

# **Psykologinen turvallisuus osana turvallisuuskulttuuria ja työyhteisön kehittämistä**

**19. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma**

**Lopputyöraportti**

**Elina Töykkälä**

**Senaatti-konserni**

**Turku 24.1.2026**

**Aalto University Executive Education and Professional Development**





## Tiivistelmä

Työn tavoitteena oli jäsentää psykologisen turvallisuuden merkitystä osana työyhteisön turvallisuuskulttuuria sekä kuvata, miten psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa käytännössä organisaatioiden arjessa. Psykologinen turvallisuus ymmärretään ryhmätason ilmiönä, joka vaikuttaa siihen, uskaltavatko työntekijät osallistua, oppia, tuoda esiin huolia ja käsitellä virheitä avoimesti ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Työ perustuu psykologista turvallisuutta koskevaan tutkimus- ja kehittämiskirjallisuuteen sekä Senaatti-konsernissa toteutetun turvallisuuskulttuurin nykytilan kartoituksen havaintoihin. Vaikka psykologista turvallisuutta ei tutkimuksessa tarkasteltu erillisenä ilmiönä, avoimista vastauksista tunnistettiin teemoja, jotka liittyivät työn kuormitukseen, jaksamiseen, vuorovaikutukseen ja turvallisuuteen liittyvän tiedon toimivuuteen arjessa. Havainnot osoittavat psykologisen turvallisuuden merkityksen turvallisuuskulttuurin käytännön toteutumisessa.

Työn keskeisenä tuloksena esitetään viiden kärkitoimenpiteen malli psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi. Malli jäsentää kehittämistoimenpiteet johdon, esihenkilöiden, tiimien ja työntekijöiden näkökulmasta sekä erottaa minimitason käytännöt syventävämmistä kehittämistoimista. Lisäksi työssä kuvataan kevyt seurantamalli, jonka avulla psykologisen turvallisuuden kehittymistä voidaan tarkastella osana arjen johtamista. Malli on sovellettavissa myös muihin organisaatioihin osana turvallisuuskulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

## **Abstract**

The aim of this thesis was to conceptualize the significance of psychological safety as part of workplace safety culture and to describe how psychological safety can be strengthened in everyday organizational practices. Psychological safety is understood as a group-level phenomenon that influences whether employees dare to participate, learn, raise concerns, and discuss mistakes openly without fear of negative consequences.

The thesis is based on research and development literature on psychological safety as well as on findings from a safety culture assessment conducted within the Senate Properties Group. Although psychological safety was not examined as a separate construct in the assessment, themes related to workload, coping, interaction, and the functioning of safety-related information in everyday work were identified in the open-ended responses. These findings highlight the importance of psychological safety for the practical implementation of safety culture.

The main outcome of the thesis is a model consisting of five key development actions for strengthening psychological safety. The model structures development measures from the perspectives of top management, supervisors, teams, and individual employees, and distinguishes minimum-level practices from more advanced development actions. In addition, the thesis presents a light monitoring model that enables the development of psychological safety to be reviewed as part of everyday leadership. The proposed model is also applicable to other organizations as part of the development of safety culture and employee well-being.



## Sisältö

1	Otsikkotaso 1 .....	1
1.1	Otsikkotaso 2.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.1	Otsikkotaso 3 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2	Työn ulkoasun muotoilu .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1	Word-pohja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2	Nimiölehti.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3	Tiivistelmä.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4	Sisältö .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5	Otsikot ja teksti.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.6	Kuvat .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.7	Taulukot .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.8	Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



# 1 Johdanto

Työelämän jatkuva muutos, digitalisaatio ja hybridityön yleistyminen ovat viime vuosina lisänneet työn kuormittavuutta ja muuttaneet työyhteisöjen vuorovaikutusta. Samalla keskustelu työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja turvallisuudesta on noussut entistä keskeisemmäksi osaksi organisaatioiden arkea. Näiden ilmiöiden rinnalla on korostunut tarve tarkastella kokevatko työntekijät voivansa osallistua, ilmaista näkemyksiään ja tuoda esiin huolia ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tätä kokemusta kuvataan psykologisen turvallisuuden käsitteellä.

Psykologinen turvallisuus on keskeinen osa työyhteisön turvallisuuskulttuuria. Se tarkoittaa ilmapiiriä, jossa ihmiset uskaltavat kysyä, oppia, myöntää virheitä ja osallistua avoimeen vuorovaikutukseen. Psykologisesti turvallinen työyhteisö tukee työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta sekä edistää turvallisia toimintatapoja ja riskien ennaltaehkäisyä. Ilman psykologista turvallisuutta kuormitus, hiljaisuus ja epävarmuus kasaantuvat ja heikentävät sekä yksilön että organisaation toimintakykyä.

Lopputyön lähtökohtana on Senaatti-konsernissa vuonna 2025 toteuttamani turvallisuuskulttuurin nykytilan kartoitus ja kehittämistutkimus. Tutkimuksessa tunnistettiin useita kehittämistarpeita, joista esiin nousivat erityisesti psykofyysiseen turvallisuuteen liittyvät kysymykset, kuten työn kuormitus, jaksaminen sekä turvallisuuteen liittyvän tiedon jalkautuminen ja viestintä. Vaikka psykologista turvallisuutta ei tutkimuksessa tarkasteltu erillisenä kokonaisuutena, sen keskeiset elementit olivat tunnistettavissa erityisesti avoimissa vastauksissa.

Psykofyysinen turvallisuus on laaja kokonaisuus, joten tarkastelu rajataan psykologiseen turvallisuuteen. Rajausta perustuu aiempaan tutkimukseen sekä siihen, että psykologinen turvallisuus toimii keskeisenä taustatekijänä. Se vai-

kuttaa siihen, uskalletaanko kuormituksesta, epäselvyyksistä ja riskeistä puhua ajoissa sekä siihen, miten turvallisuuteen liittyvä tieto ja toimintatavat juurtuvat arkeen.

Työn tavoitteena on jäsentää psykologisen turvallisuuden keskeisiä teoreettisia lähtökohtia ja kuvata, miten psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa työyhteisöissä käytännönläheisin keinoin. Työ perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja aiemman turvallisuuskulttuuritutkimuksen havaintojen hyödyntämiseen, eikä siinä toteuteta uutta empiiristä tutkimusta.

Työn käytännöllinen kontribuutio on jäsennetty ja sovellettava malli, joka koostaa psykologisen turvallisuuden vahvistamisen keskeiset käytännöt viideksi kärkitoimenpiteeksi ja tekee vastuunjaon näkyväksi johdon, esihenkilöiden, tiimien ja työntekijöiden välillä. Lisäksi työ esittää kevyen seurantatavan, jonka avulla psykologisen turvallisuuden kehityssuuntaa voidaan tarkastella ilman raskasta mittausjärjestelmää.

Työtä ohjaavat seuraavat kehittämiskysymykset:

- Mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön arjessa?
- Miten aiemman turvallisuuskulttuuritutkimuksen havainnot kytkeytyvät psykologiseen turvallisuuteen?
- Millaisin käytännön keinoin psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa?

Vaikka työ on toteutettu yleisellä tasolla, sen tavoitteena on tarjota Senaattikonsernille jäsennetty ja sovellettava viitekehys psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen osana turvallisuuskulttuurin jatkuvaa kehittämistä. Psykologinen turvallisuus ei ole erillinen hanke tai menetelmä, vaan osa arjen vuorovaikutusta, johtamista ja ihmisten välistä kunnioitusta. Työtä tehdessä on vahvistunut käsitys siitä, että psykologisen turvallisuuden ydin on perustavanlaatuisen: asiallinen kohtelu ja keskinäinen arvostus luovat pohjan kaikelle muulle kehittämiselle.

## 2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

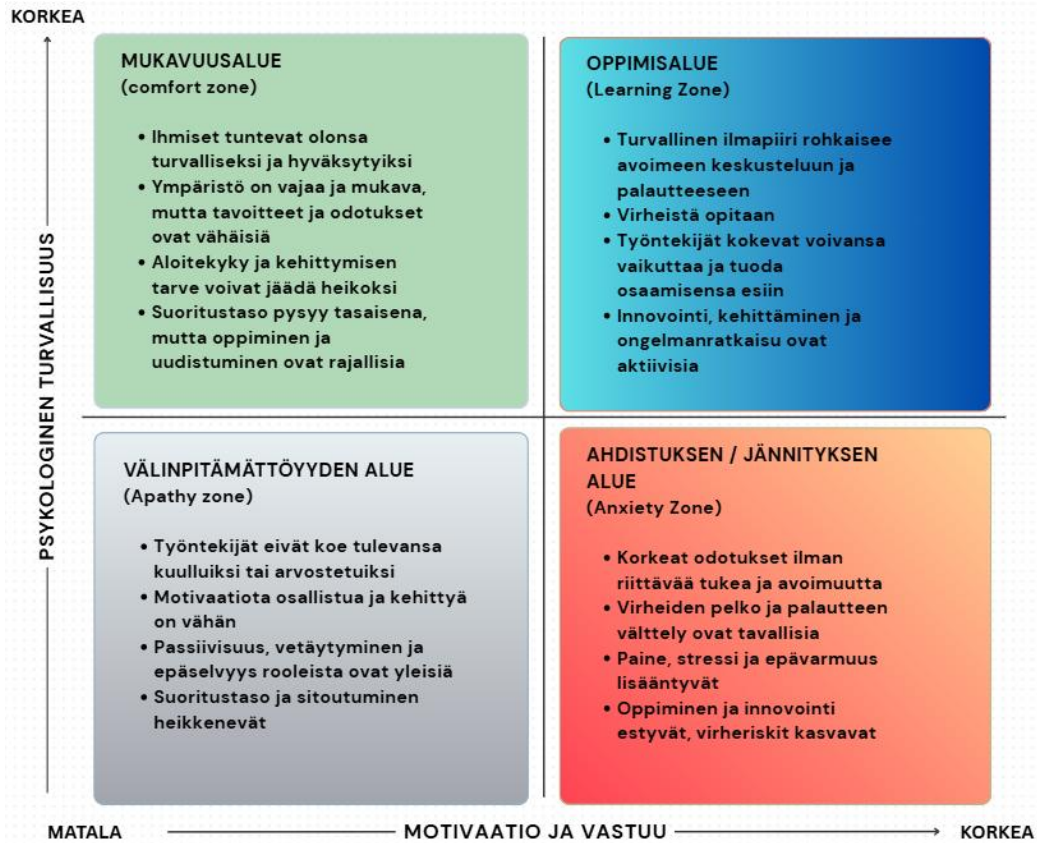
Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä modernissa työelämässä. Tässä luvussa jäsennetään ilmiön keskeiset määritelmät ja tarkastellaan, miten psykologinen turvallisuus kytkeytyy työhyvinvointiin, oppimiseen ja tuloksellisuuteen työyhteisön arjessa.

### 2.1 Määritelmiä

Psykologisen turvallisuuden käsite on viime vuosikymmeninä noussut keskeiseksi osaksi tiimien ja organisaatioiden toimivuuden tarkastelua. Käsitteen keskeinen tutkija on Amy Edmondson, joka määritteli psykologisen turvallisuuden tiimin jäsenten jaetuksi kokemukseksi siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä ilman pelkoa rangaistuksesta, nolostumisesta tai maineen menetyksestä. (Edmondson 2019, 8.)

#### 2.1.1 Amy Edmondsonin määritelmä psykologisesta turvallisuudesta

Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus on ryhmätason ilmiö, ei yksilön persoonallisuuteen liittyvä piirre. Se näkyy ilmapiirinä, jossa ihmiset uskaltavat kysyä, tuoda esiin näkökulmia ja myöntää virheitä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Edmondson korostaa, että oppiminen ja kehittyminen edellyttävät psykologisen turvallisuuden lisäksi myös selkeää vastuuta ja tavoitteellisuutta. Tätä havainnollistaa psykologisen turvallisuuden ja vastuun nelikenttä (kuvio 1), jossa “oppimisen vyöhyke” kuvaa tiimin optimaalista tilaa. (Edmondson 2019, 17–19.)



Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden ja vastuun nelikenttä (mukaiillen Edmondson, 2019).

### 2.1.2 Timothy R. Clarkin näkökulma ja psykologisen turvallisuuden perusedellytykset

Edmondsonin rinnalla Timothy R. Clark tarkastelee psykologista turvallisuutta yksilön sosiaalisten ja emotionaalisten perustarpeiden näkökulmasta. Clarkin (2020, 3–6) mukaan ihmisellä on tarve tulla hyväksytyksi, osallistua ja vaikuttaa, ja nämä tarpeet heijastuvat työyhteisön turvallisuuden kokemukseen. Tämän vuoksi psykologinen turvallisuus ei ole vain vuorovaikutuksen ominaisuus, vaan se liittyy siihen, miten työyhteisö vastaa ihmisen perustarpeisiin arjessa. Psykologinen turvallisuus rakentuu neljän perusedellytyksen varaan:

1. **Perusturva:** yksilö kokee olonsa fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti vakaaksi ja toimintakykyiseksi.
2. **Turvan tunne:** työyhteisön toiminta on ennakoitavaa, oikeudenmukaista ja luotettavaa.
3. **Kuulumisen tunne:** yksilö kokee tulevansa hyväksytyksi ja mukaan otetuksi omana itsenään.

4. **Merkitys ja vaikutusmahdollisuudet:** yksilö voi osallistua, käyttää osaamistaan, kehittyä ja vaikuttaa työnsä sisältöihin.

Clark korostaa, että psykologinen turvallisuus vahvistuu asteittain, kun nämä perusedellytykset toteutuvat. Näin se toimii oppimisen, luovuuden ja yhteisöllisen toiminnan edellytyksenä, ei pelkkänä työhyvinvoinnin lisätekijänä. (Clark 2020, 10–13.)

### 2.1.3 Googlen Aristoteles-projekti ja psykologinen turvallisuus

Googlen Aristoteles-projekti nosti psykologisen turvallisuuden laajasti esiin tiimien toimivuuden kannalta keskeisenä tekijänä. Projektin tulokset ovat sittemmin vahvistaneet käsitteen tunnettuutta ja tarjonneet konkreettisen esimerkin siitä, miten turvallisuus näkyy tiimien arjessa. Tässä työssä projektin havaintoihin palataan tarkemmin tuloksellisuutta käsittelevässä osiossa, jossa esitellään myös mallin viisi tiimitekijää. (Psychological Safety, 2024.)

### 2.1.4 Työterveyslaitoksen määritelmä psykologisesta turvallisuudesta

Työterveyslaitoksen mukaan psykologinen turvallisuus on työyhteisön jaettu käsitys siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä jokainen voi olla oma itsensä, tuoda esiin näkemyksiään ja tehdä virheitä ilman syyllistämistä. Käytännössä se näkyy vuorovaikutuksen laadussa, suhtautumisessa virheisiin ja erilaisuuteen sekä uskalluksena kokeilla uutta. Tällainen ilmapiiri tukee yhteistyötä, tiedon jakamista ja jatkuvaa oppimista. (Työterveyslaitos n.d.)

## 2.2 Psykologinen turvallisuus ja sen merkitys työyhteisössä

Seuraavaksi tarkastellaan, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen työyhteisön arjessa. Lisäksi kuvataan, millaisia seurauksia psykologisen turvallisuuden puutteella voi olla vuorovaikutukseen, oppimiseen ja toiminnan turvallisuuteen. Lopuksi kootaan tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät psykologisen turvallisuuden rakentumista.

### 2.2.1 Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi

Psykologinen turvallisuus on keskeinen työhyvinvoinnin osatekijä, koska se rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee kuuluvuuden, arvostuksen ja mahdollisuuden olla oma itsensä työyhteisössä. Routarinteen (2022, 212–213) mukaan psykologista turvallisuutta

voidaan kuvata myös psykososiaalisena turvallisuutena, ja sen korkea taso lisää työyhteisön resilienssiä sekä vähentää muutosvastarintaa. Rikander (2023, 42–43) korostaa, että psykologinen turvallisuus liittyy ryhmän kiinteeseen, sosiaalisiin suhteisiin ja niistä syntyvään luottamukseen. Turvallisuudessa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ilman pelkoa nolostumisesta, vähättelystä tai torjutuksi tulemisesta.

Rauramon (2008, 27) esittämien Työhyvinvoinnin portaiden mukaan hyvinvointi rakentuu vaiheittain perustarpeiden täyttymisestä kohti itsensä toteuttamista (Kuvio 2). Portaiden alimmalla tasolla ovat fyysiset ja psyykkiset perustarpeet, kuten työn selkeys, terveellinen työympäristö ja palautuminen. Näiden yläpuolella ovat turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tarpeet, joihin kuuluvat psyykkinen ja sosiaalinen turvallisuus, kuulumisen tunne, hyväksyntä sekä vuorovaikutus. Seuraavilla tasoilla korostuvat arvostuksen ja osaamisen kokemukset sekä lopulta työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet ja itsensä toteuttaminen. (Rauramo 2008, 34–35.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat ja psykologisen turvallisuuden vaikutusalueet (mukaihen Rauramo 2008, 27).

Psykologinen turvallisuus kytkeytyy Rauramon mallissa erityisesti turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja arvostuksen tasoihin. Kun työntekijä uskaltaa osallistua, kysyä ja käsitellä epävarmuuksiaan, yhteisöllisyyden kokemus

vahvistuu ja tukea on helpompi hakea ja antaa. Tällöin myös osaamisen näkyväksi tekeminen ja oppiminen mahdollistuvat luontevammin, mikä voi tukea etenemistä kohti työn merkityksellisyyttä ja itsensä toteuttamista. Psykologinen turvallisuus toimii siis käytännössä “siltana” portaiden keskitasojen ja ylempien tasojen välillä. (Rauramo 2008, 122–124.)

Jos psykologinen turvallisuus on heikko, työntekijä alkaa tyypillisesti varoa puhettaan ja rajata osallistumistaan, jolloin epäselvyydet, kuormitustekijät ja kehittämistarpeet jäävät herkemmin piiloon. Tällainen pidättyvyyden ja osallistumisen vähentymisen toimintatapa voi heikentää kokemusta arvostuksesta ja kuulumisesta sekä lisätä kuormitusta, kun energiaa kuluu tilanteiden tulkintaan ja vaikutelman hallintaan. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri puolestaan vähentää sosiaalista stressiä ja tukee palautumista, kun vuorovaikutus on sujuvaa ja luottamuksellista. (Rikander 2023, 42–43.)

Routarinne (2022, 212–213) korostaa, että psykologinen turvallisuus ja luottamus eivät ole sama asia. Turvallisuuden kokemus voi horjua nopeasti esimerkiksi vähättelevän kommentin tai sivuuttamisen seurauksena, vaikka yhteistyö olisi muuten toimivaa. Luottamus rakentuu yleensä pidemmällä aikavälillä toistuvien myönteisten kokemusten kautta, ja vahva luottamus voi tehdä työyhteisöstä myös häiriönsietokykyisemmän. Tämän vuoksi psykologista turvallisuutta on hyödyllistä tarkastella sekä arjen vuorovaikutuksen hetkissä että pidempänä kehityssuuntana.

### **2.2.2 Psykologisen turvallisuuden vaikutus tuloksellisuuteen**

Tiimien ja organisaatioiden tuloksellisuus rakentuu osaamisen ja rakenteiden lisäksi siitä, millaisessa ilmapiirissä ihmiset työskentelevät. Keskeistä on, uskaltavatko työntekijät tuoda esiin havaintojaan, keskeneräisiä ajatuksiaan ja huoliaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tutkimusten perusteella psykologinen turvallisuus tukee oppimista ja ongelmanratkaisua, mikä heijastuu päätöksenteon laatuun ja työn tuloksellisuuteen. (Edmondson 2019.)

Googlen Aristoteles-projekti tunnisti viisi tekijää, jotka ovat yhteisiä menestyville tiimeille: psykologinen turvallisuus, luotettavuus, selkeys ja toimivat rakenteet, merkityksellisyyden kokemus sekä vaikuttavuus. Näistä psykologinen turvallisuus nousi tärkeimmäksi, sillä se mahdollistaa myös muiden tekijöiden toteutumisen käytännössä. Ilman turvallista ilmapiiriä tiimin jäsenet eivät uskalla jakaa osaamistaan, esittää näkemyksiään tai ottaa vastuuta,

vaikka rakenteet ja tavoitteet olisivat muodollisesti selkeitä. (Edmondson 2019, 40–41; Aro 2018, 128–130.)

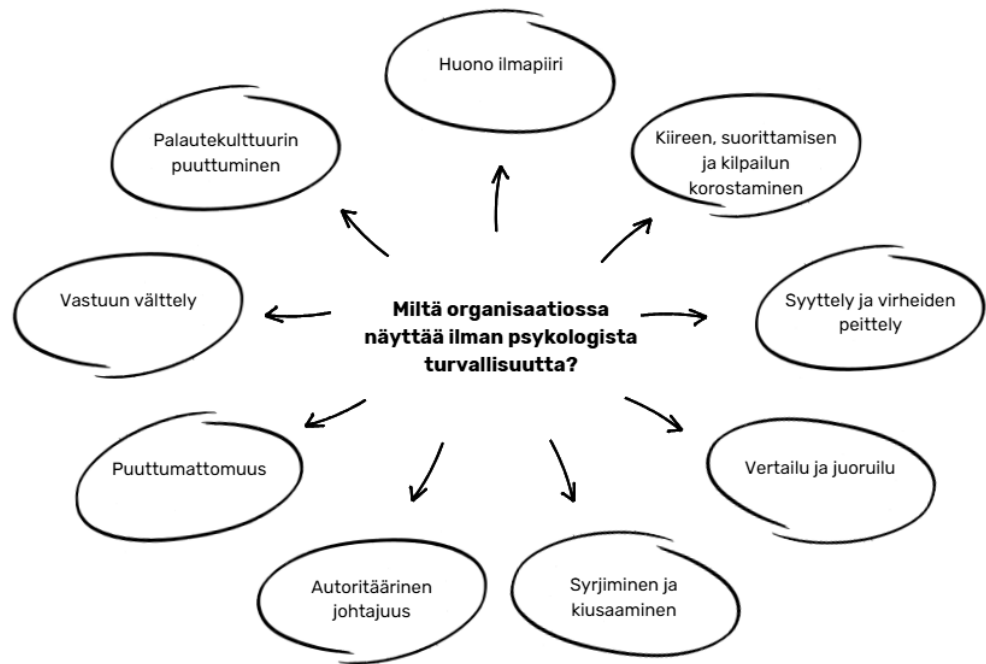
Googlen tunnistamat muut tekijät kytkeytyvät tiiviisti psykologiseen turvallisuuteen. Luotettavuus ja selkeys vahvistuvat, kun vuorovaikutus on avointa ja odotukset ovat ennakoitavia. Merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden kokemukset puolestaan vahvistuvat, kun työntekijä uskaltaa osallistua keskusteluun ja kokee oman panoksensa arvokkaaksi. Näin psykologinen turvallisuus toimii perustana tiimin toimivuudelle ja yhteiselle suoriutumiselle.

Vaikka psykologista turvallisuutta voidaan pitää “pehmeänä” tekijänä, sen vaikutukset näkyvät konkreettisesti tuloksellisuudessa. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri nopeuttaa tiedonkulkua, vähentää virheiden piilottelua ja parantaa päätöksenteon laatua. Routarinne (2022, 212) viittaa tiimitutkimuksiin, joiden mukaan psykologinen turvallisuus on tuottavimpien tiimien yhteinen nimittäjä ja liittyy yhteistyön sujuvuuteen ja innovatiivisuuteen.

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti virtuaalisissa ja hybridityössä toimivissa tiimeissä, joissa vuorovaikutus on hajautunutta ja epäviralliset kohtaamiset vähenevät. Turvallinen ilmapiiri tukee aktiivista osallistumista myös etäympäristöissä ja ehkäisee vetäytymistä passiiviseen rooliin. Ilman psykologista turvallisuutta tiedon jakaminen vähenee ja yhteinen tilannekuva heikkenee, mikä luo yhteyden seuraavassa alaluvussa tarkasteltaviin hiljaisuuden ja vaikenemisen ilmiöihin. (Aro 2018, 128–130.)

### **2.2.3 Psykologisen turvallisuuden puutteiden seuraukset**

Hiljaisuus on innovaatioiden ja muutoskyvykkyyden hiljainen tappaja. Rinne (2021, 45) viittaa Vemuriin todetessaan, että työyhteisöissä vaikeneminen muodostuu vakavaksi esteeksi uudistumiselle silloin, kun työntekijät eivät uskalla tuoda esiin havaintojaan, huoliaan tai kehittämisideoitaan. Psykologisen turvallisuuden puute näkyy organisaatioissa monin tavoin, jotka heikentävät sekä hyvinvointia että yhteistyön laatua. Rinne kuvaa, että turvattomassa työyhteisössä korostuvat käytännöt ja toimintatavat, jotka estävät avoimuutta, luottamusta ja rakentavaa vuorovaikutusta. Tällaiset ilmiöt rapauttavat työilmapiiriä ja estävät organisaatiota hyödyntämästä henkilöstönsä täyttä potentiaalia. Kuvio 3 kokoaa keskeisiä merkkejä siitä, miltä organisaatio voi näyttää ilman psykologista turvallisuutta. (Rinne 2021, 83–89.)



Kuvio 3. Miltä organisaatiossa näyttää ilman psykologista turvallisuutta? (Rinne 2021, 83–89)

Psykologisen turvallisuuden puute näkyy varovaisuutena ja hiljaisuutena. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan työntekijät alkavat punnita jatkuvasti, mitä seurauksia kysymysten esittämisellä tai epävarmuuden näyttämällä on. Kun riski joutua vähätellyksi koetaan suureksi, energiaa kuluu vaikutelman hallintaan, mikä heikentää oppimista ja yhteistyötä.

Edmondson (1999) kuvaa ilmiötä “hiljaisuuden epidemia”, jossa vaikene- misesta tulee normi ja puhuminen koetaan riskialttiiksi. Turvattomuus ei synny vain näkyvästä johtamisesta, vaan myös pienistä sosiaalisista vihjeistä, kuten vähätteleivistä kommentteista tai sivuuttamisesta. Turvattomille työyhteisöille on ominaista, että virheitä käytetään tekijää vastaan, erilaisuutta ei siedetä ja vaikeista asioista vaietaan. (Routarinne 2022, 213; Työterveyslaitos 2020.)

Boston Consulting Groupin (2024) tutkimuksen mukaan psykologisesti turvattomassa ympäristössä työskentelevät harkitsevat työpaikan vaihtamista selvästi useammin kuin turvalliseksi työympäristön kokevat. Suomessa ero oli suuri: turvattomuutta kokevista 15 % aikoi lähteä vuoden sisällä, kun psykologisesti turvallisessa ympäristössä vastaava osuus oli 2,5 %. Tämä viittaa siihen, että turvattomuus voi johtaa merkittävään osaamispääoman menetykseen. (Boston Consulting Group 2024.)

Hiljaisuus hidastaa ongelmanratkaisua ja estää virheistä oppimisen, jos poikkeamia ei raportoida. Edmondson (2019) korostaa, että monimutkaisissa työympäristöissä virheitä voidaan hyödyntää oppimisena vain, jos niistä uskaljetaan puhua. Kun psykologinen turvallisuus on matala, organisaation oppimiskyky heikkenee.

#### **2.2.4 Psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät**

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy useita väärinkäsityksiä. Se ei tarkoita vaatimustason laskemista tai ristiriitojen välttelyä, vaan kykyä käsitellä myös epämukavia teemoja ja eriäviä näkemyksiä rakentavasti. Turvallisuuden tunne ei ole sama asia kuin mukavuus, eikä se merkitse ”kiva kiva” -kulttuuria, jossa vaikeista tai ristiriitaisista asioista vaietaan. (Rinne 2021, 78–81.)

Psykologinen turvallisuus rakentuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksena. Aalto Together -artikkeli jäsentää ilmiötä kolmen tason kautta: organisaatiotason psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri, lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus ja yksilön kokemus turvallisuudesta. Jaottelu havainnollistaa, että ilmiö muodostuu samanaikaisesti rakenteista, vuorovaikutuksesta ja yksilön tulkinnoista. (Aalto-yliopisto 2024.)

**Organisaatiotasolla** psykologinen turvallisuus liittyy johtamiskäytäntöihin, toimintakulttuuriin ja rakenteisiin. Johtajien ja esihenkilöiden toiminta vaikuttaa siihen, uskaltavatko työntekijät esittää kysymyksiä, myöntää virheitä ja tuoda esiin eriäviä näkemyksiä. Ennakoitavuus, selkeät rajat ja oikeudenmukainen puuttuminen vahvistavat turvallisuuden tunnetta. (Edmondson 2019, 14–18; Rinne 2021, 132–133.) Myös suomalainen tutkimus tukee tätä näkemystä: Toivasen ym. (2021) mukaan ylhäältä johdetut uudistukset koetaan helposti omaa työtä sotkevinä pakkoina tai häiriötekijöinä, mikä heikentää sitoutumista ja luovuuden hyödyntämistä. Sen sijaan tilanteissa, joissa asiantuntijat kokevat olevansa itse aktiivisia toimijoita uudistuksessa, muutos näyttäytyy pääosin myönteisenä. Organisaatiolta ja johdolta odotetaan tällöin tukea, vastaanottavaisuutta ja aikaa uudistuksille, mikä korostaa psykologisen turvallisuuden rakentumista samanaikaisesti organisaatio- ja yksilötasolla. (Toivanen ym. 2021, 78.)

**Lähityöyhteisön** tasolla psykologinen turvallisuus rakentuu arjen vuorovaikutuksessa ja ryhmän normeissa. Kuunteleminen, myönteinen palaute ja asiallinen suhtautuminen virheisiin vahvistavat turvallisuuden kokemusta, kun

taas sivuuttaminen ja vähättely heikentävät sitä nopeasti. (Routarinne 2022, 212–213; Rikander 2023, 42–43.)

**Yksilötasolla** psykologinen turvallisuus näyttäytyy kokemuksena turvasta, kuulumisesta ja arvostuksesta. Clarkin mukaan ihmisen perustarve tulla hyväksytyksi luo pohjan osallistumiselle, oppimiselle ja rakentavalle haastamiselle. Vaikka yksilölliset kokemukset vaihtelevat, tutkimuskirjallisuus painottaa, että ratkaisevaa on työyhteisön ja organisaation toimintatapa. (Clark 2020, 25–30; Routarinne 2022, 214–216.)

### **2.2.5 Psykologisen turvallisuuden kehittyminen: Clarkin neljä tasoa**

Edellä Clarkin ajattelua tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden perusedellytysten näkökulmasta. Seuraavaksi mallia hyödynnetään prosessikuvauksena: miten turvallisuus kehittyy vaiheittain tiimin arjessa.

Psykologisen turvallisuuden merkitystä voidaan syventää tarkastelemalla, miten turvallisuuden kokemus rakentuu käytännössä. Edmondsonin käsite toimii psykologisen turvallisuuden teoreettisena perustana, mutta Timothy R. Clark (2020) konkretisoi ilmiön kehittämistä nelivaiheisen mallin avulla. Clark korostaa, että psykologinen turvallisuus ei synny kerralla, vaan se rakentuu asteittain, kun tiimin jäsenet kokevat saavansa tulla hyväksytyiksi, oppia, osallistua ja lopulta haastaa rakentavasti. Jokainen taso luo edellytyksen seuraavalle, mikä tekee mallista hyödyllisen erityisesti esihenkilötyössä ja organisaation kehittämisessä.

Clarkin neljä psykologisen turvallisuuden tasoa on koottu kuvioon 4. Malli kuvaa, miten tiimi voi edetä perustavanlaatuisesta kuulumisen tunteesta kohti tilaa, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita, kyseenalaistaa toimintatapoja ja osallistua aktiivisesti kehittämiseen. (Clark 2020, 7–11.)



Kuvio 4. Timothy R. Clarkin (2020) neljä psykologisen turvallisuuden tasoa. Malli kuvaa turvallisuuden asteittaista kehittymistä kuulumisen tunteesta osallistumiseen ja rakentavaan haastamiseen (mukaeltu Clark 2020)

### 2.3 Yhteisöllisyys psykologisen turvallisuuden perustana

Poikajärvi ja Kilja kuvaavat yhteisöllisyyttä ilmiönä, joka rakentuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisesti merkityksellisistä suhteista, luottamuksesta sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksesta. He korostavat, ettei yhteisöllisyys ole pysyvä tila, vaan jatkuvasti muotoutuva prosessi, joka elää työyhteisön arjessa. Yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta ja tarjoaa psykologista turvaa yhteisön jäsenille, mikä tukee työntekijöiden hyvinvointia ja osallistumista. (Poikajärvi & Kilja 2021.)

Poikajärvi ja Kilja (2021) tuovat esiin, että psykologinen turvallisuus syntyy työyhteisössä ennen kaikkea vuorovaikutuksen kautta. Heidän mukaansa yhteisöllisyys perustuu luottamukseen ja keskinäiseen arvostukseen, jotka vahvistuvat avoimen keskustelun ja toisten huomioimisen kautta. Tämä tarkoittaa, että turvallisuuden kokemus ei perustu yksilön ominaisuuksiin, vaan rakentuu yhteisön toimintakulttuurissa ja arjen kohtaamisissa. Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi, kynnys osallistua keskusteluun ja tuoda esiin näkemyksiään madaltuu.

Poikajärvi ja Kilja (2021) korostavat myös, että työelämän muutos, erityisesti hybridityön ja etätöiden yleistyminen, on muokannut yhteisöllisyyden ilmenebismuotoja. Yhteisöllisyys ei enää perustu pelkästään fyysiseen läsnäoloon, vaan vuorovaikutuksen laatuun ja kokemukseen. Tutkijoiden mukaan yhteisöllinen toimintakulttuuri vahvistaa psykologista turvaa, ja vastaavasti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja moniäänisyyden työyhteisössä. (Poikajärvi & Kilja 2021.)

### 2.3.1 Kolmitasoinen yhteisöllisyys

Kalliokoski tarkastelee yhteisöllisyyttä kolmen toisiaan täydentävän tason kautta. Kalliokoski korostaa, ettei tasoja tule ymmärtää hierarkkisina, vaan rinnakkaisina tasoina. Tasot ovat ennakkoehtojen taso, toiminnallinen taso sekä kokemuksellinen taso. (Kalliokoski 2020, 93–95.)

**Ennakkoehtojen tasolla** tarkastellaan niitä perusedellytyksiä, joiden on oltava olemassa, jotta yhteisöllisyys ylipäätään voi syntyä. Kalliokosken (2020, 121–122; 192) mukaan yhteisöllisyys edellyttää, että ihmiset ovat sosiaalisesti suuntautuneita, kykeneviä yhteistyöhön ja että ulkoiset olosuhteet mahdollistavat vuorovaikutuksen. Lisäksi sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden tulee tukea yhdessä toimimista. Työelämässä tämä taso näkyy esimerkiksi organisaation rakenteissa ja toimintaympäristössä. Jos työntekijät työskentelevät täysin erillään toisistaan, heillä ei ole yhteisiä kohtaamispaikkoja tai työ on äärimmäisen yksilökeskeistä, yhteisöllisyys ei pääse rakentumaan. Esimerkiksi hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa yhteisöllisyyden ennakkoehtoja vahvistetaan järjestämällä säännöllisiä tiimipalavereita, yhteisiä kehittämispäiviä ja luomalla digitaalisia kanavia epäviralliselle vuorovaikutukselle. Näin luodaan puitteet sille, että työntekijät voivat ylipäätään kohdata toisensa ja rakentaa keskinäistä luottamusta.

**Toiminnallisella tasolla** yhteisöllisyys konkretisoituu yhteistoimintana. Kalliokosken (2020, 5; 193) mukaan yhteisöllisyyttä ei synny ilman toimintaa, jossa ihmiset tunnustavat toisensa yhteistoimijoiksi, tunnistavat yhteisen intressin ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi toiminnan jatkuvuus edellyttää keskinäistä luottamusta ja sitoutumista toisiin ihmisiin. Työelämässä tämä näkyy esimerkiksi tiimityössä ja yhteisissä projekteissa. Kun tiimi työskentelee yhteisen tavoitteen eteen, jakaa tietoa avoimesti ja luottaa siihen, että jokainen hoitaa oman osuutensa, yhteisöllisyys vahvistuu. Konkreettisena esimerkkinä voidaan mainita projektiryhmä, jossa tehtäviä jaetaan avoimesti, aikatauluista sovitaan yhdessä ja ongelmat ratkaistaan yhteisissä palavereissa. Työntekijät kokevat olevansa osa yhteistä kokonaisuutta, eivät vain yksittäisiä suorittajia. Jos taas yhteistyö jää muodolliseksi ja jokainen keskittyy vain omaan osa-alueeseensa ilman aitoa vuorovaikutusta, toiminnallinen yhteisöllisyys jää heikoksi.

**Kokemuksellisella tasolla** yhteisöllisyys ilmenee yksilön tai ryhmän kokemuksena kuulumisesta yhteisöön. Kalliokosken (2020, 121–122, 193) mukaan yhteisöllisyyden kokemus syntyy, kun ihminen tulkitsee kokemuksensa yhteiseksi ja merkitykselliseksi. Tämä voi ilmetä esimerkiksi kuulumisen tunteena, jaettuna ilona tai suruna sekä kokemuksena siitä, että “olemme tässä yhdessä”. Työelämässä kokemuksellinen yhteisöllisyys näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa tiimi juhlistaa yhdessä onnistunutta projektia tai käsittelee avoimesti epäonnistumista. Tällöin syntyy kokemus yhteisestä tarinasta ja jaetusta merkityksestä. Myös arjen pienet tilanteet, kuten kollegan tukeminen kuormittavassa työtilanteessa tai yhteinen nauru kahvitauolla, vahvistavat kokemusta yhteenkuuluvuudesta. Kalliokoski (2020, 122) kuitenkin korostaa, että pelkkä yhteenkuuluvuuden tunne ei vielä riitä yhteisöllisyydeksi, ellei siihen liity myös toimintaa. Kokemus ja toiminta kietoutuvat siis toisiinsa.

Kalliokosken (2020) malli havainnollistaa, että yhteisöllisyys rakentuu useista samanaikaisista ulottuvuuksista. Ennakkoehdot luovat puitteet, toiminta rakentaa konkreettista yhteistyötä ja kokemuksellinen taso antaa yhteisöllisyydelle merkityksen. Yhdessä nämä tasot muodostavat perustan, jolle psykologinen turvallisuus voi rakentua. Kun työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön, luottavat toisiinsa ja toimivat yhdessä, kynnykset osallistua, tuoda esiin näkemyksiä ja puhua myös vaikeista asioista madaltuu. Näin yhteisöllisyys tukee suoraan psykologisen turvallisuuden kehittymistä työyhteisössä.

### **2.3.2 Yhteisöllisyys työarjen käytännöissä**

Tutkimuskirjallisuuden mukaan yhteisöllisyys konkretisoituu työarjessa ennen kaikkea vuorovaikutuskäytäntöinä, jotka vahvistavat kuulumisen tunnetta ja madaltavat kynnykset osallistua. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä esihenkilöt ottavat aktiivisesti puheeksi työn kuormittavuuteen ja jaksamiseen liittyviä teemoja. Avoin keskustelu kuormituksesta tukee työn hallinnan tunnetta ja ehkäisee vaikenemiskulttuurin syntymistä (Työterveyslaitos 2020).

Edmondson (2019) korostaa, että psykologisesti turvallisissa tiimeissä virheitä käsitellään oppimisen näkökulmasta. Virheitä ei käytetä yksilöiden syyllistämiseen, vaan niitä tarkastellaan yhteisesti kehittämisen mahdollisuuksina. Tämä vahvistaa luottamusta ja rohkaisee työntekijöitä tuomaan esiin havaintojaan ja epävarmuuksiaan.

Rinne (2021, 78–89) kuvaa, että turvattomissa työyhteisöissä vaikenemisesta tulee helposti normi ja osa työntekijöistä vetäytyy keskusteluista. Aro (2018, 23–28) puolestaan korostaa kuulluksi tulemisen merkitystä työilmapiirin rakentumisessa ja muistuttaa, että jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan yhteisön ilmapiiriin. Tutkimusten perusteella yhteisöllisyyttä vahvistavat käytännöt, joissa varmistetaan kaikkien mahdollisuus osallistua keskusteluun (Aro 2018; Rinne 2021).

Hybridityössä yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii erityistä tietoista panostusta. Poikajärvi ja Kilja (2021) tuovat esiin, että etä- ja hybridityö vähentävät spontaania vuorovaikutusta, mikä lisää ulkopuolisuuden kokemusten riskiä. Yhteisöllisyyttä tukevat käytännöt edellyttävät tutkijoiden mukaan tietoista vuorovaikutuksen vahvistamista (Poikajärvi & Kilja 2021).

Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen on keskeinen osa yhteisöllistä toimintakulttuuria. Aro (2018, 86–110) korostaa, että jämäkkä ja oikeudenmukainen puuttuminen lisää turvallisuuden tunnetta. Rinne (2021, 62–64) muistuttaa, että näennäisesti “kiva kulttuuri”, jossa vaikeita asioita vältellään, heikentää psykologista turvallisuutta pitkällä aikavälillä.

## 2.4 Yhteenveto

Tässä luvussa psykologinen turvallisuus jäsenyi ryhmän jaetuksi kokemukseksi siitä, että työyhteisössä on turvallista ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä: kysyä, myöntää virheitä, tuoda esiin huolia ja esittää kesken eräisiä ajatuksia. Tutkimuskirjallisuuden perusteella ilmiö kytkeytyy suoraan työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen sekä näkyy erityisesti oppimisena, tiedon jakamisena ja kykynä käsitellä poikkeamia rakentavasti. Käytännön kehittämisen kannalta voidaan tiivistää kolme ydinkohtaa: (1) turvallisuus rakentuu arjen vuorovaikutuksessa ja pienissä signaaleissa, (2) esihenkilö- ja johtamiskäytännöt luovat sille raamit ja (3) ilman psykologista turvallisuutta organisaatioon syntyy helposti hiljaisuuden ja varovaisuuden kierre, joka heikentää sekä hyvinvointia että turvallisuutta. Näihin kolmeen ydinkohtaan tukeudutaan seuraavissa luvuissa, kun Senaatti-konsernin havainnot ja kehittämistoimenpiteitä jäsennetään.

## **3 Turvillisuuskulttuurin lähtökohdat psykologisen turvallisuuden näkökulmasta**

Tässä luvussa tarkastellaan turvallisuuskulttuurin kehittämisen lähtökohtia Senaatti-konsernissa toteutetun turvallisuuskulttuuritutkimuksen havaintojen perusteella. Tavoitteena on kuvata tutkimuksessa esiin nousseita keskeisiä teemoja erityisesti psykofyysisen ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta sekä tarkastella, miten nämä havainnot kytkeytyvät psykologiseen turvallisuuteen osana turvallisuuskulttuurin kokonaisuutta. Luku toimii siltana teoreettisen viitekehyksen ja työn käytännöllisten kehittämissuhteiden välillä.

### **3.1 Turvillisuuskulttuurin kehittämisen strateginen merkitys**

Senaatti-konsernissa turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja vahvistaminen ovat strategisesti keskeisiä kokonaisuuksia. Turvillisuuskulttuuri ymmärrettään laajasti osana organisaation toimintaa ja arjen päätöksentekoa, ei ainoastaan fyysisenä turvallisuutena tai ohjeiden noudattamisena. Senaatti-konsernissa toteutettu turvallisuuskulttuurin nykytilan kartoitus ja kehittämistutkimus (Töykkälä, 2025) oli ensimmäinen kokonaisvaltainen selvitys turvallisuuskulttuurin tilasta. Tutkimus loi perustan turvallisuuskulttuurin systemaattiselle kehittämiselle ja tarjosi organisaatiolle kokonaiskuvan turvallisuuteen liittyvistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

### **3.2 Aiemman turvallisuuskulttuurikyselyn keskeiset havainnot**

Turvillisuuskulttuuritutkimuksen tulokset osoittivat, että Senaatti-konsernin turvallisuuskulttuuri on kokonaisuutena hyvällä tasolla. Turvillisuuteen suhtauduttiin myönteisesti, ja turvalliset toimintatavat koettiin tärkeäksi osaksi arjen työtä. Samalla tutkimus nosti esiin kehittämiskohteita, jotka liittyivät muun muassa ohjeiden löydettävyyteen, vastuiden selkeyteen ja turvallisuuteen liittyvän tiedon jalkautumiseen työyhteisöissä.

Tutkimuksessa esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin on tutkimuksen valmistumisen jälkeen aktiivisesti tartuttu. Käytännön toimenpiteitä on kohdistettu esimerkiksi ohjeistusten selkeyttämiseen, vastuiden määrittelyyn sekä turvallisuutta tukevien rakenteiden vahvistamiseen. Tämä osoittaa, että turvallisuuskulttuurin kehittämistä on lähestytty Senaatti-konsernissa pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti.

### **3.3 Psykofyysisen ja psykologisen turvallisuuden kytkeytymisen tutkimushavaintoihin**

Seuraavaksi turvallisuuskulttuuritutkimuksen havaintoja tarkastellaan psykologisen turvallisuuden käsitteellisen viitekehyksen kautta. Turvallisuuskulttuuritutkimuksessa nousi esiin viitteitä turvallisuuteen liittyvistä kokemuksista erityisesti psykofyysisen turvallisuuden näkökulmasta. Vastauksissa korostuivat työn kuormittavuus, jaksaminen ja työn vaatimukseen liittyvät kokemukset. Nämä havainnot osoittavat, että turvallisuus koetaan fyysisen turvallisuuden lisäksi myös psyykkisenä ja sosiaalisena kokemuksena.

Vaikka psykologista turvallisuutta ei tutkimuksessa mitattu erillisenä ilmiönä, avoimista vastauksista on tunnistettavissa teemoja, jotka ovat yhdenmukaisia psykologista turvallisuutta koskevan kirjallisuuden kanssa. Kuormitukseen, jaksamiseen ja tiedonkulkuun liittyvät havainnot viittaavat siihen, että arjen vuorovaikutuksen avoimuudella ja puheeksi ottamisen käytännöllillä on merkitystä myös turvallisuuskulttuurin toteutumiselle.

Tutkimuksen jälkeen psykologisen turvallisuuden merkitystä on Senaatti-konsernissa tietoisesti alettu korostaa. Aihetta on käsitelty muun muassa luentojen ja keskustelujen kautta, ja työssä jaksamiseen sekä kuormitukseen liittyviä teemoja on nostettu aktiivisesti esiin. Tämä osoittaa, että psykologinen turvallisuus on tunnistettu olennaiseksi osaksi turvallisuuskulttuurin sekä konsernin työn kehittämisen kokonaisuutta.

### **3.4 Psykofyysinen turvallisuus, kuormitus ja arjen turvallisuuskäytännöt**

Turvallisuuskulttuuritutkimuksen perusteella yksi keskeinen jatkotarkastelua vaativa kokonaisuus liittyi psykofyysiseen turvallisuuteen, kuten työkuormitukseen, jaksamiseen ja psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä. Nykyisessä työelämässä keskustelu työuupumuksesta ja sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan on lisääntynyt merkittävästi. Työterveyslaitoksen

(2024) mukaan työuupumus on yleistynyt, ja arviolta joka kymmenes työntekijä on todennäköisesti uupunut. MIELI ry:n mukaan erityisesti pitkäaikainen ylikuormitus, epäselvät työtehtävät ja puutteellinen tuki lisäävät uupumuksen riskiä, mikä heikentää sekä työntekijöiden hyvinvointia että työssä suoriutumisista. Myös Sutela (2020) osoittaa, että työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat ovat yleistyneet, erityisesti naispalkansaajien keskuudessa.

Turvallisuuskulttuuritutkimuksessa psykofyysinen turvallisuus näyttäytyi useissa vastauksissa konkreettisina arjen haasteina. Vastauksissa korostuivat työkuorman kasvu, palautumisen vaikeus sekä kokemus siitä, että työn vaatimuksiin liittyvistä kuormitustekijöistä ei aina voida keskustella riittävän avoimesti. Osa vastaajista kuvasi tilanteita, joissa jatkuva tehtävien lisääntyminen ja tukipalveluista tuleva syöte vaikeuttivat palautumista ja lisäsivät kuormitusta. Nämä havainnot kytkeytyvät suoraan psykologisen turvallisuuden ilmiöön. Mikäli työntekijä ei koe voivansa tuoda esiin kuormitukseen tai jaksamiseen liittyviä huolia ilman pelkoa kielteisistä seurauksista, riskinä on kuormituksen pitkittyminen, työhyvinvoinnin heikkeneminen ja sitä kautta myös turvallisuuden heikkeneminen.

Tutkimuksessa nousi esiin myös yksintyöskentelyyn liittyviä turvallisuus- ja kuormitustekijöitä. Erityisesti palvelutuotannon vastauksissa kuvattiin yksintyöskentelyä riskialttiissa ympäristöissä, kuten miehittämättömissä kohteissa, erityistiloissa ja saarikohteissa. Vastauksissa tuotiin esiin huoli siitä, miten toimitaan poikkeamatilanteissa, erityisesti silloin, kun työskentely tapahtuu ilman välitöntä tukea tai puhelimen käyttö ei ole mahdollista. Yksin matkustamisen ja yksintyöskentelyn koettiin lisääntyneen muun muassa ulkoistusten myötä, mikä korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä osana turvallisuuskulttuuria. Tällaisissa tilanteissa korostuu kokemus tuesta, avun saatavuudesta sekä mahdollisuudesta tuoda esiin huolia ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Psykofyysistä kuormitusta ilmeni myös asiantuntijatehtävissä, joissa työmäärän kasvu, jatkuva tehtävien lisääntyminen ja palautumisen haasteet kuvattiin merkittäviksi kuormitustekijöiksi. Vastauksissa tuotiin esiin kokemus siitä, että työkuormaan ja saldotuntien kasvuun ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota, mikä voi pitkällä aikavälillä heikentää työssä jaksamista ja sitoutumista turvallisiin toimintatapoihin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykofyysinen turvallisuus, psykologinen turvallisuus ja turvallisuuskulttuuri kietoutuvat tiiviisti yhteen. Hyvinvoivat työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita turvallisuuskäytäntöihin, tuovat esiin riskejä ja poikkeamia sekä osallistuvat aktiivisesti riskien ennaltaehkäisyyn. Näin työntekijöiden hyvinvoinnin, kuormituksen hallinnan ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen muodostavat keskeisen perustan turvallisuuskulttuurin jatkuvalle kehittämiselle.

## 4 Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisin käytännön keinoin psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa työyhteisöissä. Luvun lähtökohtana ovat aiemman turvallisuuskulttuuritutkimuksen havainnot sekä psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus- ja kehittämiskirjallisuus, mutta esitetyt näkökulmat ja kehittämISRatkaisut ovat yleisesti sovellettavissa myös muihin organisaatioihin.

Luvun 2 yhteenvedon mukaisesti kehittämisessä painottuvat erityisesti arjen vuorovaikutuksen käytännöt, selkeät rakenteet sekä hiljaisuuden kierteen katkaiseminen. Tarkastelu etenee psykologista turvallisuutta vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä kehittämisajatteluun sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden rooleihin. Luvun tavoitteena on jäsentää psykologisen turvallisuuden vahvistamista konkreettisina, arjessa toteutettavina toimintatapoina, jotka tukevat sekä työhyvinvointia että turvallisuuskulttuurin kehittymistä.

### 4.1 Psykologista turvallisuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät

Psykologinen turvallisuus rakentuu arjen vuorovaikutuksessa ja kokemuksissa siitä, voiko työyhteisössä osallistua, vaikuttaa ja tuoda esiin keskenäisiä ajatuksia ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tutkimusten mukaan keskeisiä psykologista turvallisuutta vahvistavia tekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn merkityksellisyyden kokemus, osaamisen hyödyntäminen sekä kokemus kuulluksi ja arvostetuksi tulemisesta (Aro 2018, 23–25; Rinne 2021, 108–111).

Hyvä työilmapiiri on merkittävä tuotannontekijä, jolla on yhteys tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin ja työkykyyn. Aro (2018) korostaa, että työilmapiiri ei ole vain johdon vastuulla, vaan jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Myönteinen käyttäytyminen, toisten huomioiminen ja kunnioittava vuorovaikutus vahvistavat psykologista

turvallisuutta, kun taas vähättely, epäasiallinen käytös ja epäselvä viestintä heikentävät sitä. (Aro 2018, 27–28.)

Psykologista turvallisuutta heikentävät erityisesti viestinnän puute, epäselvät roolit ja vastuut sekä kokemus siitä, ettei huolia tai ongelmia voida tuoda esiin avoimesti. Rinne (2021) tuo esiin, että turvattomassa ilmapiirissä ihmiset alkavat varoa puhettaan, vetäytyä ja välttää aloitteellisuutta. Tämä johtaa hiljaisuuteen, joka heikentää sekä oppimista että turvallisuuskulttuurin kehittymistä. Näitä tekijöitä tarkastellaan myöhemmin tarkemmin esihenkilöiden ja työntekijöiden roolien näkökulmasta.

## 4.2 Psykologista turvallisuutta tukeva kehittämisajattelu

Seuraavaksi tarkastellaan Marko Uutelan esittämää kehittämisajattelua, joka kokoaa psykologista turvallisuutta tukevia käytännön periaatteita arjen johtamiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen.

### 4.2.1 Uutelan kehittämisfilosofia

Uutelan kehittämisajattelussa korostuvat selkeys, luottamus ja ihmisten aito osallistaminen organisaation kehittämiseen. Keskeisenä lähtökohtana on ajatus siitä, että psykologinen turvallisuus ja rohkea toiminta eivät synny erillisistä ohjelmista tai hankkeista, vaan rakentuvat päivittäisessä työssä, päätöksenteossa ja ihmisten välisissä kohtaamisissa. Kehittämisfilosofia muodostuu kahdeksasta toisiaan tukevasta periaatteesta:

1. **Yksinkertaista asiat:** Asiat tulee esittää selkeästi ja ymmärrettävästi. Monimutkaiset mallit ja vaikeaselkoinen viestintä lisäävät epävarmuutta ja kuormitusta, kun taas yksinkertainen ja selkeä tapa puhua asioista tukee turvallisuuden tunnetta ja yhteistä ymmärrystä.
2. **Opettele johtamistyyli, joka kannustaa innovointiin:** Virheistä ei tule rangaista. Yksikin rangaistuksen kokemus voi riittää siihen, että työntekijä lakkaa ottamasta riskejä tai näkemästä ylimääräistä vaivaa. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä virheet nähdään oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina, ei yksilön epäonnistumisina.
3. **Pilko haasteet pienempiin osiin:** Suuret ja monimutkaiset haasteet tulee jakaa hallittaviin kokonaisuuksiin. Virheitä korjataan matkan varrella ja etenemistä jatketaan. Virheiden syitä tarkastellaan ensisijaisesti prosessien ja toimintatapojen, ei yksilöiden kautta.

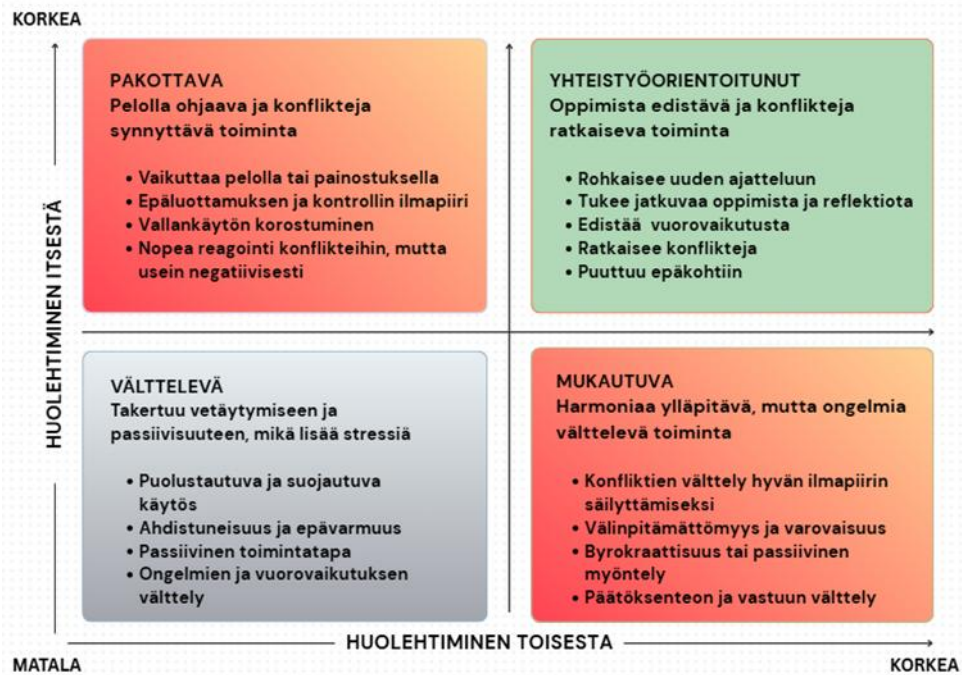
4. **Vaali avointa ja oikea-aikaista tiedonkulkua:** Viestinnän tulee olla riittävää, avointa ja säännöllistä. Huono tai eriarvoinen tiedonkulku heikentää psykologista turvallisuutta ja rapauttaa tiimityötä, kun taas avoin tiedon jakaminen lisää luottamusta ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta.
5. **Edellytä luottamuksellista ja kunnioittavaa käyttäytymistä kaikilta:** Työyhteisössä ei hyväksytä vähättelevää tai epäasiallista käyttäytymistä, kuten silmien pyörittelyä palavereissa. Tällaisiin tilanteisiin tulee puuttua rakentavasti ja käydä avointa keskustelua siitä, miksi toisia kunnioittava käyttäytyminen on keskeistä tiimin toimivuuden ja turvallisen ilmapiirin kannalta. Tavoitteena ei ole syyllistäminen, vaan oppiminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen.
6. **Luo selkeät tavoitteet ja perustele päätökset:** Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, miksi päätöksiä tehdään ja mihin toiminnalla pyritään. Tavoitteiden ja perustelujen näkyväksi tekeminen, esimerkiksi strategian käsittely palavereissa, lisää merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista.
7. **Visualisoi eteneminen:** Kun tavoitteet, vaiheet ja eteneminen tehdään näkyviksi, työntekijät hahmottavat paremmin, missä ollaan menossa ja mikä heidän oma roolinsa on kokonaisuudessa. Visualisointi lisää ennakoitavuutta ja vähentää epävarmuutta.
8. **Panosta ihmisten kehittymiseen:** Kun organisaatio panostaa aidosti ihmisten oppimiseen ja kasvuun, työntekijät sitoutuvat työhönsä vahvemmin. Mahdollisuus kehittyä lisää motivaatiota, rohkeutta ja halua osallistua yhteiseen tekemiseen.

Periaatteet koskevat sekä johtoa ja esihenkilöitä että työntekijöitä, mutta vastuu niiden toteutumisesta painottuu erityisesti niille, jotka ohjaavat arjen toimintaa ja vuorovaikutusta.

Uutelan kehittämisfilosofia muodostaa kokonaisuuden, jossa psykologinen turvallisuus rakentuu useiden toisiaan vahvistavien periaatteiden yhteisvaikutuksena ja tukee pitkäjänteisesti rohkeaa ja oppivaa toimintakulttuuria (Rinne 2021, 108–111).

## 4.2.2 Toimintakulttuurin nelikenttä ja psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden ja toimintakulttuurin välistä suhdetta voidaan havainnollistaa nelikenttämallin avulla, jossa tarkastellaan, miten itsestä huolehtiminen (kuten tavoitteista ja vastuista kiinni pitäminen) sekä toisten ihmisten huomioiminen yhdessä ohjaavat työyhteisön toimintaa. Malli kuvaa, miten erilaiset painotukset näissä ulottuvuuksissa ohjaavat organisaation toimintakulttuuria, vuorovaikutusta ja tapaa käsitellä tavoitteita sekä ihmisiä.



Kuvio 5. Johtajuuden ja toimintakulttuurin nelikenttä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta (muokailen Rinne 2021, 63).

Matalan huolehtimisen tasolla sekä tavoitteista että toisista ihmisistä syntyy välttelevä toimintatapa, jolle on ominaista passiivisuus, vetäytyminen ja ongelmien sivuuttaminen. Tällaisessa kulttuurissa vältetään vuorovaikutusta ja vaikeita keskusteluja, mikä lisää epävarmuutta ja stressiä sekä heikentää oppimista ja turvallisuutta. Vastaavasti korkea huolehtiminen tavoitteista mutta matala huolehtiminen toisista johtaa pakottavaan toimintakulttuuriin, jossa painostus, kontrolli ja pelolla ohjaaminen korostuvat. Vaikka toiminta voi olla nopeaa ja tehokasta lyhyellä aikavälillä, seurauksena on usein epäluottamuksen ilmapiiri, konfliktien kärjistymisen ja psykologisen turvallisuuden heikkeneminen.

Kun huolehtiminen toisista on korkea mutta tavoitteista huolehtiminen jää vähäiseksi, syntyy mukautuva toimintakulttuuri. Siinä pyritään säilyttämään

harmonia ja hyvä ilmapiiri välttämällä ristiriitoja, mutta samalla päätöksenteko hidastuu ja ongelmat jäävät ratkaisematta. Tämä voi pitkällä aikavälillä heikentää sekä työn tuloksellisuutta että työn merkityksellisyyden kokemusta.

Psykologisen turvallisuuden ja kestäväen turvallisuuskulttuurin kannalta tavoiteltavin tila on yhteistyöorientoitunut toimintakulttuuri, jossa huolehditaan sekä tavoitteista että ihmisistä. Tällaisessa kulttuurissa rohkaistaan uuden ajattelun esiin tuomiseen, tuetaan jatkuvaa oppimista ja reflektiota, käsitellään konflikteja rakentavasti ja puututaan epäkohtiin avoimesti. Yhteistyöorientoitunut toimintatapa luo edellytykset psykologiselle turvallisuudelle, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin virheitä, huolia ja kehittämisideoita ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tämä tukee sekä työhyvinvointia että organisaation kykyä oppia, uudistua ja toimia turvallisesti. (Rinne 2021, 62–64.)

Malli tarjoaa työyhteisöille ja esihenkilöille konkreettisen välineen oman toimintakulttuurin tarkasteluun ja keskusteluun siitä, millaisia toimintatapoja halutaan tietoisesti vahvistaa psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

### **4.3 Esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa**

Psykologisen turvallisuuden ja hyvän työilmapiirin rakentuminen ei ole yksinomaan johdon tai esihenkilöiden vastuulla, vaikka heidän roolinsa onkin keskeinen. Aro (2018) tuo esiin, että työilmapiiristä puhuttaessa huomio kohdistuu usein negatiivisesti johtamiseen tai esimiestoimintaan, vaikka hyväkään johtaminen ei yksin riitä luomaan tai ylläpitämään myönteistä ilmapiiriä. Hyvän työilmapiirin syntyminen edellyttää koko työyhteisön yhteistä tahotilaa ja jatkuvaa panosta arjen vuorovaikutuksessa. (Aro 2018, 23.) Seuraavassa luvussa (luku 5) samat roolit käännetään Senaatti-konsernin käytännön toimenpiteiksi ja minimitaso/seuraava taso -malliksi.

Hyvällä työilmapiirillä on laaja-alaisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Aro (2018) korostaa, että myönteisellä työilmapiirillä on yhteys muun muassa tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen, tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja terveyteen. Samalla se vähentää stressin ja työuupumuksen kokemuksia, yhteis-

työongelmia sekä ennenaikaisen eläköitymisen riskiä. Hyvä työilmapiiri parantaa työelämän laatua ja vahvistaa organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmille. (Aro 2018, 25.)

Esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti kokonaisuuden selkeyttämisessä, tavoitteiden määrittelyssä ja arvojen näkyväksi tekemisessä. Alahuhta (2013) on kiteyttänyt hyvän ilmapiirin rakentumisen kolmeen perusasiaan (viitattu teoksessa Aro 2018, 26):

- jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta,
- johto määrittelee ydintavoitteet selkeästi ja
- johto toimii arvojen mukaisesti

Näiden tekijöiden kautta syntyy merkityksellisyyden kokemus, joka on keskeinen psykologisen turvallisuuden edellytys. Kun tavoitteet, pelisäännöt ja toimintatavat ovat selkeitä, työntekijöiden on helpompi toimia rohkeasti ja osallistua avoimeen vuorovaikutukseen. (Aro 2018, 26.)

Samalla Aro (2018) muistuttaa, että jokaisella työntekijällä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Yksikin työntekijä voi toiminnallaan vaikuttaa ilmapiiriin joko myönteisesti tai kielteisesti: häiritsevä tai epäasiallinen käyttäytyminen voi nopeasti rapauttaa mahdollisuudet sujuvaan yhteistyöhön, kun taas myönteinen esimerkki voi käynnistää laajoja positiivisia muutoksia koko yhteisön käyttäytymisessä. Hyvän ilmapiirin luominen ei lähtökohtaisesti vaadi merkittäviä taloudellisia panostuksia, vaan se rakentuu pitkälti toisten kunnioittamisesta, ystävällisestä suhtautumisesta ja arjen vuorovaikutuksen laadusta. (Aro 2018, 27–28.)

Avoin ja laadukas viestintä on keskeinen psykologisen turvallisuuden ja työilmapiirin ylläpitämisen keino. Aro (2018) korostaa, että tiedon suodattaminen tai asioiden salaaminen henkilöstöltä voi heikentää ilmapiiriä, vaikka tarkoituksena olisi suojella työntekijöitä epävarmuudelta. Runsas, rehellinen ja oikea-aikainen viestintä vahvistaa työn hallinnan tunnetta, kokemusta arvostuksesta sekä oman työn merkityksellisyyttä. Erityisesti hajautetussa ja virtuaalisessa työssä fyysiset kohtaamiset ovat tärkeitä, etenkin päätöksenteon ja vuorovaikutuksen kannalta. (Aro 2018, 68–70.)

Esihenkilöiden vastuulla on myös puuttua epäkohtiin ja ongelmiin määrätietoisesti. Ajatus siitä, että aika korjaisi ongelmat itsestään, ei Aron (2018) mukaan useinkaan pidä paikkaansa, vaan tilanne yleensä pahenee, ellei siihen puututa. Jämäkkä, johdonmukainen ja oikeudenmukainen puuttuminen luo turvallisuutta ja ennakoitavuutta työyhteisöön. (Aro 2018, 110.) Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa on lisäksi rakenteita, joiden avulla epäsiällisestä käyttäytymisestä tai esihenkilötyöhön liittyvistä ongelmista voidaan ilmoittaa ilman pelkoa vastatoimista tai leimautumisesta (Aro 2018, 86).

Yhteenvetona voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus rakentuu esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisvaikutuksena. Johto ja esihenkilöt luovat raamit, suunnan ja edellytykset turvalliselle ilmapiirille, mutta sen toteutuminen arjessa riippuu koko työyhteisön toiminnasta. Kuten Aro (2018) toteaa, jokaisella työyhteisöllä on lopulta sellainen ilmapiiri, jonka se omalla toiminnallaan ansaitsee (Aro 2018, 28).

## 5 Psykologisen turvallisuuden kehittämistoimenpiteet Senaatti-konsernissa

Edellisissä luvuissa psykologista turvallisuutta tarkasteltiin teoreettisena ilmiönä sekä Senaatti-konsernin turvallisuuskulttuurin tutkimushavaintojen kautta. Tässä luvussa näkökulma siirtyy käytännön kehittämistoimenpiteisiin ja siihen, miten psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa systemaattisesti konsernin arjessa.

Luvussa kuvataan konkreettisesti psykologisen turvallisuuden vahvistamista johdon, esihenkilöiden, tiimien ja työntekijöiden näkökulmasta. Toimenpiteet on jäsennetty kahdelle tasolle. **Minimitaso** kuvaa peruskäytännöt, joiden tulisi toteutua kaikissa työyhteisöissä ja **seuraava taso** kuvaa keinoja, joilla psykologista turvallisuutta voidaan syventää, kun perusasiat ovat kunnossa. Jaottelu tukee kehittämisen priorisointia ja käytännön toteutusta.

### 5.1 Johto ja organisaatio: rakenteet ja pelisäännöt

Johto luo psykologisen turvallisuuden rakenteelliset ja kulttuuriset edellytykset. Johdon tehtävänä on määrittää, millaista käyttäytymistä organisaatiossa pidetään hyväksyttävänä ja toivottavana, sekä varmistaa turvallisuutta tukevat rakenteet. Johto vastaa siitä, että psykologinen turvallisuus on osa turvallisuuskulttuuria ja strategisia tavoitteita, roolit ja vastuut ovat selkeitä, kuormituksesta ja turvallisuudesta voidaan puhua avoimesti ja epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan johdonmukaisesti. Lisäksi johdon oma esimerkki keskenäisyyden, oppimisen ja virheistä puhumisen sallimisessa on keskeinen.

**Minimitaso:** Psykologinen turvallisuus on tunnistettu osaksi turvallisuuskulttuuria ja johtamista. Roolit ja vastuut ovat selkeitä, kuormitukseen liittyviä asioita käsitellään avoimesti ja epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan.

**Seuraava taso:** Psykologinen turvallisuus näkyy päätöksenteossa ja johtamisviestinnässä. Kuormitusta seurataan ennakoivasti, palautekanavat toimivat luottamuksellisesti ja johto näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä oppimisesta ja virheiden käsittelystä.

## **5.2 Esihenkilöt: Psykologinen turvallisuus arjen johtamis-työssä**

Esihenkilöiden toiminta ratkaisee, miten psykologinen turvallisuus toteutuu arjessa. He vaikuttavat suoraan siihen, uskaltavatko työntekijät osallistua, ottaa esiin huolia ja tuoda esiin kehittämistarpeita.

Esihenkilön keskeisiä tehtäviä ovat avoimen ilmapiirin luominen, osallistumisen tukeminen, huoliin ja virheisiin reagoiminen, odotusten selkeyttäminen, työkuorman seuraaminen sekä epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen.

**Minimitaso:** Esihenkilö ottaa kuormituksen ja jaksamisen säännöllisesti puheeksi, reagoi huoliin rakentavasti, varmistaa kuulluksi tulemisen ja puuttuu epäasialliseen käyttäytymiseen.

**Seuraava taso:** Esihenkilö tekee oppimisesta ja palautteesta näkyvän osan arkea, käy tiimin kanssa säännöllistä reflektiota ja kehittää tietoisesti tiimin psykologista turvallisuutta yhdessä työntekijöiden kanssa.

## **5.3 Tiimi: Yhteiset toimintatavat ja vuorovaikutus**

Psykologinen turvallisuus on tiimin yhteinen normi. Se näkyy vuorovaikutuksessa, tiedon jakamisessa, erimielisyyksien käsittelyssä ja siinä, miten virheisiin ja epävarmuuteen suhtaudutaan.

Tiimi sopii yhteisistä pelisäännöistä, sallii erilaiset näkemykset, jakaa tietoa avoimesti ja tuo esiin kuormitukseen ja turvallisuuteen liittyviä havaintoja.

**Minimitaso:** Tiimissä on sovitut pelisäännöt, tietoa jaetaan avoimesti ja virheitä käsitellään asiallisesti.

**Seuraava taso:** Tiimi tarkastelee säännöllisesti omaa toimintaansa, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja huolehtii siitä, että myös hiljaisemmat saavat tilaa osallistua.

#### **5.4 Työntekijä: oma vastuu psykologisesta turvallisuudesta**

Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta toiminnastaan ja työyhteisön ilmapiiiristä. Psykologinen turvallisuus vahvistuu, kun työntekijät toimivat kunnioittavasti, noudattavat yhteisiä pelisääntöjä ja käyttävät heille annettua tilaa vastuullisesti.

**Minimitaso:** Työntekijä toimii asiallisesti, vastaa omasta työstään ja tuo esiin kuormitukseen ja turvallisuuteen liittyviä havaintoja.

**Seuraava taso:** Työntekijä osallistuu aktiivisesti keskusteluun ja kehittämiseen, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä tukee muita arjen työssä.

#### **5.5 Käyttöönotto ja jalkautus: kärkitoimenpiteet arkeen**

Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ei toteudu yksittäisillä teoilla tai erillisillä ohjeilla, vaan edellyttää suunnitelmallista käyttöönottoa ja arkeen juurtuvia toimintatapoja. Jotta psykologinen turvallisuus ei jäisi yleisluonteiseksi tavoitteeksi, sen kehittämistä on tarkoituksenmukaista tukea selkeällä mallilla, joka jäsentää konkreettisesti, mitä psykologisen turvallisuuden vahvistaminen tarkoittaa eri toimijatasoilla.

Tässä työssä käyttöönottoa on jäsenetty viiden kärkitoimenpiteen mallilla, joka kokoaa psykologisen turvallisuuden vahvistamisen keskeiset käytännöt. Kärkitoimenpiteet kohdistuvat työyhteisön arjen tilanteisiin ja rakenteisiin, joissa psykologinen turvallisuus joko vahvistuu tai heikkenee. Näitä ovat:

1. kuormituksen ja jaksamisen puheeksi ottaminen
2. virheistä ja poikkeamista oppimisen käytännöt
3. yhteiset pelisäännöt ja puuttumisen toimintamallit
4. tiedonkulun ja päätöksenteon läpinäkyvyys
5. henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet

Mallin keskeinen periaate on jaettu vastuu. Johto vastaa rakenteista, resursseista ja linjauksista, esihenkilöt mahdollistavat psykologisen turvallisuuden arjen johtamistyössä, tiimit sopivat yhteisistä toimintatavoista ja työntekijät

vahvistavat ilmapiiriä omalla käyttäytymisellään. Näin psykologinen turvallisuus ei jää yksilön ominaisuudeksi tai erilliseksi kehittämishankkeeksi, vaan kiinnittyy samanaikaisesti rakenteisiin, johtamiseen ja arjen vuorovaikutukseen.

Käyttöönoton näkökulmasta kärkitoimenpiteet on tarkoitettu priorisointivälineeksi. Työyhteisöt voivat aloittaa 1–2 kärkitoimenpiteestä minimitasolla ja laajentaa kehittämistä vaiheittain seuraavalle tasolle. Tämä ehkäisee kehittämisen sirpaloitumista ja tukee pitkäjänteistä etenemistä.

Kärkitoimenpiteiden tarkempi kuvaus, konkreettiset esimerkit sekä vastuunjako eri toimijatasoille on koottu liitteeseen 1, jossa malli on esitetty käytännön soveltamista varten. Liite toimii työyhteisöille tukimateriaalina psykologisen turvallisuuden käyttöönotossa ja arjen kehittämisessä.

## **5.6 Seuranta ja mittaaminen: mistä tiedetään, että kulttuuri muuttuu?**

Psykologisen turvallisuuden kehittymistä ei voida arvioida yhden mittarin tai satunnaisen kyselyn perusteella. Kulttuurinen muutos edellyttää usean näkökulman yhdistämistä ja kehityssuunnan tarkastelua pidemmällä aikavälillä. Tässä työssä seuranta on jäsennetty kolmitasoiseksi malliksi, jonka tavoitteena on tehdä psykologisen turvallisuuden kehittyminen näkyväksi ilman raskasta mittausjärjestelmää. Seuranta kytketään liitteessä 1 esitettyihin kärkitoimenpiteisiin: mittaamisen tarkoitus on tehdä näkyväksi, näkyvätkö toimenpiteet arjen käyttäytymisessä ja keskusteluissa.

### **1. Koettu psykologinen turvallisuus (kokemustaso)**

Ensimmäinen taso tarkastelee työntekijöiden ja tiimien subjektiivista kokemusta psykologisesta turvallisuudesta: uskalletaanko työyhteisössä kysyä, myöntää virheitä ja tuoda esiin huolia. Seurantaan soveltuvat lyhyet, toistettavat väittämät tiimitasolla, joita käsitellään yhdessä keskustellen. Tunnetuin esimerkki on Amy Edmondsonin kehittämä Fearless Organization Scan, jota voidaan hyödyntää sellaisenaan tai soveltaen (Edmondson 2019). Tavoitteena on tunnistaa kehityssuunta, ei arvioida yksilöitä.

## 2. Arjen signaalit ja käyttäytyminen (toimintataso)

Toinen taso tarkastelee sitä, miten psykologinen turvallisuus näkyy arjen toiminnassa. Kulttuurin muutos ilmenee usein ensin käyttäytymisessä, ennen kuin se näkyy mittaustuloksissa. Keskeisiä seurattavia signaaleja ovat esimerkiksi kuormituksen puheeksi ottaminen, virheiden käsittely oppimisen näkökulmasta, keskustelun aktiivisuus sekä uskallus nostaa esiin epäselvyyksiä ja kehitysehdotuksia. Näiden havainnointi tukee erityisesti esihenkilöitä arjen johtamistyössä.

## 3. Rakenteellinen seuranta ja trendit (organisaatiotaso)

Kolmas taso kokoaa psykologiseen turvallisuuteen epäsuorasti liittyviä tunnuslukuja, joita tarkastellaan pitkäjäisesti ja kokonaisuutena. Tällaisia ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden kehityssuunnat, kuormitusta kuvaavat pulssimittaukset sekä turvallisuuspoikkeamien ja kehitysehdotusten käsittelykäytännöt. Tavoitteena on tukea strategista päätöksentekoa ja varmistaa, että psykologinen turvallisuus kytkeytyy osaksi turvallisuuskulttuurin kokonaisuutta.

Seurannan peruseriaatteina ovat keveys, säännöllisyys ja hyödynnettävyys. Tuloksia käsitellään tiimeissä ja johdon tasolla, ja mittaamisen tarkoituksena on ohjata konkreettisia kehittämistoimia. Psykologisen turvallisuuden seuranta palvelee oppimista ja suunnan korjaamista, ei hallinnollista raportointia.

**Käytännön rytmi:** Tiimitasolla koettua psykologista turvallisuutta voidaan tarkastella lyhyillä väittämillä 3–4 kertaa vuodessa ja käsitellä tulokset tiimissä keskustellen. Esihenkilöt seuraavat arjen signaaleja kuukausittain esimerkiksi 1:1-keskusteluissa ja tiimipalavereissa. Organisaatiotasolla epäsuoria tunnuslukuja (esim. kuormituksen trendit, vaihtuvuus, poikkeamakäsittelyn käytännöt) tarkastellaan puolivuositain, jotta kehittämistoimet voidaan kohdistaa oikein.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä työssä tarkasteltiin psykologista turvallisuutta osana työyhteisön hyvinvointia, tuloksellisuutta ja turvallisuuskulttuuria. Työn tavoitteena oli jäsentää psykologisen turvallisuuden keskeisiä teoreettisia lähtökohtia sekä kuvata, miten sitä voidaan vahvistaa käytännössä organisaatioissa. Tarkastelu perustui tutkimus- ja kehittämiskirjallisuuteen sekä Senaatti-konsernissa toteutetun turvallisuuskulttuuritutkimuksen havaintoihin.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella psykologinen turvallisuus on ryhmätason ilmiö, joka vaikuttaa ratkaisevasti siihen, uskaltavatko työntekijät osallistua, oppia, tuoda esiin huolia ja käsitellä virheitä avoimesti. Korkea psykologinen turvallisuus tukee työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta, kun taas sen puute ilmenee hiljaisuutena, varovaisuutena ja kuormituksen kasaantumisena, mikä heikentää sekä turvallisuutta että organisaation toimintakykyä.

Turvallisuuskulttuuritutkimuksen perusteella Senaatti-konsernin turvallisuuskulttuuri näyttäytyi kokonaisuutena vahvana. Avoimissa vastauksissa nousi kuitenkin esiin kehittämiseen liittyviä huomioita, jotka kytkeytyivät työn kuormitukseen, jaksamiseen sekä turvallisuuteen liittyvän tiedon toimivuuteen arjessa. Näiden havaintojen kautta psykologinen turvallisuus hahmottuu keskeiseksi tekijäksi, joka tukee turvallisuuden toteutumista käytännön työssä. Vaikka psykologista turvallisuutta ei tutkimuksessa mitattu erillisenä ilmiönä, sen keskeiset elementit olivat tunnistettavissa vastauksissa. Työntekijöiden kokemukset kuormituksesta ja mahdollisuudesta puhua huolista viittaavat siihen, että psykologinen turvallisuus toimii merkittävänä taustatekijänä arjen turvallisuuskäytännöissä.

Työssä esitetty viiden kärkitoimenpiteen malli kokoaa psykologisen turvallisuuden vahvistamisen keskeiset käytännöt yhdeksi kokonaisuudeksi. Malli tekee näkyväksi vastuunjaon johdon, esihenkilöiden, tiimien ja yksittäisten työntekijöiden välillä ja ehkäisee tilannetta, jossa psykologinen turvallisuus jää yksilön vastuulle tai abstraktiksi tavoitteeksi. Mallin vahvuutena on sen

käytännönläheisyys. Psykologinen turvallisuus kytkeytyy konkreettisesti kuormituksen puheeksi ottoon, virheistä oppimiseen, yhteisiin pelisääntöihin ja puuttumisen käytäntöihin, tiedonkulun läpinäkyvyyteen sekä osallistamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Psykologisen turvallisuuden kehittymisen seuranta edellyttää sekä koetun kokemuksen että arjen signaalien tarkastelua. Kevyt ja säännöllinen seuranta, kuten tiimikohtaiset lyhyet kyselyt ja kuormituksen signaalien havainnointi, tukee kulttuurin kehittymistä ilman lisäkuormitusta. Tunnetut mittarit, kuten Edmondsonin Fearless Organization Scan, tarjoavat käyttökelpoisia välineitä psykologisen turvallisuuden arviointiin ja kehittämisen tueksi.

Työ on rakennettu yleisesti sovellettavaksi, mutta se on kytketty Senaattikonsernin havaintoihin ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Näin malli on siirrettävissä konsernin eri yksiköihin ja toimintaympäristöihin, ja se tukee käynnissä olevaa kehittämistyötä konkreettisina arjen käytäntöinä.

Työtä tehdessä korostui, että psykologinen turvallisuus rakentuu ennen kaikkea arjen vuorovaikutustilanteissa, kuten kuuntelemisessa, suhtautumisessa virheisiin ja siinä, miten epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan. Haasteet eivät useinkaan johdu tiedon puutteesta, vaan siitä, miten yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja miten niihin uskalletaan tarttua arjessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus on kulttuurinen kysymys, joka edellyttää samanaikaisesti rakenteita, johdon ja esihenkilöiden esimerkkiä sekä jokaisen työntekijän vastuuta omasta käyttäytymisestään. Työssä esitetty kärkitoimenpiteiden malli tarjoaa keinon tehdä tämä näkyväksi ja vietäväksi käytäntöön osana turvallisuuskulttuurin jatkuvaa kehittämistä.

## Lähteet

Aalto-yliopisto. (2024). Miten psykologinen turvallisuus luo perustan oppimiselle, innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Aalto Together. Viitattu 22.12.2025. <https://www.aalto.fi/fi/aaltogether/miten-psykologinen-turvallisuus-luo-perustan-oppimiselle-innovatiivisuudelle-ja-luovuudelle>

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent; Helsinki

Boston Consulting Group. 2024. Tutkimus: Psykologisen turvallisuuden puute töissä kuusinkertaistaa riskin työpaikan jättämisestä. Tiedote 18.1.2024. Julkaistu STT Infossa. Viitattu 7.12.2025. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70086642/tutkimus-psykologisen-turvallisuuden-puute-toissa-kuusinkertaistaa-riskin-tyopaikan-jattamisesta?publisherrId=69820376&lang=fi>

Clark, T. R. 2020. The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Team. Johnson graduate school of management, Cornell university. Viitattu 19.11.2025. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)

Edmondson, A. 2019. The Fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kalliokoski, T. 2020. Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.1.2026. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7d7f5ad3-ab43-46b1-9c64-156d95f78b13/content>

MIELI Suomen Mielenterveys ry. 2024. Työuupumus. Viitattu 20.11.2025. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveydenvahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-jamuutokset2/tyouupumus/>

Poikajärvi, H. & Kilja, P. 2021. Yhteisöllisyyden merkitys on muotoutumassa uudella tavalla. Oamk Journal, 83/2021. Viitattu 19.1.2026.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510817/Oamk%20Journal%2083\\_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510817/Oamk%20Journal%2083_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Psychological Safety. 2024. Google's Project Aristotle. Viitattu 1.12.2025. <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/>

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita: Helsinki

Rikander, H. 2023. Yrityksen työsuojelujohtaminen. Edita: Keuruu

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent: Helsinki

Routarinne, S. 2022. Rakentava vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Teoksessa: Salonen, A. ym. (toim.), Paremmat työelämän opas. Work goes happy, 212.

Sutela, H. 2020. Naispalkansaajien jaksamisongelmien roima kasvu yllätti myös työolotutkijan. Tilastokeskus. Viitattu 20.11.2025. <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/naispalkansaajien-jaksamisongelmienroima-kasvu-yllatti-myo-tyoolotutkijan>

Toivanen, M. Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S. Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus. Työterveyslaitos. Viitattu 22.12.2025. <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/37c9646c-7fb1-433d-ab2d-82eda951414e/content>

Työterveyslaitos. n.d. Mitä on psykologinen turvallisuus? Viitattu 1.12.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-on-psykologinen-turvallisuus>

Työterveyslaitos n.d. Pelotta työssä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 1.12.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos 2020. Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden. Viitattu 3.12.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voi-rikkoa-hiljaisuuden>

Työterveyslaitos. 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Viitattu 20.11.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-onlisaantynyt>

Työturvallisuuskeskus. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 8.11.2025. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/sosiaali-ja-terveysala/terveydenhuoltoala/tyokuormituksen-hallinta/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/>

Töykkälä, E. 2025. Turvallisuuskulttuurin nykytilan kartoitus ja kehittäminen. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/880111/Toykkala\\_Elina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/880111/Toykkala_Elina.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Valtonen, P. 2022. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. Husari 3/2022. Julkaistu 27.9.2022. Viitattu 22.12.2025. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>

## Liitteet

## Liite 1. Psykologisen turvallisuuden kärkitoimenpiteet ja vastuunjako arjessa

KÄRKITOIMENPIDE	JOHTO/ORGANISAATIO	ESIHENKILÖT	TIIMI	TYÖNTEKIJÄ
<b>1. KUORMITUKSEN JA JAKSAMISEN PUHEEKSIOTTO</b>	Määrittellee kuormituksen hallinnan osaksi tavoitteita ja seurantaa. Varmistaa resurssien ja priorisoinnin periaatteet.	Ottaa kuormituksen säännöllisesti puheeksi (1:1, tiimit). Reagoi varhaisiin kuormituksen merkkeihin.	Sopii yhteisistä tavoista tehdä kuormitus näkyväksi ja tukee priorisointia arjessa.	Tuo kuormituksesta esiin havaintoja ajoissa ja huolehtii palautumisestaan.
<b>2. VIRHEISTÄ OPPIMINEN JA VASTUUN SÄILYMINEN</b>	Linjaa periaatteen: virheistä opitaan, mutta tietoinen piittaamattomuus ei ole hyväksyttävää.	Käsittelee virheet rakentavasti ja ohjaa huomion toimintatapoihin. Varmistaa oppien jakamisen.	Nostaa esiin virheitä ja läheltä piti -tilanteita oppimisen näkökulmasta.	Ilmoittaa virheitä ja epävarmuuksista ajoissa sekä osallistuu ratkaisujen kehittämiseen.
<b>3. PELISÄÄNNÖT JA PUUTTUMISEN POLKU</b>	Määrittää organisaatiotason periaatteet ja varmistaa turvalliset ilmoituskanavat.	Tekee pelisäännöt näkyviksi ja puuttuu epäasialliseen käytökseen johdonmukaisesti.	Sopii konkreettisista vuorovaikutuksen pelisäännöistä ja sitoutuu niihin.	Noudattaa pelisääntöjä ja tuo epäasiallisen kohtelun esiin asiallisesti.
<b>4. TIEDONKULUN RYTMI JA LÄPINÄKYVYYS</b>	Sitoutuu avoimeen viestintään päätöksistä ja niiden perusteluista.	Ylläpitää sovittua viestintärytmiä ja sanoittaa epävarmuudet rehellisesti.	Jakaa tietoa aktiivisesti ja huolehtii yhteisistä tiedonjakokäytännöistä.	Hakee ja jakaa tietoa sovituista kanavista sekä tarkistaa faktat.
<b>5. OSALLISTAMINEN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET</b>	Luo rakenteet aidolle osallistumiselle ja osoittaa, miten palaute vaikuttaa.	Kutsuu osallistumaan, antaa tilaa näkemyksille ja tukee rakentavaa haastamista.	Hyödyntää monipuolisia osallistamisen tapoja ja tekee vaikutusmahdollisuudet näkyviksi.	Tuo esiin kehitysideoita, kysyy ja haastaa rakentavasti.