

Tee minusta näkyvä!

23.6.2026

Tässä otsikossa ääneen ei puhu työntekijä, vaan kirjoittamaton sääntö itse. Se pyytää tulla huomioiduksi, tunnistetuksi ja sanoitetuksi. Vasta silloin uusi työntekijä voi ymmärtää, miten työyhteisössä toimitaan, mitä häneltä odotetaan ja millä tavoin hän voi tulla osaksi yhteistä toimintaa. Kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekeminen ei siis tarkoita vain parempaa perehdytystä, vaan myös läpinäkyvämpää ja reilumpaa työelämää.

Uusi työntekijä tarvitsee selkeyttä ja hyväksyntää

Uuden työntekijän vauhtiin pääsemiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Bauer ym. (2007) nostivat meta-analyysissaan esille uuden työntekijän näkökulmasta kolme merkittävintä: roolin selkeyden, minäpystyvyyden ja sosiaalisen hyväksynnän. Roolin selkeys viittaa työntekijän ymmärrykseen siitä, mitä häneltä odotetaan. Minäpystyvyys siihen, uskooko hän osaavansa työnsä, ja sosiaalinen hyväksyntä siihen, kokeeko hän kuuluvansa työyhteisöön. Näihin kolmeen vaikuttivat uuden työntekijän tiedonhankinta sekä organisaation sosiaalistamistavat. Erityisesti organisaation erilaiset sosiaalistamiskäytännöt olivat yhteydessä kaikkiin kolmeen tekijään sen osalta, miten henkilö koki pääsevänsä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä (Bauer ym., 2007).

Samaan ilmiöön liittyy läheisesti myös psykologinen turvallisuus. Dong ym. (2024) mukaan psykologinen turvallisuus ja psykososiaalinen turvallisuusilmasto ovat työelämässä keskeisiä työntekijöiden hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, työn imun ja suorituskyvyn kannalta. Psykologinen turvallisuus liittyy laajasti siihen, miten työntekijä kokee sosiaalisen osallistumisen, kysymisen, oppimisen ja vuorovaikutuksen työyhteisössä.

Kirjoittamattomien sääntöjen näkökulmasta tämä on olennainen havainto: jos uusi työntekijä joutuu jatkuvasti tulkitsemaan saako kysyä, voiko olla eri mieltä tai millä tavoin omaa keskeneräisyyttä voi näyttää, osa työyhteisön toimintakulttuurista jää hänelle epävarmaksi. Tällöin psykologisen turvallisuuden edellytykset heikkenevät. Kun kirjoittamattomia sääntöjä tehdään näkyviksi ja sanoitetaan osaksi yhteistä toimintaa, uuden työntekijän on helpompi osallistua, oppia ja rakentaa oma paikkansa yhteisössä (Dong ym., 2024).

Perehdytys ja onboarding tekee hiljaiset odotukset näkyviksi

Bauerin (2010) perehdytysoppaassa yksi keskeinen onnistuneen perehdytyksen osa-alue on yhteyksien rakentuminen, jolla tarkoitetaan uuden työntekijän sosiaalisten suhteiden ja tietoverkostojen muodostumista työyhteisössä. Tämä näkökulma sopii erityisen hyvin kirjoittamattomien sääntöjen tarkasteluun, sillä monet työpaikan käytännöt, odotukset ja toimintatavat opitaan juuri vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Uusi työntekijä ei välttämättä saa tietoa epävirallisista toimintamalleista perehdytyskansiosta, vaan tietoa kertyy havainnoimalla, kysymällä ja tulemalla hyväksytyksi osaksi yhteisöä. Siksi perehdytyksessä olisi tärkeää suunnitella tietoisesti myös ne tilanteet, joissa uusi henkilö kohtaa kollegoita, esihenkilöitä ja muita työn kannalta keskeisiä ihmisiä. Kun yhteyksien rakentumista tuetaan, uusi työntekijä ei jää yksin tulkitsemaan työyhteisön hiljaisia oletuksia, vaan kirjoittamattomat säännöt voivat tulla jaetuiksi, sanoitetuiksi ja samalla myös arvioitaviksi osana yhteistä toimintaa (Bauer, 2010).

Kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekeminen ei kuitenkaan ole vain perehdytyksen periaatteellinen tavoite, vaan myös käytännöllinen kehittämiskohde. Mitschelen ja Kauffeldin (2025) mukaan onboarding ei ole vain hallinnollinen siirtymä tai yksittäinen perehdytysvaihe, vaan oppimisprosessi, jossa uusi työntekijä omaksuu samanaikaisesti työn sisältöjä, vuorovaikutussuhteita sekä organisaation toimintalogiikkaa ja -kulttuuria. Tästä näkökulmasta kirjoittamattomat säännöt ovat osa sitä tietoa, jota uuden työntekijän on opittava voidakseen toimia työyhteisössä sujuvasti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että perehdytyksessä olisi hyödyllistä tehdä näkyväksi myös sellaiset epäviralliset käytännöt, joita ei yleensä kirjata ohjeisiin: miten kokouksissa osallistutaan keskusteluun, milloin ja keneltä apua on luontevaa pyytää, miten palautetta annetaan ja miten oma-aloitteisuutta työyhteisössä tulkitaan. Kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekeminen voidaan siis liittää esimerkiksi perehdytyskeskusteluihin, mentorointiin, seurantajaksoihin ja esihenkilön säännöllisiin kehityskeskusteluihin. Tällöin uusi työntekijä ei omaksu vain työn teknisiä sisältöjä, vaan myös ne sosiaaliset ja kulttuuriset toimintatavat, joiden varassa täysipainoinen osallistuminen työyhteisöön rakentuu (Mitschelen & Kauffeld, 2025).

Käytännön sovellusten näkökulmasta kirjoittamattomien sääntöjen sanoittaminen korostuu erityisesti hybridi- ja etätyötä sisältävissä työympäristöissä. Mazzei ym. (2022) osoittavat, että uuden työntekijän tunneperäistä sitoutumista vahvistavat koettu organisatorinen tuki ja esihenkilön tuki, kun taas sosiaalinen eristyneisyys heikentää työyhteisöön kiinnittymistä. Tämä havainto on kirjoittamattomien sääntöjen näkökulmasta keskeinen, sillä hajautuneessa työssä moni epävirallinen käytäntö jää helposti näkymättömäksi. Jos viestinnän tavat, yhteydenpidon rytmi, kysymisen kynnys tai yhteistyön hiljaiset odotukset eivät tule sanoitetuiksi, uusi työntekijä voi jäädä organisaation ulkokehälle, vaikka virallinen perehdytys olisi toteutettu

asianmukaisesti.

Tästä syystä organisaatioiden olisi perusteltua tarkastella kirjoittamattomia sääntöjä osana tuki- ja johtamiskäytäntöjä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisten viestintäkäytäntöjen avaamista, epävirallisten tapaamisten järjestämistä, tiimin hiljaisten odotusten läpikäyntiä sekä sitä, että uudelle työntekijälle nimetään matalan kynnyksen tukihenkilö. Kun työyhteisö tekee näkyväksi sen, miten yhteyttä pidetään, miten kysymyksiä esitetään ja miten yhteistyö käytännössä toimii, vähentää se epävarmuutta ja vahvistaa kokemusta siitä, että uusi työntekijä on aidosti osa yhteisöä eikä vain muodollisesti perehdytetty sen jäsen (Mazzei ym., 2022).

Näkyväksi tekeminen vahvistaa osallisuutta ja yhdenvertaisuutta

Dai ja Fangin (2023) tutkimus osoittaa, että inklusiivinen johtaminen tukee uusien, erilaisista taustoista tulevien työntekijöiden organisatorista sosiaalistumista. Tämä korostuu erityisesti sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijöillä ei ole yhteistä äidinkieltä tai samanlaista kulttuurista taustaa. Tällöin kirjoittamattomat säännöt eivät ole vain epävirallisia toimintatapoja, vaan ne voivat muodostua myös esteeksi ymmärtämiselle, osallisuudelle ja tasavertaiselle osallistumiselle. Kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekemisellä on suuri merkitys yhdenvertaisen, turvallisen ja toimivan työelämän rakentamisessa.

Kirjoittamattomien sääntöjen näkyväksi tekeminen ei tarkoita kaiken epävirallisen poistamista työyhteisöstä. Sen sijaan se tarkoittaa yhteisen ymmärryksen vahvistamista: miten meillä toimitaan, miten kysytään, miten annetaan palautetta ja miten erilaiset työntekijät pääsevät mukaan osaksi arkea. Kun työyhteisön toimintatapoja sanoitetaan avoimesti, perehdytys ei jää yksittäisen työntekijän tulkintojen varaan. Samalla rakennetaan työpaikkaa, jossa uuden työntekijän on helpompi kokea kuuluvansa joukkoon, osallistua tasavertaisesti ja onnistua omassa työssään.

Jiri Kirsilä
Asiantuntija TKI, LitM
SEAMK

Kirjoittaja on asiantuntijana Co-Work Työelämäkumppani -hankkeessa, jonka tavoitteena on edesauttaa maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistymistä Etelä-Pohjanmaalla. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama.

Tutustu hankkeeseen: Co-Work Työelämäkumppani

Lähteet

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation.* Haettu 3.5.2026, https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007*).* Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92(3),* s. 707–721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Dai, X., & Fang, Y. (2023). Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology, 14,* Article 1138101. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1138101

Dong, R. K., Li, X., & Roxas Hernan, B. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research, 91*, 1–19. https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001

Mazzei, E., Ghezzi, V., Ratti, C., & Cipressa, S. (2022*).* The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 987976. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976

Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: Integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology, 3*, Article 1569098. https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1569098