



Psykologinen turvallisuus ja sen yhteys työntekijän hyvinvointiin

Tradenomin tutkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Kevät 2025

Maiju Mörsky

Liiketalouden koulutus

Tekijä Maiju Mörsky

Vuosi 2025

Työn nimi Psykologinen turvallisuus ja sen yhteys työntekijän hyvinvointiin

Ohjaaja Taru Tuominen

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin psykologista turvallisuutta ja sen yhteyttä työntekijän hyvinvointiin. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisöissä, miten se vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen omasta hyvinvoinnistaan sekä sitä, millaisia keinoja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi voidaan tunnistaa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin psykologisen turvallisuuden käsitettä, sen vaikutuksia työyhteisöissä sekä työntekijän hyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita. Lisäksi tarkasteltiin johtamisen roolia psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja työyhteisön vuorovaikutuksen merkitystä turvallisuuden kokemuksessa.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä tutkimuksena, jossa yhdistettiin määrällinen kyselytutkimus ja laadulliset haastattelut. Kyselyyn vastasi 162 henkilöä ja haastattelut toteutettiin kahden esihenkilön kanssa. Kyselyn tulosten perusteella psykologinen turvallisuus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, vähentää työperäistä stressiä ja lisää työmotivaatiota. Vastaajat kokivat, että psykologista turvallisuutta lisää hyvä tiimityöskentely, avoin viestintä ja selkeät työnkuvat, kun taas psykologista turvallisuutta heikentää epäselvät roolit, puutteellinen palautekulttuuri ja arvosteleva työilmapiiri. Haastatteluissa korostui esihenkilöiden rooli turvallisuuden rakentamisessa ja palautekulttuurin kehittämisessä.

Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnissa, ja sen vahvistaminen edellyttää sekä organisaation että yksilöiden toimia työnkuvasta riippumatta. Työyhteisöissä tulisi panostaa avoimeen vuorovaikutukseen, selkeisiin rakenteisiin ja työilmapiirin kehittämiseen, jotta työntekijät voivat kokea olevansa turvassa, arvostettuja ja kuultuja.

Avainsanat: psykologinen turvallisuus, työntekijän hyvinvointi, työyhteisö, johtaminen, kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus

Avainsanat psykologinen turvallisuus, työntekijän hyvinvointi, työyhteisö, johtaminen, kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus

Sivut 31 sivua ja liitteitä 2 sivua

DP Degree Programme in Business Administration
Author Maiju Mörsky Year 2025
Subject Psychological Safety and Its Connection to Employee Well-being
Supervisors Taru Tuominen

This thesis examines psychological safety and its connection to employee well-being. The study focuses on how psychological safety manifests in workplaces, how it influences employees' well-being, and what measures can be identified to strengthen it.

The theoretical part of the thesis explores the concept of psychological safety, its effects in work communities, and the key aspects of employee well-being. Additionally, the role of leadership in fostering psychological safety and the importance of workplace communication in shaping the experience of safety are discussed.

The research was conducted using a mixed-method approach, combining a quantitative survey and qualitative interviews. The survey was completed by 162 respondents, and interviews were conducted with two managers. The survey results indicate that psychological safety significantly impacts employee well-being, reduces work-related stress, and enhances motivation. Respondents highlighted that strong teamwork, open communication, and clear job roles support psychological safety, while unclear responsibilities, insufficient feedback, and a critical work environment weaken it. The interviews emphasized the role of managers in building psychological safety and fostering a culture of constructive feedback.

Based on the research findings, psychological safety is a crucial factor in employee well-being, requiring both organizational and individual efforts to maintain. Work communities should invest in open communication, clear structures, and a supportive workplace atmosphere to ensure that employees feel safe, valued, and heard.

Keywords psychological safety, employee well-being, workplace, leadership, quantitative research, qualitative research
Pages 31 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Mitä psykologinen turvallisuus on?	5
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	5
2.2	Psykologisen turvallisuuden merkitys työelämässä	6
2.3	Johtamisen ja esihenkilötyön rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä	7
2.4	Yksilön rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä	9
2.5	Organisaatiokulttuuri ja sen rakentaminen	10
2.6	Psykologisen turvallisuuden palauttaminen organisaatiossa	11
3	Työntekijän hyvinvointi	13
3.1	Hyvinvoinnin rakenteet ja vaikuttavat tekijät	13
3.2	Psykologisen turvallisuuden yhteys työntekijän hyvinvointiin	14
3.3	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset työmotivaatioon ja sitoutumiseen	15
3.4	Työuupumus ja stressi psykologisen turvattomuuden seurauksina	17
4	Tutkimuksen toteuttaminen	18
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	18
4.2	Aineiston analyysi	20
5	Tutkimustulokset	20
5.1	Psykologinen turvallisuus työyhteisöissä.....	21
5.2	Psykologisen turvallisuuden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin	23
5.3	Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät	25
5.4	Johtaminen ja psykologinen turvallisuus	26
5.5	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen työyhteisöissä	27
6	Johtopäätökset.....	28
7	Pohdinta.....	30
	Lähteet.....	33

Kuvat

Kuva 1. Psykologisen turvallisuuden portaat (Rinne, 2021, s. 35)	8
--	---

Taulukot

Taulukko 1. Väittämiä psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä.....	21
Taulukko 2. Työyhteisöjen ilmapiiri	22
Taulukko 3. Työyhteisöjen ilmapiiri	22
Taulukko 4. Positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin	23
Taulukko 5. Psykologisen turvallisuuden vaikutus työperäiseen stressiin.....	24
Taulukko 6. Psykologisen turvallisuuden vaikutus työmotivaatioon	24
Taulukko 7. Psykologista turvallisuutta edistävät tekijät	25
Taulukko 8. Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät	26

Liitteet

Liite 1.	Google Forms -kysely
Liite 2.	Haastattelun runko
Liite 3.	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan psykologista turvallisuutta työyhteisöissä sekä sen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin sekä motivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisössä, millainen yhteys sillä on työntekijän hyvinvointiin sekä sitä, mitkä tekijät tukevat tai heikentävät sen toteutumista organisaatiossa. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa käytännönläheisiä näkökulmia siihen, kuinka psykologista turvallisuutta voidaan edistää työyhteisöissä ja millaisia toimintatapoja yksilöt voivat itse omaksua vahvistaakseen työyhteisönsä turvallisuutta, riippumatta omasta asemastaan organisaation sisällä.

Psykologinen turvallisuus on työyhteisön jakama käsitys siitä, että jokainen voi olla oma itsensä ja ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Työterveyslaitos, n.d.). Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, hän uskaltaa tuoda esiin ideoitaan, myöntää virheensä ja osallistua avoimeen vuorovaikutukseen, mikä edistää oppimista ja työyhteisön kehitystä (Edmondson, 2019, s. 45-47). Työntekijän hyvinvointi puolestaan tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hänen psyykkiset ja fyysiset voimavaransa ovat riittävät suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin (Työterveyslaitos, n.d.). Hyvinvoiva työntekijä ei ainoastaan suoriudu työtehtävistään paremmin, vaan myös tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa psykologisen turvallisuuden muodostumista. Ne ovat kykyä ja halua vaihtaa ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä toisten kanssa sekä toimia yhteistyössä. Vuorovaikutuksen perusta on vastavuoroisuus, jossa molemmat tai kaikki osapuolet osallistuvat yhteiseen keskusteluun tai päätöksentekoon (Edmondson, 2019, s. 115). Mikäli psykologinen turvallisuus on heikkoa, työntekijät saattavat vetäytyä vuorovaikutuksesta ja jättää organisaatiolle potentiaalisesti arvokkaita ajatuksiaan ilmaisematta.

Psykologinen turvattomuus voi johtaa esimerkiksi työuupumukseen, joka on merkittävä haaste suomalaisessa työelämässä. Työterveyslaitoksen (2024) mukaan noin joka kymmenes työntekijä on todennäköisesti työuupunut, ja kohonnut uupumusriski koskee jopa joka neljättä. Työuupumus on häiriötila, joka kehittyy pitkään jatkuneen työstressin seurauksena. Erityisen alttiita sille ovat työntekijät, joilla on korkeat vaatimukset itseään kohtaan, vahva sitoutuminen työhön ja korostunut velvollisuudentunto. Mikäli työolosuhteet ovat kuormittavat ja psykologista turvallisuutta ei ole, työntekijä saattaa kokea, ettei hän voi avoimesti tuoda esiin huoliaan tai hakea apua, on uupumisen riski korkeampi.

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisössä?
2. Mikä yhteys psykologisella turvallisuudella on työntekijän hyvinvointiin?
3. Mitkä tekijät tukevat tai heikentävät psykologisen turvallisuuden toteutumista organisaatiossa?

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan mixed methods -menetelmällä, jossa yhdistetään määrällinen kyselytutkimus ja laadulliset haastattelut. Kyselyllä kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Haastatteluiden avulla puolestaan syvennetään organisaation ja esihenkilötyön näkökulmaa siitä, miten psykologista turvallisuutta voidaan edistää työyhteisöissä ja mitä haasteita siihen liittyy.

Tämän opinnäytetyön sisältöä voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämiseen, tiimien yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä organisaatiokulttuurin parantamiseen. Työ tarjoaa suuntaviivoja siitä, millaiset tekijät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden muodostumiseen ja miten se vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työyhteisöstä.

Opinnäytetyö etenee johdonmukaisesti sekä tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäiseksi käsitellään teoreettinen tausta, jossa tarkastellaan aiempia tutkimuksia psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksista työntekijän hyvinvointiin ja työelämän laatuun. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen metodologia, jossa kuvataan käytetty tutkimusmenetelmä, aineistonkeruuprosessi ja analyysimenetelmät.

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset ja johtopäätöksissä analysoidaan työntekijöiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta eri näkökulmista, kuten sen ilmenemisestä, vaikutuksista hyvinvointiin ja organisaation toimintakäytäntöihin. Lisäksi tarkastellaan organisaation ja esihenkilöiden roolia psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Lopuksi arvioidaan tutkimustulosten merkitystä työelämän kehittämisen näkökulmasta ja esitetään mahdollisia toimenpidesuosituksia psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi organisaatiossa.

2 Mitä psykologinen turvallisuus on?

Tässä luvussa syvennytään opinnäytetyön aiheeseen eli psykologiseen turvallisuuteen ja sen määrittelyyn. Luvussa keskitytään myös siihen, miten psykologiseen turvallisuuteen ja sen muodostumiseen voidaan vaikuttaa työyhteisössä.

2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Psykologisen turvallisuuden määritelmät vaihtelevat hieman riippuen lähteestä ja kontekstista, mutta keskeistä kaikissa määritelmässä on ajatus siitä, että turvallinen ilmapiiri mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, yksilön autenttisuuden ja virheistä oppimisen. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan psykologinen turvallisuus voidaan määritellä työyhteisön jaetuksi käsitykseksi siitä, että jokainen voi olla oma itsensä ilman pelkoa naurunalaiseksi joutumisesta tai kielteisistä seurauksista. Tämä tarkoittaa, että yksilöt voivat ilmaista mielipiteitään, osallistua keskusteluun ja ottaa riskejä ilman pelkoa siitä, että heitä arvostellaan tai rangaistaan virheistään.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa myös luottamusta siihen, että omia ajatuksia voi ilmaista vapaasti, vaikka joku toinen olisikin eri mieltä (Rinne, 2021, s. 45). Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat tuoda esiin omia huoliaan, jakaa ideoitaan ja myöntää virheitään, mikä edistää niin yksilöiden kuin organisaation oppimista ja kehittymistä (Edmondson, 2019, s. 85–90). Psykologisesti turvallinen työympäristö ei siis tarkoita mukavuusalueella pysymistä tai kritiikin välttämistä, vaan rakentavan palautteen ja kehityskeskustelujen mahdollistamista tavalla, joka tukee oppimista ja innovointia (Detert & Edmondson, 2011, s. 125–130).

Psykologisen turvallisuuden käsite juontaa juurensa 1960-luvulle, jolloin Edgar Schein ja Warren Bennis tutkivat organisaatioiden muutoskyvykkyyttä MIT:ssä. He havaitsivat, että psykologisesti turvallinen organisaatiokulttuuri on välttämätön, jotta työntekijät voivat kohdata ja ratkaista uusia haasteita ilman pelkoa epäonnistumisesta (Schein, 2004, s. 96–100). Myöhemmin Schein tarkensi, että psykologisen turvallisuuden avulla ihmiset voivat keskittyä yhteisiin tavoitteisiin sen sijaan, että käyttäisivät energiaansa itsensä suojelemiseen, mikä taas lisää sekä hyvinvointia että tuottavuutta.

Psykologisen turvallisuuden tutkimusta laajensi myöhemmin Amy Edmondson, joka toi esiin sen keskeisen roolin tiimityöskentelyssä ja organisaatioiden suorituskyvyssä.

Edmondsonin (2019, s. 40–45) mukaan psykologinen turvallisuus ei tarkoita vaatimustason madaltamista tai virheiden välttelyä, vaan se tarjoaa puitteet, joissa työntekijät voivat oppia virheistään ja kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan. Kun työntekijät kokevat olevansa turvassa, he ovat valmiimpia haastamaan itseään ja toisiaan rakentavalla tavalla, mikä voi nostaa tiimin suorituskykyä ja innovatiivisuutta (Frazier et al., 2017, s. 20–25).

Psykologinen turvallisuus on siten moniulotteinen käsite, joka yhdistää yksilön kokemuksen ja työyhteisön toiminnan. Sen keskiössä on luottamus siihen, että organisaatio tukee jäseniään, kannustaa avoimeen kommunikaatioon ja mahdollistaa virheistä oppimisen. Tämä vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin, työmotivaatioon ja organisaation menestykseen.

2.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys työelämässä

Perinteisesti psykologista turvallisuutta on tarkasteltu organisaation vastuuna, mutta yksilöiden rooli sen rakentamisessa on vähintään yhtä tärkeä. Jokainen työntekijä vaikuttaa turvalliseen ilmapiiriin omalla toiminnallaan; esimerkiksi kuuntelemalla aktiivisesti, tukemalla kollegoita ja olemalla valmis ottamaan vastaan palautetta.

Organisaatiotasolla psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tiimityön ja innovoinnin kannalta. Turvallisessa ilmapiirissä keskustelukulttuuri on avointa ja näin myös mahdollistaa ideoiden kehittämisen ilman pelkoa arvostelusta. Psykologisesti turvallisten organisaatioiden on todettu menestyvän paremmin ja saavuttavan parempia työtyytyväisyyttä- ja suorituskykytuloksia (Frazier et al., 2017, s. 26–30).

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Se luo pohjan avoimelle vuorovaikutukselle, oppimiselle ja yhteistyölle, jotka ovat elintärkeitä asioita nykypäivän työelämässä. William A. Kahnin (1990, s. 700–705) tutkimukset osoittivat, että psykologinen turvallisuus edistää työntekijöiden sitoutumista ja halukkuutta panostaa työtehtäviinsä. Kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, he uskaltavat tuoda esiin ajatuksiaan ja osallistua aktiivisesti organisaation kehittämiseen.

Harvardin yliopiston professori Amy Edmondson on tutkinut laajasti psykologisen turvallisuuden vaikutusta tiimityöhön ja organisaatioiden suorituskykyyn. Hänen tutkimuksensa osoittavat, että psykologinen turvallisuus ei ole vain hyödyllinen lisä työyhteisössä, vaan välttämätön edellytys tehokkaalle tiimityölle ja asetettujen tavoitteiden

saavuttamiselle (Edmondson, 2019, s.30–35). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät voivat ilmaista näkemyksiään, tuoda esiin huoliaan ja myöntää virheitään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, mikä taas edistää oppimista, innovointia ja työn jatkuvaa kehittämistä (Edmondson, 2019, s. 85–90; Detert & Edmondson, 2011, s. 455-460).

Psykologinen turvallisuus on myös organisaation uudistus- ja innovointikyvyn kannalta ratkaiseva tekijä. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan organisaatiot, joissa työntekijät kokevat olonsa turvallisiksi, mahdollistavat tehokkaan tiedon jakamisen ja kollektiivisen ongelmanratkaisun, mikä parantaa työyhteisön dynamiikkaa ja toimintakykyä. Työntekijät, jotka eivät pelkää tuoda esiin uusia ajatuksiaan tai ottaa riskejä, luovat pohjan jatkuvalle oppimiselle ja kehitykselle. Tämä näkyy paitsi yksilötasolla myös organisaation suorituskyvyssä, sillä turvallinen ilmapiiri tukee työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä vähentää työuupumusta (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312–315).

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa työelämässä. Edmondsonin mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työntekijät ovat motivoituneempia, sitoutuneempia ja heidän kykynsä innovoida on parempi. Tämä ilmenee rentona ja tuottavana työskentelyilmapiirinä, jossa työntekijät voivat ilmaista epävarmuuttaan, tehdä virheitä ja oppia niistä sekä haastaa olemassa olevia käytäntöjä rakentavasti (Edmondson, 2019, s. 112–115).

Lisäksi psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan organisaation kilpailukykyyn. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisesti turvalliset työyhteisöt saavuttavat parempia tuloksia, sillä ne tukevat työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tiimien suorituskykyä (Frazier et al. 2017, s. 25–30; Pekonen & Ruokonen, 2021). Organisaatiot, jotka panostavat psykologisen turvallisuuden rakentamiseen, voivat odottaa työntekijöiltään vahvempaa hyvinvointia, lisääntyneitä sitoutumista ja parempaa tuottavuutta pitkällä aikavälillä.

2.3 Johtamisen ja esihenkilötyön rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä

Psykologisen turvallisuuden edistäminen työyhteisöissä on keskeinen osa johtamista ja esihenkilötyötä. Turvallisen ilmapiirin luominen alkaa siitä, että työntekijät voivat olla omia

itsejään, ilmaista ajatuksiaan ja osallistua vuorovaikutukseen ilman pelkoa tuomitsemisesta. Tämä edellyttää sekä yhteistä ymmärrystä että yksilöiden herkkyyttä ja rohkeutta (Rinne, 2021, s. 24). Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ei ole ainoastaan yksilön vastuulla, vaan erityisesti johtajien tehtävänä on rakentaa ympäristö, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi, kuulluiksi ja osaksi työyhteisöä.

Kuva 1. Psykologisen turvallisuuden portaat (Rinne, 2021, s. 35)



Tutkija Timothy Clark on kehittänyt psykologisen turvallisuuden mallin, joka jakaa sen neljään eri vaiheeseen: ihmissuhteiden rakentaminen, oppiminen ja kasvu, arvon luominen sekä organisaation kehittäminen. Clarkin tutkimusten mukaan yli 75 prosenttia ihmisistä tarvitsee ensin kokemuksen yhteydestä tiimikavereihinsa ennen kuin he ovat valmiita oppimaan uutta tai haastamaan vallitsevia käytäntöjä (Rinne, 2021, s. 35). Tämä korostaa johtajien ja esihenkilöiden vastuuta turvallisen ja yhteisöllisen ilmapiirin luomisessa. Kun työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta ja luottamusta, he uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita, antaa palautetta ja osallistua aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen.

Työilmapiiriin vaikuttaa jokainen yksilö, mutta erityisesti esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ja johtamistavat ovat ratkaisevassa asemassa. Esihenkilöiden osoittama luottamus alaisiin ja vastuun jakaminen lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja parantaa organisaation

tehokkuutta (Mikkola et al., 2022, s. 144). Kun johtaminen perustuu avoimeen kommunikaatioon ja ihmisten erilaisuuden ymmärtämiseen, psykologinen turvallisuus vahvistuu, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation eettiseen kestävyYTEEN.

Johtajien tunneälyllä on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin. Heidän kykynsä tunnistaa ja hallita omia tunteitaan heijastuu suoraan työyhteisön ilmapiiriin ja vaikuttaa siihen, kokevatko työntekijät voivansa ilmaista itseään vapaasti. Johtajan esimerkillinen toiminta voi joko rakentaa luottamuksen kulttuuria tai päinvastoin, luoda pelon ilmapiiriin, jossa työntekijät välttelevät avoimuutta ja uuden kokeilemista (Rauhala et al., 2013, s. 56). Vuorovaikutuskulttuuria tulee johtaa tietoisesti, sillä johtajien käyttäytyminen ja asenteet vaikuttavat laajasti koko organisaation tapaan toimia ja siihen, millaiseksi psykologinen turvallisuus työyhteisössä muodostuu.

Psykologinen turvallisuus ei ole pelkästään työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, vaan sillä on myös suora yhteys organisaation suorituskykyyn ja menestykseen. Hautalan mukaan työn merkityksellisyys, arvostus ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat olennaisia tekijöitä työntekijöiden sitoutumisessa ja motivaation ylläpitämisessä (Hautala et al., s. 123). Kun työntekijät kokevat olevansa arvostettuja työyhteisön jäseninä, heidän sitoutumisensa ja tuottavuutensa lisääntyvät, mikä puolestaan tukee organisaation kilpailukykyä ja jatkuvaa kehitystä.

Johtamisen ja esihenkilötyön rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä on siis monimuotoinen ja keskeinen. Se vaatii vuorovaikutustaitoja, tunneälyä, vastuun jakamista ja esimerkillä johtamista, jotka kaikki yhdessä rakentavat turvallisen ja menestyvän työyhteisön. Organisaatioiden, jotka panostavat esihenkilötyön laatuun ja psykologiseen turvallisuuteen, voidaan odottaa saavuttavan paremman työilmapiiriin, sitoutuneemman henkilöstön ja näin ollen myös vahvemman kilpailuedun.

2.4 Yksilön rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä

Psykologisen turvallisuuden rakentaminen nähdään usein organisaation vastuuna, mutta kuten aiemmin mainittiin, myös yksilöillä on merkittävä rooli sen edistämässä.

Psykologinen turvallisuus ei voi syntyä ilman yksilöiden aktiivista osallistumista ja vastuullisuutta työyhteisössä. Jokaisen työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa koko ryhmän ilmapiiriin ja turvallisuuden tunteeseen. Positiivinen ja avoin asenne voi vahvistaa

psykologista turvallisuutta, kun taas välinpitämättömyys tai muutoin negatiivinen käytös voivat heikentää sitä (Hakkarainen, 2022, s. 87; Edmondson, 2019, s. 56-57).

Yksilö voi edistää turvallisuuden tunnetta olemalla avoin omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan sekä kuuntelemalla aktiivisesti muita. Avoimuus luo pohjan luottamukselle ja parantaa vuorovaikutusta työyhteisössä (Edmondson, 2019, s. 115). Toisten näkökulmien huomioiminen ja niihin myötätuntoisesti suhtautuminen rakentavat sallivan ja hyväksyvän ilmapiirin, joka edistää yhteistyötä ja ehkäisee pelon kulttuurin syntymistä (Edmondson, 2019, s. 117-118). Lisäksi aktiivinen osallistuminen työyhteisön toimintaan ja päätöksentekoon vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työyhteisön keskinäistä luottamusta (Edmondson, 2019, s. 119- 120).

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Yksilöiden tulisi olla valmiita sekä tarjoamaan että vastaanottamaan rakentavaa palautetta ilman, että se koetaan uhkaavaksi tai syyllistäväksi. Jos palautteenanto nähdään negatiivisena, se voi estää psykologisen turvallisuuden kehittymistä ja lisätä työyhteisössä hiljaisuuden kulttuuria, jossa työntekijät eivät uskalla tuoda esiin ajatuksiaan tai kehitysehdotuksiaan (Hakkarainen, 2022, s. 101).

Yksilöiden vastuulla on myös tunnistaa omat vaikutuksensa työyhteisön ilmapiiriin. Työntekijöiden avoimuus, yhteistyökyky ja empaattinen asenne voivat vahvistaa psykologista turvallisuutta merkittävästi (Edmondson, 2019, s. 72; Hakkarainen, 2022, s. 88). Jos yksilötasolla ei ole valmiutta ottaa vastaan palautetta tai kehittää omaa toimintaansa, psykologisen turvallisuuden kehittymiselle ei ole vahvaa pohjaa (Hakkarainen, 2022, s. 91). Psykologisen turvallisuuden rakentaminen edellyttää jokaiselta työyhteisön jäseneltä sitoutumista ja vastuunottoa. Avoimuus, luottamus ja kunnioitus ovat avainasemassa, kun yksilöt haluavat edistää turvallista ilmapiiriä. Näin jokaisen panos vaikuttaa suoraan koko työyhteisön hyvinvointiin ja menestykseen (Edmondson, 2019, s. 110).

2.5 Organisaatiokulttuuri ja sen rakentaminen

Organisaatiokulttuuri viittaa organisaation jäsenten jakamiin arvoihin, uskomuksiin ja normeihin, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään ja päätöksentekoaan (Schein, 2004, s.17). Se muodostuu ajan myötä yhteisten kokemusten, johtamiskäytäntöjen ja organisaation historian kautta (Schein, 2004, s. 30). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa

merkittävästi organisaation tehokkuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja yleiseen ilmapiiriin (Bakker & Demerouti, 2007, s. 314).

Organisaatiokulttuurin rakentaminen alkaa selkeän vision ja mission määrittelystä, jotka antavat suunnan organisaation toiminnalle ja tavoitteille (Schein, 2010, s. 219–220). Näiden pohjalta luodaan arvot, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Johtajien esimerkillä on keskeinen rooli näiden arvojen jalkauttamisessa, sillä heidän käyttäytymisensä heijastuu koko organisaation toimintaan (Edmondson, 2018, s. 43).

Avoin viestintä ja vuorovaikutus edistävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat olennaisia vahvan organisaatiokulttuurin elementtejä (Schein, 2010, s. 265). Lisäksi työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja heidän näkemyksiensä arvostaminen vahvistavat sitoutumista ja motivaatiota (Edmondson, 2019, s. 114–115).

Organisaatiokulttuurin kehittäminen edellyttää jatkuvaa arviointia ja mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön (Bakker & Demerouti, 2007, s. 323). Tämä voi sisältää koulutuksia, palautteen keräämistä ja organisaation rakenteiden muokkaamista tukemaan toivottua kulttuuria (Schein, 2010, s. 311). On tärkeää tunnistaa, että kulttuurin muutos on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii johdon sitoutumista ja koko henkilöstön osallistumista (Edmondson, 2019, s. 125).

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä. Sen rakentaminen ja ylläpitäminen vaativat johdonmukaista työtä, avoimuutta ja kaikkien organisaation jäsenten panosta (Schein, 2010, s. 311).

2.6 Psykologisen turvallisuuden palauttaminen organisaatiossa

Psykologisen turvallisuuden rikkoutuessa organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää ryhtyä toimenpiteisiin sen palauttamiseksi. Sen puute voi johtaa työtyytyväisyyden heikkenemiseen, innovatiivisuuden vähenemiseen ja jopa henkilöstön vaihtuvuuden kasvuun (Cohumans, 2023).

Ensimmäinen askel psykologisen turvallisuuden palauttamisessa on nykytilanteen arviointi. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi anonyymien kyselyiden tai ulkopuolisten konsulttien avulla, jotta saadaan rehellistä palautetta organisaation ilmapiiristä (Psycon, 2023). Tärkeää on tunnistaa, missä määrin työntekijät kokevat turvattomuutta ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat

antaa palautetta ja nostaa esiin työyhteisössä vallitsevia ongelmia, mikä on välttämätöntä turvallisuuden tunteen palauttamiseksi (Cohumans, 2023).

Johtajuudella on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden edistämisessä. Esihenkilöiden tulisi olla avoimia, helposti lähestyttäviä ja valmiita kuuntelemaan työntekijöiden huolia (Pekonen & Ruokonen, 2024). Heidän tulisi myös osoittaa haavoittuvuutta myöntämällä omat virheensä ja epävarmuutensa, mikä luo mallin avoimuudelle koko tiimissä (Psycon, 2023). Tutkimusten mukaan valmentava johtajuus, jossa esihenkilö on aidosti läsnä ja kannustaa dialogiin, edistää psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä tiimissä (Cohumans, 2023). Tavoitteena on kehittää johtamiskäytänteitä, jotka vahvistavat vuorovaikutusta ja tukevat avointa keskustelua työyhteisössä.

Avoimen viestinnän kulttuurin luominen on ratkaisevaa. Työntekijöitä tulisi rohkaista jakamaan ideoitaan, esittämään kysymyksiä ja antamaan palautetta ilman pelkoa tuomitsemisesta (Pekonen & Ruokonen, 2024). Säännölliset tiimikokoukset ja keskustelufoorumit voivat tarjota turvallisen tilan tällaiselle vuorovaikutukselle ja sen rakentamiselle. On myös tärkeää, että organisaatio käsittelee epäonnistumiset oppimismahdollisuuksina eikä syyllistä virheistä tai pyri etsimään virheille syyllisiä – tämä edistää innovatiivisuutta ja jatkuvaa kehittymistä (Psycon, 2023). Psykologisesti turvallinen organisaatio hyväksyy sen, että virheet ovat väistämättömiä ja että niiden avoin käsittely ja niistä oppiminen ovat tärkeitä asioita organisaation kehittymisen kannalta.

Luottamuksen rakentaminen on olennainen osa psykologisen turvallisuuden palauttamista. Tämä edellyttää oikeudenmukaista ja avointa päätöksentekoa sekä työntekijöiden osallistamista heitä koskeviin asioihin (Psycon, 2023). Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa, luottamus organisaatioon vahvistuu (Cohumans, 2023). Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät myös työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, mikä vahvistaa organisaation resilienssiä muutostilanteissa.

On myös tärkeää puuttua välittömästi häirintään, kiusaamiseen tai syrjintään. Nollatoleranssi tällaiselle käytökselle on välttämätöntä, ja organisaation johdon on oltava valmis toimimaan nopeasti tilanteen korjaamiseksi (Pekonen & Ruokonen, 2024). Selkeät toimintamallit ja ohjeistukset auttavat ennaltaehkäisemään ongelmia ja luomaan turvallisen työympäristön. Konfliktitilanteisiin puuttuminen on avainasemassa, sillä ratkaisemattomat ristiriidat voivat heikentää työyhteisön ilmapiiriä ja vahingoittaa turvallisuuden tunnetta pitkällä aikavälillä.

Psykologisen turvallisuuden palauttaminen vaatii pitkäjänteistä sitoutumista koko organisaatiolta. Kyse ei ole yksittäisistä toimenpiteistä, vaan jatkuvasta prosessista, jossa organisaation kulttuuria kehitetään systemaattisesti (Cohumans, 2023). Tämä edellyttää sekä yksilöiden että tiimien tasolla tapahtuvaa reflektiota, oppimista ja kehittymistä. Kun psykologinen turvallisuus on vahvistunut, organisaatio hyötyy parantuneesta työilmapiiristä, sitoutuneemmista työntekijöistä ja lisääntyneestä innovaatiokyvystä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden palauttaminen organisaatiossa edellyttää johdonmukaista ja avointa viestintää, osallistavaa johtajuutta, luottamuksen rakentamista sekä nopeaa puuttumista ongelmatilanteisiin. Näiden toimien avulla voidaan luoda työympäristö, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja motivoituneeksi, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä.

3 Työntekijän hyvinvointi

Tässä kappaleessa määritellään työntekijän hyvinvointi käsitteenä, tutkitaan sitä yksilön näkökulmasta ja käsitellään sitä, minkälainen vaikutus työntekijän hyvinvoinnilla on organisaatioon.

3.1 Hyvinvoinnin rakenteet ja vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta. Se on työntekijän myönteinen kokemus siitä, että sekä työhön liittyvät voimavarat että hänen omat fyysiset ja psyykkiset voimavaransa riittävät tai ylittävät työn asettamat vaatimukset (Työterveyslaitos, n.d.). Työhyvinvoinnin perustana ovat useat eri ulottuvuudet, kuten fyysinen, psykologinen ja sosiaalinen hyvinvointi, jotka vaikuttavat toisiinsa ja rakentavat kokonaisvaltaisen kokemuksen hyvinvoinnista työelämässä (Danna & Griffin, 1999, s. 361).

Itsetuntemus eli ymmärrys itsen eri puolista auttaa jaksamaan töissä ja luomaan myös inhimillisempää vuorovaikutusta. Kun opimme havainnoimaan tietoisemmin itseämme – ajatuksiamme, kehon tuntemuksia ja tunteitamme – tunnistamme paremmin käyttäytymistämme sekä erilaisista tilanteista tekemiämme havaintoja ja johtopäätöksiä. Nämä muodostavat sisäisen kokemuksemme, joka tarkoittaa tietoisuutta kehon, mielen ja tunteiden vaikutuksesta meihin (Hautala, 2021, s. 96). Itsetuntemuksen kehittyminen liittyy läheisesti psykologiseen turvallisuuteen, sillä turvallisessa työympäristössä työntekijä voi

reflektoida itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, mikä vahvistaa hänen kykyään käsitellä stressiä ja kehittää omia työskentelytapojaan (Edmondson, 2019, s. 142).

Hyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus liittyy siihen, kuinka työntekijä kokee työnsä merkityksellisyyden, hallinnan tunteen ja tuen organisaatiossa. Esimerkiksi Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen hyvinvointi työssä perustuu kolmen psykologisen perustarpeen - autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – täyttymiseen. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työhönsä, kehittää osaamistaan ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön, hänen hyvinvointinsa vahvistuu. Toisaalta näiden tekijöiden puuttuessa työ voi kuormittaa ja johtaa psyykkiseen stressiin.

Sosiaalinen hyvinvointi työssä puolestaan tarkoittaa kokemusta siitä, että työntekijä on osa yhteisöä, jossa vallitsee luottamuksen ja yhteistyön ilmapiiri. Hakanen ja Schaufeli (2012) ovat todenneet, että positiivinen vuorovaikutus työpaikalla ei ainoastaan tue psykologista turvallisuutta, vaan myös lisää työntekijöiden resilienssiä ja motivaatiota. Hyvinvoinnin edistäminen edellyttää siksi organisaatiolta aktiivisia toimia, kuten avointa kommunikaatiota, palautteen antamista ja työntekijöiden kuuntelemista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvinvointi ei ole yksittäinen tekijä, vaan dynaaminen kokonaisuus, joka muodostuu fyysisistä, psykologisista ja sosiaalisista ulottuvuuksista. Näiden tasapaino vaikuttaa suoraan työntekijän jaksamiseen, motivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Psykologinen turvallisuus toimii keskeisenä tekijänä, joka mahdollistaa hyvinvoinnin kehittymisen ja ylläpitämisen työelämässä.

3.2 Psykologisen turvallisuuden yhteys työntekijän hyvinvointiin

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan työntekijän hyvinvointiin tarjoamalla perustan, jossa yksilö voi tuntea olonsa arvostetuksi, kuulluksi ja hyväksytyksi työyhteisössä. Tämä kokemus heijastuu työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin: psykologiseen, sosiaaliseen ja jopa fyysiseen hyvinvointiin. Työntekijät, jotka kokevat työpaikallaan turvallisuutta ilmaista mielipiteitään ja tunteitaan, raportoivat korkeampaa työtyytyväisyyttä, vähäisempää stressiä ja pienempää työuupumuksen riskiä (Newman, Donohue & Eva, 2017).

Erityisesti psykologisen turvallisuuden ja henkisen hyvinvoinnin välinen yhteys näkyy työssä jaksamisessa. Korkea psykologinen turvallisuus tukee työntekijöiden kykyä säädellä stressiä, sillä he voivat avoimesti keskustella haasteistaan ja hakea tukea työyhteisöltä ilman pelkoa leimautumisesta (Frazier et al., 2017, s. 139) Vastaavasti Edmondsonin

tutkimukset osoittavat, että työyhteisöt, joissa turvallisuuden tunne on vahva, mahdollistavat paremman palautumisen työn kuormitustekijöistä, mikä vähentää kroonista stressiä ja edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia (Edmondson, 2019, s.161-162).

Sosiaalinen hyvinvointi työssä puolestaan vahvistuu psykologisen turvallisuuden myötä, koska se luo tilan avoimelle vuorovaikutukselle ja yhteenkuuluvuudelle. Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja he voivat luottaa kollegoihinsa, työyhteisön dynamiikka muuttuu tukevammaksi ja yhteistyöhaluisemmaksi (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009, s. 255). Tällaisessa ympäristössä työntekijät voivat kehittää työrooliaan ja osaamistaan ilman pelkoa virheistä, mikä tukee sekä ammatillista kasvua että henkistä hyvinvointia (Kahn, 1990, s. 703-704).

Fyysiseen hyvinvointiin psykologinen turvallisuus vaikuttaa epäsuorasti, mutta merkittävästi. Pitkäkestoisella stressillä ja psykologisella kuormituksella on tunnetusti haitallisia vaikutuksia terveyteen, kuten kohonnut verenpaine, univaikeudet ja heikentynyt immuunipuolustus (Reis & Gable, 2020, s. 116). Turvallinen työympäristö, jossa työntekijät voivat keskustella kuormittavista tilanteista ja saada tukea, voi vähentää stressireaktioita ja ennaltaehkäistä työstä ja pitkittyneestä stressistä johtuvia terveysongelmia.

Organisaation näkökulmasta psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on keskeinen strategia työhyvinvoinnin parantamisessa. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi palautekulttuuria kehittämällä, kannustamalla avointa keskustelua sekä varmistamalla, että johtajat toimivat esimerkkeinä turvallisen ilmapiirin rakentamisessa (Edmondson & Lei, 2014, s. 36). Kun työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi, he voivat toimia rohkeammin, oppia tehokkaammin ja tuntea suurempaa tyytyväisyyttä työhönsä, mikä heijastuu koko työyhteisön hyvinvointiin.

3.3 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset työmotivaatioon ja sitoutumiseen

Työelämässä motivaatio ja sitoutuminen syntyvät monista tekijöistä, mutta psykologisella turvallisuudella on niiden kannalta keskeinen rooli. Työntekijät, jotka kokevat tulleensa kuulluiksi ja arvostetuiksi, ovat motivoituneempia osallistumaan työyhteisön toimintaan ja kehittämään omaa osaamistaan (Edmondson, 2019, s. 135). Toimintakulttuuri, jossa on tilaa avoimelle keskustelulle ja kokeilulle ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vähentää passiivisuutta työssä (Edmondson, 2011, s. 8).

Merkityksellisyyden kokemus on keskeinen osa työmotivaatiota ja sen syntymiseen vaikuttaa vahvasti työyhteisön ilmapiiri. Hautalan (2021) mukaan työntekijät eivät kaipaa ainoastaan tehokkuuden ja suoritusten mittaamista, vaan myös arvostusta, yhteenkuuluvuutta ja kiitosta (Hautala et al., 2022, s. 94). Kun työpaikalla vallitsee psykologinen turvallisuus, työntekijät uskaltavat ilmaista näkemyksiään, jakaa ideoitaan ja tuoda esiin kehitysehdotuksia. Ilman tätä turvaa taas voi syntyä tilanteita, jossa vain tietyt työntekijät osallistuvat aktiivisesti, kun taas monet muut jäävät taustalle eikä heidän ajatuksensa tule kuulluiksi (Detert & Edmondson, 2011, s. 61).

Psykologinen turvallisuus tukee erityisesti sisäistä motivaatiota, jota Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria kuvaa kolmen perustarpeen kautta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja että he voivat tehdä työtään itsenäisesti ilman pelkoa virheiden seurauksista, heidän motivaationsa kasvaa luonnollisesti (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Organisaatioissa, joissa turvallinen ilmapiiri on vahva, työntekijät ovat halukkaampia kehittämään osaamistaan ja osallistumaan aktiivisesti työyhteisöön.

Sitoutumisen kannalta psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti organisaation muutos- ja kehitysvaiheissa. Työntekijät sitoutuvat vahvemmin organisaatioon, jos he kokevat voivansa vaikuttaa siihen, miten muutokset toteutetaan (Nembhard & Edmondson, 2006, s. 947). Vastaavasti, jos psykologinen turvallisuus puuttuu, työntekijät voivat etäännyä työyhteisöstä, eivätkä he koe merkityksellistä yhteyttä organisaation tavoitteisiin (Baer & Frese, 2003, s. 49). Tämä voi näkyä esimerkiksi alhaisena osallistumisena palaverissa, passiivisuutena kehityshankkeissa tai korkeana henkilöstön vaihtuvuutena.

Organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota edistämällä psykologista turvallisuutta käytännössä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi avointa palautekulttuuria, työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon sekä esihenkilöiden roolin vahvistamista psykologisen turvallisuuden edistäjinä (Frazier et al., 2017, s. 140). Kun työntekijät tuntevat, että heidän panoksensa on merkityksellinen ja heidän ajatuksiaan arvostetaan, he eivät ainoastaan motivoitu työssään, vaan myös sitoutuvat pidempiaikaisesti organisaation tavoitteisiin.

3.4 Työuupumus ja stressi psykologisen turvattomuuden seurauksina

Työuupumus on pitkään jatkuneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila, joka ilmenee sekä fyysisinä että psyykkisinä oireina. Työuupumuksen keskeisiä piirteitä ovat krooninen väsymys, henkinen etäntyminen työstä, kognitiivisten toimintojen häiriöt sekä tunteiden hallinnan heikentyminen (Työterveyslaitos, n.d.). Työuupumuksen juuret ovat työn vaatimusten ja työntekijän käytettävissä olevien voimavarojen epätasapainossa. Jos työntekijä kokee, että häneltä odotetaan enemmän kuin mihin hän pystyy vastaamaan, seurauksena on kuormituksen kasautuminen, joka voi ajan myötä johtaa uupumukseen (Maslach & Leiter, 2016, s. 103).

Pitkäkestoinen työstressi voi syntyä monista eri tekijöistä, kuten aikapaineista, jatkuvista keskeytyksistä, työn epävarmuudesta tai työroolien ristiriitaisuuksista. Lisäksi emotionaalinen kuormitus, kuten vaikeat asiakastilanteet tai tarve esittää tunteita, joita ei aidosti koe, lisää työn henkistä rasittavuutta (Työterveyslaitos, n.d.). Erityisen haitallista on, jos työyhteisössä ei ole riittäviä tukirakenteita stressinhallintaan, kuten selkeitä työn tavoitteita, toimivia työvälineitä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

Psykologinen turvattomuus voi lisätä työstressiä ja työuupumuksen riskiä merkittävästi. Jos työpaikalla vallitsee pelon ilmapiiri, jossa työntekijät eivät koe voivansa puhua avoimesti tai ilmaista huoliaan ilman negatiivisia seurauksia, stressi voi kasaantua entisestään (Edmondson, 2019, s. 84). Kun työntekijät pelkäävät virheiden tekemistä, he voivat vältellä uusien ideoiden esittämistä ja jäädä passiivisiksi, mikä voi johtaa sisäiseen ristiriitaan ja henkiseen kuormitukseen (Frazier et al., 2017, s. 139). Tällaisessa ympäristössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen voivat muuttua uhkatekijöiksi sen sijaan, että ne toimisivat työssä oppimisen ja kehittämisen välineinä.

Toisaalta psykologisessa turvallisuudessa edistyneet työpaikat voivat tehokkaasti ennaltaehkäistä työuupumusta tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin huoliaan ja keskustella kuormittavista tilanteista ilman pelkoa leimautumisesta. Esimerkiksi Kahnin tutkimukset osoittavat, että työympäristöt, joissa työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi, tukevat heidän hyvinvointiaan, sillä he uskaltavat hakea apua ja jakaa työnsä haasteita avoimesti (Kahn, 1990, s. 708)

Työuupumusta ehkäisevät voimavarat, kuten työn kehittävyys, palaute, selkeät työroolit ja oikeudenmukainen johtaminen, liittyvät vahvasti psykologiseen turvallisuuteen. Kun

työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan, arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti, he tuntevat suurempaa hallinnan tunnetta työssään, mikä vähentää stressiä ja lisää työn imua (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, s. 712).

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä opinnäytetyö toteutettiin monimenetelmäisenä tutkimuksena, jossa yhdistettiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen lähestymistapa. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin Google Forms -lomakkeella toteutetulla kyselyllä, johon saatiin 162 vastausta. Linkki kyselyyn jaettiin Instagramin tarina-osion kautta omille seuraajilleni ja tarina oli näkyvässä 24 tunnin ajan, jonka kuluessa vastaukset kerättiin.

Laadullinen aineisto koostui kahdesta esihenkilötason teemahaastattelusta. Haastattelut toteutettiin kasvokkain sekä Teamsin välityksellä, ja ne käytiin vapaamuotoisina, mutta ennalta laadittuihin kysymyksiin pohjautuvina keskusteluina. Haastateltavat valikoituivat omasta verkostosta. Molemmilla heistä oli useamman vuoden kokemus johtamisesta erilaisissa organisaatioissa.

Yhdistämällä nämä menetelmät saatiin laaja-alainen kuva psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä työyhteisöissä sekä sen vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien valinnassa yhdistettiin määrällisiä ja laadullisia lähestymistapoja, mikä mahdollisti ilmiön monipuolisen tarkastelun ja ymmärtämisen (Seppänen-Järvelä, 2019, s. 28). Kvantitatiivinen tutkimus, kuten kyselytutkimus, tarjosi laajemman yleistettävyyden ja vertailtavuuden, kun taas laadullinen tutkimus, kuten teemahaastattelut, syvensivät ymmärrystä ilmiön taustalla vaikuttavista tekijöistä (Creswell & Plano Clark, 2018, s. 15). Määrällinen tutkimus mahdollisti laajan aineiston keräämisen ja tilastollisen analyysin, kun taas laadullinen tutkimus antoi mahdollisuuden syvälliseen ilmiön ymmärtämiseen yksittäisten, laajempien vastausten ja kokemusten kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 135).

Kyselyaineiston analyysi toteutettiin tilastollisin menetelmin, kuten prosenttijakaumien tarkastelulla ja keskeisten muuttujien vertailulla, mikä mahdollisti aineiston systemaattisen

käsittelyn ja tulosten yleistettävyyden arvioinnin (Creswell & Plano Clark, 2018, s. 157-160). Tilastolliset menetelmät ovat yleisesti käytössä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä ne tarjoavat objektiivisen tavan tarkastella suurempia aineistoja ja niiden jakaumia (Creswell & Plano Clark, 2018, s. 157-160). Laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla, mikä mahdollisti tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden syvemmän tarkastelun ja niiden yhteyksien havainnollistamisen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92-93). Sisällönanalyysi on erityisen hyödyllinen tutkimuksissa, joissa tavoitteena on merkitysten ja rakenteiden esiin nostaminen aineistosta (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 135).

Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin siten, että ne kattoivat psykologisen turvallisuuden keskeiset osa-alueet, kuten työyhteisön ilmapiirin, psykologisen turvallisuuden vaikutuksen työhyvinvointiin, johtamisen merkityksen ja kehitysehdotukset. Kysely sisälsi sekä suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon, että avoimia kysymyksiä, joiden avulla kerättiin tarkentavia näkemyksiä (FSD, 2024). Suljetut kysymykset mahdollistivat vastauksien kvantitatiivisen vertailun, kun taas avoimet kysymykset tarjosivat syvällisempää laadullista tietoa tutkimusaiheesta (Hirsjärvi et al., 2009, s. 195).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastateltavia kannustettiin kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään psykologisen turvallisuuden toteutumisesta heidän työyhteisöissään sekä johdettavissaan. Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisesti silloin, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta ja kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 48). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa joustavan etenemisen sekä mahdollisuuden tarkentaa vastauksia ja ohjata keskustelua tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 44). Haastattelurunko sisälsi kysymyksiä psykologisen turvallisuuden määritelmästä, sen vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin sekä tekijöistä, jotka tukevat tai heikentävät psykologista turvallisuutta sekä kehitysehdotuksista.

Tutkimusmenetelmien yhdistäminen mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä laajassa että syvässä kontekstissa, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja monipuolisuutta (Seppänen-Järvelä, 2019, s. 29). Triangulaation eli useiden eri aineistojen ja menetelmien yhdistämisen avulla voitiin varmistaa tutkimuksen kattavuus ja syvyys, mikä vahvisti sen luotettavuutta ja lisäsi tutkimuksen uskottavuutta (Creswell & Plano Clark, 2018, s. 213).

Aineistonkeruussa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita. Ennen kyselyn täyttämistä vastaajat saivat tiedon tutkimuksen luonteesta. Kyselyyn ja haastatteluun osallistuminen oli

täysin vapaaehtoista, ja kaikki kyselyyn osallistuneet jäivät anonyymeiksi. Haastattelut toteutettiin siten, että osallistujien henkilöllisyys ei voi opinnäytetyöstä paljastua lukijalle. Tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti ja aineisto säilytetään salasanalla suojatuissa pilvipalveluissa tutkimuksen aikana. Aineistonhallintasuunnitelma on liitetty tämän tutkimuksen liitteeksi (Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma), ja siinä on määritelty, miten aineistoa käsitellään, säilytetään ja miten se poistetaan tutkimuksen päätyttyä.

4.2 Aineiston analyysi

Kyselyaineiston analyysi toteutettiin tilastollisin menetelmin, joissa tarkasteltiin vastausten jakaumia ja niiden keskinäisiä yhteyksiä. Keskeisiä muuttujia vertailtiin esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin, psykologisen turvallisuuden kokemuksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä. Laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä, jossa haastattelut litteroitiin ja jaoteltiin teemoihin.

Sisällönanalyysissa keskityttiin erityisesti haastateltavien esille nostamiin konkreettisiin keinoihin, joilla psykologista turvallisuutta voidaan kehittää työyhteisöissä.

Haastatteluaineistosta etsittiin toistuvia teemoja ja niitä verrattiin kyselytuloksiin, mikä mahdollisesti laaja-alaisen ymmärryksen siitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa selvitettiin psykologisen turvallisuuden ilmenemistä työyhteisöissä sekä sen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, vuorovaikutukseen sekä johtamiseen. Lisäksi kartoitettiin tekijöitä, jotka joko edistävät tai heikentävät psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tutkimusaineisto koostui 162 kyselyvastaajasta ja kahdesta esihenkilötason haastattelusta. Kyselyllä kartoitettiin psykologisen turvallisuuden yleistä tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kun taas haastattelut tarjosivat syvällisemmän näkemyksen siitä, miten psykologinen turvallisuus rakentuu organisaatioissa ja millaisia kehityskohteita siinä voi olla.

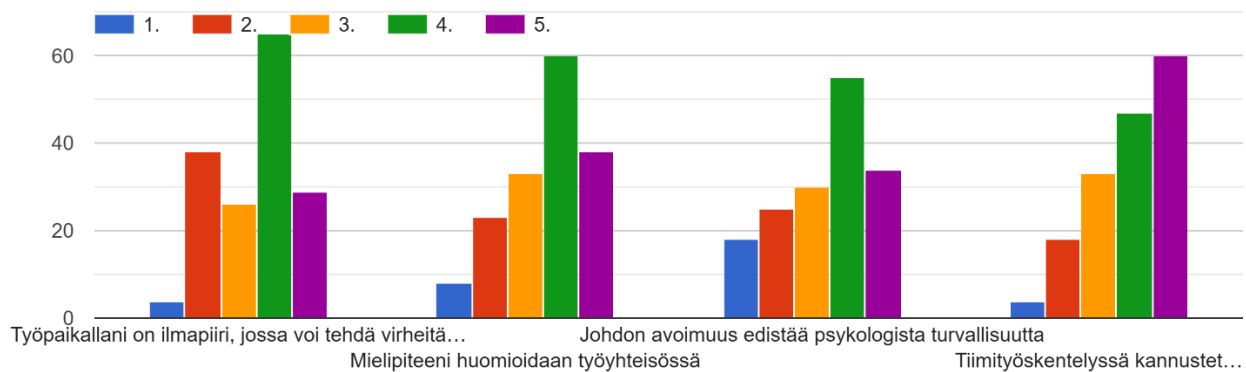
5.1 Psykologinen turvallisuus työyhteisöissä

Kyselyyn vastanneista 53,7 prosenttia kuvaili työyhteisönsä ilmapiiriä avoimeksi ja kannustavaksi. Muodolliseksi mutta ystävälliseksi ilmapiiriin koki 27,2 prosenttia vastaajista. Hierarkkisenä työyhteisönsä ilmapiiriin näki 11,7 prosenttia vastaajista, ja 3,7 prosenttia kuvaili ilmapiiriä kilpailuhenkiseksi.

Työpaikallaan vallitsevan ilmapiirin, jossa on mahdollista tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, koki osittain todeksi 40 prosenttia vastaajista. 37 prosenttia vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että heidän mielipiteensä huomioidaan työyhteisössä. Johdon avoimuuden merkityksen psykologisen turvallisuuden edistämässä koki osittain toteutuvan 37 prosenttia. Tiimityöskentelyn avoimen kommunikaation tukemisen osalta täysin samaa mieltä oli 37 prosenttia.

Taulukko 1. Väittämiä psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä

Kuinka samaa mieltä olet seuraavista väittämistä?

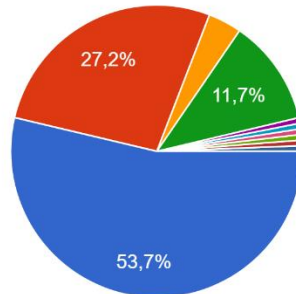


Haastatteluissa psykologinen turvallisuus näyttäytyi organisaation rakenteisiin kuuluvana periaatteena, joka on kirjattu arvoihin ja tuotu esiin sisäisissä koulutuksissa ja ohjeistuksissa. Haastateltavat kuvailivat, että työyhteisössä psykologinen turvallisuus näkyy erityisesti avoimessa viestinnässä ja siinä, että jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin myös vaikeita asioita ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Työntekijöiden mukaan kollegojen huomioiminen, aktiivinen kuuntelu ja esihenkilöiden kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista vahvistavat turvallisuuden kokemusta.

Taulukko 2. Työyhteisöjen ilmapiiri

Miten kuvailisit työyhteisösi yleistä ilmapiiriä?

162 vastausta



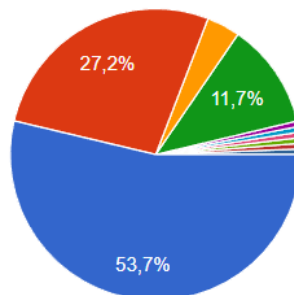
- Avoin ja kannustava
- Muodollinen, mutta ystävällinen
- Kilpailuhenkinen
- Hierarkinen
- Puututaan negatiivisesti toisen tekemi...
- Kannustava, ajoittain kireä työmäärän...
- Lähtökohtaisesti avoin ja kannustava....
- Päällisin puolin avoin ja kannustava,...

▲ 1/2 ▼

Taulukko 3. Työyhteisöjen ilmapiiri

Miten kuvailisit työyhteisösi yleistä ilmapiiriä?

162 vastausta



- Tietyt henkilöt pitävät itseään parempina kuin muut, esihenkilöllä on selkeät suositukset ja palavereissa ollaan hänen johtamisen taidoista puhuttu, kun hänen asenne riippuu päivän fiiliksestä. Muuten lämmin ja kannustava
- Väsynyt, mutta avoin ja kannustava

▲ 2/2 ▼

Kyselytutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista kuvaili siis työilmapiiriään avoimeksi ja kannustavaksi, mutta haastatteluissa tuli esiin, että psykologinen turvallisuus ei ole aina itsestäänselvyys, vaan se vaatii tietoisia toimenpiteitä. Haastateltavat korostivat, että turvallinen ilmapiiri syntyy avoimesta kommunikaatiosta ja toisten huomioimisesta. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvaili, kuinka heidän organisaatiossaan psykologinen turvallisuus näkyy siinä, että jokainen työntekijä saa puheenvuoron palavereissa ja että vaikeistakin asioista voidaan keskustella ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

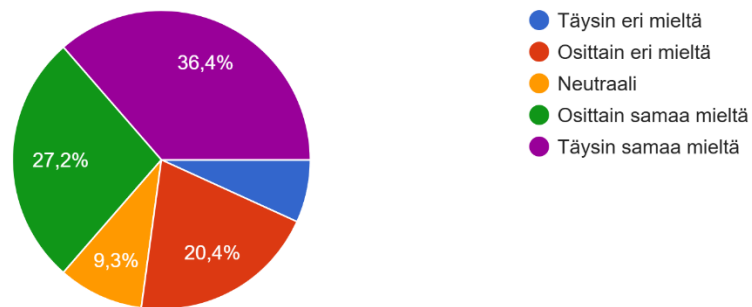
5.2 Psykologisen turvallisuuden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin

Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä kartoitettiin kyselyssä useilla väittämillä. Täysin samaa mieltä siitä, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, oli 36,4 prosenttia vastaajista, ja osittain samaa mieltä oli 27,2 prosenttia. Neutraalisti kysymykseen suhtautui 9,3 prosenttia vastaajista, kun taas osittain eri mieltä oli 20,4 prosenttia ja täysin eri mieltä 6,8 prosenttia.

Taulukko 4. Positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin

Koen, että työpaikkani psykologinen turvallisuus ja sen nykytila vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiini.

162 vastausta



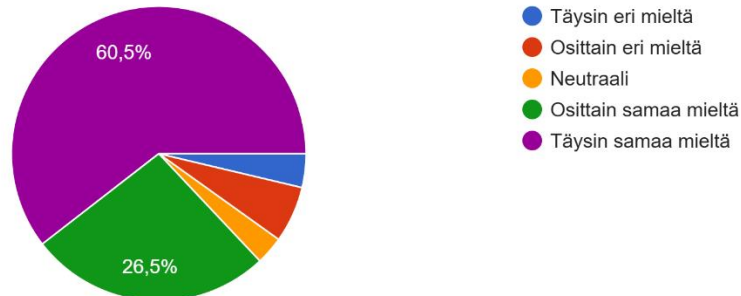
Työperäisen stressin vähenemisen psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta koki täysin todeksi 60,5 prosenttia vastaajista, ja osittain samaa mieltä oli 26,5 prosenttia. Neutraalisti kysymykseen suhtautui 3,1 prosenttia vastaajista, kun taas 6,2 prosenttia oli osittain eri mieltä ja 3,7 prosenttia täysin eri mieltä.

Työmotivaation lisääntymisen psykologisen turvallisuuden seurauksena koki täysin todeksi 63 prosenttia vastaajista, ja osittain samaa mieltä oli 25,3 prosenttia. Neutraalisti kysymykseen suhtautui 4,9 prosenttia vastaajista, kun taas 4,9 prosenttia oli osittain eri mieltä ja 1,9 prosenttia täysin eri mieltä.

Taulukko 5. Psykologisen turvallisuuden vaikutus työperäiseen stressiin

Psykologinen turvallisuus vähentää työperäistä stressiäni.

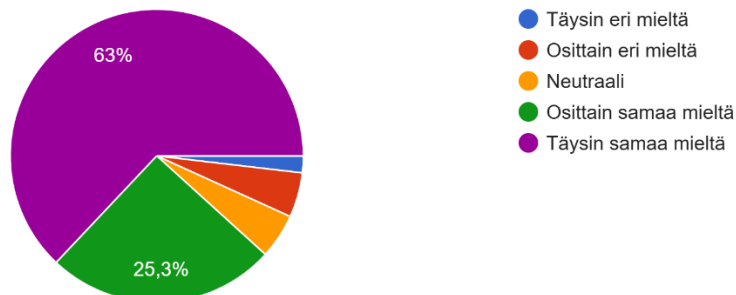
162 vastausta



Taulukko 6. Psykologisen turvallisuuden vaikutus työmotivaatioon

Psykologinen turvallisuus lisää työmotivaatiotani.

162 vastausta

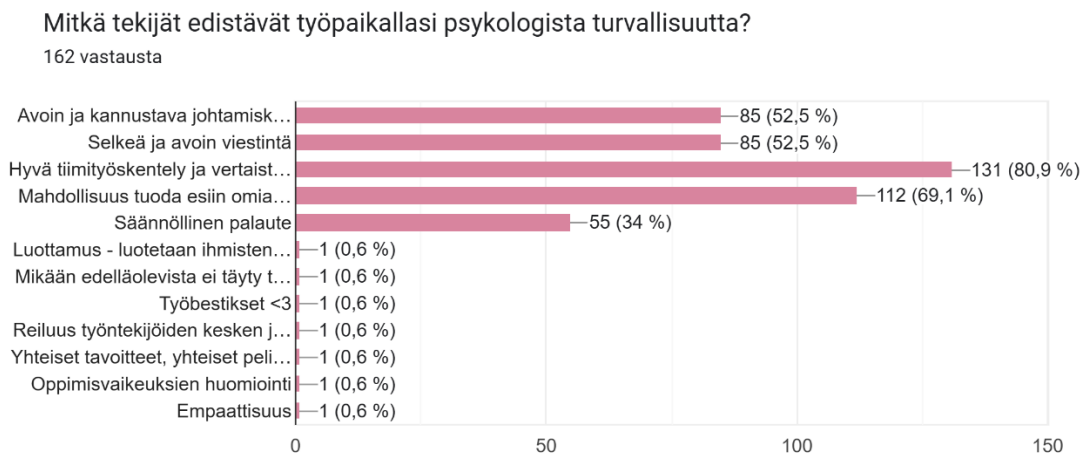


Haastatteluissa psykologinen turvallisuus nähtiin työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä tekijänä. Haastateltavat kuvasivat, että turvallinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja työmotivaatioon ja että epävarmuuden kokemukset voivat vähentää ammatillista itsetuntoa ja heikentää työntekijän suoritusta. Esihenkilöiden rooli työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa nähtiin merkittävänä, ja haastatteluissa korostettiin, että työyhteisön ilmapiirin turvallisuus rakentuu myös jatkuvan viestinnän ja kuuntelemisen kautta. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta, jossa työntekijän epävarmuus ja pelko virheistä heikensivät työmotivaatiota ja jaksamista. Hän totesi: *"Jos ihmisellä ei ole turvallinen olo, ahdistus kasvaa, eikä silloin pysty tekemään parastaan. Turvallinen ilmapiiri on vähimmäisvaatimus hyvälle suoriutumiselle."*

5.3 Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät

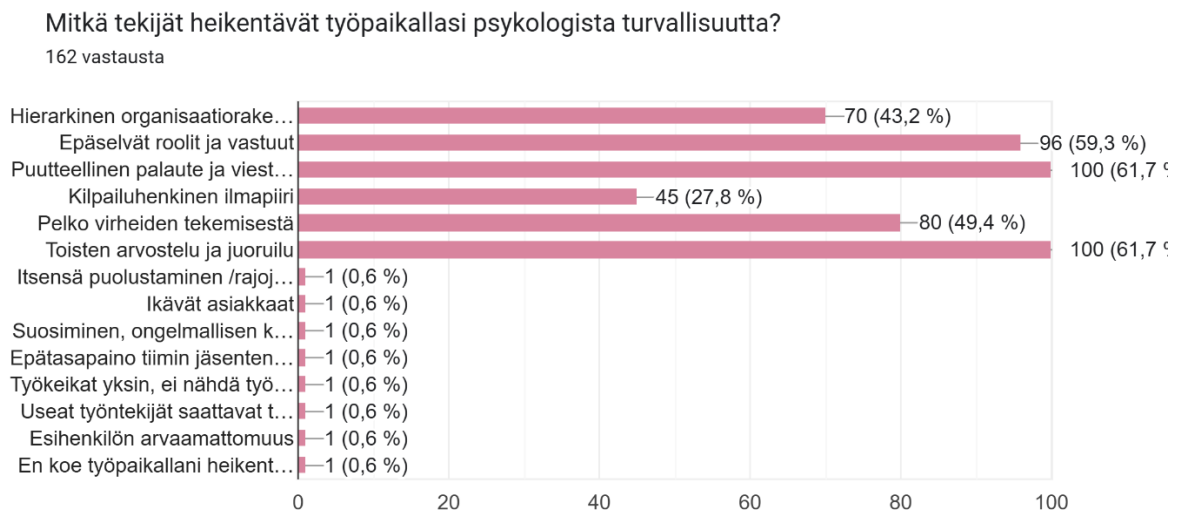
Kyselyssä psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä pidettiin ennen kaikkea hyvää tiimityöskentelyä ja vertaistukea, jonka merkityksen tunnisti 80,9 prosenttia vastaajista. Kyselyyn vastanneet pystyivät tähän kysymykseen vastatessaan valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitä nähtiin tärkeänä 69,1 prosentin vastauksissa. Avoimen ja kannustavan johtamiskulttuurin sekä selkeän ja avoimen viestinnän koki psykologista turvallisuutta tukevaksi 52,5 prosenttia vastaajista. Säännöllisen palautteen roolin turvallisuuden rakentamisessa tunnisti 34 prosenttia vastaajista.

Taulukko 7. Psykologista turvallisuutta edistävät tekijät



Kyselyssä psykologisen turvallisuuden heikentäjinä nousivat esiin puutteellinen palaute ja viestintä, jonka vaihtoehdoista valitsi 61,7 prosenttia vastaajista. Myös tässä kysymyksessä vastaajat saivat valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdoista. Epäselvät roolit ja vastuut heikensivät psykologista turvallisuutta 59,3 prosentin mielestä. Toisten arvostelu ja juoruilu vaikuttivat kielteisesti psykologiseen turvallisuuteen 61,7 prosentilla vastaajista, ja pelko virheiden tekemisestä heikensi turvallisuuden tunnetta 49,4 prosentilla vastaajista. Hierarkkisen organisaatorakenteen näki psykologista turvallisuutta heikentävänä 43,2 prosenttia vastaajista, ja kilpailuhenkinen ilmapiiri vaikutti negatiivisesti 27,8 prosentilla vastaajista. Vastauksissa mainittiin myös esimerkiksi suosiminen, työmäärien epätasapaino, pelko asioiden esiin tuomisesta, yksin tehtävä työ, rajojen vetäminen ja asiakaskohtaukset.

Taulukko 8. Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät



Haastatteluissa psykologisen turvallisuuden edistäjinä mainittiin avoin kommunikaatio, kollegoiden huomioiminen ja työyhteisön ilmapiirin tietoinen kehittäminen. Esihenkilöiden rooli turvallisuuden rakentumisessa nähtiin merkittävänä, ja haastateltavat kuvasivat, että psykologinen turvallisuus ei ole pelkästään työntekijöiden tai esihenkilöiden vastuulla, vaan se kuuluu koko organisaatiolle. Psykologista turvallisuutta heikentävinä tekijöinä mainittiin epäselvä viestintä, yhteistyöhaluttomuus ja hierarkkinen johtamismalli, jossa työntekijät eivät koe tulevansa kuulluiksi. Turvallisuuden parantamiseksi tulisi huomioida myös yksilölliset viestintätarpeet ja erilaiset persoonallisuudet. Esimerkiksi eräs organisaatio oli ottanut käyttöön säännölliset kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa, jotta jokainen saisi mahdollisuuden tuoda esiin huoliaan, saada äänensä kuuluviin ja kertoa ideoitaan turvallisessa ympäristössä.

5.4 Johtaminen ja psykologinen turvallisuus

Kyselyn perusteella johtamisella on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen työyhteisössä. Psykologista turvallisuutta tukevin johtamisen käytänteinä pidettiin erityisesti avointa viestintää ja helposti lähestyttäviä esihenkilöitä. Vastaajista 52,5 prosenttia koki, että avoin ja kannustava johtamiskulttuuri edistää turvallisuuden tunnetta työpaikalla. Johdon avoimuuden merkitys nousi esiin useissa vastauksissa, ja 34 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että johdon toiminta tukee psykologista turvallisuutta.

Haastatteluissa johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa korostui erityisesti palautekulttuurin, selkeiden roolien ja esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen kautta. Haastateltavat kuvasivat, että psykologisesti turvallisessa työyhteisössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osa arkea, ja että esihenkilöiden rooli tässä on merkittävä. Esihenkilöiltä odotettiin kykyä huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tarjota tukea haastavissa tilanteissa.

Haastatteluissa korostettiin, että johtamisen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa on keskeinen. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka heidän organisaatiossaan on tietoisesti rakennettu avointa ja psykologisesti turvallista johtamiskulttuuria: *"Johtamisen lähtökohtana on se, että työntekijät kokevat voivansa puhua avoimesti ja tietävät, että heidän näkemyksensä otetaan huomioon. Esihenkilön rooli on olla helposti lähestyttävä ja tukea työntekijöitä, ei vain johtaa ylhäältäpäin."*

5.5 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen työyhteisöissä

Kyselyssä vastaajat ehdottivat useita keinoja psykologisen turvallisuuden parantamiseksi. Keskeisiä kehityskohteita olivat selkeämmät työnkuvat ja vastuut, esihenkilöiden roolin vahvistaminen psykologisen turvallisuuden edistämiseksi, palautekulttuurin kehittäminen sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen. Vastaajat toivoivat, että organisaatioissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota siihen, millä tavoin epäkohtia nostetaan esille ja kuinka niiden käsittely tapahtuu rakentavasti.

Haastatteluissa nostettiin esiin konkreettisia keinoja psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi, kuten työyhteisöissä käytössä olleet säännölliset yksilökeskustelut, joissa työntekijöiden tilannetta kartoitetaan, sekä työntekijöiden keskinäistä kannustusta tukevat käytännöt, kuten kehukaappi. Kehukaapilla tarkoitettiin kaappia, jonne työntekijät voivat viedä jotakin työkaverin piristykseksi – kehuja, terveisiä tai herkkuja. Haastateltavat korostivat, että psykologisen turvallisuuden kehittäminen ei ole yksittäisten toimijoiden vastuulla, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Yksinkertaiset asiat, kuten kuunteleminen ja toisten tukeminen voivat vahvistaa turvallisuuden tunnetta työyhteisössä huomattavasti.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisöissä, mikä yhteys sillä on työntekijöiden hyvinvointiin ja mitkä tekijät voivat tukea tai puolestaan heikentää psykologisen turvallisuuden toteutumista organisaatiossa. Tulosten perusteella psykologinen turvallisuus on monitasoinen ilmiö, jonka rakentuminen riippuu työyhteisön ilmapiiristä, vuorovaikutuksesta ja johtamiskulttuurista.

Psykologinen turvallisuus näyttäytyi työyhteisöissä pääasiassa myönteisesti, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista kuvaili työilmapiiriään avoimeksi ja kannustavaksi. Kuitenkin huomattava osa vastaajista koki, että heidän mielipiteitään ei täysin huomioida työyhteisössä, ja monilla oli epävarmuutta virheiden tekemisen seurauksista. Tämä viittaa siihen, että psykologisen turvallisuuden periaatteet eivät aina toteudu käytännössä, vaikka ne olisivat osa organisaation arvoja ja ohjeistuksia. Haastatteluaineistossa korostui, että vaikka psykologinen turvallisuus on vahvasti kytköksissä organisaation strategisiin linjauksiin ja johtamiseen, työntekijät kokevat sen rakentuvan ensisijaisesti kollegojen välisestä vuorovaikutuksesta ja tiimityöstä. Tämä ero havaittiin erityisesti siinä, miten johtajat ja työntekijät määrittivät turvallisuuden merkityksen: työntekijät painottivat vertaistukea ja keskustelukulttuuria, kun taas esihenkilöt näkivät johtamisen rakenteiden ja viestinnän merkityksen korostuvan.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta psykologinen turvallisuus oli merkittävä tekijä. Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista koki, että psykologinen turvallisuus lisää työmotivaatiota ja vähentää stressiä. Haastatteluissa nousi esiin, että turvallinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja ammatilliseen itsetuntoon. Jos työntekijät eivät koe oloaan turvalliseksi, heidän suoritustasonsa voi laskea, ja he voivat kokea riittämättömyyden tunnetta, mikä puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon. Psykologinen turvallisuus näyttäytyi myös yksilötason kokemuksena, jossa työntekijän henkilökohtainen kokemus itsestään ja omasta osaamisestaan heijastui turvallisuuden tunteeseen. Tämä vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan psykologinen turvallisuus tukee oppimista, resilienssiä ja innovatiivisuutta työpaikoilla.

Johtamisella oli tutkimuksen perusteella keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Kyselyvastausten perusteella esihenkilöiden viestintä, selkeät odotukset ja palautekulttuuri vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden kokemukseen turvallisuudesta työpaikalla. Haastatteluissa korostui, että psykologisesti turvallinen johtaminen ei ole ainoastaan virallisten ohjeistusten noudattamista, vaan se vaatii aktiivista vuorovaikutusta,

kuuntelemista ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Tämä korostui erityisesti siinä, miten palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin organisaatiossa: selkeä ja rakentava palaute vahvistaa psykologista turvallisuutta, kun taas epäjohdonmukainen tai jyrkästi esitetty palaute voi heikentää sitä ja lisätä epävarmuutta.

Psykologisen turvallisuuden heikentävinä tekijöinä kyselyssä nousivat esiin epäselvät roolit ja vastuut, puutteellinen palaute ja viestintä sekä pelko virheiden tekemisestä.

Haastatteluissa korostui, että psykologinen turvallisuus ei synny itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Erityisesti epäselvät roolit ja työnkuvat luovat epävarmuutta ja voivat heikentää turvallisuuden tunnetta, koska työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan tai miten heidän työpanostaan arvostetaan. Pelko virheiden tekemisestä oli yksi merkittävimmistä psykologista turvallisuutta heikentävistä tekijöistä, ja sen vaikutukset näkyivät sekä kysely- että haastatteluaineistossa. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että virheiden käsittelyssä on tärkeää painottaa oppimista ja kehittämistä syyllistämisen sijaan.

Psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tunnistettiin useita toimenpiteitä.

Kyselyvastaajat korostivat erityisesti selkeämpien työnkuvien ja vastuiden tärkeyttä sekä palautekulttuurin parantamista. Haastatteluissa esille nousi konkreettisia keinoja, kuten kehukaapin kaltaiset työntekijöiden keskinäistä kannustusta tukevat käytännöt ja säännölliset yksilökeskustelut esihenkilöiden kanssa. Lisäksi esille nousi, että psykologisen turvallisuuden vahvistaminen vaatii organisaation laajuisia rakenteita, jotka tukevat avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Kysely- ja haastatteluvastausten perusteella psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tulisi panostaa ensisijaisesti avoimeen viestintään, tiimityön tukemiseen ja selkeiden odotusten asettamiseen työntekijöille.

Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnille ja tehokkuudelle. Sen ylläpitäminen edellyttää työyhteisöltä jatkuvaa panostusta avoimeen viestintään, johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä selkeisiin käytäntöihin, jotka tukevat turvallisuuden tunnetta. Lisäksi tulokset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden kehittäminen ei ole ainoastaan johdon vastuulla, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tiedostaa oma roolinsa turvallisen ilmapiirin rakentamisessa. Tämä havainto tukee aiempia tutkimuksia, joissa on painotettu sitä, että psykologinen turvallisuus ei synny vain strategisten linjausten kautta, vaan se rakentuu jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja organisaation arjessa. Turvallinen työilmapiiri vaatii aktiivisia toimenpiteitä, kuten palautteen antamisen ja vastaanottamisen

kehittämistä, yhteisten käytäntöjen selkeyttämistä ja työntekijöiden osallisuuden vahvistamista organisaation päätöksentekoon.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden ja merkityksen vuoksi, sillä psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä työyhteisöjen hyvinvoinnissa ja organisaatioiden menestyksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin psykologisen turvallisuuden vaikutuksia työyhteisöissä sekä selvittää, millaisin keinoin sitä voidaan kehittää. Prosessin aikana kävi ilmi, että psykologinen turvallisuus ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii jatkuvaa työtä niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen on pitkäjänteistä ja systemaattista toimintaa, jossa organisaation rakenteet, johtamiskäytännöt ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin, työmotivaatioon ja stressinhallintaan. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki psykologisen turvallisuuden olevan läsnä työyhteisössään, mutta samalla nousi esiin kehityskohteita, kuten palautteenannon selkeys, hierarkkisuuden vaikutus ja epäselvät roolit. Esihenkilöiden toiminnalla on merkittävä rooli siinä, miten psykologinen turvallisuus koetaan, mutta myös työyhteisön kulttuurilla ja työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Haastattelujen perusteella nousi esiin, että psykologinen turvallisuus ei ole vain yksittäisten toimien tai rakenteiden varassa, vaan se rakentuu työpaikan jokapäiväisissä kohtaamisissa ja siinä, miten organisaation jäsenet kohtelevat toisiaan. Tämän vuoksi psykologisen turvallisuuden kehittämisessä keskeistä on sekä strateginen että operatiivinen taso: johdon ja esihenkilöiden on asetettava selkeitä suuntaviivoja turvallisen työilmapiirin rakentamiseksi, mutta yhtä lailla yksittäisten työntekijöiden on omalla toiminnallaan ylläpidettävä avointa ja kunnioittavaa ilmapiiriä.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee laaja vastaajamäärä kyselyssä sekä laadullisen aineiston vahvistama syvällisempi ymmärrys aiheesta. Kyselyn ja haastattelujen tulokset tukivat toisiaan monin tavoin, ja haastatteluaineistosta nousi esiin samoja teemoja kuin kyselyvastauksissa. Kyselyssä saatu määrällinen tieto antoi yleiskuvan psykologisen turvallisuuden tilasta, kun taas haastattelut toivat esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten turvallisuus ilmenee arjessa ja millaisia keinoja sen kehittämiseen voidaan hyödyntää. Haastattelujen kautta esiin nousi myös se, että psykologisen turvallisuuden kehittäminen ei

ole yksiselitteinen tai suoraviivainen prosessi, vaan se edellyttää jatkuvaa arviointia ja sopeutumista organisaation tarpeisiin. Psykologinen turvallisuus ei ole staattinen tila, vaan se elää ja muuttuu organisaation dynamiikan mukana.

Tutkimuksen luotettavuudesta huolimatta aineistolla on myös rajoituksia. Kyselyvastaajat edustivat erilaisia työyhteisöjä, mutta kaikki toimialat eivät olleet yhtä hyvin edustettuina, mikä voi vaikuttaa yleistettävyyteen. Lisäksi haastateltavia oli vain kaksi, mikä rajaa laadullisen aineiston laajuutta. Useamman haastattelun avulla olisi voitu saada vielä kattavampi kuva esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksista. Erityisesti eri toimialojen ja organisaatiokulttuurien vertailu olisi voinut tuoda esiin tarkempia eroja psykologisen turvallisuuden kokemuksissa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä. Myös tutkimuksen aikarajaus vaikutti siihen, että ilmiötä tarkasteltiin vain tietyssä ajankohtana, eikä pitkän aikavälin muutoksia voitu havainnoida. Tämä jättää tilaa jatkotutkimuksille, joissa voitaisiin selvittää esimerkiksi sitä, miten eri kehitystoimenpiteet vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kehittymiseen pitkällä aikavälillä.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen ja monivaiheinen prosessi. Aluksi aiheen rajaaminen oli haastavaa, sillä psykologinen turvallisuus on laaja ja moniulotteinen ilmiö. Lopulta tutkimus keskittyi erityisesti sen vaikutuksiin työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen, mikä osoittautui onnistuneeksi rajaukseksi. Prosessin aikana oli tärkeää varmistaa, että tutkimuksen kysymysten asettelu pysyi selkeänä ja että sekä kysely että haastattelut tukivat toisiaan. Erityisesti tutkimusmenetelmien valinnassa oli huomioitava se, että psykologinen turvallisuus on osittain subjektiivinen kokemus, minkä vuoksi laadullinen tutkimus toi arvokasta lisäarvoa kyselyn rinnalle. Tämä yhdistelmä mahdollisti sekä ilmiön laajemman tarkastelun että syvällisemmän ymmärryksen sen vaikutuksista.

Jos tutkimusta jatkettaisiin, seuraava askel voisi olla syventää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden kehitymisestä pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi pitkittäistutkimuksella voitaisiin tarkastella, miten turvallisuutta tukevat toimenpiteet vaikuttavat työyhteisössä ajan kuluessa. Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa voitaisiin myös keskittyä siihen, miten erilaiset johtamiskäytännöt ja työyhteisöjen rakenteet vaikuttavat turvallisuuden kokemukseen eri työympäristöissä. Erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, miten eri sukupolvien ja työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntyminen vaikuttavat psykologisen turvallisuuden rakentumiseen ja ylläpitämiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus on keskeinen osa hyvinvoivaa työyhteisöä, ja sen kehittäminen on jatkuva prosessi.

Turvallisuuden kokeminen ei ole ainoastaan organisaation vastuulla, vaan jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Esihenkilöiden rooli on keskeinen, mutta yhtä tärkeää on työyhteisön avoimuus, yhteisöllisyys ja toisia kunnioittava viestintä. Näihin tekijöihin panostamalla voidaan rakentaa työyhteisöjä, joissa jokainen voi tuntea olonsa turvallisiksi ja jossa jokainen voi tulla kuulluksi. Keskeistä on myös se, että psykologisen turvallisuuden kehittämistä ei nähdä yksittäisenä projektina, vaan jatkuvana osana organisaatiokulttuuria. Turvallinen työilmapiiri ei synny hetkessä, mutta pitkäjänteisellä työllä ja sitoutumisella voidaan luoda ympäristö, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvostettu, kuunneltu ja osa yhteisöä.

Lähteet

Kirjat ja painetut julkaisut:

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- 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.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). *Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature*. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). *Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work*. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- 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.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hakkarainen, H. (2022). *Psykologisesti turvallinen työyhteisö*. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud.painos). Tammi.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. Malor Books.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy*. Rohkea organisaatio. Alma Talent.
- Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma*. Talentum.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2020). Responsiveness and well-being: The role of psychological safety. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (2nd ed., pp. 113–130). American Psychological Association.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.) Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Seppänen-Järvelä, R. (2019). Monimenetelmällisyys. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu – virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. painos, s. 24–40). PS-kustannus.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Yli-Kaitala, K., & Toivanen, M. (2022). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Työterveyslaitos.

Verkkolähteet:

- Cohumans. (2023). *Psykologisesti turvallisen työkuulttuurin muutosopas*. Haettu 12.3.2025 osoitteesta [Ilmainen materiaali: Psykologisesti turvallisen työkuulttuurin muutosopas – CoHumans](#)
- FSD. (2024). *Kyselylomakkeen laatiminen*. Haettu 12.3.2025 osoitteesta [Kyselylomakkeen laatiminen - Tietoarkisto](#)
- Hakkarainen, I. (2022). *Psykologinen turvallisuuden edistäminen etätyössä*. Theseus. Haettu 10.3.2025 osoitteesta [Psykologisen turvallisuuden edistäminen etätyössä](#)
- Pekonen, A.-E., & Ruokonen, M. (n.d.). *Psykologinen turvallisuus lyhytkestoisissa innovoivissa tiimeissä virtuaaliympäristössä* TAMKin julkaisut. Haettu 29.1.2025, [Psykologinen turvallisuus lyhytkestoisissa innovoivissa tiimeissä virtuaaliympäristössä | Anna-Elina Pekonen ja Maria Ruokonen | TAMKin julkaisut | Tampereen korkeakouluuyhteisö](#)
- Psycon. (2023). *Psykologinen turvallisuus ja kuinka se toteutetaan*. Haettu 12.3.2025 osoitteesta [Psykologinen turvallisuus ja kuinka se toteutetaan - Psycon](#)
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Mitä on psykologinen turvallisuus?* Haettu 29.1.2025, [Mitä on psykologinen turvallisuus? | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos. (2024) *Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt*. Haettu 25.3.2025, [Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Haettu 3.2.2025, [1.1 Työhyvinvointi | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos. (n.d.). *Stressi ja työuupumus*. Haettu 6.2.2025, [Stressi ja työuupumus | Työterveyslaitos](#)

Liite 1. Google Forms -kysely

Kiitos, että osallistut tähän kyselytutkimukseen! Tavoitteenani on kartoittaa, miten psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisöissä, millainen yhteys sillä on työntekijöiden hyvinvointiin ja mitkä tekijät edistävät tai heikentävät psykologista turvallisuutta.

Tästä tutkimuksesta vastaa Maiju Mörsky ja tämä tutkimus on osa Hämeen ammattikorkeakoulussa tehtävää opinnäytetyötäni, joka käsittelee psykologista turvallisuutta.

Vastauksesi käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti, eikä tässä kyselyssä kerätä henkilötietoja. Tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyössä.

Psykologinen turvallisuus voi tarkoittaa esimerkiksi työympäristössä sitä, että työntekijät kokevat voivansa ilmaista mielipiteitään, tehdä virheitä ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista tai henkilökohtaisista hyökkäyksistä.

1. Miten kuvailisit työyhteisösi yleistä ilmapiiriä?
 - Avoin ja kannustava
 - Muodollinen, mutta ystävällinen
 - Kilpailuhenkinen
 - Hierarkinen
 - Muu: tarkenna
2. Kuinka samaa mieltä olet seuraavista väittämistä? 1. Täysin eri mieltä 2. Osittain eri mieltä 3. Neutraali 4. Osittain samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä
 - Työpaikallani on ilmapiiri, jossa voi tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista
 - Mielipiteeni huomioidaan työyhteisössä
 - Johdon avoimuus edistää psykologista turvallisuutta
 - Tiimityöskentelyssä kannustetaan avoimeen kommunikaatioon
3. Koen, että työpaikkani psykologinen turvallisuus ja sen nykytila vaikuttavat positiivisesti psykologiseen hyvinvointiini.

Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, neutraali, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä

4. Psykologinen turvallisuus vähentää työperäistä stressiäni.

Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, neutraali, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä

5. Psykologinen turvallisuus lisää työmotivaatiotani.

Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, neutraali, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä

6. Mitkä tekijät edistävät työpaikallasi psykologista turvallisuutta?
 - Avoin ja kannustava johtamiskulttuuri
 - Selkeä ja avoin viestintä

- Hyvä tiimityöskentely ja vertaistuki
 - Mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitä
 - Säännöllinen palaute
 - Muu: tarkenna
7. Mitkä tekijät heikentävät työpaikallasi psykologista turvallisuutta?
- Hierarkinen organisaatorakenne
 - Epäselvät roolit ja vastuut
 - Puutteellinen palaute ja viestintä
 - Kilpailuhenkinen ilmapiiri
 - Pelko virheiden tekemisestä
 - Toisten arvostelu ja juoruilu
 - Muu: tarkenna
8. Onko sinulla muita kommentteja tai ehdotuksia psykologisen turvallisuuden parantamiseksi työyhteisössäsi? Ethän jätä tähän tunnistetietojasi tai muita henkilötietojasi, jotta kyselyn tulokset voidaan käsitellä täysin anonyminä.

Liite 2. Haastattelun runko

1. Miten organisaatiossanne määritellään psykologinen turvallisuus?
2. Millä konkreettisillä tavoilla psykologinen turvallisuus ilmenee työyhteisössänne?
3. Miten työntekijät kokevat ilmapiirin ja avoimen kommunikaation?
4. Miten näette psykologisen turvallisuuden vaikutuksen työntekijöiden hyvinvointiin?
5. Onko teillä havaintoja siitä, miten turvallinen työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon, stressitasoihin tai työssä jaksamiseen?
6. Onko organisaatiossanne käytössä mittareita tai palautekanavia, joilla seurataan työntekijöiden hyvinvointia?
7. Mitkä ovat mielestänne suurimmat tekijät, jotka tukevat psykologista turvallisuutta organisaatiossanne? (esim. Hierarkinen organisaatorakenne, epäselvät roolit, palautteen puute)
8. Miten johto on mukana edistämässä psykologista turvallisuutta?
9. Mitä konkreettisia toimenpiteitä suosittelisitte psykologisen turvallisuuden parantamiseksi?
10. Miten organisaatio voisi paremmin tukea sekä yksilöiden että tiimien hyvinvointia?
11. Onko jotain, mitä teillä on jo testattu ja joka on toiminut tai esimerkiksi jotain, mistä olette oppineet?

Liite 3. Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Psykologinen turvallisuus ja sen vaikutus työntekijän hyvinvointiin

Opinnäytetyön tekijä: Maiju Mörsky

1. Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Opinnäytetyössä kerättävä aineisto muodostuu kahdesta eri menetelmästä. Ensimmäinen aineistonkeruumenetelmä on kyselytutkimus, joka toteutetaan Google Forms -lomakkeella. Kyselyyn osallistuvat työntekijät, joiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta työyhteisön kontekstissa kartoitetaan. Kyselyssä käytetään sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä.

Toinen aineistonkeruumenetelmä on haastattelut, jotka toteutetaan henkilöstöhallinnon sekä esihenkilötason asiantuntijoille. Haastatteluiden tavoitteena on syventää organisaation näkökulmaa psykologisen turvallisuuden edistämisestä. Haastattelut kirjataan muistiinpanoin digitaalisesti, eikä niistä tehdä äänitallenteita.

Aineiston avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka käsittelevät psykologisen turvallisuuden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaatioiden mahdollisuuksia kehittää psykologista turvallisuutta.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Opinnäytetyön aineisto tallennetaan ja sitä käsitellään opinnäytetyön tekijän omalla, kaksivaiheisella tunnistuksella suojatulla tietokoneella Onedriversä. Kyselylomakkeen vastaukset säilytetään Google Forms -alustalla, ja haastatteluista tehdyt muistiinpanot tallennetaan tekstidokumenttina OneDriveen.

Aineiston tietoturva varmistetaan siten, että vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon. Varmuuskopiot säilytetään erillisinä kansioina, jotka eivät ole yhteydessä analysoitavaan aineistoon. Aineistoa ei jaeta ulkopuolisille ilman tarkasti ja hyväksytysti perusteltua tarvetta. Opinnäytetyön tekijän lisäksi aineistoa voi käsitellä mahdollisesti myös opinnäytetyön ohjaaja.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei kerätä eikä käsitellä henkilötietoja. Kyselyssä tai haastatteluissa ei pyydetä tutkittavien nimiä, sähköpostiosoitteita tai muita tunnistetietoja. Aineisto anonymisoidaan ennen analyysiä, ja mahdollisia lainauksia käytetään siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

4 Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön aineisto ja tulokset ovat opinnäytetyön tekijän omistuksessa. Koska opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, aineiston käyttöoikeuksia ei ole annettu muille osapuolille.

Tekijänoikeudet aineistoon ja tuloksiin säilyvät opinnäytetyön tekijällä, eikä niitä luovuteta muuhun käyttöön.

5 Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön tutkimusaineistoa ei anneta jatkokäyttöön.

Aineisto säilytetään tietoturvallisesti yhden vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tämän jälkeen aineisto hävitetään turvallisesti. Digitaaliset tiedostot poistetaan pysyvästi pilvipalvelusta sekä mahdollisista varmuuskopioista.