

Ruusu Toivonen

## **PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MERKITYS TYÖKYKYYN**

– Arvostus, yhteisöllisyys, yksilöllinen osaaminen ja suhtautuminen virheisiin edistävinä tekijöinä

## **PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MERKITYS TYÖKYKYYN**

– Arvostus, yhteisöllisyys, yksilöllinen osaaminen ja suhtautuminen virheisiin edistävinä tekijöinä

Ruus Toivonen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2025  
Tradenomi (YAMK), johtaminen ja työ-  
hyvinvointi  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Tradenomi YAMK, Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Ruusu Toivonen

Opinnäytetyön nimi: Psykologisen turvallisuuden merkitys työkykyyn

Työn ohjaaja: Noora Schroderus

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2025

Sivumäärä: 47 + 2 liitettä

---

Psykologisen turvallisuuden taso vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijät uskaltavat ottaa riskejä, kertoa vapaasti ideoitaan ja kokevatko he, että voivat olla omia itseänsä töissä ja heidän yksilöllistä ammattitaitoansa arvostetaan. Työyhteisö hyötyy korkeasta psykologisen turvallisuuden tasosta, kun asioita uskalletaan kehittää, työyhteisöön sitoudutaan ja koetaan, että omaa mielipidettä kaitavaan ja ammatillisesti osaamista arvostetaan. Monissa työyhteisöissä hyödytään siitä, että virheitä pystytään käsitellä avoimesti ja ne nähdään oppimisen paikkoina, sen sijaan että niistä syyllistettäisiin. Turvallinen ilmapiiri muodostuu myös siitä, kun kannustetaan kysymään ja osaamista jaetaan.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus, jolla on pyritty hankkimaan syvällistä ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista ja millä tasolla vastaajien psykologinen turvallisuus on. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kuinka psykologinen turvallisuus vaikuttaa työkykyyn ja työssäjaksamiseen. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevät henkilöt eri organisaatioista. Aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joissa eri teemat ja alustava eteneminen on lähetetty vastaajille ennakoon. Aineiston analysointiin on käytetty teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä. Aineistosta koostettiin yhteenvedot, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimusta voi hyödyntää organisaatioissa, jotta voidaan tiedostaa, miten psykologisen turvallisuuden tasoa voitaisiin nostaa ja mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen sekä siihen, kuinka psykologisen turvallisuuden taso heijastuu työntekijöiden työkykyyn. Jatkotutkimuksena aiheesta voisi tehdä tutkimuksen keskittyen esihenkilötyön vaikutukseen psykologisen turvallisuuden muodostumisessa tai ottaa tutkimuskohteeksi sellaisen organisaation, missä on jokin muutos menossa ja tarkastella muutoksen vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen eri vaiheissa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykologisella turvallisuudella on merkitystä työkykyyn ja jaksamiseen. Kun työntekijät kokevat, että voivat olla omana itsenänsä, tuntevat luottamusta ja uskaltavat sanoa ääneen ajatuksiaan, niin se tukee sekä työkykyä että innostusta ja myös lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toimivuutta ja työn merkityksellisyyttä. Kehitysehdotuksena tässä tutkimuksessa nousi esille tarve paremmalle tiedonkululle, ketterämmälle päätöksenteolle, konkreettisille toimille työilmapiiriin parantamiseksi ja työkykyä parantamaan rakenteellisia muutoksia.

---

Asiasanat: Psykologinen turvallisuus, työkyky, jaksaminen, tapaustutkimus, sisältöanalyysi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Leadership and Well-being at work

---

Author: Ruusu Toivonen  
Title of thesis: The importance of psychological safety for work ability  
Supervisor: Noora Schroderus  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025  
Number of pages: 47 + 2 appendix

---

Psychological safety affects how freely employees share ideas, take risks, and feel they can be themselves at work. It also influences whether their individual expertise is recognized and valued. When the level of psychological safety is high, people feel safe to speak up, suggest improvements, and trust that their voice matters. This strengthens engagement and improves how the workplace functions. Many teams benefit from an open approach to mistakes, where they are seen as learning opportunities instead of reasons for blame. A safe and supportive work atmosphere also comes from encouraging questions and sharing knowledge.

This research used a case study approach to gain a deeper understanding of the topic. The aim was to identify the factors that support or hinder psychological safety, assess its current level among participants, and explore its impact on work ability and well-being. The target group consisted of professionals working in vocational education across different organizations. Data was collected through thematic interviews, with the topics sent to participants in advance. A theory-driven content analysis was used to analyze the responses. The results were compiled into summaries, conclusions, and suggestions for future research.

The findings can help organizations understand how to strengthen psychological safety, what influences its development, and how it relates to employees' well-being and resilience. Future research could explore how leadership affects the formation of psychological safety or study how organizational change impacts it at various stages.

This study shows that psychological safety plays a significant role in supporting employees' ability to cope and stay motivated. When people feel trusted and accepted as they are, and can share ideas without fear, the work community becomes more cohesive, effective, and meaningful. Improvement suggestions from the study included better communication, more agile decision-making, concrete actions to support the work climate, and structural changes to promote work ability.

---

Keywords: Psychological safety, work ability, well-being at work, case study, content analysis

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS .....	9
2.1	Määritelmä .....	9
2.2	Merkitys.....	10
2.3	Psykologisen turvallisuuden muodostuminen .....	11
3	TYÖKYKY .....	15
3.1	Työkyvyn osa-alueet .....	16
3.2	Kuormitus ja jaksaminen .....	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	22
4.1	Tapaustutkimus lähestymistapana .....	23
4.2	Tutkimuksen metodologiset kysymykset.....	24
4.3	Aineiston keruu ja analysointimenetelmät.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	27
5.1	Arvostus ja yhteisöllisyys .....	28
5.2	Tavoitteet, hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet .....	30
5.3	Virheiden teko, oppiminen ja riskien ottaminen .....	30
5.4	Vuorovaikutus ja yksilöllinen osaaminen.....	31
5.5	Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja kehittämissuhteet .....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	35
6.1	Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen prosessin arviointi .....	40
6.2	Luotettavuus ja eettisyyden pohdinta .....	41
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

Psykologinen turvallisuus on käsitteenä vakiintunut ja yleisesti melko tunnettu. Julkisessa keskustelussa on viime vuosina käsitelty runsaasti suomalaisten työhyvinvoinnin heikkenemisestä. Suomalaisten mielestä hyvä työilmapiiri, motivoiva työ ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä (Suomalaisen työn liitto 2017). Tämän opinnäytetyön aiheena on tarkastella kuinka psykologinen turvallisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tämä taustatutkimus on kohdistettu ammatillisen opetuksen parissa työskenteleville henkilöille eri organisaatioista. Tutkimuksessa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja mitkä tekijät ovat estäneet tai edistäneet sen muodostumista.

Tutkimuksessa esille nousseet psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät auttavat tunnistamaan niitä tekijöitä, joihin organisaatioissa tulisi puuttua. Näin voidaan ehkäistä sitä, etteivät nämä tekijät heikennä psykologista turvallisuutta ja siten työhyvinvointia. Tanja Lapin (2022, 17, 157) mukaan työpaikoilla havahdutaan työuupumusilmiöön yleensä vasta siinä vaiheessa, kun joku avainhenkilöistä jää uupumuksen vuoksi pois. Havahtumisen kannalta ei ole merkityksellistä, vaikka siitä olisi keskusteltu aiemmin organisaatiossa. Osaajapulan vuoksi organisaatioiden on pidettävä entistä parempaa huolta työntekijöistään ja kiinnitettävä huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja mielenterveyteen. Lapin mukaan yksi tärkeimmistä jaksamisen ja työkyvyn mahdollistajista on hyvä esihenkilötyö. Esihenkilötyö vaikuttaa työhön, työyhteisöön ja työssä suoriutumiseen hyvässä ja pahassa. Nina Rinteen (2021, 132–134) mukaan esihenkilön arvomaailma vaikuttaa kriittisesti työntekijöihin ja voi omilla linjauksillaan, käytöksellä ja puuttumisella edistää psykologisen turvallisuuden kokemuksen muodostumista. Tutkimuksessa käsitellään työyhteisöjä kokonaisuuksina sekä esihenkilön ja johdon merkitystä psykologisen turvallisuuden muodostumisessa ja on yritetty saada ymmärrystä, miten esihenkilöt voivat edistää sen muodostumista.

Tämän tutkimuksen tekeminen on aloitettu keväällä 2024 hyväksyttämällä aihe. Tutkimuksen aihe on alusta asti liittynyt psykologiseen turvallisuuteen ja kuinka se vaikuttaa työkykyyn. Tutkimuksen teoriaosuudet on tehty suurimmaksi osaksi kesän ja syksyn 2024 aikana ja niitä on tarvittaessa täydennetty myöhemmin. Tutkimusmenetelmänä piti olla alun perin sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Tutkimuksen piti myös kohdistua vain yhteen organisaatioon. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui lopulta ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleviä henkilöitä, ja menetelmä tarkentui vain laadulliseksi tutkimukseksi joulukuussa 2024. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat

itse ilmoittautuneet tekijälle haastateltaviksi saatuaan kohdennettua sähköpostia. Näitä sähköposteja on lähetetty satunnaisotannalla useammassa eri organisaatiossa työskenteleville. Teema-haastattelut tehtiin tammikuun ja huhtikuun aikana Teamsissa, ja haastatteluja oli yhteensä kuusi kappaletta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen tuloksia analysoitiin. Tutkimusaineistosta muodostettiin eri teemoja, joiden alle tulokset on kerätty.

Tässä työssä edetään aluksi teoreettista viitekehystä aiheesta. Aiheet on jaoteltu psykologiseen turvallisuuteen ja työkykyyn. Psykologisesta turvallisuudesta tässä työssä käsitellään sen määrittelyä, merkitystä ja muodostumista. Työkyvyssä teoriaosuus keskittyy kuormitukseen ja jaksamiseen työkykyyn liittyvän pohjatiedon lisäksi. Tutkimuksen lähestymistapa (tapaustutkimus), metodologiset kysymykset, tutkimusprosessin vaiheet sekä aineiston kerääminen ja analysointimenetelmät esitellään selkeästi ja eri valinnat perustellaan. Tutkimustulokset on jaoteltu isompien teemojen alle ja niistä tuotu tuloksia esille havainnollistaen ja perustellen. Lopuksi työssä on johtopäätökset tuloksista, tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi, jatkotutkimusehdotukset ja koko prosessin etenemisen reflektointi.

Tutkimuksen kohteena ovat ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevät sekä ammatillisesta peruskoulutuksesta että korkea-asteelta. Opetushallitus (2025a) määrittelee ammatillisen koulutuksen tavoitteeksi kehittää työelämää ja ammatillisen perustutkinnon jälkeen on mahdollista opiskella korkeakoulussa. Ammatillisissa oppilaitoksissa järjestetään myös tutkintoihin valmentavaa opetusta ja koulutus kehittää työelämää, pyrkii vastaamaan tuleviin osaamistarpeisiin ja edistää yrittäjyyttä. Ammattikorkeakoulut kuuluvat Suomen korkeakoulujärjestelmään ja ovat suuntautuneet työelämään, ja niissä perustuu toiminta työelämän asettamiin korkean ammattitaidon vaatimukseen (Opetushallitus 2025b). Työelämän muutos edellyttää ammatilliselta koulutukselta tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa, mikä haastavaa ja ei aina onnistu. Ammatillisen koulutuksen parissa on ristipainetta työelämän vaatimusten ja opiskelijoiden tarpeiden välille. Jotkut haasteet voivat näkyä negatiivisena keskusteluna julkisuudessa. Opiskelijälähtöisyys, moniammatillinen yhteistyö ja laadukkaat oppimisympäristöt tukevat oppijoita. Ammatilliset opettajat ovat linkki työelämän ja koulutuksen välillä. (Helander, Tammilehto, Pukkila & Eerola 2023.) Tämän työn kohderyhmä ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevät henkilöt ovat tärkeä tutkimuskohde työn haastavuuden ja ristipaineiden takia. Tämä vaatii jatkuvaa tasapainottelua ja heidän on toimittavat linkkinä työelämän ja koulutuksen välissä. Työyhteisöt kostuvat useista eri alan ammattilaisesta, jolloin ne sisältävät paljon erilaista osaamista ja kokemusta. Moniammatillinen yhteistyö ja

opiskelijalähtöisyys edellyttää ammattitaitoa ja työelämän muutos vaikuttaa suoraan ammatilliseen koulutukseen ja opettajien työhön.

## 2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Edmondsonin (1999, 350–383) mukaan psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tiimin jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa muodostuvaa tunnetilaa. Rinteen (2021, 81–82) mukaan psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä ratkomaan haastaviakin asioita ja nostaa organisaation stressin sietokykyä ja ongelmanratkaisukykyä paineiden alla. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus rakentuu suoruudelle, selkeille tavoitteille, avoimuudelle ja läpinäkyvyydelle. Olennaista on, että ihmiset voivat tuntea oppivansa ja virheet ovat sallittuja. (Rinne 2021, 81–82.) Clarkin (2020, 20) mukaan psykologinen turvallisuus on kunnossa, kun tuntee yhteenkuuluvuutta, on turvallista oppia ja osallistua sekä turvallista haastaa vallitsevaa tilannetta ilman että joutuu pelkäämään, että häpäistään, vähätellään tai rangaistaan siitä.

### 2.1 Määritelmä

Edmondsonin (1999, 350–383) mukaan se, että voi avoimesti ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan sekä kehitysehdotuksia kuvaa psykologista turvallisuutta. Tämä edistää avointa kommunikointia, uskalletaan kysyä ja esittää myös epäkohtia ja huolia. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ei tarvitse pelätä virheitä, vaan niistä uskalletaan keskustella ja ottaa oppimisenä. Vuorovaikutuksessa on havaittavissa kunnioitus ja luottamus. (Edmondson 1999, 350–383.) Clarkin (2020, 22) mukaan psykologinen turvallisuus tulee ihmisten fysiologisten perustarpeiden jälkeen ja huonot kokemukset esimerkiksi häpäisystä tai vähättelystä vaikuttavat omaan käyttäytymiseemme pitkään.

Psykologisesti turvallisessa yhteisössä ihmiset pääsevät luontaisesti eroon itsensä suojaamisesta, ja jos tunnemme itsemme arvostetuiksi, niin koemme olomme miellyttäväksi. Jos emme koe itsemme arvostetuiksi niin koemme tilanteen epämiellyttäväksi. Psykologisen turvallisuuden luominen on yhteisen toiminnan ja tapojen luomista, jossa kaikki voivat kokea olonsa turvallisiksi. (Rinne 2021, 27–33.)

Psykologinen turvallisuus kuvaa henkilön kykyä olla oma itsensä ilman, että hänen tarvitsee miettiä, vaikuttaako se hänen uraansa, statukseensa tai minäkuvaansa. Psykologisen turvallisuuden kokemuksella on vaikutusta työntekijöiden resilienssiin ja se auttaa selviämään epäonnistumisista. Johtajat, jotka kokevat positiivisia tunteita ja ovat joustavia, edistävät toiminnallaan työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta ja siten myös heidän hyvinvointiansa. Organisaatiot,

jotka haluavat edistää työhyvinvointia, hyötyvät johtajista, jotka edistävät joustavuutta ja siten psykologisen turvallisuuden kokemusta. Kun työntekijät eivät pelkää negatiivisia seurauksia sanomisistaan, he uskaltavat kertoa ideansa, huolensa ja kysymyksensä ääneen. Tällöin he myös osoittavat positiiviset kokemukset, mikä edistää työhyvinvointia sekä siten lisää tuottavuutta ja parantaa suoritusta. (Potter, Willis & Nelkin 2022, 9–13.)

Rinteen (2021, 27–31) mukaan psykologinen turvallisuus on käytännössä yhteinen sopimus. Taivotteena on tila, jossa kaikki voivat tuntea itsensä hyväksytyksi ja laittaa itsensä kokonaan peliin. Se on tunne ja kokemus siitä, että voi tuoda esille uusia ideoita, kysyä jos jokin mietityttää, kertoa keskeneräisiä ajatuksia, pyytää apua, myöntää virheitä ja varmistaa asioita, ilman että joutuu miettimään nolatuksi tulemista tai muuta häpeää. Rinne kuvailee psykologista turvallisuutta kokemukseksi siitä, että voi puhua ajatuksiaan ääneen ja tulee hyväksytyksi ja kuulluksi ryhmässä. Hänen mukaansa työyhteisön sekä kollegoiden tuki ja apu kuuluvat tähän kokemukseen vahvasti. (Rinne 2021, 27–31.)

Psykologinen turvallisuus on osa vastuullista yrityskulttuuria, ja siihen liittyy vahvasti yhdenvertaisuus. Vastuullinen yrityskulttuuri on muodostunut tärkeäksi osaksi yritysten brändiä, ja se nähdään vetovoimatekijänä esimerkiksi rekrytoinneissa. Psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen edellyttää organisaatiolta lahjomattomuutta ja selkärankaa, mikä voidaan nähdä osana vastuullisuuden kulttuuria. (Rinne 2021, 71–72.) Edmondsonin (1999, 350–383) mukaan psykologinen turvallisuus kuuluu olennaisesti johtamiseen. Luottamuksen ja kunnioituksen kannalta esihenkilön käytöksellä on merkittävä rooli sen luomisessa.

## 2.2 Merkitys

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden tunteeseen, joka heillä on töissä ollessaan, ja sitä kautta työhyvinvointiin. Se vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Psykologinen turvallisuus kuvastaa työntekijöiden kokemusta turvallisuudesta työpaikalla, ja se vaikuttaa motivaatioon, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Vastaavasti, mikäli kokemus psykologisesta turvallisuudesta on matala, on työntekijöillä todennäköisemmin myös alhaisempi motivaatio ja negatiivinen tunne työstä ja henkilökohtaisesta elämästään. Turvattomuuden ja epävarmuuden tunne ovat syinä kokemukseen alhaisesta psykologisesta turvallisuudesta. Hyvinvoiva työntekijä lisää yrityksen kilpailukykyisyyttä ja suorituskäkyä. (Lin ym. 2022, 2, 8.)

Rinteen (2021, 46–50) mukaan turvattomuuden seurauksena syntyy hiljaisuutta, ja ihmiset jättävät sanomatta kokemuksiaan, ajatuksiaan, tarpeitaan ja tunteitaan. Hänen mukaansa jokaisella on tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta ja luottamusta, ennen kun voi osallistua täysimääräisesti yhteiseen tekemiseen. Turvan tunteen syntymiseen joutuu käyttämään aikaa ja vaivaa. (Rinne 2021, 46–50.)

Virheet salliva kulttuuri edistää halua oppia. Oppimisesta saadaan kilpailuetua niihin yrityksiin verrattuna, jotka kärsivät muutosvastarinnasta. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa oppimiseen ja uusien asioiden kokeilemiseen sekä omista ja muiden kokemuksista oppimiseen. Tiedon jakaminen on osa oppivaa organisaatiota, ja virheiden avoin käsittely on avain oppimiseen. (Rinne 2021, 60–61.)

### **2.3 Psykologisen turvallisuuden muodostuminen**

Clarkin (2020, 11–34) mukaan psykologisen turvallisuuden määrittely voidaan jakaa neljään tasoon:

1. yhteenkuuluvuuden muodostumiseen
2. oppimisvaiheeseen
3. osallistumisvaiheeseen
4. kehittämisen vaiheeseen.

Yleensä tasoissa edetään vaiheittain, mutta on mahdollista, että uusi rekrytoitu ammattilainen etenee muodostumisessa kolmannelta vaiheelta. Ensimmäisessä vaiheessa uusi työntekijä pääsee sisälle työpaikan kulttuuriin ja tutustuu yhteisöön. Oppimisvaiheessa ryhmän reaktiot vaikuttavat siihen, uskalkaako uusi työntekijä kysellä ja mahdollisesti tehdä virheitä oppiakseen. Omaaloitteisuus ja innostus voivat latistua, jos kokee, ettei saa tukea yhteisössä. Osallistumisvaiheessa työntekijä suoriutuu työtehtävistään itsenäisesti riittävällä tasolla. Uusi työntekijä voi saada luottamusta ja kannustusta, jotta hänellä on mahdollisuus selvittää itsenäisesti ja omaaloitteisesti. Kun nämä kaikki muut tasot on saavutettu, päästään kehittämisen vaiheeseen. Tällöin työntekijä uskaltaa tuoda omat mielipiteensä ja näkemyksensä esille. Kokemus siitä, että tulee kuulluksi ja uusia ideoita arvostetaan edistää innokkuutta innovoida uutta, mikä lisää yrityksen kilpailukykyä. (Clark 2020, 11–43.)



Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden tasot (Clark 2020, 11–43.)

Edmondsonin (2019, 19–20) mukaan organisaation psykologista turvallisuutta voidaan tutkia seuraavan seitsemän kohdan kautta ja näiden ollessa kunnossa on psykologinen turvallisuus korkealla.

1. Tiimissä virheitä ei käännetä henkilöä vastaan
2. Tiimin jäsenet uskaltavat tuoda esille ongelmia ja haastavia tapauksia
3. Tiimissä uskalletaan olla erilaisia
4. Tiimissä uskalletaan ottaa riskejä
5. Tiimissä on helppo kysyä apua
6. Kukaan tiimissä ei tarkoituksella halua heikentää toisen jäsenen toimintaa
7. Jokainen kokee, että tiimissä arvostetaan heidän omia taitojansa ja osaamista

(Edmondson 2019, 19–20.)

Rinteen (2021, 43–45) mukaan organisaatiossa on hyvä kiinnittää huomiota kulttuuriin ja tapoihin, jotka luovat edellytykset kokeiluille ja epäonnistumiset otetaan opiksi. Hänen mukaansa avoimuuden lisääminen vahvistaa rohkeutta ja panostaa yhtenäisen ja vahvan arvopohjan luomiseen yhteisössä. Yksilötasolla tärkeintä on luottamuksen rakentamisen halu ja taito.

Onnellisuuden tunne lisää työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Silloin myös jaetaan onnistumisen kokemuksia ja saadaan vähennetty jännitteitä työpaikalla. Positiiviset tunteet, kuten ilo, suojaavat negatiivisilta tunteilta ja parantavat työntekijän kykyä suoriutua työstä kognitiivisesti. (Aboramadan & Mansoor 2023, 2137, 2139.)

Rinne (2021, 50–54) kannustaa vaikuttamaan tilaisuuksien avoimuuteen rennon keskustelun ja läsnäolon keinoin. Hänen mukaansa alussa koettu rentous kantaa läpi tilaisuuden ja tilaisuuden vetäjän tulisi pysyä rauhallisena ja avoimena ihmisille. Alussa voi vaikka paljastaa jotain henkilökohtaista niin tunnelma on avoin alusta alkaen. Hän muistuttaa, että sietämällä hiljaisuutta lisää muiden aktiivisuutta.

Turvallisuudentunnetta lisäävät selkeät rakenteet ja avoimet pelisäännöt organisaatiossa. Niiden muuttaminen tulisi aina olla perusteltua ja avoimesti keskusteltua. Psykologisen turvallisuuden kokemus heikentyy aina hetkeksi rakenteiden muuttamisesta. Jos kokemus psykologisesta turvallisuudesta on korkealla, keskustellaan muutostilanteissa avoimemmin peloista ja huolista. Tämä auttaa selviämään paremmin, ja hankalissa ja turvaa heiluttavissa tilanteissa on mahdollista säilyttää kokemus turvallisuudesta. (Rinne 2021, 101–103.)

Rinteen (2021, 225–226) mukaan psykologisessa turvallisuudessa on kyse yhteyden kokemuksesta, joka edellyttää haavoittuvuuden kokemukseen asettumista. Hänen mukaansa meidän on kohdattava oma haavoittuvuutemme ja ymmärrettävä, mikä sitä edistää ja mikä yhteyden tielle voi tulla. Näin voimme kohdata toistemme haavoittuvuutta.

Psykologisen turvallisuuden vahvistamisen kannalta on tärkeää, että ymmärretään nykytila ja tavoitetila sekä kuva siitä, minkälaisella käyttäytymisellä tavoitetila saavutetaan. Toimintatapojen tulee olla mahdollisimman kirkkaita ja ulottua kaikille organisaation tasoille. On hyvä myös edistää psykologiseen turvallisuuteen liittyvän tiedon ja käytänteiden liikkumista organisaatiossa. (Rinne 2021, 273–276.)

Aron (2018, 127–132) mukaan psykologinen turvallisuus on tiimin tärkein ominaisuus tuottavuuden, innovaatioiden ja tehokkuuden kannalta. Hänen mukaansa virtuaalirakenteisissa työyhteisöissä kärsitään kommunikaatiovajeesta, vaikka niissä luottamuksen merkitys on perinteisiä tiimejä merkittävämmässä roolissa. Luomalla tiimiin vahva luottamus ja ylläpitämällä sitä, voi virtuaalinen tiimityö olla erittäin tehokasta. (Aro 2018, 127–132.) Edmondsonin (2008) mukaan psykologista

turvallisuutta organisaatioissa voidaan edistää järjestämällä erilaista toimintaa ja tapahtumia tiimityölle ja verkostojen muodostumiselle.

### 3 TYÖKYKY

Työkyky on käsitteenä moniulotteinen ja monipuolinen. Käsitteen määrittelyssä on korostunut se, että yksilön, hänen työnsä ja ympäristönsä yhdessä muodostavat työkyvyn. Kyseessä eivät ole vain yksilön omat ominaisuudet. Työkyvyn edistämässä ja työkyvyn yksilöllisiä edellytyksiä määriteltäessä on hyvä ottaa huomioon työkykyisyyden konteksti- ja aikasidonnaisuus. Haasteet työ-säjäksamisessä johtuvat usein siitä, että työprosessit ovat huonosti organisoituja, ei ole mahdolli-suutta vaikuttaa työhön, yhteistyö ei suju tai on liian kiire. (Gould ym. 2006, 19–20.)

Työkyvyn perustan muodostavat fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja motivaatio. Lisäksi siihen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten elämäntilanne, yhteiskunnalliset tekijät ja toiminta työ-paikalla (Työterveyslaitos 2024). Mannermaan (2022, 289–290, 310) mukaan hyvä johtaminen, osaaminen, työyhteisö, työolosuhteet sekä työkykyinen työntekijä ovat työhyvinvoinnin edellytyk-siä. Työolosuhteiden kehittäminen, työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja niiden korjaaminen ovat työkykyjohtamisen perustana. Keskeistä on aktiivinen vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen. Hänen mukaansa tärkeimpinä työkaluina ovat varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamallit. Esihenkilötyössä kuuntelu ja ongelmatilan-teissa ajoissa puheeksi ottaminen lisäävät luottamusta. Esihenkilötyö on keskeistä yhteistoiminnan mahdollistamisessa. Työturvallisuuskeskuksen (2024a) mukaan työkyvyn varhaisen tuen mallin toimintaperiaatteet tekevät työyhteisön toiminnasta oikeudenmukaista, edistävät tasa-arvoista koh-telua sekä selkeyttävät prosessia, kun on selkeät toimintamallin minkä mukaan toimia. Varhaisen tuen malli ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet ovat työsuojelutoiminnan keskeistä sisältöä.

Alahuhtanen ja Huhta (2018, 26–30) toteavat, että työterveyden johtamisessa vain lakisääteisellä minimitasolla toimiminen ei ole pitkällä aikavälillä järkevää, mikäli halutaan tuloksia pitkällä aikavä-lillä niin että sairauspoissaolot vähenevät ja aidosti huolehditaan työntekijöistä. Työkykyä ylläpitä-vät toimet ovat yhteispeliä, joka toteutetaan työnantajan edustajien, henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa. Vastuu kokonaisuudesta on työnantajalla, kun puhutaan henkilöstön turvallisuu-desta ja terveydestä sekä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Henrikssonin ja Joensuun (2023) mukaan työkykyä tulee tarkastella laaja-alaisesti ottaen huomioon myös muut tekijät terveyden ja toimintakyvyn lisäksi. Osaaminen ja sosiaaliset tekijät liittyvät työkykyyn, ja työkyvyn kannalta on merkityksellisiä myös lähiyhteisö, perhe, puoliso sekä työyhteisö ja johto.

Työkykyyn liittyvistä asioista on pyrittävä keskustelemaan työpaikoilla, ja siihen liittyen pelisääntöistä ja toimintamalleista viestimällä voidaan edistää työyhteisössä sitä, että yhteinen ymmärrys niiden merkityksestä lisääntyy. Lähtökohtana on ensisijaisesti työturvallisuudesta huolehtiminen, työntekijöistä välittäminen, ennakoiva toimita ja tasapuolinen kohtelu kaikille. (Alahuhtanen & Huhta 2018, 146.)

Mannermaa (2022, 291–291) muistuttaa myös työntekijöiden omasta arvioinnista työnsä määrästä ja sen vaativuudesta, jota tulisi ajoittain arvioida. Hänen mukaansa työkyvyn hallinnan kannalta työtehtävien selkeys ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä. Merkkejä työkyvyn vaarantumisesta ovat jaksamisongelmat, ongelmat saavuttavat työn vaatimuksia tai heikentynyt laatu, työajanhallinnan ongelmat, muutokset käyttäytymisessä, työkavereiden huoli toisesta ja epäasiallinen käytös. Työturvallisuuskeskuksen (2024a) mukaan työkyvyn kannalta varhainen tuki ja ongelmiin puuttuminen kuuluvat työpaikan eettisiin periaatteisiin ja ovat osa toimivaa työpaikkaa. Haastaviin asioihin puuttuminen, yhteistyö, sitoutuminen sovittuihin periaatteisiin ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin onnistumiseksi. Yhdessä sovitut säännöt ja määritellyt rajat, milloin puututaan, auttavat esihenkilöitä ottamaan haastaviakin asioita puheeksi, toimimaan lainsäädännön mukaan ja edistämään työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta (Työturvallisuuskeskus 2024b).

### **3.1 Työkyvyn osa-alueet**

Mannermaan (2022, 289–291) mukaan työkykyjohtaminen lähtee liikkeelle jokaisen yksilön henkilökohtaisesta työkyvystä, ja työhyvinvointi muodostuu sen seurauksena sujuvasta työskentelystä. Työkyky voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: fyysiseen-, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä sisäiseen ”työn imuun”.

### Fyysinen hyvinvointi

- Terveys ja terveelliset elämäntavat
- Ravinto
- Lepo ja uni
- Fyysinen kunto

### Psyykinen hyvinvointi

- Selkeät tavoitteet ja sitoutuminen
- Ajantasainen ammattitaito
- Hallinnan tunne
- Arvostuksen tunne
- Mahdollisuudet vaikuttaa ja työajan joustot
- Elämönhallinta ja harrastukset

### Sosiaalinen hyvinvointi

- Suhteet läheisiin
- Suhteet työkavereihin
- Erilaisiin verkostoihin ja yhteisöihin kuuluminen
- Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot

### Sisäinen "työn imu"

- Omat arvot ja ihanteet
- Tiedostaminen itselle tärkeistä asioista
- Innostus ja sisäinen motivaatio
- Ammattitilpeys

Kuvio 2. Työkyvyn osa-alueet (Mannermaa 2022, 289–291)

Psykososiaaliset kuormitustekijät koskevat kaikkia työntekijöitä ja niillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimijuuteen liittyviä tekijöitä. Nämä ovat aina kytköksissä työoloihin tai työhön, riippumatta siitä kuka työtä tekee. Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät ole yksilön haasteita. Jaksamisen ja työkyvyn kannalta työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät ovat merkittävässä roolissa. (Lappi 2022, 150–154.)

Mannermaan (2022, 303) mukaan kokemus psykososiaalisesta kuormituksesta on yksilöllistä ja kokemukseen työn kuormituksesta vaikuttaa ikä, sukupuoli, työkyky, terveys, ammattitaito, sosiaalinen tuki, palautumisen taso ja edellytykset hoitaa työtä. Hänen mukaansa psykososiaalinen kuormitus voidaan jakaa työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviin tekijöihin, työn suunnitteluun, jakamiseen ja tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen sekä työyhteisön sosiaaliseen sujuvuuteen liittyviin tekijöihin. (Mannermaa 2022, 303.)

Henkilökohtaisen terveyden ja työkyvyn perusta muodostuu omasta terveydestä ja työkyvystä huolehtimalla. Työuran aikana työkyky voi muuttua merkittävästi, mikä vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Yksilön voimavarat muuttuvat ikääntyessä ja työelämä muuttuu jatkuvasti muun muassa globalisaation ja teknologian kehityksen takia. Erilaiset sairaudet, pitkäaikainen ja haitallinen fyysinen tai henkinen kuormitus työssä ja elämäntilanteet sekä elintavat vaikuttavat työkykyyn. Työkyvyn säilymisen kannalta on tavoiteltava terveellistä ja turvallista tasapainoa työn ja ihmisen voimavarojen

välillä. Työvoiman ikääntymisen myötä korostuu työpaikan tukiorganisaatioiden rooli, kun terveys- ja työkykypalveluiden tarve kasvaa. (Työturvallisuuskeskus 2024b; Gould ym. 2006, 24.)

Lapin (2022, 137) mukaan työntajan tulee kannustaa hyviin elintapoihin työpaikoilla, mutta ei pitäisi syyllistää työntekijää sen huonoista valinnoista, ettei heikennetä tilannetta entisestään. Hänen mukaansa on järkevää tarjota työntekijöille kattavaa sairauden- ja terveydenhoitopalvelua, sillä nopea hoitoon pääsy ja kunnollinen sairaudenhoito säästävät sairauspoissaolopäiviä ja ovat lisäksi työsuhde-etu. (Lappi 2022, 137.)

Työturvallisuuskeskuksen (2024b) mukaan vahvinta tutkimusnäyttöä työkyvyn tuen myönteisistä vaikutuksista on terveellisten elintapojen edistämisestä työpaikoilla, yksilölähteinen stressinhallinta, työn muokkaus, osasairauspäiväraha ja yksilöpsykoterapiat. Kohtuullista näyttöä on myös työkykykoordinaattoritoiminnasta, työuravalmennuksesta, fyysisen ergonomian parantamisesta sekä psykososiaalisen työympäristön kehittamisestä. (Työturvallisuuskeskus 2024b.)

### **3.2 Kuormitus ja jaksaminen**

Lapin (2022, 38–40) mukaan jatkuvaa ja ratkaisematonta ylikuormitusta tuottavia tekijöitä on useita. Lähes aina työuupumuksen taustalla on liika työkuorma, mutta se ei selitä ilmiötä yksinään. Hän on listannut asioita, joista jokainen työuupunut on puhunut vastaanotolla:

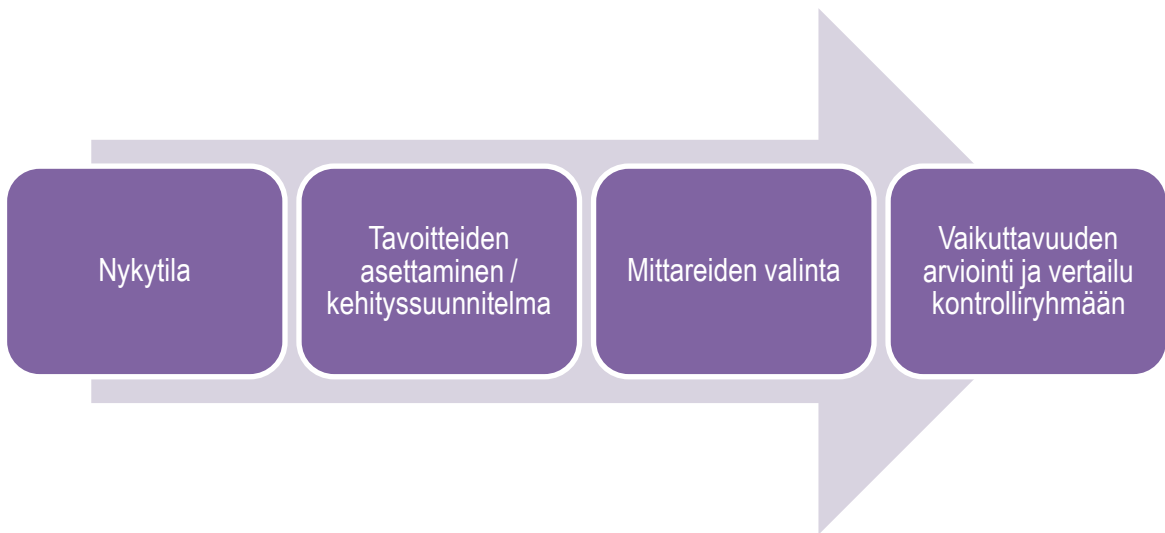
- Jatkuva omien resurssien ylittävä työmäärä
- Hallinnan tunteen menettäminen työssä
- Onnistumisen ja osaamisen tunteen puuttuminen
- Ulkopuolisuuden tunne, konfliktit ja haasteet työyhteisön vuorovaikutuksessa
- Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta ja tunne epäreilusta kohtelusta suhteessa esihenkilöön tai johtoon
- Arvoristiriidat ja eettinen stressi

(Lappi 2022, 38–40.)

Alahuhtasen ja Huhdan (2018, 63–65) mukaan kuormituksen ilmeneminen on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat yksilöiden henkilökohtaiset edellytykset. Työntajan on kuitenkin mahdollista määritellä erilaisia mittareita ja hälytysmerkkejä, joita seurata. Tässä voidaan hyödyntää työterveyshuoltoa. Voi olla, että työpaikkaselvityksessä tulee ilmi työn muutoksista johtuvaa kuormitusta tai sairauspoissaolojen äkillinen kasvu tai tietynlaisten poissaolojen lisääntyminen voivat kertoa

kuormitusongelmasta. Toimenpiteet tulee arvioida tapauskohtaisesti. Pelkästään henkilöstömäärän kasvattaminen harvoin ratkaisee ongelmaa, vaan työpaikalla tarvitaan useita muutostoimenpiteitä. (Huhtanen & Alahuhtanen 2018, 63–65.) Työturvallisuuskeskuksen (2024b) mukaan työkyöngelmien ratkaisemiseen tarvittavat ulkopuoliset asiantuntijatahot on hyvä kartoittaa ennakoiden, jotta tiedetään, kenen puoleen voidaan kääntyä jo työkyöngelmien alkuvaiheessa.

Mannermaan (2022, 308–310) mukaan psykososiaalisen kuormituksen hallintaan voidaan tehdä toimenpiteitä ja muutoksia kohdentuen työn organisointiin, työn toimintatapoihin ja ilmapiiriin. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta tulisi vahvistaa, panostaa työntekijöiden kuulemiseen ja selkeyttää pelisääntöjä. Hänen mukaansa on tärkeää, että pelisäännöt ovat kaikille selvät ja päätökset perusteltuja mahdollisimman oikean tiedon valossa.



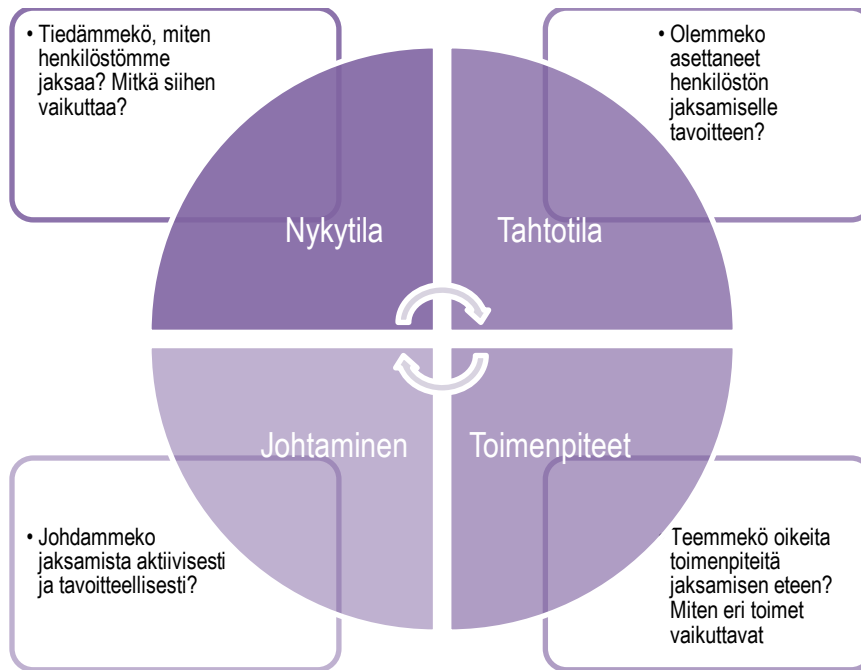
Kuvio 3. Alahuhdan ja Huhtasen (2018, 183–195) malli terveyden johtamisesta.

Terveyden johtaminen on pitkän aikavälin toimintaa, jolloin voidaan varmistaa, oman organisaation toimenpiteiden oikea kohdentuminen sekä mitattavuus ja vaikuttavuus. Nykytila-analyysissä selvitetään muun muassa sairauspoissaolojen laatu ja määrä, työkyöyriski eri työntekijäryhmissä, toteutuneet työkyövyttömyyseläkkeet, vakuutusmaksutiedot sekä muut työnantajan näkökulmasta merkittävät tiedot. Toimenpiteiden suunnittelussa on hyvä lähteä liikkeelle siitä, mitä kehitykseltä odotetaan ja määritellä tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, mitattavia ja realistisia. Mittaamisessa ja seurannassa usein mietitään mahdollisia kustannussäästöjä, joita voidaan saavuttaa esimerkiksi sairauslomien ja työkyövyttömyyseläkkeiden määrien vähenemisellä. Työkyökyyn vaikuttavat muutkin kuin työterveyspalvelut, joten vaikuttavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työkyökytalon mukaisesti myös työympäristö ja työntekijän asenne, arvomaailma sekä koulutus. Vaikuttavuuden arvioinnissa ideaalitalanne olisi, jos käytettävissä olisi vertailuryhmä. Käytännössä

tämä voisi tarkoittaa sitä, että uusi toimintamalli kohdistettaisiin johonkin tiettyyn työntekijäryhmään ja samaan aikaan toinen työntekijäryhmä jäisi toimintamallin ulkopuolelle. Tämä voi yhdenvertaisen kohtelun vuoksi olla hanka järjestää, mutta ei mahdotonta, jos verrokkiryhmälle tarjotaan vastaavan tasoista muuta etua. (Alahuhta & Huhta 2018, 183–195.)

Lapin (2022, 152–154) mukaan työntekijöiltä voi saada runsaasti havaintoja työn psykososiaalisista tekijöistä, jos heille järjestää säännöllisesti keskusteluja. Keskustelujen yhteenvedossa on tärkeää valita kehittämiskohteita vain sen verran kuin on resursseja käytettävissä. Tällä lisätään myös työntekijöiden kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa työhönsä ja työtapoihin. Mankan (2015) mukaan tehokkain keino työn stressinhallintaan on ongelmien kohtaaminen ja niiden ratkaiseminen, sillä selvittämättömät asiat kuormittavat eniten mieltämme. Hänen mukaansa ei ole järkevää välttää tai paeta ongelmaa. Jos ongelmaan on mahdotonta vaikuttaa, voi käyttää lievittäviä keinoja, kuten oman asennoitumisen muuttaminen, tunteiden purkaminen työpaikalla, asian tarkastelu sen oikeassa mittasuhteessa ja oman kiinnostuksen siirtäminen muuhun.

Lappi (2022, 169–175) on määritellyt neljän kohdan jaksamisen johtamisen toimintamallin. Jaksamisen johtamisen mallissa on olennaista, että siinä otetaan huomioon jaksamiseen vaikuttavat tekijät laajasti ja hyödynnetään dataa, sovitaan toimintatavat ja seurataan niiden vaikuttavuutta. Hänen mukaansa tässä neljän elementin mallissa lähdetään liikkeelle nykytila-analyysistä, jossa tehdään kattava näkemys nykytilasta mitä voidaan myöhemmin täydentää. Tahtotilan määrittely auttaa siinä, että on helpompi saavuttaa tavoitteita ja saada näkyväksi vaikuttavuutta, kun tahtotila on tuotu selkeästi esille ja sanoitettu. Organisaatiossa tulisi tämän jälkeen tunnistaa nykytilan ja tahtotilan välinen kuilu, miettiä strategioita toimenpiteille sekä priorisointi. Toimenpiteet viedään käytäntöön ja onnistumisen avaintekijöinä ovat projektisuunnitelma, selkeät roolitukset sekä harkittu seuranta. Lapin mukaan, mikäli kyse on kriisitilanteesta niin on vain toimittava. Kriisitilanteen selvittyä voidaan jaksamisen johtamisen mallilla kehittää jaksamista tukevia toimenpiteitä, panostaa henkilöstön jaksamiseen ja hakea muutosta nykytilanteeseen.



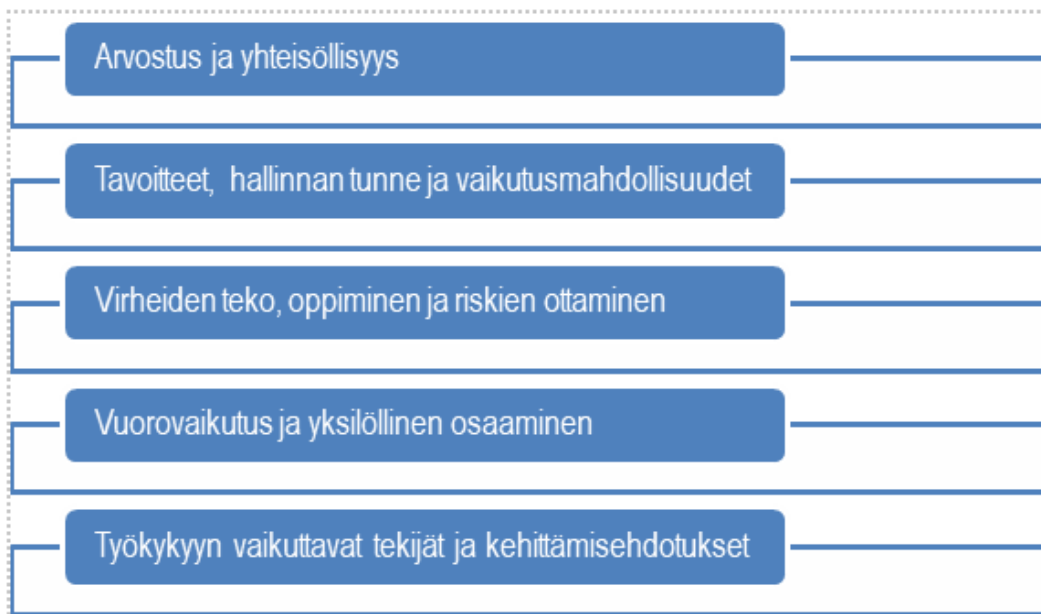
Kuvio 4. Jaksamisen johtamisen neljän elementin malli (Lappi 2022, 168–175).

Hakasen ja Kaltioisen (2022, 17) mukaan työn vaatimukset ja työn voimavarat sekä niiden keskinäinen suhde ovat tärkeitä sille, miten työntekijä voi työssä. Työuupumusta lisäävinä tekijöinä ovat erilaiset työntekoa haittaavat este- ja haastevaatimukset, jotka voivat samalla tuottaa työn imua. Eri vaatimusten välille sijoittuu työn määrällinen kuormittavuus (kiire, työtä liikaa määrällisesti, liian tiukka aikataulu). Kehittyvä työ, sosiaalinen tuki ja arvostus ovat työn voimavaroja ja työn imun lähteitä. Tämä on työuupumuksen vastakohta. Samalla työn voimavarojen puute on työuupumuksen riskitekijä. (Hakanen & Kaltioinen 2022, 17.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena saada syvempää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta työkykyyn. Tutkimuksessa selvitetään psykologisen turvallisuuden nykytilaa vastaajien keskuudessa, ja sen merkitystä. Tutkimuksen avulla rakennetaan ymmärrystä siitä, mitkä tekijät ovat estäneet tai edistäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista, ja mikä merkitys tekijöillä on työkykyyn ja jaksamiseen omassa työympäristössään.

Tässä tutkimuksessa on tarkastelu kohderyhmän psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja sen merkitystä työkykyyn. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat ammatillisen opetusalan parissa työskentelevät henkilöt, niin korkea-asteella kuin ammatillisessa koulutuksessa samalta maantieteelliseltä alueelta. Tutkimuksen avulla on pyritty syvällisesti selvittämään tekijöitä ja syitä, sekä mitkä tekijät erityisesti voivat edistää tai haitata psykologisen turvallisuuden muodostumista. Tutkimuksen pohjana on tässä työssä esitettyä teoriaa aiheesta ja teemahaastattelun runko on jaoteltu viiden eri teeman alle. Tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty samaa viittä teorialähtöistä eri isompaa kokonaisuutta vastauksien koostamiseen ja selkeyttämiseen.



Kuvio 5. Teemahaastattelun ja tutkimustulosten viisi eri aihealuetta.

#### 4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus (case study) soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta, ja kun ongelman ratkaisu tai kehittämissuositukset ovat tutkimuksen tavoitteena (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan haastateltavien kokemusta psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksesta psyykkiseen hyvinvointiin. Tavoitteena on saada syvällisempää tietoa ja ymmärrystä siitä, kuinka haastateltavat kokevat psykologisen turvallisuuden tällä hetkellä ja saada tietoa, kuinka psykologista turvallisuutta voisi kehittää. Tutkimuksen toivotaan tuovan esille myös konkreettisia esimerkkejä psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tapaustutkimuksessa tutkittavan tapauksen voi muodostaa koko yritys, tietty osasto, henkilöstö-, tuote tai asiakasryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi (Ojasalo ym. 2015, 37). Tässä tutkimuksessa tutkittavan tapauksen muodostaa haastateltavien psykologinen turvallisuus. Tapaustutkimuksen tarkoitus on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä (Ojasalo ym. 2015, 52). Tutkimuksen on tarkoitus lisätä ymmärrystä ja tuoda esille onko psykologisella turvallisuudella ja psyykkisellä hyvinvoinnilla yhteyttä. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Usein tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja miksi?” (Ojasalo ym. 2015, 53). Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kokemus psykologisesta turvallisuudesta on vaikuttanut työkykyyn?
- Mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista?
- Mikä on psykologisen turvallisuuden taso?

Tapaustutkimuksessa ei lähdetä liikkeelle ainoastaan teorian pohjalta, vaan analysoidaan tai tutkittavan tapauksen pohjalta. Usein aiheeseen joutuu perehtymään, ennen varsinaisen kehittämistehtävän määrittelyä. Tapaukseen perehtymisen pohjalta voidaan lähteä määrittelemään täsmennyksiä kysymyksiä, joiden tarkoitus on auttaa tausta-aineiston keräämisessä. (Ojasalo ym. 2015, 54). Haastattelurungon suunnitteluvaiheessa on huomioitu alustavia täsmennyksiä ja teoriaa, mihin haastattelun runko pohjautuu. Kysymysten muotoa ja asetelua on voitu tapauskohtaisesti muokata. Haastattelutilanteissa on kysytty tarkentavia kysymyksiä teemahaastattelurungon (liite 1) lisäksi.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monia eri menetelmiä, joiden avulla saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tapauksesta (Ojasalo ym. 2015, 55). Tässä tutkimuksessa

on tarkoitus hyödyntää laadullista menetelmää, kun halutaan syvällistä ymmärrystä määritellystä aiheesta.

## 4.2 Tutkimuksen metodologiset kysymykset

Toikon ja Rantasen (2009, 48) mukaan kehittämistoiminnan intressilähtökohtien kannalta olennaista on, kenen ehdoilla toimintaa kehitetään, kenen ehdoilla toiminta etenee ja mistä kehittämis-työ on lähtöisin (Toikko & Rantanen 2009, 48). Tässä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että halutaan selvittää vaikuttaako psykologinen turvallisuus psykososiaaliseen työhyvinvointiin. Tarkastelun kohteena on ammatillisen koulutuksen parissa oleva henkilöstö. Kehittämis-työ on lähtöisin ja etenee tutkimuksen tekijän määrittelemien raamien puitteissa.

Toikko ja Rantanen (2009, 54–55) määrittelevät tutkimuksellisen kehittämistoiminnan asemoimisen neljän metodologisten kysymyksen kautta ja näihin kysymyksiin joudutaan ottamaan myös kantaa käytännön kehittämistoiminnassa joko suoraan tai välillisesti. Ensimmäinen metodologinen kysymys, mihin otetaan kantaa, on todellisuuden luonne. Todellisuutta tarkastellaan muuttuvana tekijänä. Sen tarkasteluun liittyy tulkinnallisuus ja ymmärrys toimijoiden tavoista hahmottaa työtään, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Tässä tutkimuksessa todellisuutta tarkastellaan ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevän henkilöstön kokemusten kautta. Tarkastelu keskittyy siihen, kuinka haastateltavat ovat kokeneet psykologisen turvallisuuden ja kuinka se vaikuttaa heidän toimintaympäristössään kokemukseen psykososiaalisesta työhyvinvoinnista.

Toinen metodologinen kysymys mihin otetaan kantaa, on kehitystoiminnan tietokäsitys. Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan ajatellaan olevan uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, missä tiedon ajatellaan syntyvän käytäntöyhteyksissä ja olevan luonteeltaan poikkitieteellistä ja käytännöllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Tämän tutkimuksen tieto syntyy laadullisen tutkimuksen analyysin pohjalta ja tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä psykologisen turvallisuuden merkityksestä työkykyyn ja siihen edistävästä tai estävästä tekijöistä.

Kolmanneksi otetaan kantaa siihen, kenen etua kehittäminen palvelee. Kehittämistoiminnan tavoitteet ja toimintatavat pyritään tuomaan näkyväksi kriittisessä kehittämisorientaatiossa. Myös ei-tavanomaisten näkökulmien toivotaan tulevan näkyväksi kriittisen monipuolisen tarkastelun kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.) Tutkimuksen tavoite on tuottaa syvällistä tietoa ja ymmärrystä

eri tekijöistä, jotka vaikuttavat kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta ja kuinka se vaikuttaa psykososiaaliseen työhyvinvointiin. Tietoa voidaan hyödyntää ammatillisen koulutuksen johtamisen tukena sekä muiden alojen, joissa on samantapainen toimintaympäristö.

Kehittämistoiminnan luonne on neljäs metodologinen kysymys, mihin otetaan kantaa. Toiminnan tulee olla reflektiivistä ja edellyttää toimijoiden ja toimintatapojen jatkuvaa tarkastamista. Kehittäminen etenee prosessimaisesti ja ratkaisuja on kyettävä tekemään muuttuvassa ja vaikeasti hahmottuvassa sosiaalisessa todellisuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 55.) Tässä tutkimuksessa tehdään prosessin aikana tarvittaessa muutoksia ja tarkastellaan toiminnan etenemistä.

### **4.3 Aineiston keruu ja analysointimenetelmät**

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelun runko on määritelty pääasiassa Edmondsonin (2019, 19–20) teorian pohjalta siitä, kuinka psykologinen turvallisuus koetaan organisaatiossa, sekä sisältäen Mannermaan (2022, 289–291) teoriaa työkyvyn osa-alueista. Tutkimuskysymykset on huomioitu haastattelurungon laadinnassa.

Psykologisen turvallisuuden lähtötason määrittely voidaan toteuttaa esimerkiksi määrällisellä ja laadullisella kyselyllä (Rinne 2021, 261). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 2.4.3.) mukaan tutkimusongelmasta riippuu, mitä menetelmää käytetään. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisesti silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja kontekstia. Tässä tutkimuksessa tavoitellaan syvällistä ymmärrystä, joten tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Teemahaastattelun runko on jaoteltu viiteen eri pääteemaan, joiden alle jokaiseen on tehty 3–4 alustavaa avointa kysymystä. Avuksi on suunniteltu apukysymyksiä. Haastattelujen ei ole tarkoitus sanasta sanaan noudattaa runkoa, vaan haastattelija soveltaa runkoa tilanteen mukaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelussa kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa ja haastattelutilanteeseen vaikuttaa myös muut normaalin elämän liittyvät seikat, kuten fyysiset, sosiaaliset ja kommunikointiin liittyvät.

Sisällönanalyysin tavoitteena on tuoda aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Tällä pyritään informaatioarvon lisäämiseen, jolloin aineiston perusteella voi tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on

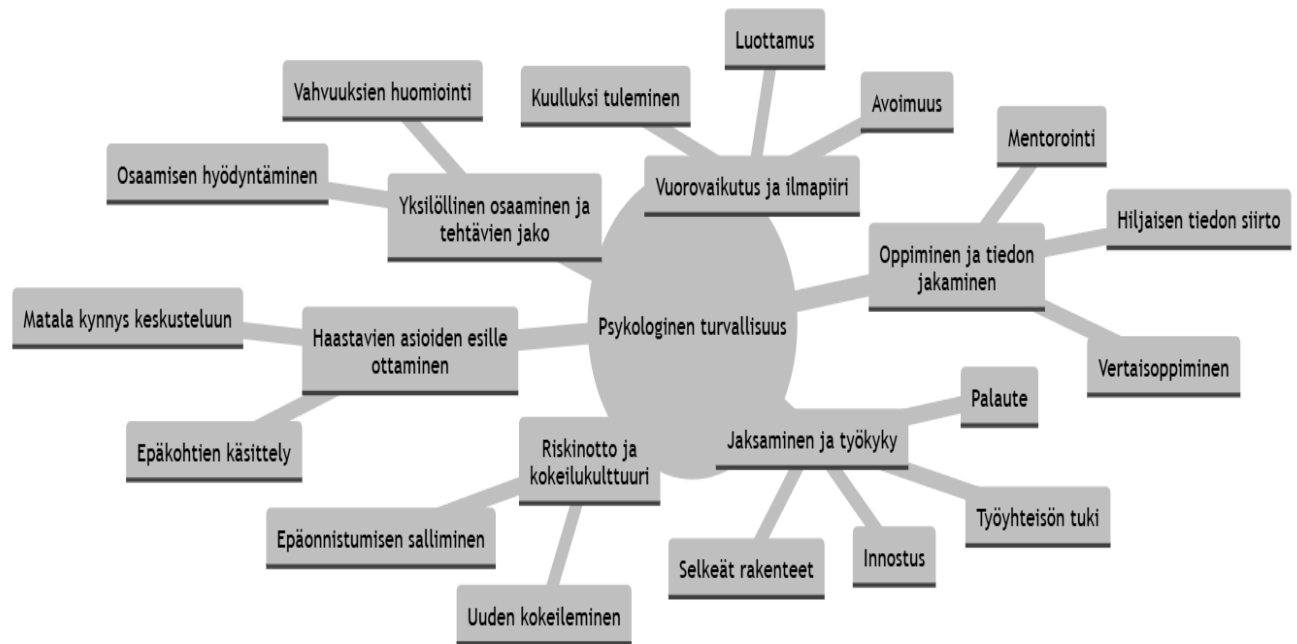
muodostettu eri teemoja, joiden alle vastaajien vastaukset ovat kerätty. Näihin eri teemoihin on sijoitettu jokaisen vastaajan litteroidut aineistot ja tästä on lähdetty hakemaan tuloksia. Liitteessä 2 on teorialähtöisen sisältöanalyysin luokittelua eri teemojen alle ennen tuloksien kirjoittamista raporttiin. Tätä ennen litteroiduista materiaaleista on tehty kattavammat yhteenvedot havainnoista ja suoria sitaatteja haastatteluista. Tätä kattavampaa osaa ei työssä esitetä vastaajien anonymiteetin takaamiseksi.

Aineisto on kerätty kuuden vapaaehtoisen haastatteluun osallistuneen opetusalan parissa työskentelevän henkilön haastatteluista. Haastateltavat edustavat samaa maantieteellistä aluetta ja työskentelevät opetusalan parissa ammatillisessa koulutuksessa sekä ammatillisella korkeasteella. Osallistujat olivat useammasta eri toimipaikasta ja oppilaitoksesta. Haastateltavat ovat saaneet ilmoittautua suoraan tekijälle heidän saamansa sähköpostin perusteella, mitä on lähetetty satunnaisotannalla eri oppilaitoksen edustajille.

Ennen haastattelua on lähetetty runko haastattelun kulusta, johon on voinut halutessaan tutustua. Teemahaastattelun suunnitellut kysymykset ovat olleet runko, jonka pohjalta keskustelua on käyty (liite 1) ja lisäksi haastatteluissa on esitetty tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Kysymykset on jaoteltu viiden eri aihepiirin alle, jotka on johdettu teoriasta. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 43 minuutin ja 58 minuutin välillä. Kaikki haastattelut toteutettiin Teamsissa, missä ne nauhoitettiin ja sen perusteella litteroitiin. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 174 sivua, minkä jälkeen niiden teemoittelu on tehty Excelissä, jotta on ollut helpompi hahmottaa eri teemat otsikoiden alle. Näistä yhteenvedoista on koostettu tekstimuodossa tulokset tähän raporttiin. Teemat ovat samat kuin teemahaastattelun rungossa olevat.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten psykologisen turvallisuuden kokemus on vaikuttanut vastaajien työkykyyn, ja tutkimuksessa on tarkasteltu mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista työyhteisössä. Lisäksi kartoitettiin, millaiseksi vastaajat kokevat oman psykologisen turvallisuuden tason omassa työssään. Vastaajien keskuudessa psykologisen turvallisuuden kokemus on pääosin hyvä, ja kokemus omasta työkyvystä koettiin hieman vaihtelevan työn ruuhkaisuuden ja henkilökohtaisen elämän haasteiden takia. Pääpiirteittäin jokainen vastaajan määritteli oman senhetkisen työkykynsä hyväksi. Psykologisen turvallisuuden muodostumista kuvailee suurin osa vastaajista juuri arjessa tapahtuvana arvostuksena, sellaisena että voi olla oma itsensä, ja kun saa vaikuttaa omaan työhönsä ja työnkuvaansa. Monet vastaajat mainitsevat esihenkilön roolin tärkeäksi, kun on tarvetta ottaa haastavia asioita puheeksi, kun kaipaavat tukea johonkin tai työnkuvan muokkaukseen liittyen. Vaikka suurin osa vastaajista kuvailee työyhteisön ilmapiiriä hyväksi, nousee tutkimuksen tuloksissa esille joillain vastaajilla se, että ratkaisemattomat ristiriidat voivat painaa pinnan alla vaikka pääpiirteittäin yhteistyö työyhteisössä sujuu. Lisäksi esille nousee, että asioita ratkotaan mieluummin pienemmissä porukoissa tai pelkätään esihenkilön kanssa kuin koko tiimin. Tiimitasolla vastaajien kokemukset erosivat eniten juuri siinä, kuinka haastavat asiat ja ristiriidat koettiin työyhteisössä, mikä saattoi jossain vastaajissa aiheuttaa turhatumista tai vaikuttaa jaksamiseen.



Kuvio 6. Tutkimustuloksien perusteella psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät.

Vastaajien kokemusten mukaan osaamisen jakamista ja arjessa oppimista tapahtui paljon. Työyhteisön koettiin kannustavan kysymään, kokeilemaan, haastamaan ja jakamaan tietoa, mikä lisää tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Vastaajat kokevat olevansa arvostettuja työyhteisöissään. Monet kuvailivat tehtäviensä laajentuneen kokemuksen myötä ja sen, että kollegat tiesivät toistensa vahvuudet ja yksilöllisiä osaamisia hyödynnettiin. Töiden jakautuminen koettiin pääosin reiluksi ja suurin osa kuvaili työyhteisönsä ilmapiiriä avoimeksi ja kunnioittavaksi.

## 5.1 Arvostus ja yhteisöllisyys

Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa nousee esille vahva kokemus arvostuksesta, joka rakentuu arjen vuorovaikutuksesta, yhteisestä tekemisestä ja oman työroolin ja osaamisen tunnistamisesta omassa työyhteisössä. Vastaajien keskuudessa nousee esille kokemus siitä, että he tulevat kuulluiksi ja ovat tärkeä osa työyhteisöä. Nämä asiat ilmenevät esimerkiksi siinä, että heidän näkemyksiään kysytään, heitä pyydetään mukaan kehittämistyöhön, he saavat positiivista palautetta ja työyhteisön ilmapiiri koetaan kannustavana. Suurimmalle osalle vastaajista arvostuksen tunne liittyy tiimityöstä ja työyhteisöstä saatuun luottamukseen, jossa vastuuta saadaan ja työnkuva

laajenee osaamisen laajentumisen myötä. Tasavertaisuus eri kollegoiden välillä ja jokaisen erilaisen ammattitaidon arvostaminen koetaan ulottuvan myös laajemmalle kuin oman tiimin sisäisiin suhteisiin. Tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, koetaan ulottuvan myös sidosryhmiin, opiskelijoihin ja laajemmin työyhteisöön. Työn merkityksellisyys juuri siinä, että voi auttaa opiskelijoita eteenpäin asioissaan, nousee kaikkien vastaajien vastauksissa esille. Suurin osa vastaajista kertoo vahvasta sitoutumisestaan työyhteisöönsä. Tunne, että omaa työtä arvostetaan, on yksi keskeisimpiä syitä pysyä pitkään samassa työpaikassa.

Vastaajien keskuudessa kokemus yksilöllisyydestä ja erilaisuudesta näyttäytyy sallivana ja myönteisenä. Kokemus siitä, että voi olla täysin oma itsensä ilman pelkoa tuomitsemisesta ja kyseenalaistamisesta, nousee suurimman osan vastauksissa esille. Erityisesti oman ammatillisen osaamisen ja vahvuuksien ääneen sanominen sekä huomioiminen nousee vastauksissa esille. Samoin esille nousee kokemus jokaisen osaamisen ja taustan tunnistamisesta. Arvostavaa suhtautumista ja tasa-arvoisuutta otetaan esille myös esimerkiksi suhtautumisena ulkomaalaisiin kollegoihin tai seksuaalivähemmistöihin. Inklusiivisuutta on haluttu kehittää työyhteisöissä myös tietoisesti tutkimalla asiaa työyhteisössä. Suurimmaksi osaksi vastaajien keskuudessa kokemus yksilöllisyydestä ja erilaisuudesta on positiivista. Vastauksissa nousee esille myös kokemuksia siitä, ettei aivan kaikkialla yksilölliset toimintatavat ole olleet täysin ymmärrettyjä, mutta kuitenkin niin että kokemus on kannustanut ilmaisemaan omaa mielipidettään rohkeammin. Oman persoonan tuominen esille on kääntänyt kokemuksen voimavaraksi ja tuonut lisää rohkeutta.

Vastaajat kokivat yhteisöllisyyden näyttäytyvän arjen pienissä teoissa, yhteisissä hetkissä ja ammatillisesti yhdessä tehdyssä työssä. Auttaminen, tukeminen ja toisten huomioiminen nousi esille suurimman osan vastaajien kommentteissa yhteisöllisyydestä. Työarjen keskellä koetut pienet hetket, kun muistetaan kollegaa merkkipäivänä, saadaan kollegoilta tukea henkilökohtaisiin haasteisiin ja yhteiset hauskat hetket, ovat vastaajien esimerkkejä siitä, miten yhteisöllisyys näyttäytyy vastaajien arjessa. Yhteisöllisyydestä kysyttäessä juuri kohtaamiset kahvihuoneessa ja lounaalla nousevat monen vastauksissa esille. Osa vastaajista kokee, että yhteisöllisyydessä voi olla pientä eriytymistä, kun kaikki eivät osallistu yhteisiin epämuodollisiin hetkiin. Yhteisten ammatillisten projektien ja tekemisen kautta koetaan ryhmähenkeä ja saadusta vastuusta merkityksellisyyttä. Vastaajien työyhteisöt ovat eri kokoisia ja tämä tulee ilmi siinä, että pienemmissä yksiköissä työskentelevät kokevat jäävänsä isossa organisaatiossa ajoittain suurempien yksiköiden varjoon. Silti oman alan koetaan vahvistavan yhteenkuuluvuutta, ja jaettu yhteinen tekeminen myös harrastus- ja virkistystoimintana koetaan lisäävän yhteisöllisyyttä muodollisten toimien lisäksi.

## 5.2 Tavoitteet, hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet

Pääosin haastateltavat jakavat työnsä tavoitteet ulkoapäin tuleviin tavoitteisiin sekä heidän itse asettamiinsa tavoitteisiin. Viralliset tavoitteet kuvaillaan helposti mitattavissa muodoissa opiskelijamäärinä tai projektin etenemisenä. Henkilökohtaisesti määriteltynä tavoitteina nousevat vastaajien keskuudessa esille mahdollisuus kehittyä omassa roolissaan ja uralla sekä opiskelijoiden tukeminen ja auttaminen eteenpäin. Tavoitteet koetaan pääosin selkeinä ja työn suuntaa ohjaavina tekijöinä. Jossain tapauksissa mainitaan myös se, että ne ovat liian yleisellä tasolla tai ei ole selkeää suuntaa mihin edetä. Työn määrä koetaan sopivaksi ja työ koetaan hallittavaksi, vaikka useampi vastaaja nostaa esille vaihtelevat työmäärät ja kiirepiikit. Työn kautta saatu kokemus ja ammatillinen itsevarmuus nousi lähes jokaisen vastaajan vastauksissa työn hallinnan tunnetta edistävinä tekijöinä. Konkreettisesti tuodaan esimerkkejä työtavoista ja rutiineista, kuten kalenterin käyttö ja priorisointi, jotka edistävät sitä, että työ pysyy hallinnassa. Useampi vastaaja nostaa myös esille, että he ovat oppineet omat rajansa, joilla voivat estää väsymistä ja uupumista työhön.

Oman työn sisältöön, työskentelytapoihin ja ajankäyttöön koetaan, että voidaan vaikuttaa hyvin. Työn sujuvuutta on saatu edistettyä, kun omia yksilöllisiä tarpeita on otettu huomioon työpaikalla esimerkiksi laajemmalla etätyömahdollisuudella. Vastauksissa nousee esille, että työntekijät tuovat omia tarpeitaan, liittyen esimerkiksi työmäärän jakautumiseen tai resurssien riittävyys, esille kehityskeskusteluissa ja muissa palautekanavissa. Vaikutusmahdollisuudet nähdään keskeisenä tekijänä edistämään työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

## 5.3 Virheiden teko, oppiminen ja riskien ottaminen

Vastaajat kokevat pääosin, että heidän työyhteisöissään suhtaudutaan virheisiin rakentavasti ja ymmärtäväisesti. Avoin keskustelu virheistä ja, että ne pyritään yhdessä korjaamaan, nousee monissa kokemuksissa esille. Ajatus siitä, että virheitä sattuu kaikille, ja kollegat ja esihenkilö auttavat oppimaan niistä, lisäävät hyvää työilmapiiriä. Virheistä keskusteltaessa moni kuitenkin eriyttää tahalliset ja vakavat laiminlyönnit, mille on omat viralliset prosessit. Yksittäisissä vastauksissa nousee esille kokemuksia siitä, että virheen sattuessa tai siitä kerrottaessa virheisiin on voitu suhtautua ihan hyvin, mutta kuitenkin on jäänyt tunne, ettei voida luottaa siihen, ettei siitä selän takana puhuttaisi. Myös yksittäisiä kokemuksia tällaisissa tilanteissa ihmisten välisistä jännitteistä nousi esille. Tällaisissa tilanteissa ilmapiiriä ei ole koettu täysin avoimeksi, ja on voinut jäädä tunne epävarmuudesta tai ulkopuolelle jäämisestä virheiden sattuessa. Vastaajien keskuudessa on kova

tahtotila virheidenkäsittelystä avoimesti sekä oppimisen ja kehittämisen mahdollisuutena. Luottamus ja avoin kommunikaatio työyhteisön jäsenten välillä lisää uskallusta sanoa suoraan tehdyistä virheistä.

Oppimista tapahtuu sekä muodollisissa että epämuodollisissa tilanteissa, joissa korostuu jatkuvuus, arjessa tapahtuva yhteinen oppiminen ja tiedon jakamisen kulttuuri. Useampi vastaaja nostaa esille työpaikalla järjestettyjen koulutuksien lisäksi juuri kollegoiden kanssa käydyt keskustelut, lounastapaamiset ja sparrailut kollegoiden kanssa. Myös virallisissa koulutuksissa saatuja oppeja jaetaan ahkerasti, kun työyhteisön ilmapiiri on koulutusmyönteinen ja tähtää yhteiseen kehittymiseen. Keskeisimmäksi oppimisen muodoksi nousee vastauksissa hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneemmilta kollegoilta, ja työyhteisön sisällä tapahtuva oppiminen toisilta. Tätä voi tapahtua keskusteluissa kollegoiden kanssa ja käytännön tekemisen kautta tai toisen näyttäessä. Oppimista on koettu myös työyhteisön sisällä toisten suhtautumisesta työhön ja asenteista erilaisuuteen ja suvaitsevaisuuteen. Suhtautuminen haasteisiin, ymmärrys eri tilanteissa ja kunnioitus erilaisuutta kohtaan nousivat vastauksissa esille. Tiedon jakaminen ja oppiminen arjessa koettiin luonnollisena osana työskentelyä ja suhtautuminen oli kokonaan positiivista kaikkea oppimista kohtaan.

Riskien ottamiseen työssä koetaan vaikuttavan merkittävästi työkokemuksen sekä henkilön omien luonteenpiirteiden. Muutaman vastaaja sanoo suoraan olevansa kaikessa varovaisempia eivätkä mielellään ota missään mitään riskejä. Keskusteluissa nousee silti esille kykyä asioiden kehittämistä ja uusien ajatusten esille tuomisesta, vaikka ideoita saatetaan varmistella ennen ehdottamista etukäteen kollegoilta. Varmuus omasta tekemisestä, mikä on kehittynyt kokemuksen kautta, on tuonut kykyä puuttua haasteisiin ja tuoda uusia toimintatapoja aktiivisesti esille. Kokemuksen kautta on saatu myös uskallusta sanoa sellaisista tilanteista, jos jokin asia ei onnistu, mahdu aikaan tai ettei omat resurssit ole riittävät sen tekemiseen. Useat vastaajat mainitsevat työyhteisön ilmapiirin kannustavaksi uusille ideoille ja kokeiluille, missä ei tarvitse pelätä epäonnistumista ja saa tehdä oma-aloitteisia projekteja.

#### **5.4 Vuorovaikutus ja yksilöllinen osaaminen**

Pääosin työyhteisön vuorovaikutus ja ilmapiiri koetaan avoimena, toisiaan kunnioittavana ja luottamusta tukevana. Koetaan, että on matala kynnyksen omien mielipiteiden esittämiseksi ja kysymyksille ja työyhteisön kulttuuri kannustaa jokaisen vahvuuksien tunnistamiseen ja yhteistyöhön. Yksittäisissä vastauksissa nousee esille myös työyhteisön ristiriitoja ja epäluottamusta, minkä pohjalla voi

olla tilanteita, joissa vuorovaikutus ei ole ollut rakentavaa ja negatiivista keskustelua on ollut pois-  
saolijoiden selän takana. Tämä on aiheuttanut epävarmuutta siitä, miten ajattelee, että itsestä pu-  
hutaan, kun ei ole paikalla, ja on heikentänyt luottamusta työyhteisössä. Myös organisaatiomu-  
tokset on koettu ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavina väliaikaisina tekijöinä, kun toimintamallit ovat  
hakeneet paikkaansa. Hyvän vuorovaikutuksen tukena on koettu esihenkilöiden järjestämät sään-  
nölliset yhteiset hetket, joissa voidaan keskustella työasioista sekä rennommin muistakin asioista.  
Toistensa tuntemisen ja huumorin koetaan helpottavan, että jokainen voi olla oma itsensä ja tietyn-  
lainen keveys säilyy vuorovaikutuksessa. Suurimmalle osalle vastaajista on luontevaa tuoda myös  
haastavia asioita esille, ja erityisesti esihenkilön kanssa keskustelu koetaan helpoksi. Kun esihen-  
kilö on helposti lähestyttävä ja avoin keskustelulle, auttaa se haastavien asioiden esille nostami-  
sesta ja niistä keskustelemista. Myös esihenkilön ammattimaisuus ja pieni varautuneisuus tulee  
vastaajien keskuudessa esille. Osa vastaajista kokee, että heidän työyhteisössään on luontevaa  
ottaa haastavia asioita esille, keskustella asioista ja olla eri mieltä. Osalle taas ei ole luontevaa  
ottaa haastavia asioita esille työyhteisön tai tiimin kesken, vaan ennemminkin pienemmässä poru-  
kassa tai pelkästään esihenkilön kanssa. Haastavien asioiden käsittelyn jäykkyys ja hitaus on ai-  
heuttanut jossain vastaajissa turhautumista ja tunnetta, ettei asian käsittely johda konkreettisiin  
toimiin. Yksittäiset vastaajat nostavat esille oman vastuun ristiriitatilanteiden käsittelystä, ja ovat  
ratkaisseet haastavia asioita suoraan. Eri vastaajien keskuudessa koetaan luontevaksi tuoda haas-  
tavia asioita esille, mutta niiden käsittely yhteisössä vaihtelee. Esihenkilö nähdään suurimmaksi  
osaksi haastavien asioiden käsittelyä edistävänä.

Yksilöllistä ammattitaitoa ja osaamista tunnustetaan työyhteisöissä ja hyödynnetään vastaajien mie-  
lestä hyvin. Tehtävien suunnittelussa on otettu huomioon useiden vastaajien mielestä heidän vah-  
vuutensa ja kiinnostuksensa kohteet, mikä on lisännyt tyytyväisyyttä työnjakoa kohtaan. Tehtävien  
jaossa myös epämieluisan tehtävän kohdalla on toimittu yhteisvastuullisesti ja ajateltu, että työn-  
jaon pitää olla oikeudenmukaista. Näin on pyritty edistämään yhteistyötä. Vastaajat kokevat, että  
he ovat voineet vaikuttaa omaan työnkuvaansa esihenkilön kanssa keskustelemalla, ja yleisesti  
tehtävien jako koetaan tasapuolisena. Työyhteisössä koetaan myös toisinaan haastetta työnjakoon  
ja työpanokseen liittyen silloin, kun toiset saattavat tehdä vain välttämättömän työn ja toiset panos-  
tavat työhön enemmän. Myös tietynlainen roolien rajoittuneisuus saattaa aiheuttaa jännitettä, jos  
työyhteisössä ajatellaan roolit hyvin tarkasti rajatuiksi. Mikäli roolista ei ole hyväksyttyä poiketa,  
voidaan ajatella, että hyppää toisen alueelle.

## 5.5 Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja kehittämisehdotukset

Omaa työkykyä tällä hetkellä kuvaillaan vastaajien keskuudessa suurimmaksi osaksi hyväksi ja tähän positiiviseen kokemukseen omasta työkyvystä vaikuttavia tekijöitä ovat innostus työstä, työn ja muun elämän välinen tasapaino sekä positiivinen suhtautuminen omaa työtä kohtaan. Moni mainitsee esimerkiksi, että työyhteisö koetaan tärkeäksi, aamulla on mukava tulla töihin ja oma jaksaminen on pääpiirteittäin kunnossa. Vastaajien keskuudessa nousee esille myös tietoisuus siitä, että oma työkyky ei ole pysyvä tila vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi henkilökohtaisen elämän murheet, kuormittavat työviikot ja terveyteen liittyvät haasteet. Osa vastaajista kokee työkykynsä juuri näistä syistä olevan hetkellisesti hieman heikentynyt, mutta silti ennemmin kokee työkyvyn hyväksi. Näitä jaksamiseen ja työkykyyn liittyviä seikkoja on useampi vastaaja nostanut esille kehityskeskusteluissa tai muissa keskustelussa esihenkilön kanssa. Tilapäiset muutokset työkyvyssä on mahdollisuuksien mukaan voitu huomioida.

Työssä jaksamista tukevin tekijöinä mainitaan ajankäytön hallinta, hyvä ilmapiiri työyhteisössä, sujuvat prosessit, merkityksellinen työ ja esihenkilön antama tuki. Vaikka joustoa löytyy omaa työtä kohtaan, niin kyky rajata omaa työtä ja vapaa-aikaa koetaan työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työyhteisön ja työkalereiden antaman luottamuksen ja tuen koettiin auttavan jaksamisessa, kun haastavista asioista voi yhdessä keskustella ja purkaa. Myös esihenkilön tuki nousee useammalla vastaajalla esiin jaksamista edistävänä tekijänä. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä nousee esille esimerkiksi riittävä uni, ruokailu, palautuminen ja sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä suhteet perheisiin ja ystäviin. Palautumista edistävänä tekijänä pidetään sitä, että vapaa-ajalla kokee pääsevänsä irti työstä. Osa vastaajista kokee myös johdolta ja esihenkilöltä saadun positiivisen palautteen edistävän jaksamista kokemansa arvostuksen takia. Lisäksi konkreettiset onnistumiset omassa työssään, esimerkiksi opiskelijoiden eteenpäin pääseminen, tuo useammalle vastaajalle merkityksellisyyttä, joka koetaan jaksamista edistävänä tekijänä.

Jaksamista tukevia kehityskohteita nousee esille useampia, vaikka oma työkyky ja jaksaminen onkin koettu hyväksi. Varsinkin isommissa organisaatioissa organisaation rakenteet ja päätöksenteon joustamattomuus saattavat aiheuttaa turhautumista, kun toiveena olisivat ketterät prosessit. Viestinnän merkitys organisaatioissa ja prosessien sujuvuus koetaan asioina, jotka voisivat helpottaa arkea. Vastuut ja työpako ovat osan vastaajista mielestä edelleen hieman epäselviä, mikä voi rasittaa jaksamista. Organisaatiolta toivottiin jossain tapauksissa rohkeutta puuttua asioihin ja nopeutta epäkohtiin puuttumiseen. Esihenkilöltä toivottiin luottamusta ja hyvää keskusteluyhteyttä sekä sitä,

että omat vaikutusmahdollisuudet työhön säilyvät. Lisäksi resurssien vähyydet ja määräaikaisen työsuhteen jatkoon liittyvät epävarmuus nousivat esille tekijöinä, joihin toivottiin muutosta organisaatiossa.

Konkreettisella tasolla eniten toivottiin organisaatiolta toimia työympäristöön liittyen. Esimerkiksi se, ettei ole rauhallisia tiloja vaan avokonttoreita, mainittiin useamman vastaajan ehdotuksessa jaksamista laskevana tekijänä. Päätöksenteon ketteryden ja sujuvan viestinnän ajateltiin lisäävän tehokkuutta, kun taas hitaus päätöksenteossa koettiin kuormittavaksi. Mikäli vastaajan työyhteisössä oli koettu kuormaa tai ristiriitoja, joita ei ollut käsitelty, niin konkreettisena toimenpiteenä toivottiin ulkopuolista työnhajaajaa tai vastaavaa tahoja avuksi, jotta työyhteisön ilmapiiriä saadaan parannettua. Lisäksi toiveena oli epämuodollisemman toiminnan muodostaminen opiskelijoiden ja työyhteisön välille, jotta yhteisöllisyys vahvistuisi. Myös palautekulttuuriin toivottiin parannusta, jotta erityisesti sellaiset, joilla on tapana ylitunnollisuuteen, voisivat arvioida paremmin omia suorituksiinsa sekä työn ja vapaa-ajan rajaamista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on ollut kolme tutkimuskysymystä: Miten kokemus psykologisesta turvallisuudesta on vaikuttanut työkykyyn? Mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista? Mikä on psykologisen turvallisuuden taso? Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että kokemus psykologisesta turvallisuudesta koostuu useasta tekijästä, ja tässä tutkimuksessa nousi esille erityisesti kokemus arvostuksesta, yhteisöllisyys, yksilöllinen osaaminen ja suhtautuminen virheisiin. Pääosin vastaajien psykologisen turvallisuuden taso voidaan määrittellä Edmondsonin (2019, 19–20) mukaisesti olevan hyvällä tasolla, mutta yksittäisissä aihealueissa jollain vastaajalla oli havaittavissa kohtia, jotka heikensivät psykologisen turvallisuuden kokemusta.



Kuvio 7. Vastaajien mielestä eniten vaikuttavat tekijät psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimuksessa ilmeni myös useamman vastaajan keskuudessa viitteitä siitä, että Aboramadanin ja Masnoorin (2023, 2137–2139) mukaisesti positiiviset tunteet, kuten ilo, vaikuttaa parantavasti työntekijöiden suoritukseen ja tyytyväisyyteen työtään kohtaan. Useampi vastaaja kuvaili vapaa-muotoisia kohtaamisia, huumoria, iloa ja ylipäättensä sitä, että on mukava tulla aamulla töihin.

*"Mulle on tärkeää se, että saa naureskella niinku työpäivän aikana, että on semmoinen kevyt olo."*

*"Meillä hirveän herkästi menee semmoiselle huumorivaihteelle, että niinku jostakin asiasta joku vääntää jonkun kierron kulman ja sitten toisinaan naurattaa ihan hirveästi, mutta silti ne asiat menee eteenpäin. "*

*"Hirveän hauskaa meillä täällä on."*

Yksittäiset vastaajat kuvailivat organisaation muutokseen liittyvää tilaa tavalla, joka on vaikuttanut omaan kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta. Rinteen (2021, 101–103) mukaisesti raken- teiden muuttamisen yhteydessä psykologisen turvallisuuden taso voi hetkellisesti tippua. Kokemus työkyvystä on vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla, vaikka tietyt työn ruuhkapiikit, fysiologiset haasteet ja muun elämän murheet nousivat vastaajien keskuudessa liittyen omaan jaksamiseen ja työkykyyn.

*"En mä nyt ehkä ihan parhaimmillaani ole, mutta ei mulla huonokaan tilanne ole, että ihan hyvä jaksaminen on."*

*"Palautumiseen tarvitsee kyllä aikaa, että viikonloput ovat ihania asioita."*

Vastaajat korostavat työkykynsä liittyen Mannermaan (2022, 289–291) mukaista sisäistä työn imua merkittävänä tekijänä. Vastaajat kuvailevat omaa ammattitilpeyttänsä sillä, että kollegat arvostavat, luottavat, kysyvät mielipidettä, pääsee mukaan kehittämään toimintaa, työnkuvaa on saanut laajennettua osaamisen karttuessa ja hyvän palautteen kautta. Arvostusta muita kohtaan korostetaan myös useissa vastauksissa sekä sitä, että työntekijät tuntevat toistensa vahvuudet.

*"Kun joskus tuntuu siltä, että omat nuo jutut on tosi pieniä ruohonjuuritason hommia, että ei ne vaikuta mihinkään eikä kukaan, vaikka käytä jotakin palvelua tai tee jotakin, mitä on hankittu jotakin. Mutta sitten lopulta yleensä kaikki on semmoisia, että joku niitä kuitenkin tarvitsee ja kokee niinku hyväksi niin se motivoi."*

*"Omat ideat ja ehdotukset otetaan hyvin vastaan ja kuunnellaan, vaikka ei olisikaan kaikki samaa mieltä."*

Tutkimuksessa nousi esille yksittäisiä kokemuksia siitä, että ei voida olla varmoja kuinka omista virheistä keskustellaan selän takana, ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työkykyyn. Rinteen (2021, 46–50) mukaan tämä voi johtaa siihen, ettei sanota kokemuksia, ajatuksia ja tunteita ääneen. Useat vastaajat kuvailivat virheisiin suhtautumista niin, että niistä voi sanoa ääneen ja työyhteisö tukee, jos jokin virhe käy.

*"Koen että virheistä voi ihan avoimesti sanoa. Juuri perjantaina oli yksi juttu minkä olin unohtanut niin siitä menin sitten sanomaan, että ahaa sori".*

*"En koe, että maailma kaatuu näihin virheisiin."*

*"Siinä hetkessä ole mitään, mutta sitten tämmöistä on, että selän takana saatetaan puhua, että joku on tehnyt niin ja näin ja että eihän sitä tuolla tavalla voisi tehdä tai että se on jättänyt tämän tekemättä."*

*"No mun mielestä on ollut semmoisia hetkiä, että just joku on toiminut vaikka eri tavalla, kun joku muu ja tai miten on totuttu ja että sitten tulee sitä, että kun henkilö ei ole paikalla niin sitten siitä on puhuttu niinku että kun oli tämmöinen ja hän ei ollut siitä ilmoittanut."*

*"Tunnistan noita niin sanottuja mokia kyllä, koska niitähän niitähän vaan nyt ilmaantuu."*

Tutkimuksen perusteella jokainen vastaaja kuvaili erilaisia pieniä riskejä tai rohkeita tekoja, mitä on työssään tehnyt, vaikka osa alkuun sanoi, ettei ole lainkaan ottanut riskejä työssä. Asioihin, mitkä eivät välttämättä kuulu itselle, oli saatettu rohkeasti puuttua siinä tilanteessa tai ratkaista haastavat ihmistenväliset konfliktit sanomalla asiasta suoraan. Useampi vastaaja sanoi heti, että omat luonteenpiirteet ovat suurin este riskeille mutta toivat silti esille tilanteita, joissa ovat ottaneet riskejä.

Vastaajat kuvailivat suhtautumistaan omaan työhönsä pääosin hyvin myönteisesti ja kuvailivat sekä sisäisiä että ulkoisia motivaation lähteitä työtään kohtaan. Psykologisella turvallisuudella on osoitettu olevan yhteys työhyvinvointiin ja siten edistävän organisaation kilpailukykyä (Lin ym. 2022, 2, 8). Vastaajat puhuvat paljon kehittämistyöstä ja ideoista, joihin saavat esihenkilöltä ja kollegoiltaan tukea. Asioista voidaan olla myös eri mieltä ja silti ymmärtää toisen mielipidettä. Tällainen taito ymmärtää eri mielipiteitä ja kunnioittaa niitä, vaikka ei olisi samaa mieltä, edistää psykologista turvallisuutta.

*"Voi olla ihan sellaista palautetta että "ahaa joo toikin oli hyvä" kun ideoimme. Ja sitten ihan tällaiset perusjutut kuin "kiitos" arjessa."*

*"Voi olla, että ollaan erimieltäkin asioista ja silti keskustella asiasta. Sitten se on niin."*

*"Toisten ihmisten ymmärrystä ja erilaisuuden ymmärtämistä on tuolla niinku oppinut ihan tosi paljon."*

*"Se semmoinen kollegiaalinen tuki niin on tosi iso juttu, että vaikka nyt tässä on näitä epäkohtia tullut esille, niin silti kuitenkin siinä lähiympäristössä on semmoisia tosi hyviä työkaivereita, että kenen kanssa niinku toimii."*

Kokonaisuudessaan tutkimuksessa oli monia kohtia, missä vastaajat toivat esille työn määräänsä ja siihen käytettävän ajan määrittelyn haastavuuden. Monet vastaajat kertoivat organisaationsa virallisista prosesseista, missä käydään tätä läpi sekä ihan arjessa tapahtuvasta kommunikoinnista

esihenkilön kanssa työn määrästä. Juuri Mannermaan (2022, 291–292) mukaan tämä arviointi on kriittistä, ettei haasteita jaksamisen kanssa pääse muodostumaan.

*"Ja olen huomannut, että työhön voi vaikuttaa, kun sanoo ääneen, että eihän tuolla muut niinku tiedä, että mistä se oma päivä koostuu tai viikko"*

Työyhteisön jäsenten välinen arvostus, luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne tulee esille kaikilla vastaajilla. Toisten ammatillista osaamista arvostetaan ja koetaan, että omaa osaamista myös kunnioitetaan. Epämuodollisia kohtaamisia tapahtuu paljon ja ne koetaan tärkeäksi osaksi yhteenkuuluvuuden muodostumisessa. Vastauksissa juuri esimerkiksi käytävillä ja kahvihuoneessa käydyt keskustelut tulevat esille hetkinä, kun saa tukea ja voi oppia muilta.

*"Kyllä mä ajattelen, että meillä on suht mutkattomat välit ja esimerkiksi yhteinen kahvihuone, missä ollaan aamulla tiettyyn aikaan ja iltapäivällä tiettyyn aikaan. Puhutaan työstä, mutta puhutaan paljon muustakin."*

*"Kyllä mä koen, että kun meillä on täällä jotenkin muutenkin, kun meitä on niin vähän, niin meillä on niinku kaikki laitoshuoltajaista toimistoon henkilöstöön niinku samaa porukkaa."*

*"Että saa tukea ja tsemppausta ja saa myös sitten ihan käytännön vinkkejä joihinkin niinku tunteihin tai ideoihin."*

Omassa työyhteisössä jokainen vastaaja kuvaili voivansa olla oma itsensä ja muutenkin, että erilaisuutta ja yksilöllisyyttä arvostetaan. Vastaajien keskuudessa nousi esille myös se, että kollegoilta ja työyhteisöstä muutenkin on saanut oppia asenteisiin ja erilaisuuteen.

*"Ehkä ollaan silleen aika erilaisia ihmisiä, mutta kyllä me pystytään yhteistyössä ihan hyvin tekee."*

*"Toisten ihmisten ymmärrystä ja erilaisuuden ymmärtämistä on tuolla niinku oppinut ihan tosi paljon."*

*"Meillä on ollut semmoinen maine, että täällä saa olla minkälainen on. "*

Työkyvyn osalta Mannermaan (2022, 289–291) määrittelemät työkyvyn osa-alueet vaikuttavat olevan pääosin kaikki hyvällä tasolla. Tutkimuksen perusteella nousi esille yksittäisiä vastauksia, joissa on kuormitukseen ja jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia elementtejä. Näihin tilanteisiin olisi hyvä puuttua Alahuhdan ja Huhtasen (2018, 183–195) mukaisen mallin mukaisesti määrittelemällä nykytila, halutut tavoitteet sekä kehityssuunnitelma, valitsemalla soveltuvat mittarit ja lopuksi arvioimalla tehdyt toimet. Näissä psykologista turvallisuutta ja psykososiaalista kuormitusta lisäävissä tilanteissa olisi hyvä toimia niin, että saadaan vahvistettua ja panostettua työntekijöiden kuolemiseen sekä selkeytettyä pelisääntöjä. Nämä toimet vahvistavat Mannermaan (2022, 308–310)

kokemusta tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Esihenkilön rooli on tällaisissa tilanteissa kriittinen, ja osassa vastauksista toivottiin juuri esihenkilöltä tai organisaatiolta rohkeampaa puuttumista tilanteisiin. Tilanteisiin voi yrittää valmistautua Työturvallisuuskeskuksen (2024b) mukaisesti kartoittamalla ennakkoon ulkopuolisia yhteistyötahoja sekä Lapin (2022, 152–154) mukaisesti esihenkilön säännöllisellä dialogilla työntekijöiden kanssa, joissa voi saada tärkeää tietoa psykososiaalisesta kuormituksesta.

*“Meillä tavallaan niinku esihenkilö on meidän johtaja, mutta silti meillä tuossa lähiyhteisössä niin on sitten muitakin johtajia.”*

*“Pintatasolla asiat onnistuu ja arkityö sujuu, mutta syvemmillä on niitä ongelmia, jotka ovat olleet pidempään olemassa.”*

Psykologisen turvallisuuden merkitys on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin muodostumisessa ja vaikuttavana tekijänä psykososiaaliseen hyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pääosin psykologisen turvallisuuden taso on vastaajien keskuudessa korkealla ja tulokset esittävät useita eri syitä, jotka ovat vaikuttaneet kokemukseen. Kokemus omasta työkyvystä on pääosin positiivinen ja tutkimuksen perusteella vastaajien keskuudessa työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat olevan balanssissa.

Tässä tutkimuksessa on tullut vastauksissa esille se, kuinka tärkeätä on saada oma äänensä kuuluviin työyhteisössään ja kuinka esimerkiksi omaa työnkuvaa tai työjärjestelyjä on voitu muokata sen perusteella mitä on sanonut. Rinteen (2021, 17–20) mukaan ihmiset sensuroivat sanomisiaan ja tekojaan, niin pitkään kunnes kokevat olonsa hyväksytyksi ja tuntevat yhteyttä toisiin. Hänen mukaansa turvallisessa ympäristössä ihminen on rohkeampi, ja jotta voi kunnolla heittäytyä mukaan, on suurimmalle osalle tärkeää kokea yhteyttä toisiin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokevat yhteyttä toisiinsa omassa organisaatiossaan, vaikka jollain vastaajista on psykologista turvallisuutta heikentäviä tekijöitä työyhteisöissään.

Myös esihenkilöltä ja kollegoilta saadut palautteet lisäävät kokemusta siitä, että on arvostettu jäsen työyhteisössä ja omalla tekemisellä on merkitystä. Voidaan todeta, että vahvistamalla avointa viestintää ja palautekulttuuria organisaatiossa voidaan edistää kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Lisäksi tilanteet, joissa virheitä voidaan käsitellä asianmukaisesti ja työyhteisö tukee epävarmoina hetkinä, näyttävät vastaajien keskuudessa psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Haasteita kohdataan yhdessä ja omia ajatuksia uskalletaan rohkeasti jakaa, mikä luo mahdollisuuksia uuden luomiselle, kun ideoita uskalletaan heittää ilmaan. Vapaamuotoiset kohtaamiset nousivat tutkimuksessa esille tärkeänä osana psykologisen turvallisuuden

muodostumista ja myös hyvinvoinnin ja motivaation lähteenä. Työyhteisöissä olisi tärkeää myös miettiä, että tällaisia kohtaamisia vapaamuotoisesti on mahdollista tapahtua järjestämällä niille tiloja. Lisäksi tutkimuksen perusteella organisaatorakenteiden kankeus ja tunne siitä, että asiat eivät etene tai etenevät hyvin hitaasti, aiheutti vastaajissa turhautumista ja sitä kautta negatiivisia tunteita työtään kohtaa. Tämä vaikuttaa alentavasti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Näistä asioista olisi hyvä puhua työyhteisöissä avoimesti ja miettiä, kuinka toimintaa voitaisiin hoitaa ketterämmin, jotta voidaan välttyä turhautumisilta.

## **6.1 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen prosessin arviointi**

Aloitin opinnäytetyön teon toukokuussa 2024 hyväksyttämällä aiheeni psykologisesta turvallisuudesta ja jaksamisesta yhteen kohdeorganisaatioon. Kuitenkin vaihdoin ajatusta siitä, etten tekisi kukaan opinnäytetyötä alkuperäiseen kohdeorganisaatioon syksyn aikana ja kartoitin tämän jälkeen eri vaihtoehtoja. Ammattikuntana ammatillisen opetuksen parissa työskentelevä kohderyhmä vahvistui alkuvuodesta 2025 ja samalla monimenetelmätutkimus vaihtui laadulliseksi tutkimukseksi. Tutkimuksen kohderyhmä löytyi ottamalla yhteyttä useampaan ammatillisen koulutuksen parissa toimivaan tahoon, ja vapaaehtoiset löytyivät useammasta eri työyhteisöstä. Haastattelut järjestettiin kevään 2025 aikana, minkä jälkeen ne on litteroitu ja analysoitu. Tutkimuksen punainen lanka on pysynyt alusta loppuun saakka yhtenäisenä. Aikatauluun tullut pieni viive johtui siitä, että haastateltavien löytymiseen kului yllättävän paljon aikaa. Kuitenkin, jos mietin taaksepäin alkuperäistä suunnitelmaa tehdä osittain määrällinen tutkimus, niin koen tämän laadullisen tutkimuksen olevan aiheen käsittelyyn parempi vaihtoehto, kun tutkimuksessa on tähdätty syvälliseen ymmärrykseen aiheesta.

Teemahaastattelun rungon rakentaminen sekä haastattelujärjestelyt olivat onnistuneet. Haastattelutilanteessa pystyi tarkentamaan luontevasti jotain kohtia vastaajilta. Vastineeksi saatiin aitoja tarinoita juuri niistä tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet edistään tai estään psykologisen turvallisuuden muodostumisen ja omaan työkykyyn. Haastateltavien omat kokemukset ja kertomukset työyhteisöistä muodostivat riittävän materiaalin tutkimuksen tekemiselle. Teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautui hyväksi valinnaksi aineistoa käsiteltäessä ja auttoi muodostamaan tiettyjä yläkäsitteitä.

Jatkotutkimuksena samaa aihepiiriä käsitellen voisi olla se, että keskityttäisiin esihenkilötyön vaikutukseen psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tarkastelun kohteena voisi olla erilaisia toimintatapoja ja viestintä, kuinka ne estävät tai edistävät psykologisen turvallisuuden

muodostumista. Vastaajien keskuudessa esihenkilöstä puhuttiin monessa kohtaa, mutta tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus keskittyä esihenkilötyöhön syvällisesti.

Jotkut vastaajat mainitsivat organisaationmuutoksen työyhteisössä, joten toisena jatkotutkimusideana voisi olla tarkastella organisaatiota, missä muutos on juuri menossa ja siitä, kuinka psykologinen turvallisuus kehittyy ja muuttuu muutoksen aikana.

## 6.2 Luotettavuus ja eettisyyden pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut saavuttaa syvälinen ymmärrys psykologisen turvallisuuden nykyisestä tasosta, mitkä tekijät ovat edistäneet tai laskeneet sen muodostumista sekä miten kokemus psykologisesta turvallisuudesta vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämä aihe on pääosin pysynyt samana opinnäytetyön suunnittelusta lähtien, mutta alun perin tarkoitus oli tehdä yhdelle organisaatiolle tutkimus, ja metodina käyttää myös määrällistä tutkimusta laadullisen rinnalla. Osoittautui haastavaksi saada yhtä organisaatiota työn kohderyhmäksi. Tietty ammattiryhmä osoittautui saavutettavaksi vastaajaryhmäksi, mistä saisi riittävän kattavan materiaalin ja tutkimuksessa saavutettiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmän muuttaminen ja muut muutokset työhön aiheuttivat pientä viivettä tutkimuksen valmistumisessa, mutta lopputuloksena on kokonaisuus, missä tutkimuksen tavoitteet on saavutettu. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 49) mainitsevat, että tutkimuksen aihe saattaa muokkaantua tutkimuksen edetessä siitä, mitä alussa on pohtinut. Tutkijan olisi siksi hyvä pysähtyä toimeksiantajan kanssa pohtimaan etenemistä. Tällä tutkimuksella ei ole ollut suoraa toimeksiantajaa, mutta aiheen muokkaantuessa on jatkoa pohdittu yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Nämä muutokset prosessin aikana ovat muokanneet tutkimusta. Tutkimuksen ydinajatus on kuitenkin pysynyt yhtenäisenä ja tutkimuskysymyksiin on saatu tutkimuksella vastaukset.

Vastaajat olivat useammasta eri organisaatiosta samalta maantieteelliseltä alueelta ja toimivat ammatillisen opetuksen parissa. Ennen tutkimuksen tekoa oli pelkona, miten se vaikuttaa tuloksiin ja pystyykö päätelmiä tekemään. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden vastaajien vastaukset kuvasivat heidän omaa tilannettaan omassa organisaatiossaan. Tutkimuksen vastauksissa sai kattavan kuvan psykologisen turvallisuuden tilasta kokonaisuudessaan sekä sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Näin siitäkin huolimatta, että kyseessä oli useammasta organisaatiosta oleva vastaajaryhmä, ja jokaisessa organisaatiossa on omat piirteet tai muutokset, mitkä voivat vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi vastaajilla on useita eri esihenkilöitä. Tutkimuksen tuloksia pystyi käsittelemään yhtenä kokonaisuutena ja aineisto oli riittävä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa yksityiskohtainen kuvaus auttaa ymmärtämään tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja ja lopputulosta. Tämä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden raportin perusteella. (Vilkkä 2015, 197–198.) Tämän tutkimuksen eri vaiheet on pyritty avaamaan niin hyvin, että toistettavuus olisi helppoa ja työtä on luetutettu tuttavilla, jotta on saatu palautetta siitä. Lisäksi tutkimuksen tuloksia on pyritty selkiyttämään kuvioiden avulla. Lisäksi tutkimuksen tuloksiin on tuotu suoria sitaatteja haastatteluista, joista vastaaja saa kuvaa kuinka tiettyjä tilanteita on kuvattu.

Tutkimukseen osallistuminen on perustunut täysin vapaaehtoisuuteen. Tutkimusta on esitelty sähköpostissa, jossa on ollut mukana tekijän yhteystiedot, mihin on voinut ilmoittaa, jos haluaa osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen jokaisen kanssa on sovittu henkilökohtainen aika haastattelulle, ja kalenterivarauksen yhteydessä on ollut nähtävillä kyselyn runko ja haastattelun alustava eteneminen. Tässä on pyritty avoimuuteen ja siihen, että jokainen osallistuja tietää etukäteen, minkä tyyppiseen tutkimukseen on osallistumassa ja missä se julkaistaan. Lisäksi on tiedotettu, että vastaajien henkilöllisyydet tai työpaikat eivät tule esille tutkimuksen tuloksista. Vastaajille on kerrottu haastattelun yhteydessä mihin opinnäytetyö tulee sekä se, että vastaajat ovat useammasta paikasta ja tulokset ovat anonyymit. Haastattelun jälkeen tekijä on litteroinut tekstit. Vastaajia on vain numeroina, ja kaikki nimet on poistettu kaikista tallennetuista tiedostoista. Haastattelut ovat olleet täysin luottamuksellisia ja tekijä on varmistanut, ettei materiaalin tallennetta tai haastattelua kuule kukaan ulkopuolinen. Litteroitua aineistoa on käsitelty huolellisesti hyvien tieteellisten tutkimuskäytänteiden ja tutkimusetiikan mukaisesti. Psykologinen turvallisuus on aiheena sellainen, jonka käsittely vaatii tarkkuutta sillä vastaajat voivat kertoa hyvin henkilökohtaisia asioita työyhteisöstään. Tallenteet ja litteroidut materiaalit on tuhottu tutkimuksen loppuvaiheessa.

Osaan vastauksista sisältyi negatiivisia kokemuksia, kuten esimerkiksi jotain, mitä oli työyhteisössä tapahtunut tai kuvailua ristiriitaisista tunteista. Nämä aiheet on pyritty tuomaan esille tutkimuksen tuloksissa rakentavasti ja totuudenmukaisesti, kuitenkin tutkimukseen osallistuneen anonymiteettiä säilyttäen. Tutkijalle on tärkeää lähestyä aihetta niin, ettei mitään tärkeää jää pois ja käsitellä aihetta läpinäkyvästi (Ojasalo ym. 2015, 49).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja sen tuloksia voi hyödyntää organisaatioissa edistämään psykologista turvallisuutta ja siten työhyvinvointia. Työyhteisöissä on hyvin erilaisia tilanteita, joista psykologisen turvallisuuden kokemus muodostuu ja

esihenkilöiden ja johdon olisi hyvä tiedostaa, mitkä tekijät edistävät tai estävät psykologisen turvallisuuden muodostumista. Koska psykologinen turvallisuus muodostuu monista eri tekijöistä työyhteisön arjessa jatkuvasti, niin tätä tilaa ja toimintaa on hyvä tarkastella jatkuvasti ja ylläpitää avointa keskustelukulttuuria organisaatiossa. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen, jonka merkitys olisi organisaatioissa hyvä tunnistaa.

## LÄHTEET

Aboramadan, Mohammed & Mansoor, Kundi Yasir 2023. Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: A mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review* 52 (9), 2133–2152. Hakupäivä 3.7.2024. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0285>

Aro, Antti 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 1.6.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Alahuhtanen, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. *Johda terveyttä. Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 29.5.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Clark, Timothy R 2020. *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers. Hakupäivä 18.7.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Edmondson, Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Harvard University. Administrative science Quarterly* 44 (2) 350-383. Hakupäivä 26.7.2024. [https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological\\_safety.pdf](https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological_safety.pdf)

Edmondson, Amy 2008. The Competitive Imperative of Learning. *Harvard business review* 07-08, 2008. Hakupäivä 26.7.2024. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>

Edmondson, Amy C 2019. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley: Hoboken.

Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvikoski, Aila & Järvisalo, Jorma 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveystutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, kappale työkyky 17–34. Hakupäivä 2.7.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>

Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2022. Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä. Työterveyslaitos. Hakupäivä 2.7.2024. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145527/TTL\\_978-952-391-050-8.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145527/TTL_978-952-391-050-8.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Helander, Jaakko, Tammilehto, Mika, Pukkila, Päivi & Eerola, Tuomas 2023. Artikkele HAMK:n verkkosivuilla 18.10.2023. Hakupäivä 22.5.2025. [https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaamisen-ja-opetus/ammattillisen-koulutuksen-tehtava-hyvinvoinnin-haasteiden-kasvassa/?utm\\_source=chatgpt.com](https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaamisen-ja-opetus/ammattillisen-koulutuksen-tehtava-hyvinvoinnin-haasteiden-kasvassa/?utm_source=chatgpt.com)

Henriksson, Mikko & Joensuu, Matti 2023. Työkyvystä työpotentiaali. Blogi Työterveyslaitoksen verkkosivuilla 13.4.2023. Hakupäivä 2.7.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyokyvysta-tyopotentiaaliin>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. Painos). Gaudemus. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Lappi, Tanja 2022. Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 1.6.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Lin, Philip Teng, Vu, Thinh Truong, Nguyen Van, Phuong & Wu, Qi 2022. Self-determination theory and accountant employees' psychological wellbeing: The roles of positive affectivity and psychological safety. *frontiers in psychology* 13, 870771. Hakupäivä 3.7.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.870771>

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 7.6.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 7.6.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Hakupäivä 24.7.2024. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Opetushallitus 2025a. Ammatillinen koulutus. Hakupäivä 22.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus>

Opetushallitus 2025b. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Hakupäivä 22.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattikorkeakoulut-ja-yliopistot>

Potter, Amanda, Willis, Emily & Nelkin, Jessica 2022. The links between resilient leadership, psychological safety and wellbeing. *Assessment & Development Matters* 14 (2): 9–13. Hakupäivä 3.7.2024. <https://doi.org/10.53841/bpsadm.2022.14.2.9>

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 4.6.2024. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Tiedote 23.10.2017. Hakupäivä 4.7.2024. <https://suomalainentyo.fi/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Hakupäivä 24.7.2024. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2024. Työkyky. Hakupäivä 27.6.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työturvallisuuskeskus 2024a. Työkyvyn hallinta. Hakupäivä 27.6.2024. <https://ttk.fi/tyoterveysyh-teistyö/tyokyvyn-hallinta/>

Työturvallisuuskeskus 2024b. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskuksen palveluryhmä. Työturvallisuuskeskuksen ohje 2022. Hakupäivä 27.6.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki/>

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

**Arvostus, osallisuus ja yhteisöllisyys työyhteisössä**

Miten tunnet arvostusta työyhteisössäsi?

Minkälaisissa tilanteissa arvostus näkyy työyhteisössäsi?

Miten koet, että tiimissäsi suhtaudutaan yksilöllisyyteen ja erilaisuuteen? Millä tavalla voit olla täysin oma itsesi?

Miten yhteisöllisyys näkyy työyhteisössäsi?

**Tavoitteet ja hallinnan tunnetyössä**

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi ja löytyykö näitä elementtejä nykyisessä työssäsi?

Millaiset tavoitteet sinulla on työssäsi ja minkälaisina koet tavoitteet? Tukevatko ne työtäsi edistämällä tai lisäten kuormitusta?

Miten koet hallinnan tunteen työssäsi ja miten se näkyy päivittäisessä toiminnassa?

Miten voit vaikuttaa omaan työhösi ja työaikaasi?

**Riskinotto ja virheiden käsittely**

Miten kuvailisit, että työyhteisössäsi suhtaudutaan virheisiin? Oletko ollut tilanteessa, jossa tekemäsi virhe on vaikuttanut negatiivisesti asemaasi ja miten tilanteessa on toimitettu? Minkälaisia tilanteita on ollut?

Minkälaista oppimista teillä tapahtuu työyhteisön kesken?

Miten koet riskinottokykyä työssäsi ja uskallatko ottaa riskejä työssäsi? Minkälaisia riskejä olet ottanut?

**Vuorovaikutus ja yhteistyö**

Miten kuvailisit tiiminne vuorovaikutusta? Minkälainen ilmapiiri teillä on mielestäsi?

Miten vaikeat asiat otetaan esille tiimissäsi?

Miten tiimissäsi hyödynnetään yksilöllistä osaamista ja ammattitaitoa?

Otsikko	Teema	Keskeiset havainnot	Yhteys työkykyyn
<b>Arvostus ja yhteisöllisyys</b>	Arvostus ja kuulluksi tuleminen	Koetaan arvostusta palautteen, vastuun ja kehittämisosallistumisen kautta.	Vahvistaa työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyttä.
<b>Arvostus ja yhteisöllisyys</b>	Yksilöllisyys ja inklusiivisuus	Mahdollisuus olla oma itsensä, kokemus siitä, että erilaisuus hyväksytään.	Tukee osallisuutta, lisää turvallisuuden tunnetta.
<b>Arvostus ja yhteisöllisyys</b>	Yhteisöllisyys arjessa	Epämuodolliset kohtaamiset, yhteiset kahvit ja yhdessä tekeminen rakentavat yhteisöllisyyttä.	Edistää palautumista ja tunnekuormituksen kevenemistä.
<b>Arvostus ja yhteisöllisyys</b>	Psykologisen turvallisuuden kokemus	Suurin osa kokee turvallisuutta, voi olla oma itsensä, uskaltaa puhua.	Luo pohjan hyvinvoivalle, osallistavalle ja avoimelle työyhteisölle.
<b>Tavoitteet, hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet</b>	Tavoitteet ja työn selkeys	Tavoitteet koetaan selkeiksi, painotetaan myös kokemuksen vaikutusta ymmärrykseen.	Selkeys vähentää stressiä, mahdollistaa keskittymisen olennaiseen.
<b>Tavoitteet, hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet</b>	Hallinnan tunne	Kokemus tukee hallinnan tunnetta, ajanhallinta ja priorisointi keskeisiä.	Vähentää kuormitusta, tukee palautumista ja työn hallintaa.
<b>Tavoitteet, hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet</b>	Vaikutusmahdollisuudet	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, tehtäviin ja aikatauluihin.	Lisää työn autonomiaa, parantaa motivaatiota ja sitoutumista.
<b>Tavoitteet, hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet</b>	Esihenkilön rooli	Mahdollistaa työn muokkausta, tukee haasteiden käsittelyssä ja antaa tukea.	Tärkeä työkyvyn ylläpitämisessä, edistää työn sujuvuutta ja turvallisuutta.
<b>Virheiden teko, oppiminen ja riskien ottaminen</b>	Virheiden käsittely	Virheisiin suhtaudutaan rakentavasti, virheet nähdään osana oppimista.	Luo turvallisuutta kokeilla, vähentää epäonnistumisen pelkoa.
<b>Virheiden teko, oppiminen ja riskien ottaminen</b>	Oppiminen arjessa	Oppimista tapahtuu jatkuvasti, erityisesti kollegoiden kautta.	Tukee osaamisen kehittämistä ja työssäjaksamista.
<b>Virheiden teko, oppiminen ja riskien ottaminen</b>	Riskinotto ja ideointi	Rohkaistaan kokeilemaan ja ideoimaan, erityisesti kokeneemmat uskaltavat ottaa riskejä.	Tukee innovatiivisuutta ja vahvistaa motivaatiota.
<b>Vuorovaikutus ja yksilöllinen osaaminen</b>	Vuorovaikutus ja ilmapiiri	Ilmapiiri pääosin avoin ja luottamuksellinen,	Hyvä ilmapiiri tukee jaksamista, mutta ristiriitojen

		mutta joskus konfliktit jäävät käsittelemättä.	käsittelemättömyys kuormittaa.
<b>Vuorovaikutus ja yksilöllinen osaaminen</b>	Esihenkilösuhde ja dialogi	Esihenkilöt ovat lähestyttäviä, vuorovaikutus koetaan pääosin turvalliseksi.	Mahdollistaa varhaisen tuen, ehkäisee työkyvyn laskua.
<b>Vuorovaikutus ja yksilöllinen osaaminen</b>	Yksilöllinen osaaminen ja rohkeus	Omat vahvuudet saa tuoda esiin, kokemus lisää rohkeutta tuoda esille ajatuksia.	Tukee itseluottamusta ja lisää työtyytyväisyyttä.
<b>Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja kehittämisehdotukset</b>	Työkyvyn tuki työssä	Työkykyä tukee mahdollisuus muokata työnkuvaa ja saada tukea esihenkilöltä.	Välitön vaikutus jaksamiseen ja työssä pysymiseen.
<b>Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja kehittämisehdotukset</b>	Kehittämisehdotukset	Toiveita mm. yhteisöllisyyden vahvistamisesta, riittävästä palautteesta ja resurssien turvaamisesta.	Tavoitteena kestävämpi arki ja parempi työhyvinvointi.
<b>Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja kehittämisehdotukset</b>	Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen	Ehdotuksia ristiriitojen näkyväksi tekemiseen ja avoimemman keskustelukulttuurin tukemiseen.	Vähentää kuormitusta ja lisää osallisuutta.