

Psykologisen turvallisuuden tila ja johtamisen keinot

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen

2024

Nea Karlsson

Tiivistelmä

Tekijä Nea Karlsson	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 41 + 37 liitesivua	
Työn nimi Psykologisen turvallisuuden tila ja johtamisen keinot Integratiivinen kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja (YAMK), sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Kymenlaakson hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli edistää työhyvinvointia ja luoda pohjaa turvalliseen työilmapiirille. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia ovat psykologisen turvallisuuden keskeiset tekijät ja millä keinoin sitä voidaan johtaa työyhteisössä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Kymenlaakson hyvinvointialueen työhyvinvointitiimi. Tarkoituksena oli, että kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia lisäämällä tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta ja psykologisen turvallisuuden johtamisen käytännöistä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin integratiivista kirjallisuuskatsausta, jonka avulla tarkasteltiin aiempaa kotimaista sekä kansainvälistä tutkimustietoa aiheesta. Tiedonhaku toteutettiin viidestä eri tietokannasta, jotka olivat: EBSCO Cinahl, Medic, Terveysportti, Julkari.fi sekä Finna.fi. Tutkimusaineistoksi muodostui 25 tutkimusartikkelia. Tutkimusaineisto analysoitiin soveltaen Hennerin & Grönroosin arviointikriteeristöjä ja sisällönanalyysina käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tuloksissa nousi esiin useita psykologista turvallisuutta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä, jotka liittyvät muun muassa vuorovaikutuskulttuuriin, johtamiskäytäntöihin, yhteisöllisyyteen sekä organisaatiokulttuuriin. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen edellyttää esihenkilöltä tunnetaitoja, avoimuutta ja työntekijöiden osallisuuden tukemista. Johtamisella on keskeinen rooli psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumisessa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tarjoaa työelämälle ajankohtaista ja konkreettista tietoa siitä, millaisin keinoin psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa. Tulokset tarjoavat konkreettisia keinoja siihen, miten esihenkilöt ja organisaatiot voivat edistää psykologista turvallisuutta arjessa.</p>		
Asiasanat psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi, johtaminen, organisaatiokulttuuri		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Nea Karlsson	Master's thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	41 + 37 appendix pages	
Title of Publication		
The State of Psychological Safety and Leadership Strategies		
Integrative literature review		
Degree, Field of Study		
Master of Social and Health Care		
Organisation of the client		
Kymenlaakson hyvinvointialue		
Abstract		
<p>The aim of this thesis was to promote workplace well-being and support the foundation of a psychologically safe work environment. The purpose was to examine the key elements of psychological safety and the means by which it can be fostered in a work community. The target organization of this study was the workplace well-being team of the Kymenlaakso well-being services county. The goal was that the organization could utilize the results to increase awareness of psychological safety and practical approaches to its management.</p> <p>An integrative literature review was used as the research method to examine existing national and international research on the topic. Data were collected from five databases: EBSCO Cinahl, Medic, Terveystieto, Julkari.fi, and Finna.fi. The final data set consisted of 25 research articles. The material was analyzed using the evaluation criteria by Henner and Grönroos, and thematic content analysis was applied.</p> <p>The results highlighted several factors that either promote or weaken psychological safety, particularly those related to communication culture, leadership practices, community building, and organizational culture. Strengthening psychological safety requires emotional intelligence, openness, and support for employee participation from supervisors. Leadership plays a central role in the development of a psychologically safe atmosphere.</p> <p>This thesis provides timely and practical information for working life on how psychological safety can be strengthened. The findings offer clear guidelines for how supervisors and organizations can support psychological safety in everyday practices.</p>		
Keywords		
Psychological safety, occupational well-being, leadership, organizational culture		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat	2
2.1	Yhteistyökumppani	2
2.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	3
3	Työhyvinvointi.....	4
3.1	Työn imu ja työuupumus	6
4	Organisaatiokulttuuri.....	7
4.1	Eettinen organisaatiokulttuuri	7
5	Johtaminen.....	9
5.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	10
6	Psykologinen turvallisuus.....	11
7	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	13
7.1	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	13
7.2	Tutkimusprosessi	14
7.3	Hakustrategia ja sen toteutus	15
7.4	Tutkimusten laadun arviointi	19
7.5	Aineiston analysointi.....	21
8	Tulokset.....	23
8.1	Psykologinen turvallisuus	23
8.1.1	Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä.....	23
8.1.2	Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä	26
8.2	Johtaminen.....	26
8.2.1	Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa	26
8.2.2	Psykologista turvallisuutta heikentävät johtamiskäytännöt	29
8.3	Työhyvinvointi.....	29
8.3.1	Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin	29
8.3.2	Työhyvinvointia heikentävät tekijät.....	30
8.4	Organisaatiokulttuuri.....	30
9	Pohdinta	31
9.1	Tulosten tarkastelu	31
9.1.1	Millaisia ovat psykologisen turvallisuuden tekijät?.....	31
9.1.2	Miten psykologista turvallisuutta johdetaan?.....	32
9.2	Eettisyys ja luotettavuus	34

9.3	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	34
9.4	Jatkotutkimusaiheet.....	35
	Lähteet	36

Liite 1. Sisällönanalyysi

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

1 Johdanto

Johtamisen ja työelämän laadun merkitys on kasvanut entisestään. Julkisella puolella sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutos tuli voimaan vuoden 2023 alussa, mikä tarjoaa mahdollisuuden kehittää uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Sen vuoksi, nyt onkin oikea aika alkaa muuttamaan organisaatiokulttuuria työhyvinvointia edistävään suuntaan. Työhyvinvoinnin kehittämistä on toteutettava niin, että siihen löytyy selkeä suunnitelma, aikataulut, vastuuhenkilöt sekä seurantakäytännöt. Meillä on kaikki mahdollisuudet kehittää työhyvinvointia parempaan suuntaan maailman onnellisimpana maana. Työhyvinvointia on mahdollista kehittää parempaan suuntaan, kun työntekijät otetaan aktiivisesti mukaan vaikuttamaan omaan työhönsä ja sitä kautta myös elämäänsä. (Manka & Manka 2023, 9.)

Organisaation tärkein voimavara ovat sen sisällä työskentelevät ihmiset. Avainasemassa tulevaisuuden menestyksen kannalta ovat innostus, luovuus ja sitoutuminen. Kuitenkin jatkuvat muutokset ja työn mielekkyyden lasku voivat aiheuttaa haasteita, sillä liian kuormittuneet ja kiireiset työntekijät eivät pysty antamaan parastaan. Se, miten työhyvinvointia johdetaan, näkyy suoraan organisaation tuloksellisuudessa. Sen merkitys menestykselle kasvaa entisestään tulevaisuudessa, kun uudet sukupolvet siirtyvät työelämään ja maailma ympärillä muuttuu yhä nopeammassa tahdissa. (Manka & Manka 2023, 9.)

On siis selvää, että työelämä muuttuu jatkuvasti ja työn tekemisen tahti kiihtyy. Kasvavat kuormitustekijät ovat osa työn luonnetta, mutta psykologinen turvallisuus auttaa työyhteisöä jaksamaan ja suoriutumaan tehtävistään paineista huolimatta. Kun työntekijät voivat hyvin, myös organisaatio houkuttelee uusia osaajia ja säilyttää kilpailukykyä työmarkkinoilla. Psykologinen turvallisuus ei ole vain yksilön tai tiimin etu, vaan se vaikuttaa laajasti koko organisaation menestykseen ja uudistumiskykyyn. (Lyytinen & Poskiparta 2019.)

Psykologinen turvallisuus on työyhteisössä keskeinen tekijä, joka kannustaa työntekijöitä kehittämään työtään, oppimaan uutta ja uudistamaan ajatteluaan. Se luo ilmapiirin, jossa ihmiset innostavat toisiaan ja jossa tiimi toimii sekä tuloksellisesti, että vastuullisesti. Uudistuminen ja kehittäminen edellyttävät turvallista ympäristöä, jossa on sallittua kokeilla, oppia virheistä ja jakaa ideoita avoimesti. (Lyytinen & Poskiparta 2019.)

Työelämän muutosten myötä myös johtaminen kokee muutoksen. Esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän vuorovaikutteista ja valmentavaa otetta sekä kykyä tukea itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Lisäksi he toimivat avainroolissa psykologisen turvallisuuden rakentajana. Esihenkilöiltä toivotaan nykypäivän työelämässä tunnetaitoja, arvostavaa asennetta sekä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä työssä. Työhyvinvoinnin ja kuormituksen tasapainon löytäminen on nyt entistä tärkeämpää. (Moilanen 2022.)

2 Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat

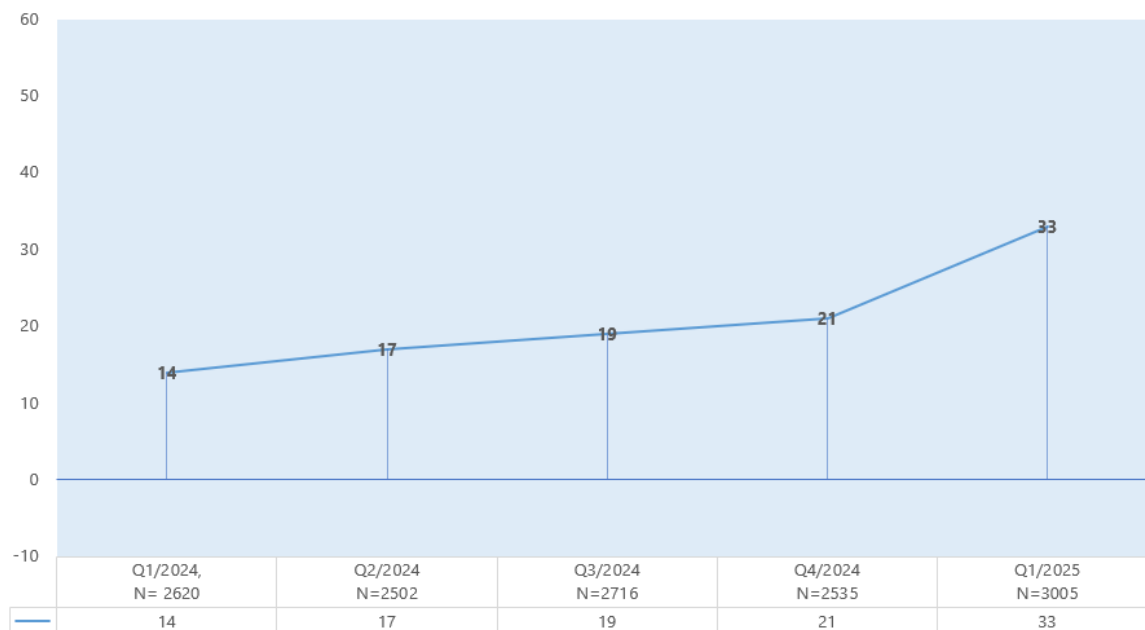
2.1 Yhteistyökumppani

Yhteistyötä tehdään Kymenlaakson hyvinvointialueen kanssa, jonka asukasluku on noin 159 500. Hyvinvointialue järjestää alueensa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut. Hyvinvointialueeseen kuuluvat Kouvola, Kotka, Pyhtää, Miehikkälä ja Viro-lahti. (Kymenlaakson hyvinvointialue 2024.)

Pääasiallinen yhteistyötaho on työhyvinvointitiimi. Tiimin ydintehtäviin kuuluvat konsernitason työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävien toimintamallien laatiminen, kehittäminen, päivittäminen ja seuranta sekä työkykyriskien ennaltaehkäisyä tukevan toiminnan edistäminen. Tiimi kouluttaa myös esihenkilöitä ja toimii asiantuntijoina työkyvyn tuen ja työhyvinvoinnin kysymyksissä. Tarvittaessa tiimi tukee työyhteisöjä ja edistää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan jatkuvasti. Tiimi tekee myös tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon ja kuntien eläkevakuuttajan kanssa. (Talvinen 2025.)

Kymenlaakson hyvinvointialueella toteutetaan henkilöstökokemuskyselyjä neljä kertaa vuodessa. Tavoitteena on tukea henkilöstön työhyvinvointia sekä vahvistaa työntekijöiden kokemusta ylpeydestä omaa työtään ja työnantajaansa kohtaan. Kyselyiden avulla pyritään tunnistamaan arjessa hyvin toimivia käytäntöjä sekä kehittämiskohteita, joiden avulla henkilöstökokemusta voidaan edelleen parantaa. Hyvinvoiva henkilöstö on yksi Kymenlaakson hyvinvointialueen strategisista mittareista, ja sitä seurataan henkilöstökokemuskyselyn eNPS-mittarilla (employee Net Promoter Score). Vuoden 2025 ensimmäisen kvartaalin henkilöstökokemuskysely toteutettiin 13.-23.2.2025. Kymenlaakson hyvinvointialueen eNPS on noussut jokaisessa kyselyssä vuoden 2023 alusta lähtien, ja tuoreimmassa mitauksessa tulos oli +33. Kyselyyn vastasi 3005 henkilöä, joka on 43 % Kymenlaakson hyvinvointialueen henkilöstöstä. (Kuitunen 2025.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty tulokset henkilöstökokemuskyselyn väittämään ”Kuinka todennäköisesti suosittelet työksikköäsi työpaikkana ystävällesi tai tuttavallesi?” liittyen.



Kuva 1. Kymenlaakson hyvinvointialueen henkilöstökokemuskysely (Kuitunen 2025)

Psykologinen turvallisuus on olennainen osa työhyvinvointia, ja se vaikuttaa suoraan työyhteisöjen toimivuuteen, henkilöstön työkykyyn sekä työnantajakuvaan. Tämän opinnäytetyön myötä Kymenlaakson hyvinvointialue saa ajankohtaista tietoa psykologisen turvallisuuden keskeisistä tekijöistä ja sen johtamisen käytännöistä. Saatua tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvointia tukevien rakenteiden ja toimintamallien kehittämisessä sekä esihenkilötyön laadun vahvistamisessa. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat konkreettista tukea esimerkiksi esihenkilökoulutuksiin ja työyhteisöjen kehittämistyöhön.

2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää työhyvinvointia ja luoda pohjaa turvalliselle työilmapiirille. Tarkoituksena on selvittää integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisia ovat psykologisen turvallisuuden tekijät ja, miten psykologista turvallisuutta johdetaan. Tarkoituksena on, että kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia lisäämällä tietoisuutta psykologisesta turvallisuudesta ja psykologisen turvallisuuden johtamisen käytännöistä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia ovat psykologisen turvallisuuden tekijät?
2. Miten psykologista turvallisuutta johdetaan?

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu ihmisen fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista voimavaroista, joihin vaikuttavat työympäristön, työyhteisön ja yksityiselämän monet eri tekijät. Työhön liittyvistä tekijöistä usein korostetaan työn mielekkyyttä, vaikutusmahdollisuuksia ja oppimisen tukemista. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, mutta siihen vaikuttavat myös työyhteisön monet tekijät. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti työyhteisön ilmapiiri, sosiaaliset suhteet sekä avoin ja rakentava vuorovaikutus. Myös tunne arvostuksesta, välittämisestä, tuesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta ovat hyvin keskeisiä. Kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevat lisäksi riittävä lepo, laadukas uni, palautumista edistävät harrastukset ja sosiaalisen tuen verkostot. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan, mutta on tärkeää tiedostaa, että esihenkilö voi johtamistyylillään vaikuttaa siihen hyvin monella tapaa. (Lehto 2020, 65.)

Maliniemi (2017, 77–79) on tutkielmassaan selvittänyt, mistä ihmiset kuvailevat työhyvinvoinnin koostuvan. He mainitsivat oman terveyden, jaksamisen, turvallisuuden sekä hyvän ilmapiirin. Vastaajat kokivat, että työkaverit, työympäristö, ja toimintakulttuuri, joka on reilu, tasapuolinen sekä arvostava, vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Myös hyvällä johtamisella ja mielekkäällä työllä on iso painoarvo työhyvinvoinnin kokemuksen suhteen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös kehittymismahdollisuudet, yksilölle merkitykselliset asiat sekä sen hetkinen elämäntilanne. Tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta pidettiin myös sitä, miten työn ja perhe -elämän yhteensovittaminen onnistuu.

Yksilö määrittelee itse, mistä hänen työhyvinvointinsa koostuu. Psykologian näkökulmasta ihminen nähdään psykofyysissosiaalisena kokonaisuutena, mutta tämän lisäksi työhyvinvointikokemukseen liittyy vahvasti yksilön arvonäkökulma. Työhyvinvointi lähtee rakentumaan yksilön työkyvyn kautta. Ensiaskel työhyvinvoinnin vaikuttamiseen on se, että ymmärretään ne tekijät, jotka vaikuttavat siihen. Itsetuntemus ja omien käyttäytymismallien tunnistaminen ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. (Niskanen 2019, 61–62.)

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa hyvin keskeisesti se, millä tavoin esihenkilö toimii. Laajemmassa kuvassa koko organisaation johto ja henkilöstöhallinto vaikuttavat työyhteisön terveyteen ja hyvinvointiin. Esihenkilön innostava, rohkaiseva ja tukea antava ote antaa työntekijöille hyvät mahdollisuudet kehittyä urallaan. Avoin kommunikaatio edistää työyhteisön yhteishenkeä. Yksilötasolla työntekijän hyvinvointia kohottaa esihenkilön suunnalta kuuluu positiivinen palaute. Esihenkilö näyttää arvostuksensa työntekijöitä kohtaan kuuntelemalla sekä kannustamalla heitä. (Laaksonen & Ollila 2017, 266.)

Ryynänen ym. (2020, 258) toteavatkin, että esihenkilön vastuulla on huolehtia yleisestä työilmapiiristä. Tämä vaikuttaa suuresti työntekijöiden arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen kokemuksiin. Työyhteisön sisällä vietetyt yhteiset hetket vahvistavat ryhmähetkeä sekä yhteenkuuluvuutta. Onkin tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen kokee kuuluvansa joukkoon ja työympäristö tuntuu miellyttävältä sekä viihtyisältä. Nämä kokemukset edistävät yksilöiden hyvinvointia ja motivaatiota työtä kohtaan.

Tuloksellisuus, innovatiivisuus, tuottavuus, terveys ja hyvinvointi paranevat työilmapiiriin ollessa hyvä. Työuupumus, stressi, kyynisyys ja erilaiset ongelmat yhteistyössä vähenevät. Hyvällä työilmapiirillä on myös suuri vaikutus työelämän laadun parantumiseen kokonaisvaltaisesti. Työyhteisössä jokainen vaikuttaa osaltaan työilmapiiriin ja on jokaisen vastuulla ylläpitää sitä joka päivä. (Aro 2018, 26.)

Työhyvinvoinnin asiantuntijan Mankan (2015) itse kehittämässä työhyvinvoinnin mallissa on huomioitu kaikki ne osa-alueet, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Malli pohjautuu voimavarakeskeisyyteen, sillä mallin avulla voi pohtia, mitkä piirteet organisaatiossa, työyhteisössä, työssä, johtamisessa ja yksilössä itsessään mahdollistavat hyvän työhyvinvoinnin sekä menestyneen työpaikan. Mankan (2015) tekemä työhyvinvointimalli on nähtävissä kuvassa 2.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin malli (Manka 2015)

Työhyvinvoinnin merkitys on lisääntynyt koska nykypäivän työelämää kiihdyttävät kiire, lyhyet työsuhteet, epävarmuus, lisääntyvät osaamisvaatimukset, ainaiset muutokset sekä kognitiivinen kuormitus. Myös kansainväliset kriisit, psykososiaalinen kuormitus, työn ja työn teon tapojen muuttuminen lisäävät työhyvinvointiin kohdistuvaa painetta. (Naumanen 2018, 16.)

3.1 Työn imu ja työuupumus

Työn imu tarkoittaa työssä koettua positiivista tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imua kokeva henkilö lähtee töihin innostuneesti, pitää työtään merkityksellisenä ja nauttii sen tekemisestä. Työn imussa korostuvat kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imusta hyötyy työntekijä itse, hänen siviilielämänsä ja organisaatio, jossa hän työskentelee. Työn imun myönteiset seuraukset näkyvät vielä pitkänkin ajan kuluttua. Se vaikuttaa myönteisesti työntekijän työsuoritukseen, fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen sekä organisaation taloudelliseen menestymiseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa ilmeni, että kolme keskeisintä tekijää, jotka tukevat työn imua, olivat palautteen saaminen omasta työstä, työn kehittävyys sekä sellaisessa tiimissä työskentely, joka voimaannuttaa. (Hakanen ym.) Noin puolet vuoden 2023 palkansaajista koki tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työssään usein tai aina, ja 10–14 prosenttia harvoin tai ei koskaan (Lyly-Yrjänäinen 2024, 121).

Työuupumus on pitkään jatkuneen työperäisen stressin aiheuttama häiriötila, johon liittyy voimakas väsymys, kognitiivisia haasteita, kyyninen asenne työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumukseen liittyy sairastumisen riski, sillä työuupumusta itessään ei luokitella sairaudeksi. Usein työuupumusta kokeva henkilö on alun perin ollut motivoitunut työhönsä, mutta työolosuhteet ovat olleet epäedulliset työhyvinvoinnin kannalta. Työuupumus syntyy työntekijän ja työn välisessä vuorovaikutuksessa, ja siksi siihen vaikuttavat tekijät löytyvät usein työstä ja työntekijästä itsestään. (Uusitalo-Arola ym. 2022.)

Viimeisimmän Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palautunut pandemiaa edeltävälle tasolle. Kasvava epävarmuus oman työn tulevaisuudesta lisää kuormitusta. Erityisesti nuorten aikuisten kohdalla todennäköisen työuupumuksen määrä on tuplaantunut verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan, ja he kokevat yksinäisyyden tunnetta selkeästi enemmän kuin vanhemmat ihmiset. Todennäköinen työuupumus koskettaa myös esihenkilöitä ja johtajia, sillä määrä on kolminkertaistunut verrattuna pandemiaa edeltäneeseen aikaan. Etätyö on yhteydessä työssä tylsistymiseen ja yksinäisyyteen, mutta myös vähentyneeseen krooniseen työväsymykseen. (Suutala ym. 2024.)

4 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuria voidaan kuvata jäävuorena. Kulttuurin näkyvä ja tietoinen osa näyttäytyy jäävuoren huippuna. Se on sitä, mitä organisaatiossa kuullaan, nähdään ja tunnetaan. Muu osa kulttuurista on pinnan alla, jotakin niin itsestään selvää, ettei sitä ole edes kuvattu tai välttämättä kovin hyvin tiedostettu. Organisaatiokulttuuri luo puitteet selkeille toimintatavoille arjessa tapahtuvien tilanteiden ratkaisemiseksi ja osoittaa tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen. Se opettaa priorisoimaan asioita ja kannustaa huolehtimaan ihmissuhteista organisaation sisällä. Kaikesta suunnittelusta ja valmistautumisesta huolimatta organisaatioissa tapahtuu väistämättä yllätyksiä. (Kuusela 2015,14.)

Kulttuuri, joka on vahva ja yhtenäinen saa ryhmän toimimaan tehokkaasti ja tuottavasti. Sitä tarvitaan organisaation sisäisten, että ulkoisten haasteiden selvittämiseen. Yhteinen kulttuuri edellyttää sitä, että organisaation sisällä jaetaan yhteinen ymmärrys sisäisistä ja ulkoisista haasteista sekä niiden ratkaisuista. Idea organisaatiokulttuurissa onkin se, että se saa organisaation jäsenet yhtenäiseksi omaksi ryhmäkseen erottumaan muista ryhmistä. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen luo pohjan toimivalle yhteistyölle. Kulttuuri rakentuu yhteisistä kokemuksista ja näkyy hyväksytyinä toimintatapoina ja ajattelumalleina. Onnistumiset vahvistavat kulttuuria. (Kuusela 2015, 15–16.)

Jokaisella organisaatiolla on omat arvonsa, vaikka niitä ei olisi tietoisesti määritelty. Samoin jokaisessa organisaatiossa vallitsee jonkinlainen kulttuuri, oli se sitten suunniteltu tai ei. Organisaatiokulttuuri muotoutuu väistämättä, tarvittaessa myös itsestään. Kulttuurin johtaminen on organisaation johtamisen kannalta keskeisimpiä osa-alueita. (Heinimäki 2018, 87.)

Organisaatiokulttuuri kattaa laajan kirjon erilaisia asioita: miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, millaisia asenteita ja suhtautumistapoja ilmenee, ja millainen puhetyyli on sallittua. Se näkyy esimerkiksi siinä, miten kokoukset toteutetaan ja, miten niihin valmistaudutaan sekä miten tieto liikkuu organisaation sisällä. Kulttuuri ilmenee myös palautteen antamisessa, kiitoksen osoittamisessa, kehitysehdotusten esittämisessä ja rakentavan palautteen antamisessa. Tämän kaiken lisäksi yrityksen uskomukset, arvot ja se, mitä pidetään tärkeänä ja tavoiteltavana, kiteyttävät organisaation kulttuurin. (Heinimäki 2018, 88.)

4.1 Eettinen organisaatiokulttuuri

Eettisten arvojen vaaliminen on yhä tärkeämpää nykypäivän työelämässä. Työpaikan valintaan vaikuttaa eettisen organisaatiokulttuurin arvot. Organisaation maine hyötyy eettisyydestä, sillä hyvämainen työnantaja vetää puoleensa osaavaa henkilöstöä. On havaittu, että vahva eettinen kulttuuri lisää organisaation innovatiivisuutta ja tukee työntekijöiden

työhyvinvointia vähentämällä työuupumusta ja lisäämällä työn imua. Eettisten käytäntöjen on todettu lisäävän myös työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työpaikkaan sekä tukevan pitkällä aikavälillä parempia tuloksia. Organisaation arvot, normit ja uskomukset rakentavat eettisen organisaatiokulttuurin. Eettinen kulttuuri voi näkyä organisaatiossa muun muassa johtajan esimerkillisenä toimintana, jossa epäeettistä toimintaa ei katsota läpi sormien. (Kangas 2017, 482.)

Kankaan (2017, 484) väitöskirjatutkimuksessa selvisi, että mikäli organisaatiossa vallitsi eettinen kulttuuri, oli se yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Erityisesti esihenkilön eettinen toiminta ja keskusteltavuus olivat eniten yhteydessä sairauspoissaoloihin.

Johtajat ja esihenkilöt näyttävät organisaatiossa eettisen organisaatiokulttuurin tietä. He toimivat eettisyyden esikuvana ja tekevät päätöksiä sekä valintoja, jotka perustuvat kestäväan ja vastuulliseen etiikkaan. Johtamisessa tärkeintä on tiedostaa, ettei johtaminen ole johtajaa itseään varten. Johtajan tulee tarkastella omia valintojaan, tekojaan, sanojaan sekä sitä, mitä hän jättää tekemättä tai sanomatta. Johtaminen keskittyy niihin, joita johdetaan, koska he ovat kaiken keskiössä. Eettisesti kestäväan kulttuurin rakentamisessa on olennaista keskittyä luomaan osallistavaa ja inklusiivista ilmapiiriä, joka mahdollistaa eettisen kulttuurin periaatteiden toteutumisen. Inklusiivinen työyhteisö on yksi keskeisimmistä eettisesti kestäväan kulttuurin tunnusmerkeistä. Tällaisessa kulttuurissa ihmisten voivat tuntea olonsa turvallisiksi, myös kohdatessaan epämukavia tai haastavia asioita. (Kalliokoski ym. 2023, 155.)

5 Johtaminen

Yksi vaativimmista ja haasteellisimmista lähijohtajan tehtävistä on henkilöstön johtaminen. Ihmisten johtamisessa korostuvat tiedon ja taidon hallitseminen, kyky ymmärtää työyhteisön vuorovaikutustasoja, taitoa havainnoida sen hetken kulttuuria ja ilmapiiriä sekä osamista toimia konfliktitilanteissa tasapuolisesti ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Lähijohtajan olisi hyvä osata oivaltaa sellaisia elementtejä, jotka liittyvät työyhteisön jäsenten innostamiseen, motivaatioon, hyvinvointiin ja osaamiseen. Tärkeimpiin lähijohtajan tehtäviin kuuluu työyhteisön jäsenten tukeminen, valmentava ote ja esimerkillinen toiminta. (Laaksonen & Ollila 2017,168.)

Antikainen ym. (2021,8.) kertovat artikkelissaan hoitotyön johtajien sekä hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnista koronapandemian aikana. Vaikka työni ei varsinaisesti keskity koronapandemiaan, sitä voi pitää esimerkkinä sellaisista työelämän muutoksista, joita saattaa esiintyä myös tulevaisuudessa. Kyselyyn vastanneet olivat kertoneet heikentyneen johtamisen näkyneen pandemia-aikana mm. viestinnän ongelmien, huonon esimiestyön sekä riittämättömän työn kuormitustekijöiden huomioinnin. Vastaajien mukaan heidän työhyvinvointinsa olisi parantunut, jos johto olisi ollut tietoisempi näistä asioista. Vastaajat toivoivat eniten tukea omalta esihenkilöltään.

Sosiaaliset taidot johtamistyössä ovat avainroolissa ja niitä tulee jokaisen johtajan harjoitella päivittäin. Johtaja ei ole koskaan työssään valmis, vaan johtamistaitoja on työstettävä jatkuvasti. Johtamisessa keskeisintä on vuorovaikutus ja siinä onnistuessaan se näkyy avoimen dialogin kautta syntyvänä avoimena ilmapiirinä. (Huikko-Tarvainen ym. 2022, 124.)

Maliniemi (2017, 91–92) on tutkinut, mitkä tekijät edistävät yksilön työhyvinvointia, mikä motivoi yksilöä työssä jaksamiseen ja millainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Johtamisen näkökulmasta erityisesti työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen ja yleisesti alaisen kuunteleminen ovat sellaisia tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä ja tukevat heidän jaksamistaan työssä. Esihenkilöltä toivottiin asiallista olemusta, jämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, ja erityisen tärkeänä pidettiin rehellisyyttä sekä työntekijöiden kunnioittamista. Tällainen johtamistapa sai monet tukemaan johtajaa, noudattamaan hänen päätöksiään ja suhtautumaan niihin kunnioittavasti. Motivoivaksi johtajaksi koettiin sellainen, joka osasi toimia esimerkillisesti, jämäkästi, oikeudenmukaisesti, osasi olla läsnä, rento sekä avoin. Merkitykselliseksi koettiin se, että johtaja ymmärsi mitä käytännössä työ ruohonjuuritasolla on. Työntekijän oli helpompi luottaa johtajaan, mikäli hän ei salannut olennaista tietoa työntekijöiltään.

Vaasan yliopiston ja työterveyslaitoksen yhteisestä tutkimushankkeesta selviää, että hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa myönteisesti työn imuun ja vähäisempään työuupumiseen. Erityisesti ”pehmeät” henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttivat positiivisesti työn imuun ja vähensi työuupumusta. (Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt vähentävät työuupumusta kuntamuutoksissa 2019.)

5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Erilaisista johtamismalleista, kuten arvojohtamisesta, tulosjohtamisesta ja laatujohtamisesta on keskustelut jo pitkään. Jotkut mallit jäävät pysyäkseen, kun taas jotkut ovat vain hetkellisiä. Työhyvinvoinnin merkityksen kasvaessa sekä yhteiskunnallisella, että organisaatiotasolla, on tärkeää tarkastella sitä myös johtamisen näkökulmasta. Teemaan liittyen herää kysymyksiä, miten työhyvinvointia tulisi johtaa ja kehittää, sekä mitä rooleja eri esihenkilötasot näyttelevät siinä? Entä millaista yhteistyötä tarvitaan asiantuntijoiden ja henkilöstön välillä työhyvinvoinnin edistämiseksi? (Naumanen ym. 2018, 127.)

Työhyvinvointia tulisi johtaa samalla tavoin kuin muita työpaikan toimintoja. Sen hallinta edellyttää kokonaisvaltaista otetta, jossa otetaan huomioon samaan aikaan kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet: työntekijä, työ, työyhteisö, työympäristö, esimiestyö, johtaminen sekä koko työpaikka. Työhyvinvoinnin hallintaan kuuluu, että jokaisen osa-alueen kehittämistarpeet tunnistetaan ja mahdolliset ongelmat ratkaistaan. Tilannetta tulee seurata ja arvioida jatkuvasti. Tämä vaatii nimettyä vastuuhenkilöä tai johtajaa, joka vastaa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta, seuraa eri osa-alueiden tilannetta ja ohjaa työhyvinvoinnin kehittämistä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Naumanen ym. 2018, 128.)

6 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yhteistä luottamusta siihen, että työyhteisössä voi toimia avoimesti ja olla oma itsensä. Työyhteisössä, jossa psykologinen turvallisuus toteutuu, ihmiset uskaltavat jakaa ideoitaan ja keskeneräisiä ajatuksiaan, kysyä kysymyksiä, tuoda esille huolia, pyytää apua ja tunnustaa virheitään, ilman pelkoa nöyryytyksestä, vähättelystä tai rangaistuksista. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä voidaan käydä rakentavaa keskustelua erimielisyyksistä ja vaihtaa ajatuksia avoimesti. Riitatilanteita hyödynnetään oppimisen ja uusien näkökulmien löytämisen välineinä. Psykologinen turvallisuus ei automaattisesti tarkoita sitä, että kaikesta ollaan samaa mieltä tai, että kaikki ehdotukset hyväksyttäisiin. Sen tarkoituksena on luoda ilmapiiri, jossa voidaan asettaa korkeita tavoitteita ja jossa pelko ei estä sujuvaa yhteistyötä. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden laskemista eikä estä suoritusten johtamista. Työyhteisön korkea psykologinen turvallisuus lisää uudistumista, luovaa ajattelua, riskien ottamista sekä innovaatioiden tuottamista. Se edistää työyhteisön jäsenien oppimista, koska erilaisista huolista ja virheistä uskalletaan kertoa. Työyhteisön jäsenet sitoutuvat organisaatioon, kokevat tyytyväisyyttä työhönsä sekä työskentelevät tehokkaasti korkean psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä. (Yli-Kaitala ym. 2021.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä ihmisillä on oltava mahdollisuus jakaa asioita avoimesti. Tämä kattaa huolten, kysymysten, virheiden ja keskeneräisten ideoiden ilmaisemisen. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä jokainen voi olla aidosti oma itsensä ja tuoda ajatuksiaan esille vapaasti. Psykologisen turvallisuuden puute vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön. Tausta-ajatuksena on usein inhimillisiä pelkoja siitä, mitä voi seurata, jos tuo jonkin asian ilmi. HUSin psykososiaalisista hoidoista ja digitaalisesta psykiatriasta vastaava linjajohtaja Jan-Henry Stenberg korostaa psykologisen turvallisuuden tärkeyttä työyhteisössä. Hän toteaa, että psykologinen turvallisuus on työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle välttämätön pohja. Psykologinen turvallisuus saa aikaan tehokkuutta, luovuutta sekä lisäarvoa tuottavalle työlle. Hänen mukaansa psykologiseen turvallisuuteen kiinnitetään yleensä liian vähän huomioita ja usein ongelmat työyhteisössä liittyvät psykologiseen turvallisuuteen. (Valtonen 2022.)

Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Kirsi Yli-Kaitala on syventynyt psykologisen turvallisuuden teemaan jo useiden vuosien ajan. Hän toteaa, että työyhteisössä on tärkeää korostaa kaikenlaisia turvallisuutta edistäviä asioita, sillä psykologinen turvallisuus saa yhä enemmän suurempaa roolia. Kun poikkeusolot heikentävät keskittymiskykyä työssä, on tärkeää tarjota tilaisuus keskusteluun ja yhdessä todeta, että ympäristöllä on vaikutusta. (Valtonen 2022.)

Työyhteisön onnistunut, avoin ja tasavertainen vuorovaikutus onnistuu, mikäli työyhteisön sisällä on riittävä luottamus ja ilmapiiri on psykologisesti turvallinen. Lapin yliopiston tutkimukset osoittavat, että työelämän laadun kannalta keskeisiä ovat myös fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Ne vaikuttavat siihen, kuinka työntekijöiden osaaminen ja luovuus voidaan muuntaa tehokkaaksi ja tuottavaksi työksi. Työntekijät sekä esihenkilöt tarvitsevat empatiaa, kunnioitusta ja luottamuksen osoittamista, jotta psykologinen turvallisuus lisääntyy työyhteisössä. Ideoiden ja mielipiteiden jakamiseen tulisi kannustaa. Työyhteisössä vaikeumista on kutsuttu hiljaisuuden epidemiaksi, jonka juurisyynä on psykologisen turvallisuuden puute. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa muun muassa lisääntyneen digitalisaation myötä, mutta myös työntekemisen kulttuurin osalta. Organisaatioiden tulee kehittää sellaisia käytänteitä, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä esimerkiksi etätyöskentelyssä. Vuorovaikutuksellinen, kunnioittava sekä avoin ilmapiiri työntekijöiden ja esihenkilön välillä luovat psykologista turvallisuutta. Hyvä vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus ovat sellaisia menestystekijöitä, joihin kannattaa panostaa. (Ruotsalainen & Paloste 2020.)

Työelämässä psykologinen turvallisuus joutuu koetukselle globaalien uhkien ravistellessa suomalaisia työmarkkinoita. Usean eri työnantajan palveluksessa toimiminen luo painetta reagoida nopeasti erilaisiin tarjouksiin ja vaatimuksiin. Tämä voi nostaa kokonaiskuormituksen korkealle, mutta yksilön itsensä kontrolle jää työkykyriskeihin puuttuminen. Samalla perinteiset työurat muuttuvat, etsien uudenlaisia ilmenemismuotoja. (Kokkinen 2020, 95.)

7 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

7.1 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen ideana on tarkastella aiempia tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia, sillä ne toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsaus, joka perustuu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, on tarkka, systemaattinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jonka avulla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään tutkijoiden sekä alan asiantuntijoiden julkaistua tutkimustietoa. (Salminen 2023, 4.)

Integratiivista kirjallisuuskatsausta hyödynnetään, kun tavoitteena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti (Torraco 2005: 356; Salminen 2023, 10). Se on tehokas menetelmä tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Sen lisäksi se tukee kirjallisuuden tarkastelua, kriittistä arviointia ja syntetisointia. (Salminen 2023, 10.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa alan nykytilanteen kartoittamisen yhdistämällä vertaisarvioitujen tutkimusten tarkastelun ja ammatillisten käytäntöjen analyysin. Tämän menetelmän avulla voidaan tunnistaa, minkälaisiin asioihin tutkimuksella ei ole vielä vastattu tieteellisessä keskustelussa ja sen aihepiirissä. (Vilka 2023.) Sen avulla pyritään löytämään katsaukseen tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotka mahdollistavat tutkimusten metodologisten ja teoreettisten lähtökohtien kriittisen yhdistämisen uusien näkökulmien luomiseksi (Sethares 2020, 86; Vilka 2023).

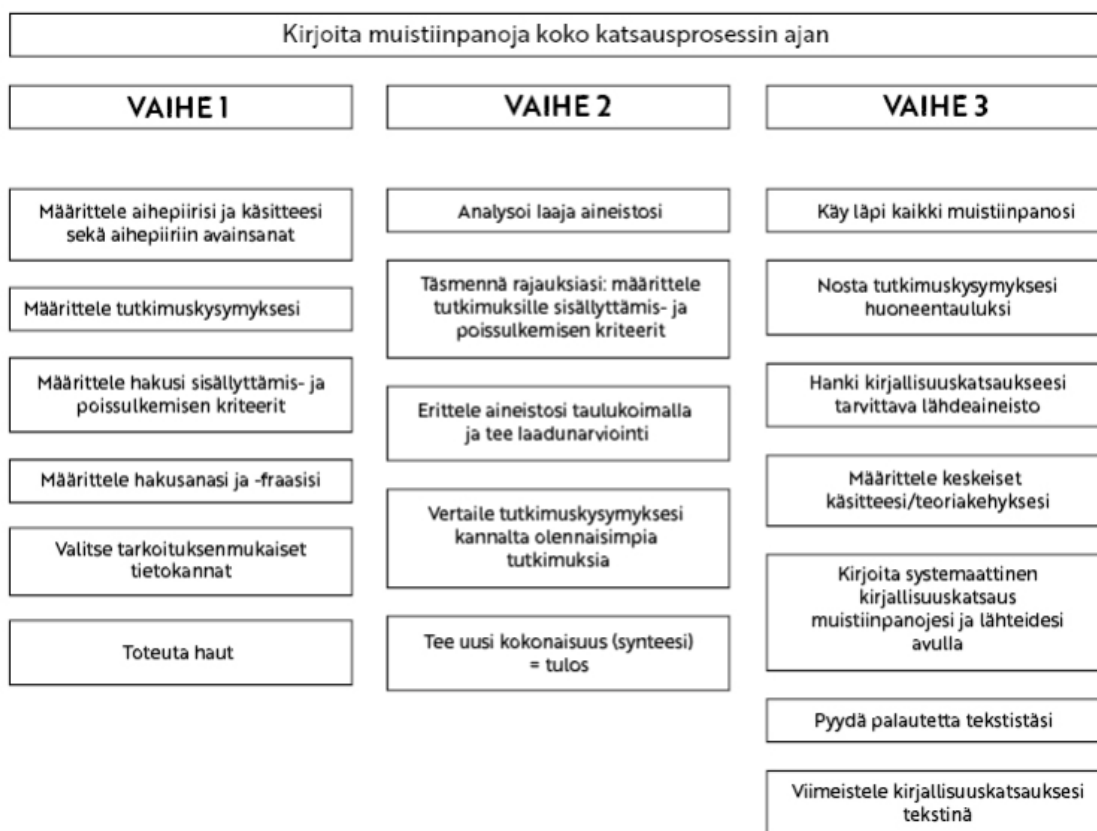
Integratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii tähän tutkimukseen, sillä se menetelmänä tarjoaa sellaisen rakenteen, joka mahdollistaa erilaisten tutkimusten yhdistämisen. Tämän vuoksi saavutetaan kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta aiheesta ja sen ajankohtaisista ilmiöistä.

Kirjallisuuskatsauksen aikataulua kuvataan alla olevassa taulukossa nro 1.

Helmikuu	Tiedonhaku
Maaliskuu	Aineiston analysointi ja laadunarviointi
Huhtikuu	Loppuraportin kirjoittaminen
Toukokuu	Loppuraportin kirjoittaminen, työ valmis

7.2 Tutkimusprosessi

Kaikki katsausprosessit, jotka noudattavat menetelmällistä systemaattisuutta, voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1. Aineiston aihepiirin määrittäminen, tutkimuskysymysten laati-
minen ja hakusuunnitelman teko. 2. Aineiston tunnistaminen, laadun arviointi, analysointi
sekä tulosten koostaminen. 3. Katsauksen kirjoittaminen sekä sen julkaiseminen. Näissä
kolmessa eri vaiheessa määritetään tutkimuskysymys, valitaan sopivat tietokannat sekä
hakutermit ja -fraasit, laaditaan seulontakriteerit eli päätetään kriteereistä liittyen tutkimus-
ten sisällyttämiseen ja poissulkemiseen, sovelletaan tarkasti seulontakriteerejä, tiivistetään
keskeinen tieto, yhdistetään tulokset ja tehdään niiden pohjalta johtopäätökset. (Fink 2020,
6–7; Valkeapää 2016, 57, 60–61; Vilka 2023.) Alla olevassa kuvassa on näkyvissä kirjalli-
suuskatsaus prosessina (Vilka 2023).



Kuva 3. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Vilka 2023)

Tämä opinnäytetyö seuraa Vilkan (2023) kirjallisuuskatsauksen vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa määritettiin aihepiiri yhteistyökumppanin tarpeen ja kirjoittajan mielenkiinnon mukaan sekä käsitteet ja avainsanat psykologiseen turvallisuuteen liittyväksi. Tämän jälkeen tutkimuskysymykset hahmottuivat ja suunta tutkimukselle määräytyi. Tutkimuskysymysten selkiinnyttyä määritettiin hakutermit, sisäänotto- ja poissulkemisen kriteerit ja valittiin

tarkoituksenmukaiset tietokannat. Hakutermit, sisäänotto- ja poissulkukriteerit sekä tietokannat ovat näkyvissä seuraavassa kappaleessa.

7.3 Hakustrategia ja sen toteutus

Hakusuunnitelmaan kuuluu avainsanojen ja fraasien tarkka jäsentely sekä erilaisten hakutekniikoiden hyödyntäminen (Lawness & Foster 2020, 31–32; Hiebl 2021, 3; Vilkkä 2023.). Osuvat hakutermit luovat edellytyksen hakustrategialle. Hakutermit ovat sellaisia sanoja, joiden avulla löydetään tarvittavat tutkimukset kirjallisuuskatsauksen aineistoksi. Ne pohjautuvat sanoihin ja käsitteisiin, jotka tulisi osittain esiintyä myös asetetuista tutkimuskysymyksistä. (Fink 2020, 7, 37; Vilkkä 2023.) Sen vuoksi olisi tärkeää, että tutkimuskysymykset olisivat muotoiltu niin, että niistä löytyy keskeisiä avainsanoja ja käsitteitä tutkittavasta aiheesta. Kun strategiaa suunnitellaan, tulee määritellä, mitkä sanat ovat aihetta kuvaavia eri termejä ja mitkä taas ovat toistensa synonyymejä. Hauissa käytettävät tietokannat määritellään myös. (Booth ym. 2022, 133; Melillo 2020, 16–17; Vilkkä 2023.)

Aineiston keräämistä varten mietittiin hakutermit, joiden avulla löydetään tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa mahdollisimman tarkasti. Tämän opinnäytetyön hakutermeinä toimivat psykologinen turvallisuus, organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja johtaminen. Englanniksi hakutermeinä toimivat psychological safety, leadership, management, leadership styles, work atmosphere, work well-being, job satisfaction, job well-being, occupational well-being, leadership qualities, leadership behaviors, workplace culture ja organizational culture. Tietokannat, joita tässä opinnäytetyössä käytettiin, olivat, EBSCO Cinahl, Medic, Terveysportti, Julkari.fi sekä Finna.fi. LAB-ammattikorkeakoulun kirjaston tiedonhaun ammattilaisen kanssa katsottiin vielä yhdessä ennen tiedonhakua, millaiset hakusanat voisivat toimia sekä teimme yhdessä koehakuja.

Kirjallisuuskatsauksen alussa on tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon merkittäviä tutkimuksia aihealueesta. Tämän jälkeen on tärkeää, että pystyy perustelemaan: 1. minkälainen näkökulma tutkimuksessa on liittyen tutkimuskysymyksiin, 2. miksi se on merkittävä kirjallisuuskatsauksessa ja 3. miten se vastaa tutkimuskysymykseen. Hakuprosessin tunnistamisvaiheessa määritellään aiheeseen ja hakukriteereihin liittyvät reunaehdot. Riippumatta kirjallisuuskatsaustyyppistä, luodaan laaja-alainen kehys katsauksesta ja luonnostellaan ensimmäiset valintakriteerit julkaisujen sisällyttämiseen ja poissulkemiseen. Keskeistä on, että molemmat kriteerit kerrotaan tarkasti eli, millä perusteella tietyt tutkimukset on valittu ja, millä perusteella osa tutkimuksista on jätetty katsauksesta pois. (Vilkkä 2023.) Alla olevassa taulukossa nro 2 näkyy tämän opinnäytetyön sisäänotto- ja poissulkukriteeristö.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisuvuosi 2015–2025	Julkaisuvuosi ennen 2015
Sähköinen muoto	Muu kuin sähköinen muoto
Kieli: Suomi ja Englanti	Muu kieli kuin Suomi ja Englanti
Maksuton aineisto saatavilla	Maksullinen aineisto
Koko aineisto saatavilla	Vain osa aineistosta saatavilla
Aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin	Aineisto ei liity tutkimuskysymyksiin

Taulukko 2. Opinnäytetyön sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Alla olevassa taulukossa 3. on nähtävissä käytetyt hakusanat ja niiden yhdistelmät sekä tietokantakohtaiset aineistohaun tulokset.

TIETO-KANTA	HAKULAUSEKE, HAKUSANA	KAIKKI HAKUTULOKSET	OTSIKON PERUSTEELLA	TIIVISTELMÄN PERUSTEELLA	KOKO TUTKIMUKSEN PERUSTEELLA
Ebsco Cinahl	"psychological safety" (ennen rajoituksia 1104)	186	57	35	11
	"leadership and management" AND "psychological safety" (ennen rajoituksia 55)	4	2	2	1
	"leadership styles" AND "psychological safety" (ennen rajoituksia 20)	0			
	"work atmosphere" AND "psychological safety" (0)	0			
	"psychological safety" AND ("work well-being or job satisfaction or job well-being	11	5	0	

	or occupational well-being”) (ennen rajausta 61)				
	(”leadership styles or leadership qualities or leadership behaviors”) AND ”psychological safety” (ennen rajausta 80)	6	2	2	0
	”psychological safety” AND ”workplace culture” (ennen rajausta 97)	10	2	2	1
	”psychological safety” AND ”organizational culture” AND ”leadership” (ennen rajausta 57)	3	2	1	1
Finna.fi	”psykologinen turvallisuus” (ennen rajausta 634)	35	19	12	6
	”psykologinen turvallisuus” AND ”johtaminen” (ennen rajausta 344)	14	5	2	2
	”psykologinen turvallisuus” AND ”organisaatiokulttuuri” (ennen rajausta 136)	5	2	1	0
	”psykologinen turvallisuus” AND ”työhyvinvointi” (ennen rajausta 222)	16	4	1	0
Medic	”psykologinen turvallisuus” (ennen rajausta 5)	1	1	1	0
	”psykologinen turvallisuus” AND				

	"johtaminen" (ennen rajausta:	0			
	"psykologinen turvallisuus" AND "organisaatiokulttuuri" (ennen rajausta:1)	1	0		
	"psykologinen turvallisuus" AND "työhyvinvointi" (ennen rajausta:0)	0			
Terveysportti	"psykologinen turvallisuus" (ei rajausmahdollisuutta"	11, joista 4 näkyvissä	4	0	0
	"psykologinen turvallisuus" AND "johtaminen"	11, joista 4 näkyvissä (samat kuin edellisessä haussa)	0		
	"psykologinen turvallisuus" AND "organisaatiokulttuuri"	0			
	"psykologinen turvallisuus" AND "työhyvinvointi"	1	0		
Julkari.fi	"psykologinen turvallisuus" (ei pysty laittamaan rajauksia)	29	15	10	3
	"psykologinen turvallisuus" AND "johtaminen"	24	3 (useita samoja kuin ed)	1	0
	"psykologinen turvallisuus" AND "organisaatiokulttuuri"	5 (kaikki samoja kuin ed)			
	"psykologinen turvallisuus" AND "työhyvinvointi"	22 (kaikki samoja kuin ed)			
YHTEENSÄ					25

7.4 Tutkimusten laadun arviointi

Kirjallisuuskatsauksissa merkittävimmät haasteet liittyvät siihen, että aineiston laatua ei ole arvioitu, minkä seurauksena kirjallisuuskatsaukseen on voinut päätyä laadultaan heikkoa ja soveltumatonta aineistoa (Booth ym. 2022, 15–16; Vilkkä 2023). Kaikissa kirjallisuuskatsauksissa tulisi kuitenkin toteuttaa kaksi laadunarviointia: 1. Alkuperäistutkimusten laadunarviointi ja 2. tehdyn kirjallisuuskatsauksen arviointi. Laadunarvioinnilla tarkoitetaan sitä, että jokainen valittu artikkeli arvioidaan erikseen tai tutkimukset tarkastellaan omana kokonaisuutenaan. Arvioinnissa keskitytään erityisesti katsauksen kannalta keskeisiin tekijöihin, kuten käsitteiden, mallien ja teorioiden käytön tai metodologian soveltamisen näkökulmiin. Yksityiskohtaisempi arviointi kohdistetaan niihin tutkimuksiin, jotka ovat tärkeitä omalle kirjallisuuskatsaukselle. Laadunarvioinnin periaatteet ja tarpeet vaihtelevat kirjallisuuskatsauksen tyypin mukaan, sillä ne huomioivat tutkimuskysymyksen, kirjallisuuskatsauksen tavoitteen ja tarkoituksen sekä itse kohderyhmän. (Vilkkä 2023.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston laatua arvioitiin soveltaen Hennerin & Grönroosin (2011, 19) kriteeristöä. Laadunarviointi on nähtävissä taulukossa nro. 4. Aineistoa arvioitiin seuraavien teemojen mukaisesti: 1. Tutkimuksen tausta ja teoreettinen viitekehys on selkeästi ilmaistu, 2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat on selkeästi muotoiltu, 3. Tutkimusasetelma on kuvattu selkeästi, 4. Tutkimusympäristö ja olosuhteet on kuvattu asianmukaisesti, 5. Tutkittavat muuttujat ja niiden mittaaminen on kuvattu, 6. Aineisto ja analyysimenetelmät on kuvattu selkeästi, 7. Tutkimusharhaa on arvioitu, 8. Tutkimus vastaa selkeästi tavoitteeseensa, 9. Tutkimuksen rajoituksia ja yleistettävyyttä pohditaan, 10. Relevanssi katsauksen aiheen kannalta. Nro 2= täyttää arviointikriteerit täysin, Nro 1= täyttää arviointikriteerit osittain, Nro 0= täyttää arviointikriteerit välttävästi tai ei ollenkaan, - =arviointikriteeri ei sovellu.

	Tausta & teoreettinen viitekehys	Tarkoitus, tavoite, tutkimusongelmat	Tutkimusasetelma	Tutkimusympäristö & olosuhteet	Muuttajat & niiden mittaaminen	Aineisto & analyysimenetelmät	Tutkimusharha	Vastautavuutta	Rajoitukset & yleistettävyys	Relevanssi aiheen kannalta
Appelbaum, N., Dow, A., Mazmanian, P., Jundit, D. & Appelbaum, E. 2016.	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
El-Gazar, H., Baghdadi, N., Abdellahem, F. & Zoromba, M. 2024.	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
Gardner, D-M. & Prasad, J. 2021.	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Harju, T. & Oja, S. 2020.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T. & Pyhälampi, A. 2023.	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Johnson, C., Keating, J. & Molloy, E. 2019.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Jolaei, S., Rodney, P., Starzomski, R. & Dodek, P. 2025.	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Kannisto, H., Asikainen, I., Puro, V., Koskela, I., Ansio, H., Käpykangas, S., Paajanen, T., Valtonen, T. & Toivio, P. 2022.	2	2	1	1	1	1	0	2	1	2
Kauppi, M., Toivanen, M., Känsälä, M. & Yli-Kaitala, K. 2022.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Kausto, J., Vuorento, M., Salminen, S., Hakanen, J., Sauni, R. & Mäkikangas, A. 2024.	2	2	2	2	1	1	0	2	1	1
Mao, J-Y., Chiang, J-, Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. 2018	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Marx-Fleck, S., Junker, M., Artinger, F. & Van Dick, R. 2021.	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
McClintock, A., Fainstad, T. & Jauregui, J. 2022.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
O'Donovan, R. & McAuliffe, E. 2020.	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
O'Leary, D. 2016.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Potipiroon, W. & Wongpreedee, A. 2021.	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023.	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2
Salminen-Tuomaala, M. & Seppälä, S. 2022.	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020.	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2

Tapio, I., Jokisaari, M., Hyrkkänen, U. & Karppi, M. 2023.	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Toivanen, M., Känslä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomi-vaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021.	2	2	2	2	1	2	0	2	1	2
Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022	2	2	1	1	1	1	0	2	1	2
Visuri, S., Ansio, H. & Koskela, I. 2023.	2	2	1	1	1	1	0	2	1	1
Wenström, S., Nyberg, C. & Kuortti, K. 2023.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Xu, D., Zhang, N., Bu, X. & He, J. 2022	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2

Taulukko 4. Laadun arviointi.

7.5 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota hyödynnetään kirjallisuuskatsauksissa riippumatta siitä, onko kyseessä määrällistä vai laadullista tietoa. Sisällönanalyysin menetelmällisyydessä luodaan erilaisia taulukoita tai kuvioita tiedon jäsentämisen, tiivistämisen sekä analyysin tueksi. (Lawless & Foster 2020, 27; Hiebl 2021, 3; Dwyer 2020, 58; Wong ym. 2013, 2; Vilkkä 2023.) Kirjallisuuskatsaukseen valitaan ainoastaan katsauksen kannalta erityisen merkitykselliset tutkimukset. Hakuprosessin jälkeen sisällönanalyysissä tulisi olla sellaiset tutkimukset analysoitavana, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin tai käsittelevät tutkimuskysymyksiin määritettyjä asioita. (Knopf 2006, 129; Hiebl 2021, 20; Vilkkä 2023.) Sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen mukaisesti: 1. valmistelu, 2. organisointi ja 3. raportointi. Valmisteluvaiheessa aineisto järjestetään sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. (Dwyer 2020, 65; Vilkkä 2023.) Aineiston järjestelyvaiheessa selvitetään seuraavia asioita: 1. jokaisen tutkimuksen aihe, teoria ja menetelmä, 2. tutkimuksen tavoite sekä 3. jos tutkimuksen tarkoituksena on selittää asioita, mikä oli riippuva muuttuja. Taulukot, kuviot ja kaaviot auttavat havainnollistamaan tietojen yhdistelemisessä tutkittavista tutkimuksista. (Knopf 2006, 129; Vilkkä 2023.) Organisointivaiheessa toteutetaan induktiivinen analyysi, jossa edetään aineistosta löytyneistä ja tutkimuskysymyksien kannalta keskeisistä havainnoista kohti tuloksia. Raportointivaiheessa analyysi ja tulokset esitetään ja havainnollistetaan niin, että kirjallisuuskatsaus on toistettavissa. (Dwyer 2020, 65–66; Vilkkä 2023.)

Käsitekartat ja taulukointi ovat erityisen hyödyllisiä, kun tavoitteena on hahmottaa tutkimuksessa käytettyjä ideoita ja käsitteitä sekä kuvata aineistoa yksiselitteisesti teemoitellen. Tärkeää on esittää tutkimuksista löydetty keskeinen tieto eri työkalujen avulla niin, että se

helpottaa uuden tiedon ymmärtämistä ja tulkintaa. (Booth ym. 2022, 241; Vilkkä 2023.) Teemoittelussa analysoitavaan aineistoon perehdytään lukemalla se useita kertoja läpi. Sen jälkeen aineistosta tunnistetaan tutkimuskysymykseen vastaavat merkitykselliset tekstiyksiköt, joihin liitetään artikkelin identifioiva numerotunniste. Lopuksi tekstiyksiköistä etsitään yhtäläisyyksiä, ja samankaltaiset ryhmitellään alustaviksi teemoiksi. Alustavia teemoja tarkastellaan tunnistamalla niiden välisiä yhteyksiä ja yhdistäviä tekijöitä. Tarvittaessa prosessin aikana voidaan palata alkuperäiseen aineistoon, kunnes alustavat teemat voidaan hyväksyä loogisesti ryhmitellyiksi ja johdonmukaisiksi alateemoiksi. Muotoutuneet alateemat yhdistetään laajemmiksi teemoiksi, joiden johdonmukaisuus arvioidaan ja palataan tarvittaessa alkuperäiseen aineistoon tarkennuksia varten. Kun teemat on valittu, ne tarkastetaan uudelleen palaten alkuperäiseen aineistoon, ja pohditaan alkuperäisen aineiston sekä teemojen välistä suhdetta. (Apiainen ym. 2018, 229; Vilkkä 2023.)

8 Tulokset

Analyysin perusteella teemoittelussa nousi esille kahdeksan teemaa, jotka ovat: psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä, psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä, johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, psykologista turvallisuutta heikentävät johtamiskäytännöt, psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin, työhyvinvointia heikentävät tekijät, organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana ja psykologista turvallisuutta heikentävä organisaatiokulttuuri. Tulokset esitellään teemakohtaisesti. Sisällönanalyysi on kuvattu tarkemmin liitteessä nro 1.

8.1 Psykologinen turvallisuus

8.1.1 Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä

Organisaation tarjoamat resurssit, kuten psykologinen turvallisuus ja työympäristöltä saatu tuki, voivat vähentää defensiivistä päätöksentekoa silloin, kun resurssit pysyvät riittävinä eikä työntekijöiden tarvitse suojautua päätöksenteossaan. (Marx-Fleck ym. 2021, 616, 621). O'Donovan & McAuliffe (2020, 12–13) korostivat tiimin sisäisen dynamiikan, tuttuuden, organisaation toimintatapojen ja tukijärjestelmien merkitystä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Wenström ym. (2023, 38) puolestaan totesivat, että yksikön pieni koko on erityisen merkityksellinen psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Tapio ym. (2023, 22, 30) totesivat, että jaettu johtajuus lisäsi tiimiläisten yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuunottoa tavoitteista, mikä puolestaan vahvisti psykologista turvallisuutta. Tiimiltä ja organisaatiolta saatu tuki koettiin merkittäväksi psykologisen turvallisuuden vahvistajaksi. Kausto ym. (2024, 93) selvittivät, että organisaatiokulttuurin tulisi muuttua enemmän keskustelevampaan kulttuuriin, jotta psykologisen turvallisuuden on mahdollista toteutua.

Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta (2023, 264–268) selvittivät tutkimuksessaan, että edellytyksinä psykologiselle turvallisuudelle toimii neljä erilaista teemaa: vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin keskittyvä työ- ja työyhteisökulttuuri, yhteisöllinen työ- ja työyhteisökulttuuri, oppimisen mahdollistava työ- ja työyhteisökulttuuri sekä rakenteisiin ja toimintamalleihin perustuva työ- ja työyhteisökulttuuri. Vuorovaikutus- ja tunnekulttuuriin liittyen mahdollistavina tekijöinä tunnistettiin avoin vuorovaikutus, onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakaminen, positiivinen palaute, joka tulee työyhteisön ulkopuolelta sekä erityisen tärkeinä nähtiin huumori, ilo sekä kiitollisuus. Yhteisölliseen työ- ja työyhteisökulttuuriin liittyviä mahdollistavia tekijöitä olivat yhdessä vietetty aika sekä luottamus. Oppimisen mahdollistavasta työ- ja työyhteisökulttuurista tärkein tekijä oli fyysinen turvallisuus. Rakenteisiin ja

toimintamalleihin paneutuvassa työskentelyssä keskeisinä tekijöinä nähtiin palaute itsessään sekä palautekäytännöt.

Edellytykset psykologiselle turvallisuudelle luodaan sellaisella vuorovaikutuskulttuurilla, jossa korostetaan toisten arvostamista ja nähdään monipuolisuus rikkautena. Tutkimuksessa todettiin, että ketterä luottamus (swift trust) mahdollisti psykologisen turvallisuuden muodostumisen tilapäisorganisaatioissa. Tiimien jäsenet toivoivat toiminnalle tietynlaisia raameja, jotta psykologinen turvallisuus voisi muodostua. Merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa oli se, että tiimien jäsenet saivat itse vaikuttaa omiin rooleihinsa, mikä lisäsi omistajuuden tunnetta ja vahvisti kokemusta osaamisesta. Tutkimukseen osallistuneet kokivat psykologisen turvallisuuden olleen niin merkittävä kokemus, että se johti muutoksiin heidän toimintatavoissaan ja omissa arvoissaan. (Salmivaara ym. 2020,196, 201–202.)

McClintock ym. (2022, 48–50) kuvasivat, kuinka turvallinen oppimisympäristö voi tukea riskinottoa, haavoittuvuuden ilmaisua ja mielipiteiden esittämistä, mikä puolestaan vahvistaa itseluottamusta ja kuuluvuuden tunnetta. Heidän mukaansa myös selkeät odotukset, autonomia ja oppimisen korostaminen edistävät koettua turvallisuuden tunnetta, osallisuutta ja sitoutumista. Lisäksi he totesivat myös, että psykologinen turvallisuus edistää hyvinvointia ja vähentää stressiä. Johnson ym. (2019, 567) kuvasivat, kuinka psykologista turvallisuutta tukevat erityisesti dialogisuus, oppimiskeskeinen ilmapiiri sekä se, että opettaja toimii opiskelijan rinnalla hänen liittolaisenaan. Ikävalko ym. (2023, 4, 23) kuvasivat, että työpaikan tunneilmasto heijastuu psykologiseen turvallisuuteen ja, että autenttinen ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja innovatiivisen ajattelun.

Toivanen ym. (2021, 40, 84, 129) lisäävät psykologiseen turvallisuuteen myös esihenkilönäkökulman, sillä heidän tutkimuksensa mukaan esihenkilöt ja ryhmien vetäjät ovat keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Heidän mukaansa myös serendipisyyskokemukset eli onnekkaita löydöistä tai sattumista rakentuvat kokemukset liittyvät vahvasti psykologiseen turvallisuuteen ja uudistuvaan organisaatiokulttuuriin. Korkeampaa psykologista turvallisuutta koettiin silloin, kun työntekijöillä oli vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, verrattuna sellaisiin tiimeihin, joissa esihenkilö päätti tiimin asioista. Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022, 493) korostivat, että johtajilla on erityisen tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden sekä myötätuntoisen ilmapiirin edistämässä. Kauppi ym. (2022, 341–342) havaitsivat, että miesesihenkilön johtamassa työryhmässä koettiin suurempaa psykologista turvallisuutta kuin naisiesihenkilön johtamassa työryhmässä. Tämä on aina tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista, jossa sukupuoliero nousi esiin.

Psykologinen turvallisuus toimi välittäjänä organisaation tuen ja työssä viihtymisen välillä. Sairaanhoidajien kokema työympäristön turvallisuus auttoi heitä osallistumaan, ilmaisemaan mielipiteitään sekä sitoutumaan työhönsä. (Xu ym. 2022, 484.) El-Gazar ym. (2024, 6) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että psykologinen turvallisuus toimi täysin välittävänä tekijänä ambidekstrisen johtajuuden ja sairaanhoidajien luovuuden välillä. Gardner & Prasad (2021, 788) selvittivät, että autenttisuuden myönteiset vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen ja työpanokseen riippuvat työryhmän psykologisen turvallisuuden kokemuksesta. Organisaatioiden tulisi aktiivisesti edistää työympäristöjä, jotka ovat psykologisesti turvallisia, sillä silloin työntekijöillä olisi mahdollisuus hyötyä autenttisuudestaan ilman pelkoa syrjinnästä. O’Leary (2016, 32–33) osoitti, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä interprofessionaalisen yhteistyön kehittymisessä. Tiimin jäsenet, jotka kokivat olonsa turvalliseksi, esittivät kysymyksiä, pyysivät palautetta ja jakoivat tietoa ilman pelkoa arvostelusta tai rangaistuksista. Organisaation normit, kuten päätöksenteon jakaminen, vaikuttivat psykologisen turvallisuuden kehittymiseen. Lisäksi tiimin jäsenten pysyvyys oli merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden ja tiimityön kehityksessä. Turvallisuus rakentui vahvemmaksi sellaisissa tiimeissä, joissa jäsenillä oli mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen ja, joissa tiimin saavutuksia juhlittiin.

Kaupin ym. (2022) ja Toivanen ym. (2021, 90, 93) tutkimuksia yhdistää havainto siitä, että psykologinen turvallisuus edesauttaa aloitteiden tekemistä ja ideointia työpaikalla. Harju ym. (2020, 9) määrittelevät psykologisen turvallisuuden sisältävän tiedon yhteisestä suunnasta, ymmärryksen siitä, mitä organisaation sisällä tapahtuu, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia siellä on, positiivisesta vuorovaikutuksesta, kokemuksesta, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti sekä osallisuudesta organisaatioon. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus on selvästi yhteydessä työssä tapahtuvaan uudistavaan toimintaan, kuten ideointiin ja aloitteiden tekemiseen.

Yksilö voi omalla suhtautumisellaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen kunnioittamalla erilaisuutta ja eriäviä mielipiteitä, uskaltamalla nostaa esiin hankalia asioita, keskustelemalla rakentavasti, myöntämällä omat virheensä sekä olemalla syyllistämättä muita heidän virheistään. Yksilön sosiaalinen rohkeus ominaisuutena ja psykologinen turvallisuus luovat edellytykset vaikuttaa itse omaan työhön ja sen turvallisuuteen. Tiimien sujuvasti sekä turvallisesti yhdessä toimiminen mahdollistuu psykologisen turvallisuuden kautta. (Kannisto ym. 2022, 95, 102.) Jokaisen yksilön vastuulla on rakentaa sellaista turvallista tilaa, jossa jokaisella on lupa olla epätäydellinen ja keskeneräinen, sillä työyhteisö hyväksyy erilaisuuden sekä jokaisen oman persoonan (Visuri ym. 2023, 61–62).

Appelbaum ym. (2016, 348–349) osoittivat, että psykologinen turvallisuus lisäsi merkittävästi halukkuutta raportoida haittatapahtumista. Se toimi välittäjänä johtajan inklusiivisuuden ja valtaetäisyyden sekä raportointihalukkuuden välillä. Potipiroon & Wongpreedee (2021,342, 344) havaitsivat, että psykologinen turvallisuus sekä eettinen ilmapiiri lisäsivät halukkuutta ilmoittaa väärinkäytöksistä. Eettinen ilmapiiri ei yksin riittänyt lisäämään ilmoitushalukkuutta, vaan vaikutus ilmeni psykologisen turvallisuuden ja julkisen palvelun motivaation kautta. Psykologinen turvallisuus toimi välittävänä tekijänä sekä yksilö- ja organisaatiotasolla suhteessa eettiseen ilmapiiriin ja halukkuuteen ilmoittaa väärinkäytöksistä.

8.1.2 Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä

O'Donovan & McAuliffe (2020, 10) totesivat, että hiljaisuus voi kertoa siitä, että työntekijät eivät koe oloaan tarpeeksi turvalliseksi, jotta he voisivat kertoa omista ajatuksistaan tai tuoda esiin huoliaan. McClintock ym. (2022, 46) puolestaan selvittivät, että turvaton ympäristö aiheuttaa vetäytymistä ja korkeaa kognitiivista kuormitusta. Opettajilla on merkittävä rooli johtamiskäyttäytymisen suhteen, sillä se voi luoda, tuhota tai pelastaa psykologisen turvallisuuden. Psykologista turvallisuutta heikentävänä tekijänä sekä luovuuden estävänä nähtiin hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio (Toivanen ym. 2021, 5, 78).

Raatikaisen ym. (2023, 264–268) tutkimuksesta mainittiin jo edellisessä kappaleessa neljä tärkeää teemaa, jotka toimivat esteinä ja edellytyksinä psykologiselle turvallisuudelle. Vuorovaikutus- ja tunnekuultuurissa esteiksi nousivat vuorovaikutuksen epäsuhta tiimissä, voimakkaat tunnereaktiot sekä muiden aiheuttamat huolet. Nämä ilmenivät tyypillisesti klikkiytymisenä ja epätasaisena puheenvuorojen jakautumisena tiimin sisällä. Yhteisöllisessä työkuultuurissa esteinä pidettiin huonoa ilmapiiriä, epäoikeudenmukaista kohtelua sekä oman työn arvottomuuden kokemusta. Oppimisen mahdollistavassa työkuultuurissa esteeksi nähtiin ihmisten väliset jännitteet, jotka estivät oppimasta. Rakenteisiin ja toimintamalleihin perustuvassa työkuultuurissa estäviksi tekijöiksi tunnistettiin epäselvyys yhteisistä pelisäännöistä ja ohjeista sekä perehdyttämisen puute.

8.2 Johtaminen

8.2.1 Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa

O'Donovan & McAuliffe (2020, 9, 13) selvittivät, että johtajat loivat avoimen ja osallistavan ympäristön tiimien jäsenille, jossa heidän oli helppo osallistua keskusteluun ja antaa palautetta ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Eräs johtaja käytti esimerkillistä johtajuutta kertomalla omista virheistään ja pyytämällä palautetta tiimiltään. Tällainen toiminta vahvisti psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimissä. Toinen johtaja käytti ”suojattua aikaa”,

jolloin tiimien jäsenillä oli mahdollisuus käsitellä työskentelyyn liittyviä huolia ja virheitä. O'Donovanin & McAuliffen tutkimus korostaa, että johtajat ovat avainasemassa psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja sen varmistamisessa.

Toivanen ym. (2021, 93) totesivat myös, että esihenkilön oma esimerkillisyys kunnioittavalla ja avoimella kommunikaatiolla, kuuntelulla sekä oman haavoittuvuuden näyttämällä on positiivinen vaikutus psykologisen turvallisuuden lisäämisessä. O'Leary (2016, 33) on myös todennut O'Donovanin & McAuliffen (2020) kanssa samansuuntaisesti siitä, että tiimien johtajilla on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa. Konkreettisesti he voivat edistää psykologisesti turvallista ilmapiiriä olemalla helposti lähestyttäviä ja demokraattisia. Hyvät johtajat onnistuvat vähentämään valtaeroja, myöntävät virheensä ja osaavat rohkaista kaikkia tiimin jäseniä osallistumaan keskusteluun.

Myös Kauppi ym. (2022, 343) näkevät lähiesihenkilön olevan keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden luomisessa. Erityisesti valmentava tai palveleva johtaminen on hedelmällinen maaperä psykologiselle turvallisuudelle. Virtanen ym. (2022, 47) toteavat myös palvelevan johtamisen olevan tärkeää, sillä se lisää työn imua ja vähentää työuupumusta. Hyvä johtaminen ja reilu kohtelu vahvistavat työpaikalla yhteisöllisyyden kokemusta, jolloin huolista kertomiseen kannustetaan ja ne hyväksytään. Heidän mukaansa sosiaalista rohkeutta on mahdollista edistää sellaisilla työoloilla, jotka tukevat sosiaalisesti rohkeaa toimintaa. Näkökulma painottuu johtajalta saatuun tukeen ja kannustukseen, työyhteisössä vallitsevaan luottamukseen sekä psykologiseen turvallisuuteen.

Salmivaara ym. (2020, 199, 201) puolestaan totesivat, että yhteisöllinen johtamismalli, jossa kaikki saavat osallistua haluamallaan tavalla tuki psykologista turvallisuutta. Myös jaetun johtamisen malli oli yhdistetty psykologiseen turvallisuuteen positiivisesti (Tapio ym. 2023, 30).

Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022, 493–494) selvittivät, että hoitajat toivoivat esihenkilöltä enemmän yksilöllistä huomiota sekä fyysistä ja psyykkistä läsnäoloa. Johtajilta ja kollegoilta saatu myötätunto voi suoraan heijastua potilaskontakteihin. Osallistavat ja simulaatiopohjaiset oppimismenetelmät, joissa on jaettua reflektiota, suositellaan myötätuntoisen johtamisen taitojen kehittämiseksi.

Kannisto ym. (2022, 32, 102) mukaan johtajan tulee pystyä osallistamaan työntekijöitä, rohkaista heitä jakamaan kokemuksiaan, ongelmiaan, virheitään sekä heidän tulee järjestää sellaisia tilaisuuksia, jossa on aikaa yhteiselle keskustelulle ja luottamuksen rakentamiselle. Tuttuus synnyttää luottamusta. Esihenkilön sitoutuminen turvallisuuteen vahvistaa psykologista turvallisuutta työpaikalla.

Visuri ym. (2023, 66) tutkimuksessa selvisi, että tutkittavat toivoivat johtamisen olevan johdonmukaista, selkeää, vastavuoroista sekä työhyvinvointia ja työturvallisuutta huomioivaa. Tärkeänä nähtiin, että johtaja itse pyytää ja vastaanottaa palautetta oman toimintansa kehittämiseksi ja, että hänellä on valmius kuunnella ja ymmärtää toisten näkökulmia. Jaettu johtaminen ja parijohtaminen tukevat toiminnan ja henkilöstön johtamista.

Johtajan pätevyys vahvisti alaisten kokemaa psykologista turvallisuutta, mutta ainoastaan silloin kun johtajaa ei pidetty itsekkäänä. Johtajan pätevyys voi vaikuttaa tiimin suorituskykyyn psykologisen turvallisuuden kautta. (Mao ym. 2018, 64–65.) Johtajan inklusiivisuudella oli positiivinen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Myös valtaetäisyyden pienentäminen lisäsi psykologista turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta lisää hierarkian sekä pelon vähentäminen. Johtamiskäytännöillä on merkittävä vaikutus siihen, miten turvallisiksi työntekijät kokevat haittatapahtumista ilmoittamisen. (Appelbaum ym. 2016, 348.)

Johnson ym. (2019, 567–568) totesivat, että psykologisen turvallisuuden luomisessa kouluttajilla on hyvin keskeinen rooli. Heidän käyttäytymismallinsa voivat edistää psykologista turvallisuutta laajemmin koko organisaatiossa, mikä vahvistaa avointa ja kehittymiseen keskittyvää työilmapiiriä.

Wenström ym. (2023, 38) selvittivät, että suurissakin organisaatioissa on mahdollista rakentaa psykologista turvallisuutta niin, että erilaiset ohjausmallit voivat luoda sellaisia käytäntöjä, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta. Heidän näkökulmansa keskittyy erityisesti vuorovaikutuksen laatuun johtamisessa. Johtajat voivat vahvistaa yksilön kokemusta psykologisesta turvallisuudesta kuuntelemalla heidän kokemuksiaan ja kohtaamalla heidät arvostavalla tavalla. Psykologisesti turvallisessa johtajuudessa ja organisaatiossa korostuvat johtajuus, autonomia, pätevyys sekä suhteellisuus.

Harju & Oja (2020, 6,9) totesivat myös Wenströmin ym. (2023) kanssa samansuuntaisesti, että esihenkilöiden tulee kuunnella ihmisiä ja heidän jaksamistaan. Dialoginen esihenkilötyö, työntekijöiden kuunteleminen ja kannustaminen johtamaan omaa työtään voivat vaikuttaa heidän tunteeseensa hallita omaa työtään ja stressiä. Esihenkilöt toiminnallaan vaikuttavat siihen, minkälaiseksi työyhteisöjen organisaatiokulttuuri muodostuu.

Kausto ym. (2024, 95) tutkimuksessa todetaan samansuuntaisesti Harju & Ojan (2020) sekä Wenström ym. (2023), että esihenkilöiden tulisi osata luoda keskustelevaa ja osallistavaa kulttuuria työpaikalle. Organisaation johdon sekä esihenkilöiden tulisi olla aktiivisia työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Työyhteisön psykologinen turvallisuus helpottaisi esihenkilöitä ottamaan puheeksi haastavat asiat työntekijöiden kanssa.

8.2.2 Psykologista turvallisuutta heikentävät johtamiskäytännöt

Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022, 492) korostavat, että hoitajille näyttäytyi erityisesti myötätunnon puute, välinpitämättömyys ja epäoikeudenmukainen kohtelu johtamisen suunnalta. Toivanen ym. (2021, 5, 129) tutkimuksessaan selvittivät, että psykologista turvallisuutta tai luovuutta ei edistä hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio.

8.3 Työhyvinvointi

8.3.1 Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin

Appelbaum ym. (2016, 348–349) esittivät tutkimuksessaan, että työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia lisää psykologinen turvallisuus, sillä silloin he uskaltavat tuoda esiin ongelmia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Xu ym. (2022, 484–485) puolestaan totesivat, että organisaatiolta saatu tuki ja psykologinen turvallisuus vaikuttivat positiivisesti työssä viihtymiseen. Onnistuessaan organisaatiolta saatu tuki voi luoda ilmapiirin, joka edistää turvallisuutta ja avoimuutta, mikä tukee työhön sitoutumista ja motivaatiota.

Turvallinen palautekeskustelu edisti oppijoita osallistumaan aktiivisesti ja oppimaan tehokkaammin, mikä voi edistää työhyvinvointia (Johnson ym. 2019, 567). Psykologisen turvallisuuden rakentaminen ja sen ylläpitäminen nähtiin tärkeänä yksilön hyvinvoinnin sekä työn ja työssä kehittymisen näkökulmista (Toivanen ym. 2021, 93). Virtanen ym. (2022, 36–37, 47) totesivat, että yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioon vähentää työuupumusta ja lisää työn imua. Sosiaalinen rohkeus koettiin ominaisuutena, joka oli yhteydessä työn sosiaalisten voimavarojen vahvistumiseen, joka osaltaan edisti yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon.

Työuupumuksen ennaltaehkäisyn näkökulmasta psykologinen turvallisuus nousi yhdeksi teemaksi (Kausto ym. 2024, 89). Visuri ym. (2023, 53–54, 61) tutkimuksessa tutkittavat kuvasivat hyvinvointia hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä. Erityisen merkityksellisenä tekijänä pidettiin työyhteisösuhteita, sillä ne vahvistivat työhyvinvointia sekä turvallisuutta. Toimivan työryhmän, työyhteisön ja organisaation peruspilariksi nimetään psykologisesti turvallinen keskustelu – ja palautekulttuuri. Ihmisiä tulee kannustaa sellaiseen keskusteluun, joka on rehellistä, avointa, onnistumisia tunnustavaa, kannustavaa mutta myös kriittistä. Tällainen kulttuuri edesauttaa epäkohtiin puuttumista. Luottamus omaa työryhmäänsä kohtaan auttaa ottamaan puheeksi epäkohdat, sillä silloin voidaan olettaa, että työryhmän jäsenillä on lähtökohtaisesti hyvä tahto ja he kykenevät joustavaan ymmärrykseen ongelmien ilmetessä.

8.3.2 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Marx-Fleck ym. (2021, 621) osoittivat, että defensiivinen päätöksenteko, joka kumpuaa työn epävarmuudesta ja resurssien puutteesta, voi heikentää työhyvinvointia. Jolaei ym. (2025, 57) korostivat, että työntekijöihin vaikuttavat organisaation eettinen ilmapiiri, taloudelliset paineet, resurssirajoitteet sekä potilasperheiltä tulleet toiveet. Virtanen ym. (2022, 40) totesivat tutkimuksessaan, että erityisesti korona-aika heikensi työntekijöiden kokemusta työtoverisuhteista, sillä se vähensi työkavereilta saatua tukea ja heikensi suhteiden merkityksellisyyttä. Kausto ym. (2024, 93) toteavat, että stressi ja työuupumus voivat lisääntyä psykologisen puutteen vuoksi.

8.4 Organisaatiokulttuuri

El-Gazar ym. (2024, 8) selvittivät, että organisaatioiden kannattaisi edistää psykologista turvallisuutta osana työyhteisön kulttuuria, jotta sairaanhoitajien luovuus pääsisi kehittymään. Mao ym. (2018, 67) totesivat, että organisaatioiden tulisi panostaa eettiseen toimintakulttuuriin ja järjestelmälliseen valvontaan, jotta he voisivat varmistua siitä, että työntekijät toimivat yhteisön eikä vain omaksi edukseen. Appelbaum ym. (2016, 348) selvittivät, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten turvallisiksi työntekijät kokivat haittapahtumista raportoinnin. Organisaation sisällä tulisi vähentää pelkoa ja hierarkiaa, jotta psykologinen turvallisuus paranisi. Jolaei ym. (2025, 55–56) kertoivat, että organisaatiokulttuuri on yksi keskeinen tekijä moraalisen ahdistuksen ehkäisyssä ja lievittämisessä.

Työryhmää muutoksissa organisaatiokulttuurin näkökulmasta kannattelee psykologinen turvallisuus (Harju & Oja 2020, 8). Nykyajan työelämässä psykologinen turvallisuus on merkittävä ominaisuus organisaation näkökulmasta (Kauppi ym. 2022, 342). Serendipisyyskokemukset ovat merkittävästi yhteydessä uudistavaan organisaatiokulttuuriin, ja organisaatiokulttuurilla on merkitystä yksilön omaan kokemukseen serendipisyydestä. (Toivanen ym. 2021, 5, 40) Virtanen ym. (2022, 46) totesivat, että sosiaalinen rohkeus on työyhteisössä tärkeä voimavara, joka auttaa vaikeiden mutta tärkeiden asioiden, virheiden myöntämisen ja epäasiallisen käytöksen nostamisessa yleiseen keskusteluun.

Psykologisen turvallisuuden tilan vahvistamisen näkökulmasta organisaatiokulttuurin tulisi olla enemmän keskustelevampaa (Kausto ym. 2024, 93). Visuri ym. (2023, 61) totesivat Kauston ym. (2024) kanssa, että toimivan organisaation edellytys on psykologisesti turvallinen keskustelu- ja palautekulttuuri.

Jolaei ym. (2025, 57) totesivat, että organisaation eettisellä ilmapiirillä, taloudellisella paineella sekä resurssirajoitteilla on negatiivista vaikutusta työntekijöihin.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla psykologisen turvallisuuden tekijöitä ja sen johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää työhyvinvointia ja luoda pohjaa turvalliselle työilmapiirille. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraavaan kahteen kysymykseen: Millaisia ovat psykologisen turvallisuuden tekijät sekä, miten psykologista turvallisuutta johdetaan? Kirjallisuuskatsauksen tuloksena aiheesta muotoutui kahdeksan eri teemaa, jotka ovat esitelty tulokset-osiossa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin kattavasti.

9.1.1 Millaisia ovat psykologisen turvallisuuden tekijät?

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että psykologinen turvallisuus rakentuu monien eri osa-alueiden varaan. Kyseessä on enemmänkin ilmiö, johon vaikuttavat sekä yksilölliset, että yhteisölliset tekijät, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri sekä johtamiskäytännöt. Psykologisen turvallisuuden rakentuminen liittyy vahvasti vuorovaikutukseen: siihen, miten ihmiset kohtelevat toisiaan, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee ja onko ihmisillä aito kokemus siitä, että he voivat olla työyhteisössä omia itsejään ilman pelkoa arvostelusta. Psykologinen turvallisuus syntyy sellaisissa hetkissä, joissa joku uskaltaa kysyä, kertoa epäilyksistään tai myöntää virheensä, ja tällöin huomaa, ettei siitä rangaista, vaan häntä kuunnellaan ja tuetaan.

Psykologisen turvallisuuden kokemukseen liittyy myös tunne kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta, mikä ei synny ainoastaan työtehtävien jakamisen tai yhdessä asetettujen tavoitteiden kautta, vaan ennen kaikkea arjen pienissä kohtaamisissa. Vuorovaikutustilanteet, joissa otetaan toiset huomioon ja annetaan mahdollisuus kuulluksi tulemiselle, vahvistavat tunnetta siitä, että yksilö kuuluu yhteisöön. Tällaiset toistuvat vuorovaikutustilanteet rakentavat luottamusta ja turvallisuutta. Vuorovaikutuksen epäonnistuminen työyhteisössä voi heikentää psykologista turvallisuutta ja vahingoittaa sen rakentumista.

Tuloksissa esiintyi, että turvallisuus on monella tapaa yhteisöllinen kokemus. Vaikka jokainen kokee sen henkilökohtaisesti, siihen kuitenkin vaikuttavat vahvasti työyhteisön toimintatavat, kulttuuri ja tapa olla vuorovaikutuksessa. Sellaisissa työyhteisöissä, joissa onnistumisia juhlitaan ja jaetaan, huumori on sallittua ja ihmiset tuntevat toisensa riittävän hyvin, on helpompaa olla avoin. Psykologista turvallisuutta tukevat myös konkreettiset rakenteet eli esimerkiksi selkeät palautekäytännöt tai mahdollisuus vaikuttaa omaan rooliinsa, sillä silloin ihmiset kokevat hallinnan tunnetta sekä osallisuutta. Vaikka psykologinen turvallisuus

on usein mielletty enemmän tunnekokemuksesi, sitä kuitenkin tukevat hyvin vahvasti rakenteelliset ratkaisut. Psykologisen turvallisuuden rakentumiseen vaikuttaa myös kokemus oikeudenmukaisuudesta. Kun työntekijät kokevat, että jokaista kohdellaan tasavertaisesti, syntyy kokemus työyhteisöstä, jossa ei tarvitse suojella itseään.

Tuloksissa korostui yksilön oma vastuu psykologiseen turvallisuuteen. Psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen ei ole ainoastaan esihenkilön tai organisaation vastuulla, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on siinä oma roolinsa. Se, miten erilaisuuteen suhtaudutaan, otetaanko vastuuta tehdyistä virheistä ja miten vaikeista asioista keskustellaan, vaikutetaan suoraan siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Psykologinen turvallisuus vaatii tietynlaisia edellytyksiä ja jatkuvaa aktiivista toimintaa.

Psykologinen turvallisuus ei automaattisesti tarkoita sitä, ettei konflikteja saisi olla. Turvallisessa ympäristössä uskalletaan olla eri mieltä ja käsitellä vaikeitakin asioita rakentavalla tavalla. Tällainen kulttuuri työpaikalla edellyttää, että työntekijät kokevat saavansa olla rehellisiä ilman, että siitä seuraa rangaistuksia. Tämä mahdollistaa työyhteisön jatkuvan kehittymisen, joka heijastuu koko organisaatioon.

9.1.2 Miten psykologista turvallisuutta johdetaan?

Toinen tutkimuskysymys koski psykologisen turvallisuuden johtamista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että johtaminen on paitsi merkittävä tekijä turvallisuuden rakentumisessa, myös monin tavoin sen mahdollistaja. Hyvä johtaminen ei tarkoita pelkästään sitä, että esihenkilö toimii ”oikein” tai on mukava alaisilleen, vaan kyse on siitä, millaista kulttuuria ja ilmapiiriä hän omalla toiminnallaan synnyttää ja tukee. Esihenkilön kyky kuunnella, olla aidosti läsnä ja sallia työntekijöiden haavoittuvuus viestii koko työyhteisölle lupaa olla oma itsensä. Erityisesti osallistava, valmentava ja jaettu johtaminen näyttäytyivät tapoina, jotka mahdollistavat turvallisuuden syntymisen. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, tulla kuulluksi ja kehittää omaa työtään, mikä puolestaan lisää luottamusta ja halua osallistua yhteiseen toimintaan. Erityisesti esihenkilön rehellisyys, kyky kohdata erilaisia ihmisiä kunnioittavasti ja empaattisesti korostuvat onnistuneessa johtamistavassa.

Psykologista turvallisuutta tukevassa johtamisessa korostuu myös haavoittuvuus. Esihenkilön ei tarvitse olla virheetön, vaan enemmänkin tarjota itse esimerkkiä siinä, että uskaltaa sanoa ääneen myös omat virheensä. Tällainen avoimuus vahvistaa työyhteisössä rehellisyyttä ja turvallista tilaa olla erehtyväinen. Kun esihenkilö itse uskaltaa olla keskeneräinen, hän antaa samalla luvan koko työyhteisölle kasvaa ja oppia.

Usein johtamiseen liittyy tietynlainen jännite kontrollin ja luottamuksen välillä. Psykologista turvallisuutta tukeva johtajuus perustuu siihen, että työntekijöihin luotetaan, heitä tuetaan ja heille annetaan vastuuta. Tämä ei tarkoita esihenkilön näkökulmasta kontrollista luopumista, vaan sitä, että vastuu jaetaan selkeästi ja oikeudenmukaisesti. Tällainen johtaminen edellyttää vastavuoroista keskustelua, jossa työntekijöiden kokemuksille, palautteille ja ideoille annetaan tilaa ja arvoa.

Johtaminen kytkeytyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. Vaikka esihenkilö toimisi yksittäisellä tasolla osallistavasti ja arvostavasti, se ei yksin riitä, mikäli koko organisaation toimintatavat ovat päinvastaiset. Sen vuoksi psykologisen turvallisuuden johtaminen on ennen kaikkea kulttuurin johtamista – sen varmistamista, että työpaikalla on sallittua keskustella avoimesti, nostaa esiin ongelmia ja kokeilla uutta ilman pelkoa epäonnistumisen seuraamuksista. Psykologisen turvallisuuden johtaminen onkin jatkuvaa ja suunnitelmallista työtä. Se vaatii esihenkilöltä kykyä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti sekä halua oppia ja muuttua yhdessä työyhteisön kanssa. Esihenkilön toiminta heijastuu organisaatiokulttuuriin, sillä se, miten hän kohtaa ihmiset arjen tilanteissa, miten hän suhtautuu virheisiin sekä työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin, vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja psykologisen turvallisuuden syntymiseen.

On myös hyvä huomioida, että johtaminen voi myös estää psykologisen turvallisuuden syntymisen. Hierarkkinen johtaminen, jossa palautetta ei anneta tai vastaanoteta rakentavasti, voi aiheuttaa pelkoa ja vetäytymistä työryhmässä. Ratkaisevaa on, millä tavoin esihenkilö suhtautuu silloin, kun työntekijä ottaa riskin ja kertoo jotakin vaikeaa, sillä se, miten siihen reagoidaan, vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Johtajan tulee osoittaa käytännössä työryhmälleen, että jokaisella on oikeus tulla kuulluksi.

Eriyinen haaste psykologiseen turvallisuuteen liittyen syntyy sellaisissa tilanteissa, joissa työyhteisössä on sattunut joitakin ristiriitoja, joiden vuoksi luottamus on jollain tapaa rikkoutunut. Tällöin esihenkilöltä vaaditaan erityistä herkkyyttä, avoimuutta ja aktiivista johdonmukaista toimintaa. Psykologinen turvallisuus ei palaudu hetkessä, vaan sen rakentaminen vie aikaa. Olennaista on, että esihenkilö sitoutuu itse sen jatkuvaan kehittämiseen ja onnistuu innostamaan myös muut mukaan yhteiseen prosessiin. Pienetkin teot, kuten palautteen kysyminen, yhteisten keskustelujen järjestäminen ja pelisääntöjen pohtiminen voivat toimia merkittävänä tekijöinä, kun psykologista turvallisuutta lähdetään rakentamaan uudelleen.

Psykologista turvallisuutta ei voi kuitenkaan johtaa yksin ylhäältä päin. Se syntyy yhteisessä arjessa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Esihenkilön rooli on toimia mahdollistajana luoden sellaisen ympäristön, jossa on kaikki edellytykset psykologisen turvallisuuden syntymiselle. Tällainen kulttuuri ei ole työyhteisössä itsestäänselvyys, vaan se vaatii aktiivista

johtamista, tietoista toimintaa ja halua rakentaa toimiva työyhteisö, jossa jokainen voi kokea olevansa turvassa.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan, hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat vastuunkanto, arvostus, rehellisyys ja luotettavuus. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa toimintatapoja, joilla varmistetaan sen noudattaminen koko tieteellisen prosessin ajan. (Keiski ym. 2023, 11.) Ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista varmistetaan tarvittavat luvat, suostumukset ja eettinen ennakoarviointi. Tieteellinen toiminta toteutetaan oman tieteenalan sääntöjen ja ohjeistusten sekä hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteiden mukaisesti. Huolehditaan siitä, että tieteellinen toiminta ei aseta tutkijoita tai tutkittavia terveys- ja turvallisuusriskeihin. Kunnioitetaan kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, tutkittavia henkilöitä ja kohteita. Lisäksi osoitetaan arvostusta yhteiskuntaa, ekosysteemiä, ympäristöä sekä kulttuuriperintöä kohtaan. (Keiski ym. 2023, 13.) Koska tämä opinnäytetyö toteutetaan integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, ei tutkimuslupaa tai erillisiä suostumuksia tutkimuksen suorittamiseen tarvita. Tässä opinnäytetyössä ei kerätä sensitiivistä tietoa, ei tehdä henkilöihin kohdistuvaa tutkimusta tai haastatteluja, eikä kerätä henkilötietoja, joten eettiselle ennakoarvioinnille ei ole tarvetta.

Perusajatuksena voidaan pitää sitä, että tutkimuksen luotettavuus edellyttää eettistä kestävyttä, mutta pelkkä eettinen kestävyys ei vielä takaa sitä, että tutkimus on luotettava. Luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi sille asetettujen kriteerien kautta. Lisäksi luotettavuuden arviointiin kuuluu käytetyn kirjallisuuden tarkastelu ja sen merkityksellisyyden arviointi tutkimuksen kannalta. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida luotettavuutta. Luotettavuuden tarkastelun tulisi tapahtua kaikissa tutkimuksen vaiheissa: mitä on tehty, miten on tehty ja miksi on tehty juuri sillä tavalla, joka on valittu. Esimerkiksi analyysin osalta on olennaista, että prosessia kuvataan polkuna, josta nähdään, miten tuloksiin on päästy. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

9.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Yhteenvetona voidaan todeta, että kirjallisuuskatsauksen perusteella molempiin tutkimuskysymyksiin löytyi selkeitä vastauksia. Psykologinen turvallisuus rakentuu vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä, selkeistä rakenteista sekä työyhteisön ilmapiiristä. Psykologisen turvallisuuden syntyminen edellyttää avoimuutta, luottamusta ja mahdollisuutta ilmaista itseään ilman pelkoa arvostelusta tai seuraamuksista. Lisäksi rakenteelliset tekijät, kuten

palautekäytännöt, osallistumismahdollisuudet ja työn selkeys vahvistavat kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Johtamisella on tässä keskeinen rooli. Esihenkilöiden tapa kohdata työntekijät, tukea osallisuutta ja mahdollistaa avoin keskustelukulttuuri vaikuttavat suoraan siihen, kokevatko työntekijät olonsa turvallisiksi. Psykologinen turvallisuus syntyy johdonmukaisesta arjen toiminnasta, joka tukee luottamuksen ja kunnioituksen rakentamista.

Työelämälle tulokset tarjoavat useita konkreettisia kehittämiskohteita. Ensinnäkin psykologisesti turvallisen työilmapiirin edistämiseen kannattaa panostaa tietoisesti esimerkiksi kehittämällä turvallista palautekulttuuria ja lisäämällä mahdollisuuksia osallistavaan keskusteluun. Esihenkilöiden roolia ei voi korostaa tarpeeksi psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Heidän vuorovaikutustaitojaan, palautteenantotapaansa sekä kykyä toimia osallistavasti, olisi hyvä kehittää ja vahvistaa erilaisilla koulutuksilla sekä työnohjauksella. Lisäksi organisaatioiden tulisi tarkastella kriittisesti omia toimintatapojaan, johtamismalleja ja työyhteisön rakenteita: tukevatko ne luottamuksen syntymistä työyhteisöissä vai estävätkö ne sitä? Työhyvinvointiin panostaminen on nykypäivän työelämässä tärkeämpää kuin koskaan, sillä jatkuvat muutokset, kiire ja epävarmuus lisäävät työn kuormitusta, mikä tekee psykologisesti turvallisesta ja hyvinvoivasta työympäristöstä entistä merkityksellisemmän. Työhyvinvointia voidaan tukea vahvistamalla työn hallinnan tunnetta, mahdollistamalla merkityksellisiä ihmissuhteita työyhteisössä, antamalla työntekijöille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä rakentamalla kulttuuria, jossa avoimuus, osallisuus ja yhteisöllisyys ovat arjen keskiössä. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen ei vaadi suuria muutoksia, vaan pieniä mutta johdonmukaisia tekoja, joilla rakennetaan turvallista ja hyvinvoivaa työyhteisöä.

9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusprosessin aikana nousi esiin muutamia aiheita, jotka voisivat toimia jatkotutkimuksen kohteina. Psykologisen turvallisuuden ilmenemistä olisi hyödyllistä tarkastella tarkemmin eri työyhteisöjen välillä, esimerkiksi vertaillen eri toimialojen, ammattiryhmien tai organisaatiokokojen välillä. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi syventyä siihen, miten yksittäiset johtamiskäytännöt vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen – erityisesti silloin, kun kyse on muutostilanteista tai etätyöpainotteisesta työyhteisöstä. Myös yksilön näkökulmaa olisi syytä tutkia tarkemmin: millaiset henkilökohtaiset tekijät, kuten aineistossa ilmennyt sosiaalinen rohkeus tai aiemmat kokemukset muovaavat koettua psykologista turvallisuutta. Tuloksissa nousi esiin kiinnostavia viitteitä esimerkiksi sukupuolen merkityksestä turvallisuuden kokemukseen, joten tämä olisi mielenkiintoinen tarkastelun kohde jatkossa.

Lähteet

- Antikainen, M., Terkamo-Moisio, A. & Häggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. Tutkiva Hoitotyö. Viitattu 17.12.2024. Saatavissa <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/26748>
- Appelbaum, N., Dow, A., Mazmanian, P., Jundit, D. & Appelbaum, E. 2016. The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. Medical education. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa 10.1111/medu.12947
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy. Viitattu 17.12.2024. Saatavissa <https://kirjakauppa.almainights.fi/sivu/tuote/tyoilmapiiri-kuntoon/2170773>
- El-Gazar, H., Baghdadi, N., Abdelaliem, F. & Zoromba, M. 2024. Sparking nurses' creativity: the roles of ambidextrous leadership and psychological safety. BMC Nursing. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02277-1>
- Gardner, D-M. & Prasad, J. 2021. The consequences of being myself: Understanding authenticity and psychological safety for LGB employees. British Psychological Society. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa 10.1111/joop.12399 (DOI)
- Hakanen, J. Seppälä, P. & Kaltiainen, J. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 28.12.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Harju, T. & Oja, S. 2020. Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020102621616>
- Henner, A. & Grönroos, E. 2011. Röntgenhoitajan työnkuva teleradiologiassa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Viitattu 2.4.2025. Saatavissa <https://journal.fi/finjehew/article/view/4073>
- Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 20.12.2024. Saatavissa https://www.kauppakamarikauppa.fi/products/arvon-porukka-etiikka-ja-tyoyhteiso?srsIid=AfmBOoqlqWvyc0wkeqTIJ6LurLCNfMGtQcc2dioZmYjD5i_lv7Muja4h
- Huikko-Tarvainen, S., Juuti, P., Auvinen, T. & Sajasalo, P. 2022. Huono johtaminen lääkärinkontekstissa. Hallinnon tutkimus. Viitattu 20.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.37450/ht.109675>

- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T. & Pyhälammki, A. 2023. Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa. Aalto-yliopisto. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202309115046>
- Johnson, C., Keating, J. & Molloy, E. 2019. Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it? Medical Education. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa 10.1111/medu.14154
- Jolaei, S., Rodney, P., Starzomski, R. & Dodek, P. 2025. From moral distress to moral integrity: qualitative evaluation of a new moral conflict assessment tool. American journal of critical care. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa 10.4037/ajcc2025500 (DOI)
- Kalliokoski, S., Karveti, K. & Ratsula, N. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Helsingin Kamari Oy. Viitattu 20.12.2024. Saatavissa https://www.kauppakamarikauppa.fi/products/tavoitteena-eettisesti-kestava-tyoelama?srsId=AfmBOopbl4IY_Of-JitTIQpxlPrbFuSjfJ9HIVf36F2wqYL5oHXNSQuf
- Kangas, M. 2017. Eettisen organisaatiokulttuurin yhteys sairauspoissaoloihin ja työpaikanvaihtoihin. Psykologia. Viitattu 19.12.2024. Saatavissa <http://www.psykologia.fi/arkisto/vanhat-numerot/vanhat-numerot-ghost/512-2017-06/lectio-praecursoria/677-eettisen-organisaatiokulttuurin-yhteys-sairauspoissaoloihin-ja-tyopaikanvaihtoihin>
- Kannisto, H., Asikainen, I., Puro, V., Koskela, I., Ansio, H., Käpykangas, S., Paajanen, T., Valtonen, T. & Toivio, P. 2022. Turvaa tiimistä! – Työryhmät turvallisuuden tekijöinä. Työterveyslaitos. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-035-5>
- Kauppi, M., Toivanen, M., Käsälä, M. & Yli-Kaitala, K. 2022. Psykologinen turvallisuus ja uudistava toiminta. Psykologia. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.62443/psykologia.v57i4.110138>
- Kausto, J., Vuorento, M., Salminen, S., Hakanen, J., Sauni, R. & Mäkikangas, A. 2024. Työuupumukseen liittyviä käytäntöjä. Selvitys Euroopan 10 eri maassa. Valtioneuvosto. Viitattu 19.2.2025. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-427-9>
- Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 18.1.2025. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Kokkinen, L.(toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Työterveyslaitos. Viitattu 21.12.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Kuitunen, J. Henkilöstön kehittämispäällikkö. Kymenlaakson hyvinvointialue. Sähköpostikeskustelu. 15.4.2025.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Alma Talent Oy. Viitattu 19.12.2024. Saatavissa <https://kirjakauppa.almainsights.fi/sivu/tuote/organisaatioelamaa/1015682>

Tietoa hyvinvointialueesta. 2024. Kymenlaakson hyvinvointialue. Viitattu 6.1.2025. Saatavissa <https://kymenhva.fi/tietoa-meista/tietoa-hyvinvointialueesta/>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Edita Publishing oy. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa <https://www.ellibs.com/fi/book/9789513771423/lahijohtamisen-perusteet-terveydenhuollossa>

Lehto, K. 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.) Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2024. Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.12.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>

Lyytinen, N. & Poskiparta, H. 2019. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Podcast. Psykopodiaa. Viitattu 22.1.2025. Saatavissa <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Maliniemi, T. 2017. Työhyvinvointi johtamisessa, yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä. LUT-yliopisto. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201705156421>

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Alma Talent Oy. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa <https://kirjakauppa.almainsights.fi/sivu/tuote/stressikirja/946475>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Viitattu 21.1.2025. Saatavissa <https://kirjakauppa.almainsights.fi/sivu/tuote/tyohyvinvointi/4810950>

Mao, J-Y., Chiang, J-, Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. 2018. Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. The British Psychological Society. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa DOI: 10.1111/joop.12233

- Marx-Fleck, S., Junker, M., Artinger, F. & Van Dick, R. 2021. Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective. The british psychological society. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa DOI:10.1111/joop.12353
- McClintock, A., Fainstad, T. & Jauregui, J. 2022. Clinician Teacher as Leader: Creating Psychological Safety in the Clinical Learning Environment for Medical Students. Academic Medicine. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa 10.1097/ACM.0000000000004913
- Moilanen, S. 2022. Työelämä ja työt muuttuvat – yhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvointi korostuu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.1.2025. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/tyoelama-ja-tyot-muuttuvat-yhteisöjen-ja-yksilöiden-työhyvinvointi-korostuu/>
- Naumanen, P. & Liesivuori, J. (toim.). 2018. Valmiina työelämään!. 2. uudistettu painos. VALTE. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa https://valte.fi/kirja_lataa.html
- Niskanen, M. 2019. Asiantuntijoiden työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. LUT-yliopisto. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019110436540>
- O'Donovan, R. & McAuliffe, E. 2020. Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. BMC Health Services Research. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05646-z>
- O'Leary, D. 2016. Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. Taylor & Francis. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.3109/13561820.2015.1072142>
- Potipiroon, W. & Wongpreedee, A. 2021. Ethical Climate and Whistleblowing intentions: testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. Public personnel management. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa 10.1177/0091026020944547 (DOI)
- Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri. Aikuiskasvatus. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.33336/aik.130393>
- Ruotsalainen, H. & Paloste, A. 2020. Psykologinen turvallisuus työelämän menestystekijä. Kaleva. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101081288>

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus. Viitattu 17.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.37455/tt.97977>

Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus?. Vaasan yliopiston raportteja 40. Vaasan yliopisto. Viitattu 18.1.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>

Salminen-Tuomaala, M. & Seppälä, S. 2022. Hospital nurse's experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. Scandinavian Journal of Caring Sciences. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa 10.1111/scs.13132 (DOI)

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.37450/ht.100037>

Suutala, S. Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2024. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Talvinen, T. 2025. Työhyvinvointipäällikkö. Kymenlaakson hyvinvointialue. Sähköpostikeskustelu 15.4.2025.

Tapio, I., Jokisaari, M., Hyrkkänen, U. & Karppi, M. 2023. Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen. Turun yliopisto. Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-604-1>

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Viitattu 20.2.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 18.1.2025. Saatavissa <https://www.tammi.fi/kirjat/laadullinen-tutkimus-ja-sisallönanalyysi/>

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 28.12.2024. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Uutishuone. 2019. Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt vähentävät työuupumusta kuntamuutoksissa. Viitattu 20.12.2024. Saatavissa <https://www.uwasa.fi/fi/uutishuone/uutiset/hyvät-henkilöstöjohtamisen-kaytannot-vahentavat-tyouupumusta-kuntamuutoksissa>

- Valtonen, P. 2022. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. Husari 3/2022. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>
- Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki : Art House. Viitattu 2.1.2025. Saatavissa <https://arthouse.fi/sivu/tuote/kirjallisuuskatsaus-metodina-opinnaytetyon-osana-ja-tekstilajina/4669081>
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>
- Visuri, S., Ansio, H. & Koskela, I. 2023. Floor is Ours! Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä. Työterveyslaitos. Viitattu 19.2.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-137-6>
- Wenström, S., Nyberg, C. & Kuortti, K. 2023. Vocational education and training organisation's staff members perceptions of positively deviant leadership and organisation. Journal of education and practice, 14(35). Viitattu 31.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.7176/JEP/14-35-05>
- Xu, D., Zhang, N., Bu, X. & He, J. 2022. The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. Taylor & Francis. Viitattu 30.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/13548506.2021.1946107>
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä.pdf. Työterveyslaitos. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Liite. 1. Sisällönanalyysi

Tekijä(t), otsikko, julkaisija, maa	Keskeiset tulokset	
<p>Marx-Fleck, S., Junker, M., Artinger, F. & Van Dick, R. 2021. Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective. The british psychological society. Saksa ja Englanti.</p>	<p>Organisaation resurssit, kuten psykologinen turvallisuus ja työympäristön tuki, voivat vähentää defensiivistä päätöksentekoa. Korkea psykologinen turvallisuus vähentää resurssien ehtymistä ja siten defensiivistä päätöksentekoa. Defensiivinen päätöksenteko liittyy työn epävarmuuteen ja resurssien puutteeseen, mikä voi heikentää työhyvinvointia. Organisaatiot voivat vähentää defensiivistä päätöksentekoa luomalla turvallisemman ympäristön ja tukemalla työntekijöiden resurssseja.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>
<p>El-Gazar, H., Baghdadi, N., Abdelaliem, F. & Zoromba, M. 2024. Sparking nurses' creativity: the roles of ambidextrous leadership and psychological safety. BMC Nursing. Egypti.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus täysin välitti ambidekstrisen johtajuuden ja sairaanhoitajien luovuuden välisen yhteyden. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden tulisi edistää psykologista turvallisuutta osana työyhteisön kulttuuria, jotta sairaanhoitajien luovuus kehittyisi.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p>

<p>O'Donovan, R. & McAuliffe, E. 2020. Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. BMC Health Services Research. Englanti.</p>	<p>Haastatteluissa tuli ilmi, että johtajat aktiivisesti luovat avoimen ja osallistavan ympäristön, jossa tiimin jäsenet voivat osallistua keskusteluun ja antaa palautetta ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Erityisesti yksi johtaja käytti esimerkillistä johtajuutta kertomalla omista virheistään ja pyysi tiimiltään palautetta, mikä vahvistaa puolestaan psykologista turvallisuutta tiimissä. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tiimin keskinäinen dynamiikka, organisaation toimintatavat ja tukijärjestelmät. Johtajat ovat avainasemassa psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja erityisesti sen varmistamisessa. Hiljaisuus voi olla merkki siitä, että työntekijät eivät koe oloaan tarpeeksi turvalliseksi tuodakseen esiin omia ajatuksiaan ja huoliaan. Tuttuus tiimin jäsenten välillä helpotti psykologista turvallisuutta. Tiimidynamiikalla erityisesti suuri vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. B-tiimin johtaja käytti ”suojattua aikaa”, jolloin tiimin jäsenet pystyivät käsittelemään työskentelyyn liittyviä huolia ja virheitä.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>
---	--	--

<p>McClintock, A., Fainstad, T. & Jauregui, J. 2022. Clinician Teacher as Leader: Creating Psychological Safety in the Clinical Learning Environment for Medical Students. Academic Medicine. Yhdysvallat.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus syntyy, kun oppimisympäristö on turvallinen riskinotolle, haavoittuvuuden ilmaisemiselle ja erilaisten mielipiteiden esittämiselle. Psykologinen turvallisuus lisää itseluottamusta sekä opiskelijoiden kuuluvuuden tunnetta. Turvaton ympäristö johtaa vetäytymiseen ja korkeaan kognitiiviseen kuormitukseen. Opettajien johtamiskäyttäytyminen voi luoda, tuhota tai pelastaa psyk.turv. Oppimisympäristössä ihmissuhteet, oppimisen korostaminen, selkeät odotukset, autonomia ja palaute lisäävät/tukevat psyk.turv. Psyk.turv. ympäristö edistää osallisuutta ja sitoutumista. Psyk.turv. ymp. vähentää stressiä ja edistää hyvinvointia.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>
<p>Mao, J-Y., Chiang, J-, Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. 2018. Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. The British Psychological Society. Kiina.</p>	<p>Johtajan pätevyys lisää alaisten kokemaa psykologista turvallisuutta, mutta vain silloin kun johtajaa ei pidetty itsekkäänä. Organisaatioiden tulisi edistää eettistä toimintakulttuuria ja järjestelmällistä valvontaa varmistaakseen, että työntekijät toimivat yhteisön eikä vain omaksi edukseen. Pätevät johtajat voivat vaikuttaa tiimin suoriutuskykyyn psykologisen turvallisuuden kautta.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>

<p>Appelbaum, N., Dow, A., Mazmanian, P., Jundit, D. & Appelbaum, E. 2016. The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. Medical education. Yhdysvallat.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus ennusti merkittävästi halukkuutta kertoa haittatapahtumista. Psyk.turv. oli välittävä tekijä kahden muun muuttujan (johtajan inklusiivisuus ja valtaetäisyys) sekä raportointihalukkuuden välillä. Johtajan inklusiivisuus lisäsi psykologista turvallisuutta. Valtaetäisyyden pienentäminen lisäsi psyk.turv. Johtamiskäytännöllä ja org.kulttuurilla on merkitystä siihen, miten turvalliseksi työntekijät kokevat haittatapahtumista raportoinnin. Hierarkian ja pelon vähentäminen parantaa psyk.turv. Parempi psyk.turv. lisää työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia, koska he uskaltavat tuoda esiin ongelmia ilman pelkoa neg.seurauksista.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa ja organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p>
<p>O’Leary, D. 2016. Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. Journal of Interprofessional Care. Irlanti.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus osoittautui keskeiseksi tekijäksi interprofessionaalisen yhteistyön kehittymisessä. Tiimin jäsenet, jotka kokivat olonsa turvalliseksi, olivat todennäköisemmin mukana keskusteluissa, kysyivät kysymyksiä, pyysivät palautetta ja jakoivat tietoa pelkäämättä arvostelua tai rangaistusta. Organisaation normit, kuten päätöksenteon jakaminen, vaikuttivat psykologisen turvallisuuden kehittymiseen.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>

	<p>Tiimin jäsenten pysyvyys oli merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden ja tiimityön kehityksessä. Tiimien johtajilla oli keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa ja he voivat edistää turvallista ilmapiiriä olemalla helposti lähestyttäviä ja demokraattisia. Hyvät johtajat vähentävät valtaeroja, myöntävät virheensä ja rohkaisevat kaikkia jäseniä osallistumaan keskusteluun. Psykologinen turvallisuus kehittyy paremmin sellaisissa tiimeissä, joissa jäsenillä on mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen ja joissa tiimin saavutuksia juhlistaan.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>
<p>Xu, D., Zhang, N., Bu, X. & He, J. 2022. The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. Taylor & Francis. Kiina.</p>	<p>Koettu organisaation tuki että psykologinen turvallisuus vaikuttivat suoraan työssä viihtymiseen positiivisesti. Psykologinen turvallisuus toimii välittäjänä organisaation tuen ja työssä viihtymisen välillä.</p> <p>Organisaatiolta saatu tuki paransi työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Organisaation tuki voi luoda ilmapiirin, joka edistää avoimuutta ja turvallisuutta, mikä tukee työmotivaatiota ja sitoutumista. Psykologinen turvallisuus lisäsi</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p>

	<p>sairaanhoidajien työssä viihtymistä ja välitti organisaation tuen vaikutusta. Kun sairaanhoidajat kokivat työympäristönsä psykologisesti turvallisiksi, he olivat valmiimpia osallistumaan, ilmaisemaan mielipiteitä ja sitoutumaan työhönsä.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>
<p>Johnson, C., Keating, J. & Molloy, E. 2019. Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it? Medical Education. Australia.</p>	<p>Psyk.turv. ilmeni, kun oppijat uskalsivat avoimesti jakaa tietoa, tuoda esiin haasteita ja kysyä kysymyksiä.</p> <p>Kouluttajan rooli oli keskeinen psyk.turv. luomisessa.</p> <p>Turvallisuutta tukevat lähestymistavat liittyivät dialogiin, kannustamiseen, oppimiskeskeiseen ilmapiiriin ja liittolaisena toimimiseen. Turvallinen palautekeskustelu auttoi oppijoita osallistumaan aktiivisesti ja oppimaan paremmin, mikä voi edistää työhyvinvointia. Kouluttajien käyttäytymismallit voivat edistää psykologista turvallisuutta laajemmin organisaatiossa, mikä tukee avointa ja kehittymiseen keskittyvää työilmapiiriä.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>
<p>Gardner, D-M. & Prasad, J. 2021. The consequences of being myself: Understanding authenticity and psychological safety for LGB</p>	<p>Autenttisuuden myönteiset vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen ja työpanokseen riippuvat työryhmän koetusta</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>

<p>employees. British Psychological Society. Yhdysvallat.</p>	<p>psykologisesta turvallisuudesta. Organisaatioiden tulisi edistää psykologisesti turvallisia työympäristöjä, jotta työntekijät voivat hyötyä autenttisuudesta ilman pelkoa syrjinnästä.</p>	
<p>Salminen-Tuomaala, M. & Seppälä, S. 2022. Hospital nurse's experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. Scandinavian Journal of Caring Sciences. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksessa korostui erityisesti myötätunnon puute, välinpitämättömyys sekä epäoikeudenmukainen kohtelu johtamisen osalta.</p> <p>Hoitajat toivoivat enemmän yksilöllistä huomiota sekä fyysistä ja psyykkistä läsnäoloa omalta esihenkilöltä. Johtajien sekä kollegoiden osoittama myötätunto voi heijastua suoraan potilaskontakteihin. Osallistavat ja simulaatiopohjaiset oppimismenetelmät, joissa on jaettava reflektiota, suositellaan myötätuntoisen johtamisen taitojen kehittämiseksi. Johtajilla on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden sekä myötätuntoisen ilmapiirin edistämisessä.</p>	<p>Psykologista turvallisuutta heikentävät johtamiskäytännöt</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>
<p>Potipiroon, W. & Wongpreedee, A. 2021. Ethical Climate and Whistleblowing intentions: testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. Public personnel management. Yhdysvallat.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus lisäsi halukkuutta raportoida väärinkäytöksistä ja se oli yhteydessä eettiseen ilmapiiriin. Eettinen ilmapiiri ei itsessään lisää halukkuutta raportoida väärinkäytöksistä, vaan vaikutus tapahtuu</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>

	<p>psykologisen turvallisuuden ja julkisen palvelun motivaation kautta. Psykologinen turvallisuus toimi välittävänä tekijänä sekä yksilö- ja organisaatio- tasolla suhteessa eettiseen ilmapiiriin ja ilmiantohalukkuuteen.</p>	
<p>Jolaei, S., Rodney, P., Starzomski, R. & Dodek, P. 2025. From moral distress to moral integrity: qualitative evaluation of a new moral conflict assessment tool. American journal of critical care. Kanada.</p>	<p>Organisaatiokulttuuri on yksi keskeinen tekijä moraalisen ahdistuksen ehkäisyssä ja lievittämisessä.</p> <p>Työntekijöihin vaikuttivat mm. organisaation eettinen ilmapiiri, taloudelliset paineet, resurssirajoitteet sekä potilasperheiden toiveet.</p>	<p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Työhyvinvointia heikentävät tekijät ja psykologista turvallisuutta heikentävä organisaatiokulttuuri</p>
<p>Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuulttuuri. Aikuiskasvatus. Suomi.</p>	<p>Neljä teemaa toimivat esteinä ja edellytyksinä psykologiselle turvallisuudelle: vuorovaikutus- ja tunnekulttuurin keskittyvä työkuulttuuri, yhteisöllinen työkuulttuuri, oppimisen mahdollistava työkuulttuuri sekä rakenteisiin ja toimintamalleihin perustuva työkuulttuuri.</p> <p>Vuorovaikutus- ja tunnekulttuuri: esteenä: vuorovaikutuksen epäsuhta tiimissä, voimakkaat tunteet ja muiden aiheuttamat huolet. Tyypillistä epätasainen puheenvuorojen jakautuminen.</p> <p>Klikkiytyminen. Mahdollistavat: avoin vuorovaikutus, onnistumisien ja hyvien käytöjen jakaminen ja</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä ja psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>

	<p>työyhteisön ulkopuolelta tuleva positiivinen palaute. Myös huumori, ilo ja kiitollisuus merkittävässä rooleissa.</p> <p>Yhteisöllinen työku- lttuuri: esteenä: huono ilmapiiri, epäoikeudenmukainen kohtelu. Kokemus oman työn arvottomuudesta.</p> <p>Mahdollistavat: Luottamus, yhdessä vietetty aika (tyhypäivä, pikkujoulut) Tarve yhdessä vietetylle ajalle.</p> <p>Oppimisen mahdollistava työku- lttuuri: estävät: ihmisten väliset jännitteet estävät oppimasta. Mahdollistava: fyysinen turvallisuus.</p> <p>Rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuva työku- lttuuri: Estävät: yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden puuttuminen/epäselvyys, pe- rehdyttämisen puute.</p> <p>Mahdollistajat: palaute ja palautekäytännöt.</p>	<p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>
<p>Wenström, S., Nyberg, C. & Kuortti, K. 2023. Vocational education and training organisation's staff members perceptions of positively deviant leadership and organisation. Journal of education and practice, 14(35). Suomi.</p>	<p>Yksikön pieni koko on merkityksellinen psykologisen turvallisuuden kokemuksen suhteen.</p> <p>Suurissa organisaatioissa on kuitenkin myös mahdollisuus psykologisen turvallisuuden</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>

	<p>rakentamiseen niin, että erilaiset ohjausmallit voivat luoda käytäntöjä, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta. Tämä liittyy suuresti johtamiseen. Tutkimuksessa painotetaan erityisesti vuorovaikutuksen laatua johtamisessa. Yksilön kokemus psykologisesta turvallisuudesta ja johtamisesta on tärkeää huomioida, sillä psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa ihmisten kokemusten kuuntelulla ja niiden kohtaamisella arvostavalla tavalla. Organisaatiossa, joka täyttää psykologiset perustarpeet ja jossa on psykologisesti turvallista johtajuutta korostuvat johtajuus, autonomia, pätevyys sekä suhteellisuus. Psykologisiin perustarpeisiin kuuluvat:</p> <p>kyvykyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia.</p>	
<p>Harju, T. & Oja, S. 2020. Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Suomi.</p>	<p>Organisaatiokulttuurin näkökulmasta psykologinen turvallisuus kannattelee työryhmää muutoksessa. Esihenkilötyöllä on vaikutus työyhteisöjen organisaatiokulttuurin muotoutumiselle.</p> <p>Psykologinen turvallisuus sisältää tiedon yhteisestä suunnasta, ymmärryksen mitä organisaatiossa tapahtuu, vaikutusmahdollisuuksiin, positiiviseen vuorovaikutukseen,</p>	<p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>

	<p>tasa-arvon kokemukseen sekä osallisuudesta organisaatioon. Lähiesimiesten ja esimiestyön näkökulmasta on merkittävää, millä tavoin ihmisten jaksamista seurataan ja kuunnellaan. Dialoginen esimiestyö, työntekijöiden kuunteleminen sekä heidän kannustamisensa johtamaan omaa työtään voidaan vaikuttaa ja hallita työmäärää ja stressiä.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>
<p>Kauppi, M., Toivanen, M., Känsälä, M. & Yli-Kaitala, K. 2022. Psykologinen turvallisuus ja uudistava toiminta. Psykologia. Suomi.</p>	<p>Miesesihenkilön johtama tiimi koki suurempaa psykologista turvallisuutta verrattuna naisiesihenkilön johtamaan tiimiin. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä aktiivisempaan uudistavaan toimintaan työssä (aloitteiden tekeminen & uudet ideat). Psykologinen turvallisuus on merkittävä ominaisuus nykyajan työelämässä organisaation näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy ryhmäilmionä ja keskeinen tekijä sen luomisessa on lähiesihenkilö. Palveleva tai valmentava johtaminen on hyvä maaperä psykologiselle turvallisuudelle.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>
<p>Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus. Suomi.</p>	<p>Vuorovaikutuskulttuuria luomalla, jossa korostetaan toisten arvostamista ja monipuolisuuden näkemistä rikkautena, luodaan hyvät</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>

	<p>edellytykset psykologiselle turvallisuudelle. Ketterä luottamus (swift trust) mahdollistaa tilapäisorganisaatioissa psykologisen turvallisuuden muodostumisen. Tutkimuksessa tiimin jäsenet kaipasivat tietynlaisia raameja toiminnalle, jotta tiimin välinen psykologinen turvallisuus pääsi muodostumaan. Ihmisten mahdollisuus vaikuttaa rooliinsa lisäsi omistajuutta ja osaamisen tunnetta, jotka puolestaan vahvistivat psykologista turvallisuutta. Psykologisen turvallisuuden kokemus oli merkittävä osallistujille, sillä he kokivat muutoksia omissa arvoissaan ja konkreettisesti toimintatavoissaan. Yhteisöllinen johtamismalli, jossa kaikki sai osallistua haluamallaan tavalla tuki psykologista turvallisuutta.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>	
<p>Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Suomi</p>	<p>(serendipisyyskokemus eli onnekkaita löydöistä tai sattumista rakentuva) Psykologinen turvallisuus luo otollisen maaperän uudistuksille, kuten aloitteiden tekemiselle ja työpaikoilla uusien ideoiden soveltamiselle. Keskeisinä henkilöinä psykologisen turvallisuuden luomisessa ovat esihenkilöt ja ryhmien vetäjät, mutta jokaisella työntekijällä on</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	

	<p>merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja ylläpitämisessä. Hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio ei edistä psykologista turvallisuutta tai luovuutta.</p> <p>Esihenkilön oma esimerkillisyys kunnioitavalla ja avoimella kommunikaatiolla, kuuntelulla sekä myös oman haavoittuvuuden näyttämällä lisää merkittävästi psykologista turvallisuutta.</p> <p>Serendipisyyskokemukset ovat merkittävästi yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen ja uudista-vaan organisaatiokulttuuriin.</p> <p>Organisaatiokulttuurilla on merkitystä yksilön kokemukseen serendipisyydestä. Työntekijöillä, joilla on vaikutusmahdollisuuksia työssään, kokivat korkeampaa psykologista turvallisuutta kuin niillä, joiden esihenkilö päätti tiimin asioista. Psykologisen turvallisuuden tason korkeaksi luokitelleet pystyivät useammin tekemään aloitteita omaan työhön, työjärjestelyihin sekä tuotteisiin ja</p>	<p>Psykologista turvallisuutta heikentävät tekijät työyhteisössä ja psykologista turvallisuutta heikentävät johtamiskäytännöt</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä ja organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	
--	---	--	--

	<p>palveluihin liittyen. Uusia ideoita syntyi enemmän myös heillä, jotka kokivat psykologista turvallisuutta. Psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen ja rakentaminen on erityisen tärkeää yksilön hyvinvoinnin sekä työn ja työssä kehittymisen kannalta. Uudistavan toiminnan kannalta psykologinen turvallisuus on merkittävää.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	
<p>Tapio, I., Jokisaari, M., Hyrkänen, U. & Karppi, M. 2023. Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen. Turun yliopisto. Suomi.</p>	<p>Jaettu johtaminen oli yhteydessä positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen eli mitä korkeampi jaetun johtamisen taso, sitä vähemmän tiimiläiset kokivat psykologisen turvallisuuden laskua. (haastateltavat kokivat jaetun johtajuuden vastuun kantamisena tiimin arjessa). Jaettu johtaminen edesauttaa tiimiläisten yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuunottoa tavoitteista, jotka puolestaan lisäävät psykologista turvallisuutta. Organisaatiolta ja tiimiltä saatu tuki vahvistaa psykologista turvallisuutta.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	
<p>Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T. & Pyhälampi,</p>	<p>Psykologiseen turvallisuuden heijastuu työpaikan jäsenten kokema työpaikan tunneilmasto, sillä se on sosiaalisesti rakentuva ilmiö.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	

<p>A. 2023. Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa. Aaltoyliopisto. Suomi.</p>	<p>Autenttisen tunneilmaston kokemus on yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen, joka puolestaan luo edellytykset innovatiiviselle ajattelulle sekä luovuudelle.</p>		
<p>Kannisto, H., Asikainen, I., Puro, V., Koskela, I., Ansio, H., Käpykangas, S., Paajanen, T., Valtonen, T. & Toivio, P. 2022. Turvaa tiimistä! – Työryhmät turvallisuuden tekijöinä. Työterveyslaitos. Suomi.</p>	<p>Johtamiseen liittyvät tekijät ovat vahvasti yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen: tiimissä vahvin yhteys psykologiseen turvallisuuteen oli esihenkilöiden sitoutumisella turvallisuuteen. Yksilö voi omalla suhtautumisellaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen niin, että hän kunnioittaa erilaisuutta, eriäviä näkemyksiä, nostaa esiin vaikeita asioita, keskustelee rakentavasti, myöntää omia virheitään, eikä syyllistä toisia heidän virheitään. Organisaatio tukee psykologisen turvallisuuden rakentamista niin, että johtaminen on osallistavaa, rohkaistaan työntekijöitä jakamaan kokemuksiaan, ongelmia, virheitä ja luodaan sellaisia tilaisuuksia, jossa on aikaa yhteiselle keskustelulle ja annetaan mahdollisuus työntekijöiden tutustua toisiinsa, sillä tuttuus synnyttää luottamusta. Psykologinen turvallisuus ja yksittäisten ihmisten sosiaalinen rohkeus luo edellytykset vaikuttaa</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentamisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentamisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentamisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentamisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	

	itse työhön ja sen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus auttaa tiimiä toimimaan yhdessä sujuvasti ja turvallisesti.		
Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos. Suomi.	<p>Yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioon lisää työn imua ja vähentää työuupumusta. Palveleva johtaminen lisää työn imua ja vähentää työuupumusta. Reilu kohtelu ja hyvä johtaminen vahvistavat yhteisöllisyyttä työpaikalla, jolloin mm. huolista kertomiseen kannustetaan ja ne hyväksytään. Korona-aika on erityisesti heikentänyt kokemusta työtoverisuhteista, mm. työkaverilta saatu tuki ja suhteiden merkityksellisyys. Työyhteisön tärkeä voimavara on sosiaalinen rohkeus, joka auttaa haastavien mutta tärkeiden asioiden, virheiden myöntämisen ja epäasiallisen käytöksen nostamisessa yleiseen keskusteluun. Rohkeuden liittyä riskin ottaminen. Sosiaalisessa rohkeudessa riskinä on mm. oma maine, sosiaaliset suhteet kärsivät tai leimautuu hankalaksi työyhteisössä. Sosiaalinen rohkeus oli yhteydessä työn sosiaalisten voimavarojen vahvistumiseen, joka edesauttoi yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Työhyvinvointia heikentävät tekijät</p> <p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p>	

	<p>Sosiaalista rohkeutta voidaan edistää sellaisilla työoloilla, jotka tukevat työntekijöiden sosiaalisesti rohkeaa toimintaa eli: johtajalta saatu tuki ja kannustus, työyhteisössä vallitseva luottamus ja psykologinen turvallisuus.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>	
<p>Kausto, J., Vuorento, M., Salminen, S., Hakkanen, J., Sauni, R. & Mäkkikangas, A. 2024. Työuupumukseen liittyviä käytäntöjä. Selvitys Euroopan 10 eri maassa. Valtioneuvosto. Suomi.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus nousi yhdeksi teemaksi, kun selvitetiin työuupumuksen ennaltaehkäisyä. Myös esihenkilötyö ja johtaminen nousi esille yhdeksi teemaksi. Esihenkilöiden ja organisaation johdon tulisi olla aktiivisia työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa ja heidän tulisi osata luoda keskustelemaan ja osallistavaa kulttuuria. Psykologinen turvallisuus edesauttaisi esihenkilöitä ottamaan puheeksi vaikeat asiat esim. työhyvinvoinnin muutokset. Organisaatiokulttuurin tulisi muuttua lähemmäs keskustelempaan kulttuuriin, jotta psykologinen turvallisuus toteutuu.</p> <p>Psykologisen turvallisuuden puute voi lisätä stressiä ja työuupumusta.</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p> <p>Työhyvinvointia heikentävät tekijät</p>	

<p>Visuri, S., An-sio, H. & Kos-kela, I. 2023. Floor is Ours! Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä. Työterveyslaitos. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tuloksissa tulee esiin se, että tutkittavat kuvaavat hyvinvointia hyvänä ja turvallisena ilmapiiirinä. Hyvinvointia jäsennetään myös organisatorisin ja yhteiskunnallisin toimin johdettavissa olevana asiana. Hyvin merkityksellinen tekijä, joka vahvistaa työhyvinvointia ja turvallisuutta, on työyhteisösuhteet. Psykologisesti turvallinen keskustelu- ja palautekulttuuri on toimivan työryhmän, työyhteisön ja organisaation edellytys. Ihmisiä kannustetaan keskusteluun, joka on avointa, rehellistä, onnistumisia tunnustavaa sekä kannustavaa mutta myös kriittistä. Tämä kulttuuri auttaa epäkohtiin puuttumista. Jotta epäkohdista uskalletaan puhua, tulee henkilöllä olla luottamus siihen, että työryhmän jäsenillä on lähtökohtaisesti hyvä tahto ja he pystyvät joustavaan ymmärrykseen ongelmien ilmaantuessa ja niiden ratkaisemisessa. Tutkittavat toteavat, että turvallinen tila ei ole jokin valmiina saatava ilmiö, vaan se on jotakin sellaista, joka täytyy itse luoda. Turvallisessa tilassa on lupa olla epätäydellinen ja keskeneräinen, sillä työyhteisö sallii</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin</p> <p>Psykologisen turvallisuuden yhteys työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuri psykologisen turvallisuuden rakentajana</p> <p>Psykologisen turvallisuuden rakentumisen edellytykset ja sen ilmeneminen työyhteisössä</p>	
--	--	---	--

	<p>erilaisuuden ja jokaisen oman persoonan. Johtavassa asemassa olevilla tulee olla valmius kuunnella ja ymmärtää muiden näkökulmia. Tutkittavat toivovat johtamisen olevan selkeää, johdonmukaista, vastuuvoista sekä työhyvinvointia ja työturvallisuutta huomioivaa. Tärkeää, että johtaja itse pyytää ja vastaanottaa palautetta toimintansa kehittämiseksi. Parijohtamisella ja jaetulla johtamisella on sellaisia vahvuuksia, jotka tukevat toiminnan ja henkilöstön johtamista.</p>	<p>Johtamisen merkitys psykologisen turvallisuuden rakentumisessa</p>	
--	--	---	--

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Tekijä(t), otsikko, julkaisija, maa	Tavoite ja tarkoitus	Menetelmä, analyysi	Keskeiset tulokset
<p>Marx-Fleck, S., Junker, M., Artinger, F. & Van Dick, R. 2021. Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective. The british psychological society. Saksa ja Englanti.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää mittari defensiivisen päätöksenteon mittaamiseen ja testata sen pätevyyttä. Tutkimuksessa selvitettiin myös defensiivisen päätöksenteon taustatekijöitä ja sen suhdetta organisatorisiin tekijöihin, kuten psykologiseen turvallisuuteen ja työympäristön resurssien saatavuuteen.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus. Tilastoanalyysi.</p>	<p>Organisaation resurssit, kuten psykologinen turvallisuus ja työympäristön tuki, voivat vähentää defensiivistä päätöksentekoa. Korkea psykologinen turvallisuus vähentää resurssien ehtymistä ja siten defensiivistä päätöksentekoa. Defensiivinen päätöksenteko liittyy työn epävarmuuteen ja resurssien puutteeseen, mikä voi heikentää työhyvinvointia. Organisaatiot voivat vähentää defensiivistä päätöksentekoa luomalla turvallisemman ympäristön ja tukemalla työntekijöiden resursseja.</p>
<p>El-Gazar, H., Baghdadi, N., Abdelaliem, F. & Zoromba, M. 2024. Sparking nurses' creativity: the roles of ambidextrous leadership and psychological safety. BMC Nursing. Egypti.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ambidekstrisen (tasapainoinen ja joustava johtamistyyli -> rohkaisee luovuutta, uusia ideoita ja kokeiluja sekä pitää huolen järjestyksestä, selkeistä ohjeista ja tehokkaasta työskentelystä) johtajuuden vaikutusta sairaanhoitajien luovuuteen sekä suoraan että psykologisen turvallisuuden välityksellä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan tämän suhteen taustalla oleva mekanismi.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus. Tilastoanalyysi.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus täysin välitti ambidekstrisen johtajuuden ja sairaanhoitajien luovuuden välisen yhteyden. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden tulisi edistää psykologista turvallisuutta osana työyhteisön kulttuuria, jotta sairaanhoitajien luovuus kehittyisi.</p>

<p>O'Donovan, R. & McAuliffe, E. 2020. Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. BMC Health Services Research. Englanti.</p>	<p>Tavoitteena oli kehittää syvälinen ymmärrys psykologisesta turvallisuudesta terveydenhuollon tiimeissä käytämällä monimenetelmällistä lähestymistapaa. Tarkoituksena oli luoda pohjaa tulevien interventioiden kehittämiseksi, joilla psykologista turvallisuutta voisi parantaa.</p>	<p>Monimenetelmätutkimus. Tilastoanalyysi & teemanalyysi.</p>	<p>Haastattelussa tuli ilmi, että johtajat aktiivisesti luovat avoimen ja osallistavan ympäristön, jossa tiimin jäsenet voivat osallistua keskusteluun ja antaa palautetta ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Erityisesti yksi johtaja käytti esimerkillistä johtajuutta kertomalla omista virheistään ja pyysi tiimiltään palautetta, mikä vahvistaa puolestaan psykologista turvallisuutta tiimissä. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tiimin keskinäinen dynamiikka, organisaation toimintatavat ja tukijärjestelmät. Johtajat ovat avainasemassa psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja erityisesti sen varmistamisessa. Hiljaisuus voi olla merkki siitä, että työntekijät eivät koe oloaan tarpeeksi turvalliseksi tuodakseen esiin omia ajatuksiaan ja huoliaan. Tuttuus tiimin jäsenten välillä helpotti psykologista turvallisuutta. Tiimidynamiikalla erityisesti suuri vaikutus</p>

			psykologiseen turvallisuuteen. B-tiimin johtaja käytti "suojattua aikaa", jolloin tiimin jäsenet pystyivät käsittelemään työkentelyyn liittyviä huolia ja virheitä.
McClintock, A., Fainstad, T. & Jauregui, J. 2022. Clinician Teacher as Leader: Creating Psychological Safety in the Clinical Learning Environment for Medical Students. Academic Medicine. Yhdysvallat.	Tavoitteena tutkia kliinisten opettajien johtamiskäyttäytymisen vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen lääketieteen kliinisessä oppimisympäristössä.	Laadullinen tutkimus. Teema-analyysi.	Psykologinen turvallisuus syntyy, kun oppimisympäristö on turvallinen riskinotolle, haavoittuvuuden ilmaisemiselle ja erilaisten mielipiteiden esittämiselle. Psykologinen turvallisuus lisää iteluottamusta sekä opiskelijoiden kuulumisuuden tunnetta. Turvaton ympäristö johtaa vetäytymiseen ja korkeaan kognitiiviseen kuormitukseen. Opettajien johtamiskäyttäytyminen voi luoda, tuhota tai pelastaa psyk.turv. Oppimisympäristössä ihmissuhteet, oppimisen korostaminen, selkeät odotukset, autonomia ja palaute lisäävät/tukevat psyk.turv. Psyk.turv. ympäristö edistää osallisuutta ja sitoutumista. Psyk.turv. ymp. vähentää stressiä ja edistää hyvinvointia.
Mao, J-Y., Chiang, J-, Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. 2018. Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajan pätevyyden ja itsekeskeisen käyttäytymisen vaikututusta alaisten	Määrällinen tutkimus. Tilastoanalyysi.	Johtajan pätevyys lisäsi alaisten kokemaa psykologista turvallisuutta, mutta vain silloin kun johtajaa ei

<p>behaviour on team performance. The British Psychological Society. Kiina.</p>	<p>psykologiseen turvallisuuden sekä sen jatko-vaikutuksia tiimin suorituskykyyn. Tarkoituksena oli ymmärtää, miten johtajan käyttäytymisen eri ulottuvuudet vaikuttavat tiimien toimintaan ja turvallisuuden tunteeseen.</p>		<p>pidetty itsekkäänä. Organisaatioiden tulisi edistää eettistä toimintakulttuuria ja järjestelmällistä valvontaa varmistaakseen, että työntekijät toimivat yhteisön eikä vain omaksi edukseen. Pätevät johtajat voivat vaikuttaa tiimin suorituskykyyn psykologisen turvallisuuden kautta.</p>
<p>Appelbaum, N., Dow, A., Mazmanian, P., Jundit, D. & Appelbaum, E. 2016. The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. Medical education. Yhdysvallat.</p>	<p>Tavoitteena selvittää psykologisen turvallisuuden, johtajuuden inklusiivisuuden ja valtaetäisyyden vaikutusta haittatahtumien raportointiin. Tarkoituksena tarjota tietoa siitä, miten organisaatiot voivat kehittää turvallisempaa työympäristöä, jossa haittatahtumat raportoidaan avoimemmin.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus. Tilastoanalyysi.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus ennusti merkittävästi halukkuutta kertoa haittatahtumista. Psyk.turv. oli välittävä tekijä kahden muun muuttujan (johtajan inklusiivisuus ja valtaetäisyys) sekä raportointihalukkuuden välillä. Johtajan inklusiivisuus lisäsi psykologista turvallisuutta. Valtaetäisyyden pienentäminen lisäsi psyk.turv. Johtamiskäytännöillä ja org.kulttuurilla on merkitystä siihen, miten turvallisiksi työntekijät kokevat haittatahtumista raportoinnin. Hierarkian ja pelon vähentäminen parantaa psyk.turv. Parempi psyk.turv. lisää työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia, koska he uskaltavat tuoda esiin ongelmia ilman pelkoa neg.seurauksista.</p>

<p>O'Leary, D. 2016. Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. <i>Journal of Interprofessional Care</i>. Irlanti.</p>	<p>Tutkimuksen tavoite oli tutkia, kuinka interprofessionaalisen tiimityön piirteet kehittyvät muutoksenhallintatiimeissä, jotka koostuvat eri ammattiryhmien edustajista. Erityisesti tutkimuksessa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden merkitystä interprofessionaalisen yhteistyön kehittämisessä. Tavoitteena oli ymmärtää, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa vallan jakamiseen ja ammatillisten rajojen ylittämiseen tiimeissä, jotka työskentelevät vanhustenhoidossa Irlannissa.</p>	<p>Toimintatutkimus. Teemanalyysi.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus osoittautui keskeiseksi tekijäksi interprofessionaalisen yhteistyön kehittämisessä. Tiimin jäsenet, jotka kokivat olonsa turvalliseksi, olivat todennäköisemmin mukana keskusteluissa, kysyivät kysymyksiä, pyysivät palautetta ja jakoivat tietoa pelkäämättä arvostelua tai rangaistusta. Organisaation normit, kuten päätöksenteon jakaminen, vaikuttivat psykologisen turvallisuuden kehittämiseen. Tiimin jäsenten pysyvyys oli merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden ja tiimityön kehityksessä. Tiimien johtajilla oli keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa ja he voivat edistää turvallista ilmapiiriä olemalla helposti lähestyttäviä ja demokraattisia. Hyvät johtajat vähentävät valtaeroja, myöntävät virheensä ja rohkaisevat kaikkia jäseniä osallistumaan keskusteluun. Psykologinen turvallisuus kehittyy paremmin sellaisissa tiimeissä, joissa jäsenillä on mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen ja joissa tiimin saavutuksia juhli-taan.</p>
--	---	--	--

<p>Xu, D., Zhang, N., Bu, X. & He, J. 2022. The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. Taylor & Francis. Kiina.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat sairaanhoitajien työssä viihtymiseen. Tarkoituksena oli tarjota kohdennettua tietoa kliinisten interventioiden kehittämiseen, jotta hoitotyön johtajat voivat paremmin ymmärtää, miten työssä viihtymistä voidaan parantaa.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus. Tilastoanalyysi.</p>	<p>Koettu organisaation tuki että psykologinen turvallisuus vaikuttivat suoraan työssä viihtymiseen positiivisesti. Psykologinen turvallisuus toimii välittäjänä organisaation tuen ja työssä viihtymisen välillä. Organisaatiolta saatu tuki paransi työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Organisaation tuki voi luoda ilmapiirin, joka edistää avoimuutta ja turvallisuutta, mikä tukee työmotivaatiota ja sitoutumista. Psykologinen turvallisuus lisäsi sairaanhoitajien työssä viihtymistä ja välitti organisaation tuen vaikutusta. Kun sairaanhoitajat kokivat työympäristönsä psykologisesti turvalliseksi, he olivat valmiimpia osallistumaan, ilmaisemaan mielipiteitä ja sitoutumaan työhönsä.</p>
<p>Johnson, C., Keating, J. & Molloy, E. 2019. Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it? Medical Education. Australia.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miltä psyk.turv. näyttää työpaikalla tapahtuvassa palautekeskustelussa ja miten kouluttajat voivat edistää sitä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Teema-analyysi.</p>	<p>Psyk.turv. ilmeni, kun oppijat uskalsivat avoimesti jakaa tietoa, tuoda esiin haasteita ja kysyä kysymyksiä. Kouluttajan rooli oli keskeinen psyk.turv. luomisessa. Turvallisuutta tukevat lähestymistavat liittyivät dialogiin, kannustamiseen, oppimiskeskiseen</p>

			ilmapiiriin ja liittolaisena toimimiseen. Turvallinen palautekeskustelu auttoi oppijoita osallistumaan aktiivisesti ja oppimaan paremmin, mikä voi edistää työhyvinvointia. Kouluttajien käyttäytymismallit voivat edistää psykologista turvallisuutta laajemmin organisaatiossa, mikä tukee avointa ja kehittymiseen keskittyvää työilmapiiriä.
Gardner, D-M. & Prasad, J. 2021. The consequences of being myself: Understanding authenticity and psychological safety for LGB employees. British Psychological Society. Yhdysvallat.	Tarkoituksena tutkia, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa työpaikalla tapahtuvan autenttisuuden seurauksiin, erityisesti työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen sekä työpanokseen.	Määrällinen kyselytutkimus. Tilastoanalyysi.	Autenttisuuden myönteiset vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen ja työpanokseen riippuvat työryhmän koetusta psykologisesta turvallisuudesta. Organisaatioiden tulisi edistää psykologisesti turvallisia työympäristöjä, jotta työntekijät voivat hyötyä autenttisuudestaan ilman pelkoa syrjinnästä.
Salminen-Tuomaala, M. & Seppälä, S. 2022. Hospital nurse's experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. Scandinavian Journal of Caring Sciences. Suomi.	Tavoitteena kuvata luotettavasti sairaanhoitajien kokemuksia ja odotuksia myötätunnon johtamisesta ja myötätunnosta keskussairaalassa Suomessa.	Määrällinen kyselytutkimus. Induktiivinen sisälönanalyysi.	Tutkimuksessa korostui erityisesti myötätunnon puute johtamisen osalta. Hoitajat toivoivat enemmän yksilöllistä huomiota sekä fyysistä ja psyykkistä läsnäoloa omalta esihenkilöltä. Johtajien sekä kollegoiden osoittama myötätunto voi heijastua suoraan potilaskontakteihin. Osallistavat ja simulaatiopohjaiset

			oppimismenetelmät, joissa on jaettua reflektiota, suositellaan myötätuntoisen johtamisen taitojen kehittämiseksi. Johtajilla on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden sekä myötätuntoisen ilmapiirin edistämässä.
Potipiroon, W. & Wongpreedee, A. 2021. Ethical Climate and Whistleblowing intentions: testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. Public personnel management. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten organisaation eettinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen ilmoittaa väärinkäytöksistä (whistleblowing). Tutkimuksessa selvitettiin myös, välittävätkö julkisen palvelun motivaatio ja psykologinen turvallisuus tätä suhdetta.	Määrällinen kyselytutkimus. Tilastoanalyysi.	Psykologinen turvallisuus lisäsi halukkuutta raportoida väärinkäytöksistä ja se oli yhteydessä eettiseen ilmapiiriin. Eettinen ilmapiiri ei itessään lisää halukkuutta raportoida väärinkäytöksistä, vaan vaikutus tapahtuu psykologisen turvallisuuden ja julkisen palvelun motivaation kautta. Psykologinen turvallisuus toimi välittävänä tekijänä sekä yksilö- ja organisaatiotasolla suhteessa eettiseen ilmapiiriin ja ilmiantohalukkuuteen.
Jolaei, S., Rodney, P., Starzomski, R. & Dodek, P. 2025. From moral distress to moral integrity: qualitative evaluation of a new moral conflict assessment tool. American journal of critical care. Kanada.	Tavoitteena arvioida MCA- työkalun hyödyllisyyttä (MCA= moraalisen konfliktin arviointi)	Laadullinen tutkimus. Sisällönanalyysi.	Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten osallistujat kokivat moraalisen ahdistuksen ehkäisyn ja lievittämisen. Työntekijöihin vaikuttivat mm. organisaation eettinen ilmapiiri, taloudelliset paineet, resurssirajoitteet sekä potilasperheiden toiveet.

<p>Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri. Aikuiskasvatus. Suomi.</p>	<p>Kiinnostuksen kohteena erityisesti sosi-aali- ja opetusalan työkuultuuri. Tavoitteena lisätä ymmärrystä erilaisista mahdollisuuksista, joilla voidaan vahvistaa työyhteisöjen psykologista turvallisuutta tutkimukseen osallistuvien kertomana opetus- ja sosi-aalialan työntekijöiden näkökulmasta arki-työssä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Sisällönanalyysi.</p>	<p>Neljä teemaa toimivat esteinä ja edellytyksinä psykologiselle turvallisuudelle: vuorovaikutus- ja tunnekuultuuriin keskittyvä työkuultuuri, yhteisöllinen työkuultuuri, oppimisen mahdollistava työkuultuuri sekä rakenteisiin ja toimintamalleihin perustuva työkuultuuri.</p> <p>Vuorovaikutus- ja tunnekuultuuri: esteenä: vuorovaikutuksen epäsuhta tiimissä, voimakkaat tunteet ja muiden aiheuttamat huolet. Tyypillistä epätasainen puheenvuorojen jakautuminen. Klikkiytyminen. Mahdollistavat: avoin vuorovaikutus, onnistumisien ja hyvien käytäntöjen jakaminen ja työyhteisön ulkopuolelta tuleva positiivinen palaute. Myös huumori, ilo ja kiitollisuus merkittävässä rooleissa.</p> <p>Yhteisöllinen työkuultuuri: esteenä: huono ilmapiiri, epäoikeudenmukainen koh-telu. Kokemus oman työn arvottomuudesta. Mahdollistavat: Luottamus, yhdessä vietetty aika (tyhyypäivä, pikkujou-lut) Tarve yhdessä vietetylle ajalle. Oppimisen mahdollistava</p>
---	---	--	--

			työkulttuuri: estävät: ihmisten väliset jännitteet estävät oppimasta. Mahdollistava: fyysinen turvallisuus. Rakenteisiin ja toimintamalleihin painutuva työkulttuuri: Estävät: yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden puuttuminen/epäselvyys, perehdyttämisen puute. Mahdollistajat: palaute ja palautekäytännöt.
Wenström, S., Nyberg, C. & Kuortti, K. 2023. Vocational education and training organisation's staff members perceptions of positively deviant leadership and organisation. Journal of education and practice, 14(35). Suomi.	Tutkimus perustui positiiviseen organisaatiotutkimukseen, jossa sovelletaan positiivista psykologiaa johtamiseen, johtajuuteen ja organisaation kehittämiseen. Tavoitteena oli tunnistaa sellaiset psykologiset olosuhteet, jotka mahdollistavat positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen sekä suorituskyvyn.	Laadullinen kyselytutkimus. Sisällönanalyysi.	Yksikön pieni koko on merkityksellinen psykologisen turvallisuuden kokemuksen suhteen. Suurissa organisaatioissa on kuitenkin myös mahdollisuus psykologisen turvallisuuden rakentamiseen niin, että erilaiset ohjausmallit voivat luoda käytäntöjä, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta. Tämä liittyy suuresti johtamiseen. Tutkimuksessa painotetaan erityisesti vuorovaikutuksen laatua johtamisessa. Yksilön kokemus psykologisesta turvallisuudesta ja johtamisesta on tärkeää huomioida, sillä psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa ihmisten kokemusten kuuntelulla ja niiden kohtaamisella arvostavalla tavalla. Organisaatiossa, joka täyttää psykologiset perustarpeet ja

			<p>jossa on psykologisesti turvallista johtajuutta korostuvat johtajuus, autonomia, pätevyys sekä suhteellisuus. Psykologisiin perustarpeisiin kuuluvat:</p> <p>kyvykyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia.</p>
<p>Harju, T. & Oja, S. 2020. Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Suomi.</p>	<p>Tavoitteena kerätä tietoa työhyvinvoinnin edistämisestä sekä lisätä osallistamista Oamkin eri osastoilla.</p>	<p>Laadullinen kehittämistutkimus. Sisällönanalyysi.</p>	<p>Organisaatiokulttuurin näkökulmasta psykologinen turvallisuus kannattelee työryhmää muutoksessa. Esihenkilötyöllä on vaikutus työyhteisöjen organisaatiokulttuurin muotoutumiselle. Psykologinen turvallisuus sisältää tiedon yhteisestä suunnasta, ymmärryksen mitä organisaatiossa tapahtuu, vaikutusmahdollisuuksiin, positiiviseen vuorovaikutukseen, tasa-arvon kokemukseen sekä osallisuudesta organisaatioon. Lähiesimiesten ja esimiestyön näkökulmasta on merkittävää, millä tavoin ihmisten jaksamista seurataan ja kuunnellaan. Dialoginen esimiestyö, työntekijöiden kuunteleminen sekä heidän kannustaminen johtamaan omaa työtään voidaan vaikuttaa ja hallita työmäärää ja stressiä.</p>

<p>Kauppi, M., Toivanen, M., Käsälä, M. & Yli-Kaitala, K. 2022. Psykologinen turvallisuus ja uudistava toiminta. Psykologia. Suomi.</p>	<p>Tavoitteena oli selvittää, minkälainen psykologisen turvallisuuden tila on suomalaisessa työelämässä ja selvittää sen yhteyksiä uudistavaan toimintaan.</p>	<p>Määrällinen tutkimus. Tilastoanalyysi.</p>	<p>Miesesihenkilön johtama tiimi koki suurempaa psykologista turvallisuutta verrattuna naisiesihenkilön johtamaan tiimiin. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä aktiivisempaan uudistavaan toimintaan työssä (aloitteiden tekeminen & uudet ideat). Psykologinen turvallisuus on merkittävä ominaisuus nykyajan työelämässä organisaation näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy ryhmämiönä ja keskeinen tekijä sen luomisessa on lähiesihenkilö. Palveleva tai valmentava johtaminen on hyvä maaperä psykologiselle turvallisuudelle.</p>
<p>Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuoksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus. Suomi.</p>	<p>Tavoitteena selvittää, miten psykologinen turvallisuus voi syntyä väliaikaisissa, itseohjautuvissa organisaatioissa.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Sisällönanalyysi.</p>	<p>Vuorovaikutuskulttuuria luomalla, jossa korostetaan toisten arvostamista ja monipuolisuuden näkemistä rikkautena, luodaan hyvät edellytykset psykologiselle turvallisuudelle. Ketterä luottamus (swift trust) mahdollistaa tilapäisorganisaatioissa psykologisen turvallisuuden muodostumisen. Tutkimuksessa tiimin jäsenet kaipaivat tietynlaisia raameja toiminnalle, jotta tiimin välinen psykologinen turvallisuus pääsi muodostumaan.</p>

			<p>Ihmisten mahdollisuus vaikuttaa rooliinsa lisäsi omistajuutta ja osaamisen tunnetta, jotka puolestaan vahvistivat psykologista turvallisuutta. Psykologisen turvallisuuden kokemus oli merkittävä osallistujille, sillä he kokivat muutoksia omissa arvoissaan ja konkreettisesti toimintatavoissaan. Yhteisöllinen johtamismalli, jossa kaikki sai osallistua haluamallaan tavalla tuki psykologista turvallisuutta.</p>
<p>Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Suomi</p>	<p>Tavoitteena oli tunnistaa yhteensattumien paikkoja ja työpaikkojen valmiuksia hyödyntää sattuman tuomia mahdollisuuksia. Käytännötason tavoitteena oli luoda paremmat edellytykset serendipisyyttä tukevalle psykologiselle turvallisuudelle.</p>	<p>Monimenetelmätutkimus. Tilasto- & sisälönanalyysi.</p>	<p>(serendipisyykokemus eli onnekkaita löydöistä tai sattumista rakentuva) Psykologinen turvallisuus luo otollisen maaperän uudistuksille, kuten aloitteiden tekemiselle ja työpaikoilla uusien ideoiden soveltamiselle. Keskeisinä henkilöinä psykologisen turvallisuuden luomisessa ovat esihenkilöt ja ryhmien vetäjät, mutta jokaisella työntekijällä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja ylläpitämisessä. Hierarkkinen, ylhäältä johdettu organisaatio ei edistä psykologista turvallisuutta tai luovuutta. Esihenkilön oma esimerkillisyys kunnioittavalla ja avoimella kommunikaatiolla, kuuntelulla sekä myös oman haavoittuvuuden näyttämällä lisää merkittävästi psykologista turvallisuutta. Serendipisyykokemukset ovat merkittävästi yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen ja uudistavaan organisaatiokulttuuriin.</p>

			<p>Organisaatiokulttuurilla on merkitystä yksilön kokemukseen serendipisyydestä. Työntekijöillä, joilla on vaikutusmahdollisuuksia työssään, kokivat korkeampaa psykologista turvallisuutta kuin niillä, joiden esihenkilö päätti tiimin asioista. Psykologisen turvallisuuden tason korkeaksi luokitelleet pystyivät useammin tekemään aloitteita omaan työhön, työjärjestelyihin sekä tuoteisiin ja palveluihin liittyen. Uusia ideoita syntyi enemmän myös heillä, jotka kokivat psykologista turvallisuutta. Psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen ja rakentaminen on erityisen tärkeää yksilön hyvinvoinnin sekä työn ja työssä kehittymisen kannalta. Uudistavan toiminnan kannalta psykologinen turvallisuus on merkittävää.</p>
<p>Tapio, I., Jokisaari, M., Hyrkkänen, U. & Karppi, M. 2023. Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen. Turun yliopisto. Suomi.</p>	<p>Tavoitteena oli tutkia, millaisia vaikutuksia jaetulla johtamisella oli tiimien toimivuuteen ja jäsenten hyvinvointiin sekä seurata niiden kehitystä ja muutosta. Tämän lisäksi tutkittiin jaetun johtamisen vaikutuksia tiimien toimivuudelle ja hyvinvoinnille.</p>	<p>Monimenetelmätutkimus. Tilasto- ja sisälönanalyysi.</p>	<p>Jaettu johtaminen oli yhteydessä positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen eli mitä korkeampi jaetun johtamisen taso, sitä vähemmän tiimiläiset kokivat psykologisen turvallisuuden laskua. (haastateltavat kokivat jaetun johtajuuden vastuun kantamisena tiimin arjessa). Jaettu johtaminen edesauttaa tiimiläisten yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuunottoa tavoitteista, jotka puolestaan lisäävät psykologista turvallisuutta. Organisaatiolta ja tiimiltä saatu tuki vahvistaa psykologista turvallisuutta.</p>
<p>Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T. & Pyhälampi, A. 2023.</p>	<p>Työsuojelurahaston rahoittama TUNTO2-tutkimushanke. TUNTO2-hanketta edelsi ”TUNTO”-hanke, joten tämän hankkeen tavoitteena oli jatkaa</p>	<p>Monimenetelmätutkimus. Tilasto- ja sisälönanalyysi.</p>	<p>Psykologiseen turvallisuuteen heijastuu työpaikan jäsenten kokemus työpaikan tunneilmasto, sillä se on sosiaalisesti rakentuva ilmiö.</p> <p>Autenttisen tunneilmaston kokemus on yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen, joka puolestaan luo edellytykset</p>

<p>Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa. Aalto-yliopisto. Suomi.</p>	<p>tunnetoimijuustutkimusta työelämässä laajentamalla empiristä tutkimusta tunnetoimijuudesta soveltamalla tunnetoimijuusmittaria erilaisissa organisaatioissa. Hankkeessa syvennettiin ymmärrystä tunnetoimijuuteen, työpaikan tunneilmastoon sekä strategian toteuttamiseen ja näiden yhtymäkohtiin.</p>		<p>innovatiiviselle ajattelulle sekä luovuudelle.</p>
<p>Kannisto, H., Asikainen, I., Puro, V., Koskela, I., Ansio, H., Käpykangas, S., Paajanen, T., Valtonen, T. & Toivio, P. 2022. Turvaa tiimistä! – Työryhmät turvallisuuden tekijöinä. Työterveyslaitos. Suomi.</p>	<p>Kaksi tavoitetta: tutkia, millaisia tiimien toimintaan liittyviä työturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä pystytään tunnistamaan niillä aloilla, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Toisena tavoitteena tutkia ja kuvata keinoja tiimien työturvallisuustoiminnan arviointiin ja sen tukemiseen työpaikoilla.</p>	<p>Monimenetelmä tutkimus. Tilasto- ja sisälönanalyysi.</p>	<p>Johtamiseen liittyvät tekijät ovat vahvasti yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen: tiimissä vahvin yhteys psykologiseen turvallisuuteen oli esihenkilöiden sitoutumisella turvallisuuteen. Yksilö voi omalla suhtautumisellaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen niin, että hän kunnioittaa erilaisuutta, eriäviä näkemyksiä, nostaa esiin vaikeita asioita, keskustele rakentavasti, myöntää omia virheitään, eikä syyllistä toisia heidän virheistään. Organisaatio tukee psykologisen turvallisuuden rakentamista niin, että johtaminen on osallistavaa, rohkaistaan työntekijöitä jakamaan kokemuksiaan, ongelmia, virheitä ja luodaan sellaisia tilaisuuksia, jossa on aikaa yhteiselle keskustelulle ja annetaan mahdollisuus työntekijöiden tutustua toisiinsa, sillä tutuus synnyttää luottamusta. Psykologinen turvallisuus ja yksittäisten ihmisten sosiaalinen rohkeus luo edellytykset vaikuttaa itse työhön ja sen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus auttaa tiimiä toimimaan yhdessä sujuvasti ja turvallisesti.</p>

<p>Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos. Suomi.</p>	<p>Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, kuinka proaktiiviset, yhteisölliset ja johtamiseen liittyvät keinot voisivat parantaa työhyvinvointia työelämän muutoksissa. Myös työuupumusongelman ratkaisemisen edistäminen oli yhtenä tavoitteena. Hankkeen yksi keskeisin tavoite oli tuottaa ja validoida Suomeen uusi, maksuton ja vapaasti käytettävissä oleva työuupumusta mittaava kysely (liikennevalomalli). Toinen hankkeen keskeisistä tavoitteista oli tuottaa tietoa siitä, miten työntekijöiden kimmomaisuutta ja työuupumuksen torjumista voidaan työpaikoilla vaikuttaa työn voimavaroja vahvistamalla ja työn vaatimuksia rajaamalla.</p>	<p>Monimenetelmä tutkimus. Tilasto- ja sisällönanalyysi.</p>	<p>Yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioon lisää työn imua ja vähentää työuupumusta. Palveleva johtaminen lisää työn imua ja vähentää työuupumusta. Reilu kohtelu ja hyvä johtaminen vahvistavat yhteisöllisyyttä työpaikalla, jolloin mm. huolista kertomiseen kannustetaan ja ne hyväksytään. Korona-aika on erityisesti heikentänyt kokemusta työtoverisuhteista, mm. työkaverilta saatu tuki ja suhteiden merkityksellisyys. Työyhteisön tärkeä voimavara on sosiaalinen rohkeus, joka auttaa haastavien mutta tärkeiden asioiden, virheiden myöntämisen ja epäasiallisen käytöksen nostamisessa yleiseen keskusteluun. Rohkeuteen liittyy riskin ottaminen. Sosiaalisessa rohkeudessa riskinä on mm. oma maine, sosiaaliset suhteet kärsivät tai leimautuu hankalaksi työyhteisössä. Sosiaalinen rohkeus oli yhteydessä työn sosiaalisten voimavarojen vahvistumiseen, joka edesauttoi yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Sosiaalista rohkeutta voidaan edistää sellaisilla työoloilla, jotka tukevat työntekijöiden sosiaalisesti rohkeaa toimintaa eli: johtajalta saatu tuki ja kannustus, työyhteisössä vallitseva luottamus ja psykologinen turvallisuus.</p>
<p>Kausto, J., Vuorento, M., Salminen, S., Hakanen, J., Sauni, R. & Mäkikangas, A. 2024. Työuupumukseen liittyviä käytäntöjä. Selvitys Euroopan 10 eri maassa.</p>	<p>Valtioneuvoston kanslian toimeksiantosta hanke selvitti työuupumukseen liittyviä määritelmiä sekä hoidon, diagnoosoinnin ja työpaikkojen käytäntöjä eri maissa. Tavoitteena oli selvittää, mitä tiedetään erilaisista käytännöistä liittyen toipumiseen, työhön</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Sisällönanalyysi.</p>	<p>Psykologinen turvallisuus nousi yhdeksi teemaksi, kun selvitettiin työuupumuksen ennaltaehkäisyä. Myös esihenkilötyö ja johtaminen nousi esille yhdeksi teemaksi. Esihenkilöiden ja organisaation johdon tulisi olla aktiivisia työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa ja heidän tulisi osata luoda keskustelevaa ja osallistavaa kulttuuria. Psykologinen turvallisuus edesauttaisi esihenkilöitä ottamaan puheeksi</p>

Valtioneuvosto. Suomi.	paluuseen ja työhön osallistumiseen. Tutkimuksessa esitetään Suomessa tapahtuvaan hoitoon, tunnistamiseen, määrittelyyn, ennaltaehkäisyyn suosituksia ja toimenpideehtoja työuupumukseen liittyen.		vaikeat asiat esim. työhyvinvoinnin muutokset. Organisaatiokulttuurin tulisi muuttua lähemmäs keskustelempaan kulttuuriin, jotta psykologinen turvallisuus toteutuu. Psykologisen turvallisuuden puute voi lisätä stressiä ja työuupumusta.
Visuri, S., Ansio, H. & Koskela, I. 2023. Floor is Ours! Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä. Työterveyslaitos. Suomi.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka joko edistävät tai estävät epäkohtiin puuttumista. Näiden lisäksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään keinoja, jotka parantavat työturvallisuutta ja työhyvinvointia sekä työyhteisölle keinoja puuttumaan epäkohtiin.	Laadullinen tutkimus. Sisällönanalyysi ja teema-analyysi.	Tutkimuksen tuloksissa tulee esiin se, että tutkittavat kuvaavat hyvinvointia hyvänä ja turvallisenä ilmapiirinä. Hyvinvointia jäsennetään myös organisatorisin ja yhteiskunnallisin toimin johdetavissa olevana asiana. Hyvin merkityksellinen tekijä, joka vahvistaa työhyvinvointia ja turvallisuutta, on työyhteisösuhteet. Psykologisesti turvallinen keskustelu- ja palautekulttuuri on toimivan työryhmän, työyhteisön ja organisaation edellytys. Ihmisiä kannustetaan keskusteluun, joka on avointa, rehellistä, onnistumisia tunnustavaa sekä kannustavaa mutta myös kriittistä. Tämä kulttuuri auttaa epäkohtiin puuttumista. Jotta epäkohdista uskaljetaan puhua, tulee henkilöllä olla luottamus siihen, että työryhmän jäsenillä on lähtökohtaisesti hyvä tahto ja he pystyvät joustavaan ymmärrykseen ongelmien ilmaantuessa ja niiden ratkaisemisessa. Tutkittavat toteavat, että turvallinen tila ei ole jokin valmiina saatava ilmiö, vaan se on jotakin sellaista, joka täytyy itse luoda. Turvallisessa tilassa on lupa olla epätäydellinen ja keskeneräinen, sillä työyhteisö sallii erilaisuuden ja jokaisen oman persoonan. Johtavassa asemassa olevilla tulee olla valmius kuunnella ja ymmärtää muiden näkökulmia. Tutkittavat toivovat johtamisen olevan

			<p>selkeää, johdonmukaista, vastuuvuoroista sekä työhyvinvointia ja työturvallisuutta huomioivaa. Tärkeää, että johtaja itse pyytää ja vastaanottaa palautetta toimintansa kehittämiseksi. Parijohtamisella ja jaetulla johtamisella on sellaisia vahvuuksia, jotka tukevat toiminnan ja henkilöstön johtamista.</p>
--	--	--	--