	Korkea
Psykologinen turvallisuus	Ka.	4.83	5.51	5.92
	Kh.	1.21	.93	.69
Strategia toimintana	Ka.	2.34	2.67	3.12
	Kh.	.81	.77	.76
Strategian merkitys	Ka.	3.25	3.32	3.74
	Kh.	.95	.91	.83
Oman roolin selkeys	Ka.	2.47	2.73	3.29
	Kh.	1.03	.97	.85

Huom. Ka. = keskiarvo, Kh. = keskihajonta.

Toisin sanoen korkeassa tunneilmastossa koetaan korkeaa psykologista turvallisuutta, joka on yhteydessä korkeaan strategian toteutumiseen toiminnassa. Vastaavasti matalassa tunneilmastossa koetaan matalaa psykologista turvallisuutta, joka on yhteydessä matalaan strategian toteutumiseen toiminnassa.

Strategian merkityksen osalta jatkotarkastelun tulokset (ks. taulukko 7) osoittivat, että psykologinen turvallisuus oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä strategian merkitykseen ainoastaan matalan tunneilmaston ryhmässä (selityssaste 6 %; $F(1, 171) = 10.63, p < .001$). Psykologisen turvallisuuden omavaikutus oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä. Matala tunneilmasto oli yhteydessä matalaan psykologiseen turvallisuuteen, joka oli yhteydessä matalaan strategian merkitykseen. Toisin sanoen matalassa tunneilmastossa koetaan matalaa psykologista turvallisuutta, joka on yhteydessä matalaan strategian merkitykseen. Se, että yhdysvaikutus oli tilastollisesti merkitsevä vain matalan ryhmän osalta, selittyy sillä, että psykologinen turvallisuus ja tunneilmasto olivat toisiinsa yhteydessä heikommin tässä ulottuvuudessa myös alkuperäisessä mallissa.

Oman roolin selkeyden osalta tulokset (ks. taulukko 7) puolestaan osoittivat, että psykologinen turvallisuus oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä oman roolin selkeyteen matalan (selityssaste 4 %; $F(1, 171) = 7.19, p < .001$) ja erityisesti korkean (selityssaste 5 %; $F(1, 212) = 12.31, p < .001$) tunneilmaston ryhmässä. Psykologisen turvallisuuden omavaikutus oli molemmissa ryhmässä positiivinen, eli muuttajat olivat yhteydessä toisiinsa samansuuntaisesti. Tunneilmasto siis muunsi psykologisen turvallisuuden yhteyttä myös oman roolin selkeyteen: korkean tunneilmaston ryhmässä korkea psykologinen turvallisuus oli yhteydessä korkeaan oman roolin selkeyteen ja matalan tunneilmaston ryhmässä heikko psykologinen turvallisuus oli yhteydessä heikkoon oman roolin selkeyteen.

4 POHDINTA

Tämä tutkimus selvitti työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä organisaation strategian toteuttamiseen teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää sitä, että sekä työpaikan tunneilmasto että psykologinen turvallisuus olivat tulosten perusteella positiivisesti yhteydessä strategian toteuttamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia lähemmin ja suhteutetaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriataustaan. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään tutkimuksen perusteella ilmenneitä jatkotutkimushaasteita ja johtopäätökset.

4.1 Tulosten tarkastelu

Strategian toteuttamisen rakenne

Teoreettisen ja empiirisen analyysin perusteella strategian toteuttamista voidaan kuvata kolmella ulottuvuudella: 1. *strategia toimintana*, 2. *strategian merkitys* ja 3. *oman roolin selkeys*. Strategia toimintana edustaa toteuttamisen behavioraalista puolta: sitä, miten aktiivisesti strategiasta keskustellaan, miten työkavereita autetaan toteuttamaan strategiaa työssään ja miten aloitteellisia strategian toteuttamiseksi omassa työssään ollaan. Strategian merkitys sen sijaan ilmentää affektiivista osuutta, sitoutumista strategiaan: sitä, miten tärkeäksi strategia koetaan ja miten strategian tavoitteita noudatetaan omassa työssään. Oman roolin selkeys puolestaan edustaa toteuttamisen kognitiivista luonnetta: sitä, miten hyvin työntekijä tietää, mitä hänen odotetaan tekevän strategian toteuttamiseksi.

Aikaisemmin henkilöstön on todettu reagoivan organisaatiomuutokseen affektiivisella, kognitiivisella ja behavioraalisisella tasolla (Smollan, 2006; Vakola ym., 2013). Tämän tuloksen perusteella nämä tasot tulee huomioida myös strategian toteuttamisen yhteydessä. Tulos tukee myös aikaisempia tutkimuksia (esim. Jarzabkowski & Spee, 2009; Laine, 2010; Weiser ym. 2020), joiden mukaan strategian toteuttaminen ei ole ainoastaan rationaalinen, vaan monitasoinen vuorovaikutuksellinen prosessi. Samoin tulos vahvistaa Vuoren ja Huyn (2022)

näkemyistä, jonka mukaan strategiaprosessissa ovat mukana sekä kognitio että tunteet.

Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteys organisaation strategian toteuttamiseen

Tulosten perusteella työpaikan tunneilmasto selittää organisaation strategian toteuttamisen vaihtelua sen jokaisessa ulottuvuudessa. Yhteys oli esihenkilöillä muuta henkilöstöä vahvempi. Tulos puoltaa Rantasen ym. (2020) näkemystä, jonka mukaan tunneilmaston kautta voidaan tukea strategian toteuttamista. Koska tutkimuksessa käytetty tunneilmaston mittari perustui autenttisen kokeamisen tunneilmaston (Parke & Seo, 2017) elementteihin, voidaan ajatella, että strategian toteuttamisen kannalta tunneilmastossa tärkeää on tunteiden huomiointi, kaikkien tunteiden hyväksyminen, niistä keskusteleminen sekä niiden rakentava käsittely.

Tulokset osoittivat myös psykologisen turvallisuuden selittävän strategian toteuttamisen vaihtelua sen jokaisessa ulottuvuudessa. Yhteys oli esihenkilöillä voimakkaampi. Kyseisten ilmiöiden yhteyksiä ei ole aikaisemmin tutkittu. Yhteys voi selittyä sillä, että psykologisesti turvallisissa tiimissä uskalletaan kommentoida uutta strategiaa avoimesti ja siitä keskustellaan enemmän – samoin kuin autenttisessa tunneilmastossa. Lisäksi, kun huomioidaan strategian toteuttamisen läheinen suhde muutokseen ja uuden oppimiseen, voi positiivinen yhteys juontua psykologisen turvallisuuden muutokseen sopeutumista (Edmondson, 2018) ja oppimista (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999; Kwon ym., 2020; Liu, Hu ym. 2014) edistävästä vaikutuksesta.

Tulosten perusteella strategian toteuttamista voidaan edistää vahvistamalla psykologista turvallisuutta ja työpaikan tunneilmastoa. Tässä prosessissa korostuu johtajien vastuu, sillä heidän toimintansa on yhteydessä sekä tunneilmaston (Ozcelik ym., 2008; Parke & Seo, 2017) että psykologisen turvallisuuden (Frazier ym., 2017; Hirak ym., 2012) muodostumiseen.

Sekä psykologisen turvallisuuden että työpaikan tunneilmaston yhteydet olivat vahvimpia strategia toimintana -ulottuvuuteen eli siihen, miten aktiivisesti työpaikalla keskustellaan strategiasta, miten aloitteellisia sen toteuttamisessa

ollaan ja miten aktiivisesti työkavereita autetaan toteuttamaan strategiaa työssään. Tämä edelleen tukee ajatusta, jonka mukaan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteys strategian toteuttamiseen juontuu kommunikaation avoimuutta ja tunteiden rakentavaa käsittelyä lisäävästä vaikutuksesta. Tulos vahvistaa aikaisempaa tutkimusta kommunikaation merkityksestä strategian toteuttamisessa (esim. Alamsjah, 2011; Tawse & Tabesh, 2021; Weiser ym., 2020).

Tunneilmaston moderaattorivaikutus psykologisen turvallisuuden ja strategian toteuttamisen yhteyteen

Tulokset osoittivat, että tunneilmastolla oli moderaattorivaikutus psykologisen turvallisuuden ja strategian toteuttamisen yhteyteen. Yhdysvaikutuksen jatkotarkastelussa selvisi, että tunneilmasto muunsi psykologisen turvallisuuden yhteyttä strategian toteuttamiseen erityisesti strategia toimintana ja oman roolin selkeys -ulottuvuuksissa. Tuloksen valossa näyttää siltä, että organisaatiotasolla tapahtuvalla tunteiden käsittelyllä ja huomioimisella voidaan muuntaa ryhmätasolla koettua turvallisuutta ja luottamusta sekä niiden yhteyttä strategian toteuttamiseen. Yhdysvaikutuksen löytyminen avaa ilmiöiden välistä dynamiikkaa ja tukee Carmelin ym. (2009) tulosta, jonka mukaan työyhteisön tunteiden käsittely on yhteydessä psykologisen turvallisuuden muotoutumiseen.

Ammattiryhmän yhteys strategian toteuttamiseen

Tulokset osoittivat esihenkilöiden raportoivan korkeampaa strategian toteuttamista sen jokaisessa ulottuvuudessa. Tulos tukee teoriataustaa ja tutkimusta, jonka perusteella strategia on esimiehille merkittävämpi (Virtaharju & Vuori, 2011) ja he ymmärtävät sitä paremmin (Crittenden, 2008). Niin ikään tulos puolustaa aikaisempia tutkimuksia, joiden valossa erityisesti ylemmän johdon tulisi säädellä tunteitaan niiden strategiaprosessia mahdollisesti muokkaavan vaikutuksen vuoksi (Ashkanasy ym., 2017; Healey & Hodgkinson, 2017; Raffaelli ym. 2019; Vuori & Huy, 2022).

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Määrällisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siinä käytettyjen mittareiden ja metodien luotettavuuteen (Metsämuuronen, 2011; Sürücü & Maslakçi, 2020) sekä itse tutkimusraporttiin, jossa tulee esittää riittävästi tietoja koskien tutkimuksen toteuttamisesta (Ronkainen, ym. 2013). Mittauksen tarkasteleminen on erityisen tärkeää, koska tutkittavien ilmiöiden suora mittaaminen on mahdotonta (Nummenmaa, 2009). Tässä tutkimuksessa mittareiden reliabiliteettia, eli kykyä mitata aina samaa asiaa (Heale & Twycross, 2015; Jokivuori & Hietala, 2015), tarkasteltiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Kertoimen matalin sallittu arvo on 0.70 (Heale & Twycross, 2015; Sürücü & Maslakçi, 2020), jonka tässä tutkimuksessa käytetyt keskiarvosummamuuttujat ylittivät selvästi. Faktorianalyysin luotettavuuden osalta otoskoko, faktorilatausten suuruus ja kommunaliteetit olivat kunnossa (Field, 2018; Metsämuuronen, 2011).

Määrällisen tutkimuksen sisäisen validiteetin eli sisäisen logiikan ja johdonmukaisuuden kannalta tarkastellaan mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä pyrittiinkin mittaamaan (Ronkainen ym., 2013; Sürücü & Maslakçi, 2020; Vilka, 2015). Tässä tutkimuksessa käytetty psykologisen turvallisuuden mittari (Edmondson, 1999) on laajasti käytetty ja yleisesti luotettavaksi arvioitu. Tunneilmaston ja strategian toteuttamisen mittarit sen sijaan olivat melko tuoreita ja aiemmissa tutkimuksissa vähän käytettyjä, mikä heikentää niiden validiteettia. Se, että väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujat, puolestaan kasvattaa mittareiden validiteettia, sillä tämä mahdollistaa mittareiden keskiarvojen vertailun eri tutkimusten välillä siinä tapauksessa, että mittarit muodostuvat samanlaisista väittämistä (Jokivuori & Hietala, 2015). Lisäksi validiteetin parantamiseksi tässä tutkimuksessa käytetyissä mittareissa pyrittiin välttämään monitulkintaisia ja samaa asiaa kysyviä väittämiä. Osaltaan tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä myös vastaajien suuri määrä (Metsämuuronen, 2011), joka tässä tutkimuksessa toteutui ($N = 777$).

Tämä tutkimus sisältää myös joitakin rajoituksia. Kysely toteutettiin tutkittavan organisaation koko henkilöstölle ($N = 2100$), mutta vastausprosentti oli vain 37. Jotta tuloksia voitaisiin yleistää koskemaan muita organisaatioita, olisi aineiston hankinnassa tullut käyttää satunnaisotantaa (Tourangeau ym., 2013).

Toisaalta aineisto kuvasti hyvin tutkittavan organisaation kokonaisrakennetta, joten on kohtuullista olettaa, että tulokset kuvaavat hyvin kyseisen organisaation henkilöstön arvioita. Käytetyn analyysimetodin suhteen on todettava, että vaikka hierakkinen regressioanalyysi oli perusteltu valinta, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää usean selittävän tekijän yhteyttä yhteen selitettävään tekijään (Lewis, 2007; Tabachnick & Fidell, 2014) on hierarkiamallinnus Jokivuoren ja Hietalan (2015) mukaan vahvimmillaan pitkittäistutkimuksessa, kun selittäjämuuttujat on poimittu eri aikoina. On myös huomioitava, että regressiomallien selityksasteet erityisesti ennen yhdysvaikutustermiä olivat melko pienet, mutta Jokivuoren ja Hietalan (2015) mukaan ne eivät yleensäkaan ihmistieteissä ole kovin suuria. Tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhdysvaikutuksen jatkotarkastelun kannalta rajoittavana tekijänä on huomioitava tunneilmaston ryhmäjako: työpaikan tunneilmaston arvioi kohtalaiseksi jopa lähes puolet vastaajista ($n = 390$), mutta kyseinen ryhmä oli tilastollisesti merkitsevä ainoastaan strategia toimintana -ulottuvuudessa.

4.3 Jatkotutkimusehdotukset ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä organisaation strategian toteuttamiseen teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa. Jatkossa tutkimuskontekstia voisi laajentaa esimerkiksi eri organisaatioihin, toimialoihin ja koulutusasteille, jolloin olisi mahdollista tehdä vertailevaa tutkimusta niiden välillä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia strategian toteuttamisen ja tunteiden yhteyttä toisenlaisen aineiston, esimerkiksi haastattelujen, kautta. Laadullisin menetelmin voisi olla mahdollista täydentää ja tarkentaa tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia sekä löytää lisää selittäviä tekijöitä.

TUNTO2-hankkeessa aineistoa kerättiin kolmena eri mittausajankohtana, mutta tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ainoastaan ensimmäisen mittauskerän aineistoa, jolloin organisaation strateginen muutos oli alkumetreillä eikä tunteinterventio ollut vielä toteutunut. Tässä tutkimuksessa työpaikan tunneilmaston, psykologisen turvallisuuden ja organisaation strategian toteuttamisen

väliltä löydettiin yhteyksiä, mutta koska kyseessä on yksittäinen tutkimus, tarvitsevat tulokset vahvistusta. Tutkimalla samojen ilmiöiden yhteyksiä toisen ja kolmannen mittauskerran aineistoilla, voitaisiin nyt löydettyjen yhteyksien olemassaolo todentaa. Pitkittäisaineiston avulla olisi myös mahdollista tarkastella tunneintervention koettua vaikuttavuutta tarkasteltuihin ilmiöihin. Lisäksi koska tutkimuksen tulosten valossa työpaikan tunneilmasto on erityisen merkittävä tekijä strategian toteuttamisen suhteen, olisi organisaatioiden kannalta erityisen hyödyllistä tutkia myös sitä, millä keinoilla työpaikan tunneilmastoa voidaan parantaa. Edelleen jatkotutkimus voisi selvittää tutkimuksessa todettujen strategian toteuttamisen ulottuvuuksien sisältöä ja keskinäisiä suhteita tarkemmin.

Samalla, kun tämä tutkimus antaa uutta empiiristä tietoa työelämän ja strategiaproessin tunnetutkimuksen kentille työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteydestä organisaation strategian toteuttamiseen, voidaan aikuiskasvatustieteellisen tutkimuksen tavoitteen organisaatioiden ja henkilöstön kehittämistä koskevan tiedon tuottamisesta todeta täyttyneen. Tuloksia voidaan soveltaa myös organisaatioiden käytäntöön strategisen muutoksen toteuttamisessa.

Elämme ajassa, jossa organisaatioiden haasteet ovat odottamattomia ja mitä moninaisempia. Sen vuoksi strategisten muutosten onnistunut ja tehokas toteuttaminen on organisaatioille välttämätöntä. Tämän tutkimuksen pohjalta organisaatiot voivat edistää strategian toteuttamisen onnistumista panostamalla tunteiden huomioimiseen, niiden rakentavaan käsittelyyn ja avoimeen kommunikointiin erityisesti organisaatiotasolla. Psykologisesti turvallisessa ja tunneilmastoltaan autenttisessa työympäristössä henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista aitoja tunteitaan ja mielipiteitään strategista muutosta kohtaan. Tämän voidaan nähdä hyödyttävän paitsi henkilöstöä, kun he voivat toimia omina itsinään, heitä kuunnellaan, eikä heidän tarvitse pelätä nöyryyttämistä, mutta myös organisaatiota, sillä Vuoren ja Huyn (2016) mukaan avoin kommunikointi organisaation eri tasojen välillä mahdollistaa sen, että johtoryhmä voi perustaa strategiset päätökset todenmukaiseen ja ajantasaiseen tietoon.

Lopuksi voidaan tässä tutkimuksessa esitetyn teoreettisen ja empiirisen näytön perusteella todeta, että organisaatioiden ei kannata jättää tunteita huomioidematta, vaan valjastaa ne edukseen esimerkiksi tunneilmastoa ja psykologista turvallisuutta kehittämällä. Siten tämä tutkimus liittyy osaksi alati kasvavaa työelämän ja strategiaprosessin tunnetutkimusta, joka on osoittanut tunteiden voiman.

LÄHTEET

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated manufacturing systems*, 13 (6), 415–418.
<https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
- Alamsjah, F. (2011). Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. *Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444–1450.
<http://doi.org/10.1016/2011.09.049>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43 (6), 643–671.
<http://doi.org/10.1177/0095399711412730>
- Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion review*, 3 (2), 214–224.
<http://dx.doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. J. (2014). Positive and negative affective climate and culture: The good, the bad, and the ugly. Teoksessa B. Schneider & K. M. Barbera (toim.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 136–152. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0008>
- Ashkanasy, N. M. (2015) Emotions and work. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* 2 (7), 507–512.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22037-0>
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42 (2), 175–189.
<http://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>
- Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2008). Affective events theory: A strategic perspective. Teoksessa Zerbe, W. J., Hartel C. E. J. & Ashkanasy, N. M. (toim.) *Research on emotion in organizations. Volume 4: Emotions, ethics and decision-making*. (s. 1–34). Emerald Group Publishing.

[http://doi.org/10.1016/S1746-9791\(08\)04001-7](http://doi.org/10.1016/S1746-9791(08)04001-7)

Baer, M., & Frese, M. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (1), 45–68.

<http://doi.org/10.1002/job.179>

Balogun, J., Jarzabkowski, P. & Vaara, E. (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42 (6), 765–786.

Balogun, J., Bartunek, J.M. & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization science*, 26 (4), 960–979.

<http://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>

Balogun, J. & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking. Teoksessa Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (toim.) *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, (s. 109–132). EE Publishing Ltd.

<https://doi.org/10.4337/9781783473250.00013>

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Troy, A. S., Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58 (1), 111–135.

<http://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>

Barsade, S. G. & O'Neill, O. A. 2016. Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, 94 (1), 58–66.

<https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>

Barton, L. C. & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 (4), 721–746

<http://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>

Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan management review*, 41 (4), 29–40.

- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (9), 1489–1511.
<http://doi.org/10.1080/09585190600878071>
- Bright, A. N. (2016). The influence of open strategizing on organizational members commitment to strategy. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235, 473–483.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.058>
- Brundin, E. & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: the role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate governance: an international review*, 16 (4), 326–341.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00688>
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organizations. *Long range planning*, 40 (1), 30–44.
<http://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J-E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
<http://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli A. & Gittell, J.H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 709–729.
<http://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250–260.
<http://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: defining the path to inclusion and innovation*. Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, 301–309.

<http://doi.org/10.1016/2008.02.003>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Collerette, P., Legris, P. & Manghi, M. (2006). A successful IT change in a Police Service. *Journal of Change Management* 6 (2), 159–179.

<http://doi.org/10.1080/14697010600694259>

DeRivera, J., & Páez, D. (2007). Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of social issues*, 63 (2), 233-253.

<http://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00506>

De Rivera, J. (1992) Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies of Emotion*, 2, 197–218.

Detert J. R. & Burris E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869–884.

<http://doi.org/10.5465/2007.26279183>

Duhigg, C. (25.2.2016). *What Google learned from its quest to build the perfect team*. *New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–383.

<https://doi/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2004) Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Teoksessa Kramer, R. M. & Cook K. S. (toim.) *Trust and distrust in organizations – Dilemmas and approaches*, (s. 239–273). Russel Sage Foundation.

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal construct. *The Annual review of organizational psychocology and organizational behavior*, 1, 23–43.

<http://doi.org/10.1146/031413-091305>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. John Wiley & sons inc.

- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1, 371–457.
<https://doi/10.1080/078559812>
- Fabrigar, L. R. & Wegener, D. T. (2012). *Exploratory factor analysis*. Oxford University press.
- Fan, G. H., & Zietsma, C. (2017). Constructing a shared governance logic: The role of emotions in enabling dually embedded agency. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2321–2351.
<https://doi.org/10.5465/2015.0402>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5. painos)*. Lontoo: SAGE.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362–377.
<http://doi.org/10.5465/2008.31193235>
- Fox, J., Murray, C. & Warm, A. (2003). Conducting research using web-based questionnaires: Practical, methodological, and ethical considerations. *International Journal of Social Research Methodology*, 6 (2), 67–180,
<https://doi.org/10.1080/13645570210142883>
- 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
<https://doi/10.1111/12183>
- Goleman, D. (2012). *Tunneäly työelämässä*. Otavan kirjapaino.
- Gong, Y., Cheung, S-Y., Wang, M. & Huang, J-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38 (5), 1611–1633.
<http://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Hannula, M. (2007). Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijöinä. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tammer-Paino Oy.
- Heale, R. & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-based nursing*, 18, 66–67.

- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making strategy hot. *California Management Review*, 59 (3), 109–134.
<http://doi.org/10.1177/0008125617712258>
- Hiltunen, R. & Saarentausta, H. (2021). *Ammatillinen toimijuus ja psykologinen turvallisuus sosiaalialan organisaatiossa*. [Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/74938>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 107–117.
<http://doi.org/10.1016/2011.11.009>
- Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E. & Wright, M. (2017). *The Oxford handbook of strategy implementation*. Oxford university press, NY.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1500–1516.
<http://doi.org/10.1002/964>
- Hrebiniak, L. G. (2006) Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35 (1), 12–31.
<http://doi.org/10.1016/2005.12.001>
- Hrebiniak, L. G. (2008) *Making strategy work: leading effective execution and change*. E-kirja. Pearson education inc.
- Huy Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47(1), 31–69.
<http://doi.org/10.2307/3094890>
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic management journal*, 32 (13), 1387–1410.
<https://doi.org/10.1002/961>
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. (2014). From support to Mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the

implementation of radical change. *The academy of management journal*, 56 (6), 1650–1680.

<http://doi.org/10.5465/2012.0074>

Härtel, C. E. J., Gough, H. & Härtel, G. F. (2008). Work-group emotional climate, emotion management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific Journal of Human resources*. 46 (1), 21–37.

<http://doi.org/10.1177/1038411107086541>

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. (2014). Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Julkaisussa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!*. Jyväskylän yliopisto.

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (2020) (toim.) *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958>

Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2022). Emotional agency at work: the development and validation of a measure. *Frontiers in education* (s. 434). *Frontiers*.

<https://doi.org/10.3389/2022.852598>

Ikävalko, H. (2005). *Strategy process in practice: Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020). Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Julkaisussa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 106–114). Jyväskylän yliopisto.

Jalili, Y. A. & Salempour, F. (2019). Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: the moderating role of workgroup emotional climate. *VINE Journal of Information Knowledge and Management Systems*. 50 (1), 117–135.

<https://doi.org/10.1108/12-2018-0117>

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
<http://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management reviews*. 11 (1), 69–95.
<http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250>
- Johnson, G. Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Evans, J., Kerridge, Clive, Pyle, S. (2017). *Exploring strategy: text and cases*. Eleventh edition. Pearson Education.
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy – without killing it. *Harvard Management Update*, 9 (12), 3–5.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2015). *Määrällisiä tarinoita – monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Docendo.
- Kahn WA. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
<https://doi/10.2307/256287>
- Kasvio, A. (2014). *Kestävä työ ja hyvä elämä*. Gaudeamus. Tammerprint.
- Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21(2), 147–157.
<http://doi.org/10.1111/1467-8691.2012.00635>
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma talent.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101 (7), 940–957.
<http://doi.org/10.1037/apl0000097>
- Kwon, C.-k., Han, S. H. & Nicolaidis, A. (2020). The impact of psychological safety on transformative learning in the workplace: a quantitative study, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 32 (7), 533–547.
<http://doi.org/10.1108/04-2020-0057>

- Laine, P-M. (2010). Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Uniprint Turku.
- Lindberg, H. (2020). *Tunneintervention yhteys ammatilliseen toimijuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen*. [Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto].
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72286>
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2020). Throwaway knowledge, useful skills or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations. *International Journal of Lifelong Education*, 39 (5-6), 478–494.
<https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1804004>
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B. & McCaughey, D. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), 1273–1281.
<http://doi.org/10.1037/a0030076>
- Lewis, M. (2007). Stepwise vs. hierarchical regression: Pros and cons.
<https://eric.ed.gov/?id=ED534385>
- Li, Y., Guohui, S. & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: a literature review on factors influencing strategy implementation.
 Teoksessa Mazzola, P. & Kellermanns, F. W. (toim.): *Handbook of research on strategy process*. Cheltenham, UK.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25 (2), 282–295.
<https://doi/10.1016/2013.08.006>
- Liu, F. & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51 (2), 202–234.
<http://doi.org/10.1111/1467-6486.2012.01087>
- Liu, X-Y., Härtel, C. E. J. & Jian-Min Sun, J. (2014). The Workgroup Emotional Climate Scale: Theoretical Development, Empirical Validation, and Relationship With Workgroup Effectiveness. *Group & Organization management*, 39 (6), 626–663.

<https://doi.org/10.1177/1059601114554453>

- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational psychology review*, 3 (3), 222–247.
<http://doi.org/10.1177/2041386613489062>
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen*. Kauppakamarisarja. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2*. E-kirja. Opiskelijalaitos. Methelp Oy.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521–535.
<http://doi.org/10.1016/2017.01.001>
- Nikkola, T., & Harni, E. 2015. Sisäistyneet ristiriidat, tunnettyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus*, 35 (4), 244–253.
- Nummenmaa, L. (2012). *Tunteiden psykologia*. 2. painos. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- O'Neill, B. S., & Arendt, L. A. (2008). Psychological climate and work attitudes: The importance of telling the right story. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4), 353–370.
<http://doi.org/10.1177/1548051808315553>
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön*. e-kirja. Kauppakamari.
- Ozcelik, H., Langton, N. & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good. The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 23 (2), 186–203.
<http://doi.org/10.1108/02683940810850817>
- Parke, M. R. & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42 (2), 334–360.
<http://doi.org/10.5465/2014.0424>

- Peltokorpi, V. (2004). Transactive memory directories in small work units. *Personnel review*, 33 (4), 446–467.
<http://doi.org/10.1108/00483480410539515>
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.
- Raffaelli, R. L., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2019). Flexing the frame: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 40 (7), 1013–1039.
<https://doi.org/10.1002/smj.3011>
- Riforgiate, S. E. & Komarova, M. (2017) Emotion and work. Teoksessa C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner & L. K. Lewis (toim.) *The International encyclopedia of organizational communication*, (s. 772–788). Chichester: Wiley-Blackwell.
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118955567>
- Ritakallio, T. & Vuori, T. O. (2018). *Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma talent.
- Roloff, K. S, Woolley, A. W., Edmondson, A. C. (2003). The contribution of teams to Organizational learning. Teoksessa *Handbook of organizational learning and knowledge management*, (s. 249–272). Wiley & Sons, inc.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro.
- Ruiz, J. I. (2007). Emotional Climate in organizations: applications in Latin American prisons. *Journal of social issues*, 63 (2), 289–306.
<http://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00509>
- Sarstedt, M. & Mooi, E. (2019). *A Concise guide to market research: The process, data and methods using IBM SPSS Statistics*. Springer.
- Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: a dynamic model*. Sloan school of management. Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- Shah, A. M. (2005). The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles. *Global Business Review*, 6 (2), 293–302.

<http://doi.org/10.1177/097215090500600208>

Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service operations management*, 11 (3), 429–447.

<http://doi.org/10.1287/1080.0233>

Sminia, H & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6 (1), 99–113.

<http://doi.org/10.1080/14697010500523392>

Smollan, R. K. (2006). Mind, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change management*, 6 (2), 143–158.

<http://doi.org/10.1080/14697010600725400>

Speculand, R. (2009). Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business strategy series*, 10 (3), 168–172.

Stephens, J. P. & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International journal of project management*, 34 (5), 862–873.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.003>

Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy and leadership*, 31 (3), 27–34.

<http://doi.org/10.1108/10878570310472737>

Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management studies: An international journal*, 8 (3), 2694–2726.

<http://doi.org/10.15295/8i3.1540>

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. 6. painos. Pearson education ltd.

Tourangeu, R., Conrad, F. G. & Couper, M. P. (2013). *The science of web surveys*. e-kirja. Oxford University Press.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*.
https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of management annals*, 6 (1), 285–336.
<http://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Vacharkulksemsuk, T., Sekerka, L. E. & Fredrickson, B. L. (2013). Establishing a positive emotional climate to create a 21st century organizational change. Teoksessa Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (toim.), *The Handbook of organizational culture and climate*. 2nd edition. SAGE.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. Teoksessa Oreg, S., Michel, A. & By, R. T. (toim.) *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (s. 95-122). Cambridge: Cambridge University Press.
<http://doi.org/10.1017/9781139096690.008>
- van Riel, C. B. M, Berens & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management studies*, 46 (7), 1197–1226.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00837>
- Veltrop, D. B., Bezemer, P-J., Nicholson, G. & Pugliese, A. (2020). Too unsafe to monitor? How board-CEO cognitive conflict and chair leadership shape outside director monitoring. *Academy of Management Journal*, 64 (1), 207–234.
<http://doi.org/10.5465/2017.1256>
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. painos. PS-kustannus

- Virtaharju, J., & Vuori, T. (2011). Intohimosta strategiaan. Teoksessa E. Vaara (toim.), *Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOYpro Oy.
- Vuori, T. O. & Huy, N. H. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: how Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61 (1), 9–51.
<http://doi.org/10.13140/2.1.1123.3764>
- Vuori, T. O. & Huy, N. H. (2022). Regulating top managers' emotions during strategy making: Nokia's socially distributed approach enabling radical change from mobile phones to networks in 2007–2013. *Academy of management journal*, 65 (1), 331–361.
<https://doi.org/10.5465/2019.0865>
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. (2009). *What We Know about Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health*. E-kirja. MIT Press.
- Walford, G. (2005). Research ethical guidelines and anonymity. *International Journal of research & Method in education*, 28 (1), 83–93.
<https://doi.org/10.1080/01406720500036786>
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275–1286.
<https://doi/10.1037/a0015848>
- Weiser, A-K., Jarzabkowski, P., Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *Academy on management annals*, 14 (2), 969–1031.
<https://doi.org/10.5465/2018.0137>
- Wong, A., Tjosvold, D. & Lu, J.F. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48 (1), 86–107.
<https://doi.org/10.11772F1038411109355374>
- Xu, Y., & Yang, Y. (2010). Student learning in business simulation: An empirical investigation. *Journal of Education for Business*, 85 (4), 223–228.
<http://doi.org/10.1080/08832320903449469>

Liitteet

Liite 1. Strategian toteuttamisen mittari (TUNTO2; van Riel ym. 2009)

Strategian toteuttamisen kahdeksan väittämää. Kyselyyn vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla. (1= Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

Väittämät

1. Tämä strategia on erittäin tärkeä tämän yrityksen tulevaisuuden operatiiviselle suorituskyvyille.
 2. Tiedän täsmälleen mitä minulta odotetaan tämän strategian toteuttamisessa.
 3. On täysin selvää mitä tämän strategian toteuttamiseksi täytyy tehdä.
 4. Useimmat työpaikkani jäsenet keskustelevat aktiivisesti tästä strategiasta.
 5. Useimmat työpaikkani jäsenet ovat aloitteellisia toteuttaakseen tätä strategiaa omassa työssään.
 6. Useimmat työpaikkani jäsenet auttavat työkavereitaan toteuttamaan tätä strategiaa työssään.
 7. Tämä strategia toimii ajattelun ohjenuorana siinä, miten teen työtäni.
 8. Strategian tunteminen vaikuttaa siihen mitä pidän tärkeänä, kun teen työtäni.
-

Liite 2. Tunneilmaston mittari (Ikävalko ym., 2020)

Tunneilmaston viisi väittämää. Kyselyyn vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla. (1= Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

Väittämät

1. Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet.
 2. Työpaikallani keskustellaan tunteista rakentavasti.
 3. Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu.
 4. Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti.
 5. Työpaikallani tuetaan sekä myönteisten että kielteisten tunteiden ilmaisuja.
-

Liite 3. Psykologisen turvallisuuden mittari (Edmondson, 1999)

Psykologisen turvallisuuden seitsemän väittämää. Kyselyyn vastattiin 7-portaisella Likert-asteikolla. (1= Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä).

Väittämät

1. Jos teet virheen tässä tiimissä se kääntyy herkästi sinua vastaan.
 2. Tämän tiimin jäsenet pystyvät nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita.
 3. Tämän tiimin jäsenet vieroksuvat joskus toisia erilaisuuden perusteella.
 4. Tässä tiimissä on turvallista ottaa riskejä.
 5. Tämän tiimin jäseniltä on vaikea pyytää apua.
 6. Kukaan tässä tiimissä ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemisiäni.
 7. Kun työskentelen tämän tiimin jäsenten kanssa, erityisiä taitojani ja kykyjäni arvostetaan.
-