



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Psykologisen turvallisuuden negatiiviset seuraukset**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Miia Rosenlund

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

27.5.2025  
Rauma

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä(t):** Miia Rosenlund

**Otsikko:** Psykologisen turvallisuuden negatiiviset seuraukset

**Ohjaaja(t):** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 70 sivua + liitteet 7 sivua

**Päivämäärä:** 27.5.2025

Psykologinen turvallisuus on viime vuosina noussut keskeiseksi käsitteeksi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Sen on todettu edistävän muun muassa oppimista, innovaatiota ja yhteistyötä. Aiempi tutkimus on painottunut ilmiön positiivisiin vaikutuksiin, mutta siihen liittyviä riskejä tai kielteisiä vaikutuksia on tutkittu vain vähän. Tämän laadullisen pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella psykologisen turvallisuuden varjopuolia ja selvittää, *millaisia negatiivisia seurauksia psykologisesta turvallisuudesta voi aiheutua*.

Tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselyllä, joka suunnattiin henkilöstöalalla työskenteleville ammattilaisille. Kysely sisälsi sekä väittämiä että avoimia kysymyksiä. Vastajamäärä jäi vähäiseksi, mikä rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta ei laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti heikennä sen arvoa ilmiön syvällisen tarkastelun välineenä. Pienestä vastajamäärästä huolimatta aineisto nosti esiin kiinnostavia havaintoja ja uusia näkökulmia, erityisesti kyselyn avoimista vastauksista. Aineistosta nousi esiin muun muassa mukavuudenhalun, vastuuttomuuden ja kehityksen pysähtymisen riskejä tilanteissa, joissa psykologinen turvallisuus ymmärretään väärin tai sitä ei osata ylläpitää tasapainoisesti.

Tutkimuksen keskeisin havainto oli, että psykologisella turvallisuudella voi todellakin olla myös kielteisiä seurauksia. Se voi kääntyä itseään vastaan erityisesti silloin, kun se ymmärretään väärin tai sitä pidetään itsestäänselvytenä. Esimerkiksi liiallinen mukavuudenhalu, vastuun välttely tai epäselvät odotukset voivat juurtua työyhteisöihin, jolloin psykologinen turvallisuus ymmärretään pelkästään ilmapiirin pehmeutenä. Tällöin saatetaan välttää vaikeita keskusteluja tai kehityskohteiden esille nostamista, mikä voi heikentää niin yksilöiden kuin organisaationkin kehittymistä.

Tulokset osoittavat, että psykologista turvallisuutta ei voida pitää automaattisesti vain positiivisena tai ongelmattomana ilmiönä. Käsitteen kompleksisuus ja sen käytännön tulkinnat korostavat tarvetta kriittiselle tarkastelulle ja tietoiselle soveltamiselle. Tutkimuksen avulla heräteltiin keskustelua siitä, miten tärkeää on tunnistaa myös hyvänä pidettyjen työelämäilmiöiden mahdollisia varjopuolia. Vaikka tutkimus oli rajattu ja aineisto suppea, aihe avaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle ja käytännön työelämän kehittämiselle.

**Avainsanat:** psykologinen turvallisuus, työelämä, henkilöstöjohtaminen, laadullinen tutkimus, negatiiviset seuraukset

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	8
<b>2</b>	<b>Psykologisen turvallisuuden käsitteelliset näkökulmat</b>	<b>10</b>
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmiä	10
2.2	Psykologisen turvallisuuden yhteys muihin käsitteisiin	11
2.2.1	Luottamus	12
2.2.2	Vuorovaikutus	12
2.2.3	Sitoutuminen	13
2.2.4	Oppimiskäyttäytyminen	13
2.2.5	Johtaminen	14
2.3	Aiempaa tutkimusta ja teorioita psykologisesta turvallisuudesta	15
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>18</b>
3.1	Tutkimusote	18
3.2	Aineistonkeruu	18
3.3	Aineiston analysointi	20
<b>4</b>	<b>Psykologisen turvallisuuden negatiiviset seuraukset</b>	<b>22</b>
4.1	Taustakartoitus	22
4.2	Yksilötaso	24
4.2.1	Suorituskyky ja passiivisuus	24
4.2.2	Riskit ja haasteet	28
4.2.3	Itsensä kehittäminen	31
4.2.4	Eriävät mielipiteet ja palautteet sekä jatkuvan positiivisuuden paine	33
4.3	Ryhmätaso	38
4.3.1	Epäeettinen toiminta	38
4.3.2	Työmotivaatio	40
4.3.3	Luovuus ja innovaatiot	42
4.3.4	Ryhmäajattelu	44
4.3.5	Viivyttely ja päätöksenteon hidastuminen	46
4.4	Organisaatiotaso	49

4.4.1	Ryhmien väliset jännitteet	49
4.4.2	Reagointi muutoksiin	50
<b>4.5</b>	<b>Syventäviä näkökulmia psykologisen turvallisuuden kielteisiin seurauksiin</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Lopuksi</b>	<b>57</b>
5.1	Yhteenveto ja päätelmät	57
5.2	Tutkimuksen arviointi	60
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	62
	<b>Lähteet</b>	<b>64</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>71</b>
	Liite 1. Kyselylomake	71

## KUVIOT

KUVIO 1. PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN HAITAT ERI TASOILLA.	21
KUVIO 2. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI HEIKENTÄÄ SUORIUTUMISTA TYÖTEHTÄVISSÄ (N=7).	25
KUVIO 3. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI JOHTAA TYÖNTEKIJÖIDEN PASSIIVISUUTEEN (N=7).	27
KUVIO 4. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI JOHTAA RISKIEN JA HAASTEIDEN VÄLTTELEMISEEN (N=7).	29
KUVIO 5. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI LUODA PAINEEN OLLA JATKUVASTI POSITIIVINEN (N=7).	36
KUVIO 6. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI AIHEUTTAA EPÄEETTISTÄ KÄYTÖSTÄ (N=7).	38
KUVIO 7. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS VOI VÄHENTÄÄ INNOVAATIOITA (N=7).	43
KUVIO 8. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS JOHTAA RYHMÄAJATTELUUN, JOSSA ERILAISET MIELIPITEET JÄÄVÄT HUOMIOIMATTA (N=7).	45

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN NEGATIIVISET SEURAUKSET, TASOT JA TAUSTATEKIJÄT.	
--	--

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Psykologinen turvallisuus on noussut viime vuosina keskeiseksi teemaksi työyhteisöjä ja työhyvinvointia käsittelevissä keskusteluissa erityisesti johtamisen, organisaatiokäyttäytymisen, sosiaalipsykologian ja terveydenhuollon konteksteissa. Sen merkitys organisaatiotasolla liittyy vahvasti oppimiseen ja innovoinnin mahdollistamiseen (Edmondson & Lei 2014, 24, 36). Kyseessä ei kuitenkaan ole uusi ilmiö. Psykologisen turvallisuuden käsite esiintyi jo 1960-luvulla Scheinin ja Bennisin organisaatiotutkimuksessa, jossa psykologista turvallisuutta tarkasteltiin yksilön näkökulmasta. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus on yksilölle välttämätöntä, jotta tämä voi tuntea olonsa turvalleiseksi ja muuttaa käyttäytymistään (Edmondson 2004, 241.) Amy Edmondsonin 1990-luvulla tekemät tutkimukset toivat uudenlaista ryhmätason näkökulmaa aiheen tarkasteluun.

Psykologinen turvallisuus sai erityistä huomiota 2010-luvulla Googllelle tehdyn Project Aristotle -nimisen tutkimuksen myötä. Tutkimuksessa selvitettiin, miksi jotkut tiimit menestyvät toistuvasti muita paremmin. Tulosten mukaan tiimin jäsenten osaaminen, taustat tai persoonallisuus eivät selittäneet menestystä, vaan ratkaiseva tekijä oli tiimin tapa toimia yhdessä. Kaikkein merkittävimmäksi menestystekijäksi osoittautui psykologinen turvallisuus. (Duhigg 2016.)

Aihe on ajankohtainen erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa, jossa psykologisen turvallisuuden on havaittu tukevan tuloksellisuutta. Organisaatioissa onkin alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota sen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Edmondsonin ja Bransbyn (2023, 116) mukaan psykologisen turvallisuuden teoreettinen ja käytännöllinen merkitys korostuu nykyajan epävarmassa, kompleksisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää avointa kommunikaatiota, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä tiedon ja kokemusten jakamista. Se myös mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen, sillä psykologisesti turvallisessa työympäristössä uskalletaan kokeilla uutta ja tehdä virheitä. (Toivonen 2021, 116).

Vaikka psykologista turvallisuutta on käsitelty julkisessa keskustelussa laajasti, Suomessa aihetta on tutkittu toistaiseksi melko vähän. Se nousi ensimmäistä kertaa laajempaan tietoisuuteen Tilastokeskuksen vuonna 2018 toteuttamassa työolotutkimuksessa

(Sutela ym. 2019, 163–165). Lisäksi psykologista turvallisuutta on tarkasteltu Työterveyslaitoksen ja Oulun yliopiston toteuttamassa Yhteensattumia-hankkeessa (2018–2021), jossa selvitettiin muun muassa sen yhteyttä uudistavaan toimintatapaan. Hankkeen tulokset osoittivat, että korkea psykologinen turvallisuus lisäsi aktiivista uudistavaa toimintaa ja uusien ideoiden esittämistä. (Toivanen ym. 2021, 129.)

## 1.2 Tutkielman tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Valtaosa psykologista turvallisuutta käsittelevästä tutkimuksesta on keskittynyt ilmiön positiivisiin vaikutuksiin tai siihen, mitä sen puuttumisesta voi seurata. Sen sijaan psykologisen turvallisuuden mahdollisia haittapuolia on tarkasteltu vain vähän. Tässä tutkielmassa ilmiötä lähestytään kriittisestä näkökulmasta, ja tavoitteena on selvittää, voiko psykologista turvallisuutta pitää yksinomaan myönteisenä vai liittyykö siihen myös kielteisiä seurauksia. Tutkielman pyrkimyksenä on syventää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden vähemmän käsitellyistä puolista ja avata aiheelle uusia tarkastelutapoja. Vaikka työn pääpaino on negatiivissa seurauksissa, teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti myös psykologisen turvallisuuden hyötyjä ja sen puuttumisen vaikutuksia, jotta ilmiöstä saadaan kokonaisvaltaisempi kuva.

Tutkimuskysymys on seuraava:

*Millaisia negatiivisia seurauksia psykologisesta turvallisuudesta voi aiheutua?*

Kyseessä on teoriaohjaava laadullinen tutkimus, joka pohjautuu psykologisen turvallisuuden haittavaikutuksista kertovaan tutkimuskirjallisuuteen. Koska aihetta on tutkittu toistaiseksi vähän, pyrittiin kirjallisuudessa esiin nousseille havainnoille saamaan vahvistusta henkilöstöalalla työskentelevien näkemyksistä. Heillä voidaan olettaa olevan kokemusta ja ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta osana työelämää. Aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella, ja se analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tuloksia peilattiin aiempaan tutkimustietoon, jotta ilmiön eri ulottuvuuksia voitiin tarkastella mahdollisimman monipuolisesti.

## 1.3 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman tavoitteena on tuoda esiin tavanomaisesta poikkeava näkökulma psykologiseen turvallisuuteen ja tarkastella kriittisesti, voiko tästä positiivisena pidetystä ilmiöstä aiheutua myös haittaa. Tutkielmassa on eriteltyä teoriatausta, mutta tutkimuk-

sen tulokset on esitetty vetoketjuna teorian ja empiirisen aineiston rinnakkain kulkevassa vuoropuhelussa. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisesti teoriaohjaavaan tutkimukseen, jossa empiirinen aineisto pohjautuu aiemmasta tutkimuksesta johdettuihin väittämiin. Näin saadaan vertailtua vastaajien näkemyksiä suhteessa aiemmin raportoituun tietoon. Tutkimukseen osallistuneiden antamia avoimia vastauksia esitetään osittain suorina lainauksina, joiden tarkoituksena on tuoda esiin vastaajien aitoja kokemuksia ja käsityksiä ilmiöstä. Lainaukset rikastavat analyysiä ja havainnollistavat psykologisen turvallisuuden koettuja varjopuolia työelämässä.

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Luku 2 esittää yleiskuvan psykologisen turvallisuuden käsitteestä, siihen liittyvistä ilmiöistä ja aiemmista tutkimuksista. Luvussa 3 käsitellään tutkimuksen toteutusta, mukaan lukien tutkimusote, aineiston keruu ja aineiston analysointi. Luku 4 keskittyy tutkimuskysymykseen ja tarkastelee psykologisen turvallisuuden mahdollisia negatiivisia seurauksia aiemman kirjallisuuden ja kerätyn empiirisen aineiston vuoropuheluna. Luvussa esitetään analyysi ja tehdään sen pohjalta johtopäätöksiä. Luku 5 kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset löydökset, arvioi tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä esittelee jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Psykologisen turvallisuuden käsitteelliset näkökulmat

### 2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmiä

Psykologisen turvallisuuden keskeisenä määritelmänä pidetään Amy C. Edmondsonin (1999, 354, 375) esittämää kuvausta, jonka mukaan psykologinen turvallisuus on tiimin tai ryhmän jäsenten yhteinen uskomus siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Kyseessä on usein niin sanottu hiljainen uskomus, jolloin psykologista turvallisuutta ei välttämättä tunnusteta tietoisesti eikä siihen kiinnitetä erityistä huomiota. Psykologinen turvallisuus rakentuu jäsenten välisestä luottamuksesta, osaamisen arvostamisesta ja aidosta välittämisestä. Näiden elementtien yhteisvaikutus luo pohjan oppimiselle ja avoimelle vuorovaikutukselle. Luottamuksen rakentaminen on keskeinen osa psykologisesti turvallisen ilmapiirin muodostumista. Vaikka pelkkä luottamus ei takaa keskinäisen arvostuksen ilmapiiriä, se luo perustan, jolle yhteiset uskomukset ja turvallisuuden tunne voivat rakentua.

Edmondson (2019, xvi) kuvaa psykologista turvallisuutta sosiaalisena tilana, jossa ihmiset uskaltavat ilmaista itseään vapaasti. He voivat jakaa ideoita, esittää kysymyksiä ja tuoda esiin huolia ilman pelkoa häpeästä tai rangaistuksesta. Tällaisessa ilmapiirissä vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti, mikä mahdollistaa esimerkiksi nopean virheiden tunnistamisen ja korjaamisen. Samalla psykologinen turvallisuus tukee osastojen välistä yhteistyötä ja merkityksellisten ideoiden jakamista. Sen puuttuminen puolestaan voi synnyttää hiljaisuuden kulttuurin, joka pahimmillaan johtaa vakaviin, jopa hengenvaarallisiin seurauksiin (Edmondson & Schein 2012, 118; Edmondson 2019, 77–78, 86).

Psykologinen turvallisuus liittyy siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin, avun pyytämiseen tai palautteen antamiseen. Se ei tarkoita ongelmattomuutta tai jatkuvaa harmoniaa, vaan sitä, että ilmapiiri tukee avointa keskustelua ja varhaista ongelmien käsittelyä ilman itsensä suojelemisen tarvetta. (Edmondson 2004, 241–242.) Psykologinen turvallisuus on ryhmätason ilmiö, vaikka sitä koetaankin yksilötasolla. Usein yhdessä työskentelevillä henkilöillä on samankaltaisia kokemuksia sen määrästä. (Gallo 2023, 3–4.)

Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus lisää tiimin jäsenten sitoutumista ja motivaatiota, sillä se antaa heille tunteen, että heidän panoksensa on merkityksellinen ja et-

tä he voivat ilmaista itseään vapaasti. Tämä edistää myös monipuolisempaa päätöksentekoa ja jatkuvaa oppimista. Näitä vaikutuksia on havaittu muun muassa Edmondsonin alkuperäisessä tutkimuksessa (1999) sekä Googlelle tehdyssä laajassa tutkimuksessa, johon viitataan myöhemmin luvussa 2.3. Viime vuosina on myös nostettu esiin psykologisen turvallisuuden puutteesta aiheutuvat negatiiviset seuraukset kuten stressi, työuupumus ja henkilöstön vaihtuvuus (Gallo 2023, 3–4).

Monessa työpaikassa ihmiset näkevät vaarallisia tai virheellisiä epäkohtia eivätkä uskalla kertoa niistä. Vaitiolo voi syntyä esimerkiksi pelosta tulla arvioiduksi tai leimatuksi valittajana. Tällöin ideoiden esittäminen ja palautteen antaminen jää tekemättä. Tämä voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja heikentää työyhteisön resilienssiä. (Edmondson 2019, 77; Kumar 2024, 943.)

Vaikka tiimin yhteishenki saattaa näyttää hyvältä, se ei välttämättä tarkoita psykologista turvallisuutta. Yhteenkuuluvuus voi jopa estää eriävien näkemysten esittämistä ja riskinottoa. Psykologinen turvallisuus ei merkitse kritiikkittömyyttä tai jatkuvaa positiivisuutta, vaan luottamusta siihen, ettei ketään nolata tai rangaista mielipiteidensä ilmaisemisesta. Ryhmän psykologisen turvallisuuden voidaan katsoa olevan olemassa vasta, kun se on jaettu kokemukseen tiimin jäsenten kesken. Se syntyy yhteisistä kokemuksista ja rakenteellisista vaikutteista. (Edmondson 1999, 354–355.)

Puutteellinen psykologinen turvallisuus voi johtaa myös niin kutsuttuun puolustavaan päätöksentekoon. Päätöksentekijä ei silloin valitse organisaation kannalta parasta vaihtoehtoa, vaan suojelee itseään valitsemalla vähäriskisemmän vaihtoehdon. (Marx-Fleck ym. 2021, 616, 634.) Tämä on yksi esimerkki siitä, miten psykologinen turvallisuus kytkeytyy laajasti organisaation toimintakykyyn.

## **2.2 Psykologisen turvallisuuden yhteys muihin käsitteisiin**

Psykologinen turvallisuus liittyy läheisesti useisiin muihin työyhteisöissä esiintyviin keskeisiin käsitteisiin kuten luottamukseen, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen, oppimiskäyttäytymiseen sekä johtamiseen. Näiden käsitteiden välinen yhteys tuo esiin psykologisen turvallisuuden moniulotteisuuden ja sen, miten keskeinen rooli sillä on organisaatioiden toiminnassa.

### 2.2.1 Luottamus

Psykologinen turvallisuus voidaan helposti sekoittaa luottamukseen. Käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta niiden ulottuvuudet eroavat toisistaan. Luottamus syntyy kahden ihmisen välisessä suhteessa, kun taas psykologinen turvallisuus on ryhmätason ilmiö. Tiimin psykologinen turvallisuus kuvaa ilmapiiriä, jolle ovat ominaisia ihmisten välinen luottamus ja keskinäinen kunnioitus. Tällaisessa ympäristössä yksilö voi vapaasti olla oma itsensä. (Edmondson 1999, 354.)

Useat tutkijat ovat korostaneet luottamuksen merkitystä psykologisen turvallisuuden taustalla. Kahn (1990, 708) esitti, että erityisesti luottamukseen perustuvat ihmissuhteet mahdollistavat kokeilun ja epäonnistumisen ilman pelkoa seurauksista. Myöhemmin May ym. (2004, 16) vahvistivat tämän näkemyksen toteamalla, että luotettava ja kannustava johtamis- ja työoverikäyttäytyminen vahvistaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Samansuuntaisesti Mitterer ja Mitterer (2023, 29) ovat todenneet, että luottamus sekä työtovereihin että johtoon vaikuttaa myönteisesti psykologisen turvallisuuden rakentumiseen.

Luottamuksen merkitystä korostavat myös Joo ym. (2023, 4), joiden mukaan organisaatiossa koettu luottamus ja voimaannuttava johtajuus selittävät merkittävän osan työntekijöiden kokemasta psykologisesta turvallisuudesta. Lisäksi nämä tekijät vaikuttavat ryhmän konfliktien määrään. Näin ollen psykologinen turvallisuus toimii eräänlaisena sillanrakentajana luottamuksen, johtajuuden ja ryhmädynamiikan välillä.

Erityisen haasteelliseksi psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentaminen osoittautuu virtuaalisissa tiimeissä. Lechner ja Mortlock (2022, 8) korostavat, että luottamus rakentuu vasta ajan myötä, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, ja vasta tämän jälkeen voidaan kehittää yhteistä psykologista turvallisuuden tunnetta.

### 2.2.2 Vuorovaikutus

Psykologinen turvallisuus ei muodostu kaikenkokoisissa ryhmissä. Esimerkiksi kahdensadan henkilön tiimissä vuorovaikutus jää väistämättä pinnalliseksi eikä ilmapiiri ehdi kehittyä niin tiiviiksi, että siihen sisältyisi vahvaa psykologista turvallisuutta. Suurissa ryhmissä toistuva ja syvälinen vuorovaikutus jää usein ohueksi, mikä vähentää mahdol-

lisuutta muodostaa yhtenäisiä käsityksiä turvallisesta ilmapiiristä. (Edmondson 2004, 263.)

Yksi konkreettinen keino psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen on aktiivinen kuunteleminen. Castro ym. (2016, 772) ovat esittäneet, että kuuntelu vahvistaa turvallisuuden kokemusta työssä. Myöhemmässä tutkimuksessa Castro ym. (2018, 491) tarkastelivat ilmiötä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa ja esittivät, että kuuntelun vaikutukset voivat ulottua myös tiimitasolle, jos tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan aidosti. Kuuntelemisella ei kuitenkaan tarkoita kritiikittömyyttä, vaan kykyä osoittaa kuuntelusignaalein, että toisen puheenvuoro on huomioitu ja arvostettu. Tällainen vuorovaikutus vahvistaa puhujan itsevarmuutta ja lisää ryhmän psykologista turvallisuutta. (Castro ym. 2018, 490–491.)

### 2.2.3 Sitoutuminen

Psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden sitoutumisen välillä on havaittu vahva yhteys. Frazierin ym. (2017, 148) meta-analyysin mukaan molemmat ennustavat samantasoista vaikutusta työn suorittamiseen. Byung-Jik (2020, 8) puolestaan esittää, että psykologinen turvallisuus ja sitoutuminen yhdessä vaikuttavat siihen, kuinka epävarmuus työpaikalla vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Mitä enemmän työntekijät kokevat epävarmuutta, sitä heikommin he kokevat turvallisuutta ja sitoutumista, mikä heijastuu negatiivisesti tuloksiin.

Hirvikallio ym. (2024, 1) korostavat sosiaalisen tuen roolia tässä yhteydessä. Psykologisesti turvallinen ympäristö tukee sosiaalisen tuen saatavuutta, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista. Mayn ym. (2004, 30) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa eniten työn merkityksellisyys, mutta myös psykologisella turvallisuudella on merkittävä rooli yksilön motivaation ja osallistumisen kannalta.

### 2.2.4 Oppimiskäyttäytyminen

Oppimiskäyttäytymiseen vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden kokema turvallisuus. Jos tiimin jäsenet pelkäävät toisten negatiivisia reaktioita, he eivät uskalla tuoda esiin esimerkiksi omia virheitään, vaikka juuri niiden näkyväksi tekeminen voisi johtaa parempaan tiimityöhön. Psykologisesti turvallisessa tiimissä virheistä puhuminen ei johda no-

laamiseen tai rankaisuun, vaan nähdään osana yhteistä oppimista. (Edmondson 1999, 355.)

Edmondson (2004, 264) kuitenkin muistuttaa, että pelkkä psykologinen turvallisuus ei riitä. Tiimin oppiminen edellyttää myös selkeitä ja innostavia tavoitteita sekä jäsenten motivaatiota tehdä ajattelua vaativaa työtä. Turvallinen ilmapiiri toimii siis mahdollistajana, mutta ei yksinään saa aikaan oppimista.

### 2.2.5 Johtaminen

Johtamisella on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Esimerkiksi Frazier ym. (2017, 147) toteavat, että positiiviset suhteet johtajan ja alaisen välillä tukevat turvallisuuden kehittymistä. Johtamisen tyyllillä on myös merkitystä. Kannustava, selkeä ja tukea antava johtaminen edistää turvallisuuden tunnetta. (Kahn 1990, 711.)

Kyambade ym. (2024, 1) ovat havainneet positiivisen yhteyden psykologisen turvallisuuden ja sosiaalisesti vastuullisen johtajuuden välillä. Tällainen johtajuus ei ainoastaan tue henkilöstön hyvinvointia, vaan edistää myös organisaation laajempaa menestystä. Samansuuntaisesti Munawar ym. (2024, 8186, 8193) osoittavat, että palveleva johtajuus lisää psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan tukee innovatiivisuutta.

Myös johtajan kiintymyssuhdemalli vaikuttaa siihen, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Turvallisen kiintymyssuhdemallin omaavat johtajat kykenevät antamaan palautetta rakentavasti tavalla, joka ylläpitää ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Londonin (2023, 1, 3, 5) mukaan esimerkiksi kuunteleminen ja empaattinen suhtautuminen ovat keskeisiä keinoja luoda avoin palautekulttuuri, jossa voidaan käsitellä myös erimielisyyksiä turvallisesti.

Tarkastellut käsitteet osoittavat, että psykologinen turvallisuus ei toimi irrallisena ilmiönä, vaan kietoutuu tiiviisti osaksi organisaation arkea ja vuorovaikutussuhteita. Se vaikuttaa muun muassa siihen, miten työntekijät jakavat tietoa, oppivat uutta, kokevat sitoutumista työhönsä ja suhtautuvat johtamiseen. Näiden yhteyksien ymmärtäminen on tärkeää, jotta psykologista turvallisuutta voidaan edistää tarkoituksenmukaisesti ja tasapainoisesti.

Seuraavassa luvussa syvennyttään siihen, millaista aiempi tutkimus ja teoreettinen keskustelu psykologisesta turvallisuudesta on ollut. Tavoitteena on jäsentää ilmiötä tarkemmin sekä ymmärtää, millaisia mekanismeja ja vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen liittyy aiempien tutkimusten ja teorioiden valossa.

### **2.3 Aiempaa tutkimusta ja teorioita psykologisesta turvallisuudesta**

Psykologisen turvallisuuden käsite nousi esiin ensimmäistä kertaa Edgar H. Scheinin ja Warren G. Bennisin vuonna 1965 tekemässä tutkimuksessa, jossa he havaitsivat, että yksilöiden on tunnettava olonsa turvalliseksi ja kykeneväksi muuttumaan, jotta he voivat kehittyä. Tähän alkuperäiseen tutkimukseen pohjautuen psykologisen turvallisuuden käsitteen voidaan katsoa saaneen alkunsa, mutta sen varsinainen tutkimus ja kehitys käynnistyivät 1990-luvulla Amy Edmondsonin johdolla. Vuonna 1999 hän tutki psykologista turvallisuutta tiimien oppimiskäyttäytymisen näkökulmasta ja teki löydöksen, jonka mukaan tiimin psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tiimin oppimisen ja suorituskyvyn kannalta. Hänen tutkimuksensa osoitti, että psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet voivat tuoda esille ajatuksiaan ilman pelkoa virheiden tekemisestä tai kritiikistä, mikä taas parantaa tiimin kykyä sopeutua ja kehittyä organisaatiomuutoksissa ja epävarmuuden aikana. (Edmondson 1999, 350, 376.)

Psykologisen turvallisuuden tutkimus sai laajempaa huomiota vuonna 2014, kun Google julkaisi vuonna 2012 käynnistetyn Project Aristoteleen tulokset. Projektissa tutkittiin, mitkä tekijät tekevät tiimeistä menestyviä. Google tutki 180 tiimensä 250 ominaisuutta ja selvitti, että menestyvien tiimien salaisuus ei ollut pelkästään huipputehokkaissa jäsenissä, rajattomissa resursseissa, luottamuksessa, selkeissä rooleissa tai tavoitteissa, vaan ratkaisevana tekijänä oli nimenomaan psykologinen turvallisuus. Projektin aikana huomattiin, että tiimeissä, joissa oli vahva tunne psykologisesta turvallisuudesta, käynnistyi tuottavampia keskusteluja ja innovatiivisempia ratkaisuja, jolloin ideoiden ja ajatusten jakaminen oli helppoa. Tämän seurauksena tiimien vuorovaikutus, innovointikyky ja suoritukset paranivat. (Psych Safety 28.3.2024.)

Tutkimuksia psykologisesta turvallisuudesta on tehty erityisesti terveydenhoitoalalla, jossa sen tason on havaittu vaihtelevan eri työympäristöissä. Uusimpien tutkimusten mukaan erityisesti hiljattain palkatut työntekijät voivat olla alttiimpia menettämään psykologisen turvallisuuden tunteen. Tämän vuoksi esimiehillä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden tukemisessa ja sen säilyttämisessä työympäristössä. Jos työpai-

kalla vallitsee korkea psykologisen turvallisuuden taso, myös uusien työntekijöiden kokemus siitä säilyy vakaana. (Bransby ym. 2024, 2, 29, 33.)

Psykologisen turvallisuuden roolia tutkittaessa on myös noussut esiin, miten huumori voi vaikuttaa tiimien turvallisuuden tunteeseen. Erityisesti affiliatiivisen huumorin, joka edistää ihmissuhteiden kehittymistä ja vähentää jännitteitä hauskojen asioiden ja pilailun kautta, on todettu vahvistavan psykologista turvallisuutta tiimeissä. Tällainen huumori auttaa tiimin jäseniä luomaan yhteyksiä ja vähentää pelkoa virheiden tekemisestä, jolloin tiimi voi toimia tehokkaammin ja avoimemmin. Tutkimustulosten mukaan tiimin psykologisen turvallisuuden kehittyminen affiliatiivisen huumorin avulla vaatii kuitenkin tiimin jäseniltä ulospäinsuuntautuneisuutta. (Gheorghe ym. 2024, 5; Martin ym. 2003, 53, 67.)

Monimuotoisuuden ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä tutkittiin Henrik Bresmanin ja Amy C. Edmondsonin vuonna 2022 julkaisemassa tutkimuksessa. He esittävät, että monimuotoisuus parantaa tiimin suoriutumista vain silloin, kun tiimissä on korkea psykologinen turvallisuus. Ilman tätä turvaa monimuotoisuus voi johtaa väärinymmärryksiin ja kommunikaatiovaikeuksiin, mikä estää tehokasta tiimityöskentelyä. Monimuotoisten tiimien kyky sopeutua ja hyödyntää erilaisten jäsenten näkökulmia paranee kuitenkin merkittävästi, kun psykologinen turvallisuus on vahva. (Bresman & Edmondson 2022, 2–5.)

Psykologinen turvallisuus liittyy myös ryhmän puhe- ja kuuntelukäytänteisiin. Weis-Rappaportin ja Klugerin vuonna 2024 julkaistussa tutkimuksessa käsiteltiin ajanjakamista eli ryhmän toimintamallia, jossa puhuminen ja kuunteleminen tapahtuvat vuorotellen etukäteen määritellyn ajan. Tämä menetelmä vähentää puheen keskeyttämistä ja mahdollistaa turvallisemman ympäristön keskusteluille, mikä parantaa psykologista turvallisuutta. Kuitenkin ajanjakaminen voi olla haitallista esimerkiksi masentuneille puhujille, koska kuuntelijan hiljaisuus voidaan kokea hylkäävänä, mikä heikentää heidän turvallisuudentunnettaan. Tutkijoiden mukaan ajanjakaminen on toimiva keino vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen, koska kuuntelijalle on silloin annettu vähemmän mahdollisuuksia kritisoida ja uhata puhujan sosiaalista asemaa. (Weis-Rappaport & Kluger 2024, 220.)

PSRB (prosocial rule-breaking) tarkoittaa sääntöjen rikkomista, joka tähtää organisaation tai sen sidosryhmän hyvinvointiin. Tällainen toiminta ilmenee erityisesti julkisissa

organisaatioissa, joissa byrokratia ja tiukat säännöt saattavat rajoittaa toiminnan joustavuutta. PSRB voi olla esimerkiksi velan takaisinmaksuajan pidentämistä tai sosiaali-etuuksien myöntämistä henkilölle, jolla ei normaalisti olisi niihin oikeutta. Psykologisesti turvallinen tiimiympäristö voi rohkaista jäseniään ottamaan riskejä ja rikkomaan sääntöjä, kunhan se tähtää yhteiskunnalliseen arvoon ja hyvinvointiin. Julkisella sektorilla työntekijät eivät aina ole halukkaita rikkomaan sääntöjä, koska sääntöjen noudattaminen liitetään usein tärkeisiin arvoihin, kuten vastuullisuuteen ja tasa-arvoon. Kuitenkin psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat ottamaan enemmän sosiaalisia riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Johtajien tuki ja rohkaisu ovat tärkeitä, mutta ne vaikuttavat PSRB-toimintaan vain, jos tiimissä vallitsee korkea psykologinen turvallisuus. (Bernards ym. 2024, 1324, 1326, 1336.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimusote

Tämä tutkielma perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tämänkaltaiseen aiheeseen, sillä psykologisen turvallisuuden negatiiviset seuraukset ovat verrattain vähän tunnettu ilmiö, josta ei ole olemassa vakiintunutta teoriaa tai laajaa tutkimuskirjallisuutta (Kananen 2017, 32–33). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan se esittää keinoja muodostaa ilmiöstä syvällistä ymmärrystä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Kananen 2017, 36). Tämän vuoksi on tärkeää, että kyselyyn osallistuneilla oli joko omakohtaista kokemusta tai vahvaa tietämystä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva eli deskriptiivinen, ja se etenee induktiivisesti yksittäisistä havainnoista kohti johtopäätöksiä (Kananen 2017, 36). Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään fenomenologista näkökulmaa, jossa ilmiötä tarkastellaan vastaajien omien kokemusten kautta. Tavoitteena on ymmärtää psykologisen turvallisuuden mahdollisia haittoja sellaisina kuin ne näyttäytyvät osallistujien näkökulmasta. (Huhtinen & Tuominen 2020, 297–298.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus on osa tutkimusprosessia, tutkijan taustalla olevat käsitykset ja aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa sekä kysymysten muotoiluun että aineiston tulkintaan. Tästä syystä tässä tutkielmassa on pyritty tarkastelemaan aineistoa avoimesti ja mahdollisimman neutraalisti. On kuitenkin tärkeää huomioida, että täysin objektiivinen näkökulma ei ole laadullisessa tutkimuksessa mahdollista eikä sen tavoittelu ole tarkoituksenmukaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 310.)

#### 3.2 Aineistonkeruu

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (Liite 1. Kyselylomake). Aineistonkeruu päätettiin toteuttaa anonyymien Webropol-kyselyn avulla, sillä psykologista turvallisuutta tarkastellaan tässä tutkielmassa kriittisesti ja osin kielteisestä näkökulmasta, mikä tekee aiheesta jossain määrin arkaluontoisen. Anonyymius rohkaisi vastaajia ilmaisemaan näkemyksensä suoraan ja kaunistelematta, mikä puolestaan loi edellytyksiä syvällisemmälle analyysille ja tulkinnalle. Samalla menetelmä kuitenkin rajoitti mahdollisuuksia esittää tarkentavia kysymyksiä.

Vaikka kysely on nopea ja vaivaton aineistonkeruutapa, siihen liittyy myös heikkouksia: vastaajien todellisesta tietämyksestä ei voida olla varmoja eikä vastauksien totuudenmukaisuutta tai syvällisyyttä voida taata. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Lisäksi kysymysten erilaiset tulkinnat voivat vaikuttaa vastauksiin, erityisesti silloin, kun aineisto kerätään ilman kasvokkaista vuorovaikutusta (Räsänen & Sarpila 2013, 69).

Kyselylomake sisälsi taustakysymysten lisäksi 16 väittämää, jotka käsittelivät psykologisen turvallisuuden mahdollisia haittavaikutuksia. Väittämät pohjautuivat tutkimuskirjallisuudesta esiin nousseisiin ilmiön keskeisiin piirteisiin, kuten avoimuuteen, riskinottoon ja palautekulttuuriin. Ne laadittiin yksinkertaistettuina, jotta vältettäisiin johdatte-lua ja mahdollistettaisiin vapaampi tulkinta. Väittämien sanamuodoissa pyrittiin neutraalisuuteen, jotta väitteiden laatijan ennakkokäsitykset eivät ohjaisi vastaamista (Turtiainen & Östman 2013, 61). Tavoitteena oli selvittää, saavatko väittämät tukea tai tulevatko ne kumotuiksi henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksillä.

Vastausvaihtoehdot perustuivat viisiportaiseen Likertin asteikkoon (1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä, 5=en osaa sanoa). *En osaa sanoa* oli sijoitettu asteikon loppuun, jotta sen valitseminen ei olisi liian houkutteleva oletusvaihtoehto. Vaihtoehtoa *Ei samaa eikä eri mieltä* ei annettu, jotta vastaajat ottaisivat selkeämmän kannan. Kunkin väittämän jälkeen oli mahdollista kirjoittaa vapaasti omia ajatuksia ja kokemuksia. Näiden avointen vastausten merkitystä korostettiin saatetekstissä, sillä niiden ajateltiin syventävän vastaajien näkemyksiä ja tukevan tulkintaa. Lisäksi kyselyn lopussa esitettiin kolme avointa kysymystä, joiden avulla pyrittiin tavoittamaan ilmiöitä, joita väittämät eivät kattaneet.

Laadullisessa tutkimuksessa vastaajat tulisi valita siten, että heillä on mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2017, 128). Koska psykologinen turvallisuus liittyy läheisesti henkilöstöjohtamiseen, vastaajia etsittiin henkilöstöalalla työskentelevien joukosta. Vastaajia pyrittiin tavoittamaan lähipiirin verokostojen avulla. Kyselystä jaettiin linkki myös LinkedIniin, mutta sitä kautta vastauksia ei saatu.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Kyselylomakkeen yhteydessä vastaajille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, heidän oikeuksistaan sekä tietojen käsittelystä. Kaikki vastaukset kerättiin täysin anonymisti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ollut mahdollista tunnistaa aineistosta. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja vastaamisen saattoi keskeyttää milloin tahansa.

### 3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysillä pyrittiin ilmiön kuvaamiseen, tulkintaan ja ymmärtämiseen (Puusa 2020, 148). Tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysimenetelmää, jossa aiempi teoria ohjaa analyysiä, mutta ei määritä sitä yksiselitteisesti. Analyysin tavoitteena ei ole testata teoriaa, vaan sen avulla pyritään löytämään uusia näkökulmia ja oivalluksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 109–110, 113.)

Analyysi aloitettiin siirtämällä Webropol-kyselystä saadut vastaukset Excel-tilukkuun. Tämä helpotti aineiston käsittelyä ja jäsentelyä. Väittämät ja vastaajien antamat vastaukset aseteltiin allekkain analyysiyksiköittäin, jotta kustakin väittämästä saatiin kokonaiskuva. Jokaiselle vastaajalle avattiin myös oma välilehti, johon koottiin hänen kaikki vastauksensa.

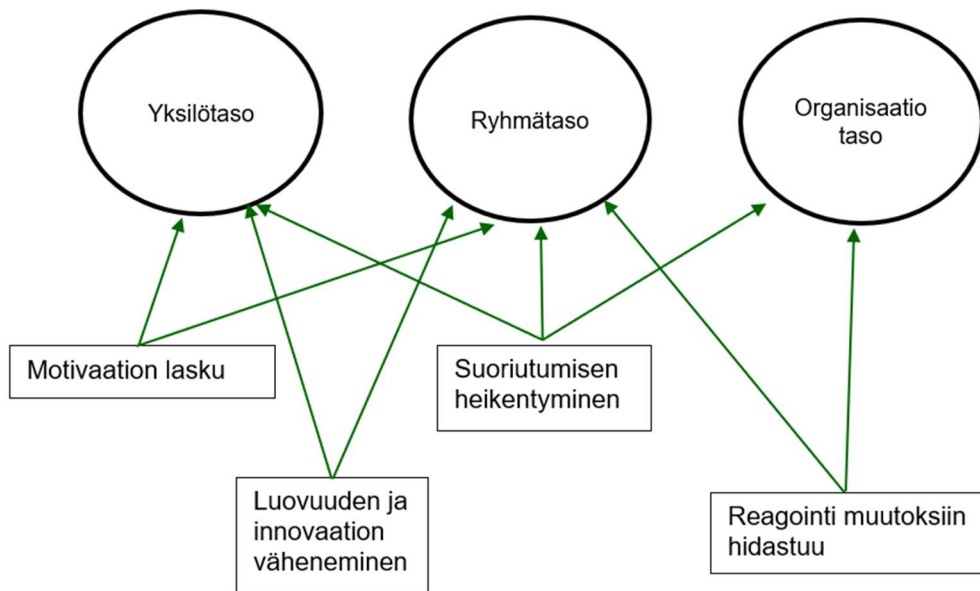
Analyysin pääpaino oli sanallisissa vastauksissa. Tavoitteena oli löytää niistä keskeiset käsitykset psykologisen turvallisuuden negatiivisista seurauksista ja peilata niitä ole-massa olevaan teoriaan. Aluksi vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti siten, että kustakin avoimesta kommentista etsittiin keskeinen sisältö, joka auttoi muodostamaan käsityksen vastaajan kokemuksista ja mielikuvista. Vastauksista haettiin myös poikkeavia ja erikoisiakin yksityiskohtia.

Vastaajien aktiivisuus avoimissa kysymyksissä vaihteli: kaksi vastaajaa ei antanut yhtäkään avointa vastausta, kun taas yksi vastasi jokaiseen avoimeen kysymykseen. Kaksi vastaajaa kirjoitti vastaukset vain muutamiin väittämiin, ja loput kaksi lähes kaikkiin. Vastausten pituudessa oli myös merkittäviä eroja. Osa kirjoitti hyvin lyhyesti, osa taas huomattavan pitkiä ja yksityiskohtaisia vastauksia.

Analyysin haasteena oli erityisesti aineiston vähäinen määrä ja vastausten epätasaisuus. Joissain kohdissa tulkinnanvaraisuus oli suurta, minkä vuoksi aineistoa pyrittiin lähestymään mahdollisimman avoimesti, mutta samalla kriittisesti. Myös tutkijan oma tulkintakehys vaikutti väistämättä analyysin suuntaan, mikä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2019, 35).

Kyselyaineiston perusteella psykologisen turvallisuuden mahdollisia haittapuolia ei voida tarkastella vain yhdestä näkökulmasta, vaan ne kytkeytyvät eri tasoihin työelämässä. Sekä teoriassa että vastaajien kommentteissa korostuivat kolme keskeistä tarkastelutasoa: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotaso. Näiden tasojen avulla esiin nousseita ilmiöitä

oli mahdollista jäsentää systemaattisesti ja tehdä näkyväksi psykologisen turvallisuuden kielteisten seurausten monimuotoisuutta. Alla oleva kuvio havainnollistaa esimerkkien kautta, miten nämä kielteiset seuraukset voivat sijoittua eri tasoille. Monet ilmiöt näyttyvät eri tavoin eri tasoilla, ja osa seurauksista ulottuu useammalle tasolle riippuen tarkastelun näkökulmasta.



Kuvio 1. Psykologisen turvallisuuden haitat eri tasoilla.

Kuviossa esitetään vain osa psykologisen turvallisuuden negatiivisista seurauksista. Tarkempi tulkinta ja analyysi avautuvat alaluvuissa 4.2–4.4, joissa analyysi syventyy erikseen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason näkökulmiin.

## 4 Psykologisen turvallisuuden negatiiviset seuraukset

### 4.1 Taustakartoitus

Psykologinen turvallisuus on monella tapaa tärkeä ja myönteinen tekijä työyhteisöissä, mutta sen mahdollisia haittapuolia ei ole yhtä laajasti tunnistettu. Vaikka psykologinen turvallisuus voi edistää avoimuutta, luottamusta ja innovatiivisuutta, sen väärinymmärrys tai liiallinen korostaminen voi myös johtaa kielteisiin vaikutuksiin. Erityisesti liiallinen turvallisuuden tunne saattaa estää riskinottoa ja rajoittaa työntekijöiden kykyä kyseenalaistaa vakiintuneita käytäntöjä. Tällöin voi syntyä passiivisuutta, roolien ja vastuiden hämärtymistä sekä ongelmien pitkittymistä, jos työntekijät eivät uskalla tuoda esiin epäilyksiään tai huolenaiheitaan. Psykologisen turvallisuuden kielteiset seuraukset voivat näkyä myös ryhmädynamiikassa, etenkin silloin, kun siihen liitetään epärealistinen oletus siitä, että kaikki virheet voidaan käsitellä ilman seurauksia.

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksissa on pääasiassa keskitytty sen positiivisiin vaikutuksiin tai sen puutteesta aiheutuviin ongelmiin (esim. Arnetz ym. 2019, 1229). Vahvaa näyttöä on saatu esimerkiksi siitä, että korkea psykologinen turvallisuus edistää sekä luovuutta että oppimista työyhteisöissä (Edmondson & Bransby 2023, 63). Ajan myötä tutkijat ovat alkaneet tarkastella kriittisemmin sitä, onko psykologisen turvallisuuden ilmapiiri aina yksinomaan hyödyllinen. Sen kielteiset vaikutukset voivat esiintyä rinnakkain myönteisten kanssa tai jopa kumota niitä (Deng ym. 2019, 1115). Tätä näkökulmaa toi esiin jo Amy Edmondson (2004, 264), joka huomautti, että liiallinen helppous ja rentous ryhmässä saattaa johtaa siihen, että ihmiset käyttävät kohtuuttomasti aikaa epäoleellisiin keskusteluihin varsinaisen työn kustannuksella.

Psykologisen turvallisuuden dualistisia vaikutuksia käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa kyselylomakkeen avulla kerättyjen vastausten avulla sekä sanallisesti että kuvioiden kautta. Tämä tapahtuu vuoropuheluna aiemman aiheesta kirjoitetun teorian kanssa. Kyselylomakkeen väitteiden järjestys ei vastaa lukujen rakennetta, tulokset on esitetty kolmeen eri tasoon jaoteltuna sen mukaan, millä tasolla kukin psykologisen turvallisuuden negatiivinen seuraus merkittävimmin ilmenee. Lisäksi jotkin saman aihealueen väitteet on yhdistetty käsiteltäväksi yhdessä.

Tässä alaluvussa tarkastellaan kyselylomakkeen alussa esitettyjen taustakysymysten vastauksia. Seuraavissa alaluvuissa siirrytään syvemmälle vastaajien näkemyksiin psy-

kologisen turvallisuuden negatiivisista seurauksista organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasojen mukaan jaoteltuna. Vastauksia analysoidaan ja peilataan aiempaan kirjallisuuteen, jotta saadaan aikaan joustava vuoropuhelu empirian ja teorian välillä.

Kyselylomakkeen alussa esitettiin kaksi taustakysymystä, joiden avulla kartoitettiin vastaajien työkokemusvuosia henkilöstöalalla sekä heidän yleistä tietämystään psykologisesta turvallisuudesta. Ensimmäinen kysymys koski vastaajien työkokemusta henkilöstöalalla. Vastaajista kaksi oli työskennellyt alalla alle viisi vuotta, yhdellä oli 5–10 vuoden kokemus, kahdella 11–20 vuotta ja kahdella yli 20 vuotta työkokemusta. Työkokemus jakautui siten melko tasaisesti eri kokemusluokkiin, mikä mahdollisti erilaiset näkökulmat tutkimukseen.

Toisessa taustakysymyksessä kartoitettiin vastaajien tietämystä psykologisesta turvallisuudesta. Tarkoituksena oli varmistaa, että vastaajilla on perusteltu käsitys aiheesta, sillä virheellinen ymmärrys käsitteestä voisi heikentää vastausten luotettavuutta. Vastauksen perusteella kaikki vastaajat olivat ymmärtäneet psykologisen turvallisuuden yleisimmät piirteet. Määritelmät erosivat hieman toisistaan, mutta kaikissa vastauksissa ilmeni keskeisiä elementtejä kuten avoimuus, luottamus ja mahdollisuus ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Eräs alle viisi vuotta alalla ollut vastaaja kuvasi psykologista turvallisuutta seuraavasti:

Turvallista ilmapiiriä työpaikoilla jossa omia mielipiteitä voi sanoa ilman, että tarvitsee pelätä voiko niistä seurata jotakin hankaluuksia itselle.

Pidemmän linjan (11–20 vuotta) ammattilainen puolestaan korosti psykologisen turvallisuuden vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin:

Psykologinen turvallisuus sallii yhteisössä työskenteleville ympäristön, jossa voi "olla oma itsensä" - tai ainakin voi turvallisesti ilmaista, mikäli ei voi hyvin tai jokin asia painaa mieltä. Ja yhtäläillä voi iloita hyvistä asioista yhdessä muiden kanssa.

Yli 20 vuoden kokemuksen omaava vastaaja toi esille kattavan määritelmän psykologisesta turvallisuudesta:

Psykologinen turvallisuus työpaikalla tarkoittaa ympäristöä, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi ilmaista ideoitaan, kysyä kysymyksiä ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista tai häpeästä. Se edistää avointa viestintää, luottamusta ja yhteistyötä, mikä voi johtaa parempaan innovointiin ja työtyytyväisyyteen.

Lainaus tiivistää osuvasti, miksi psykologista turvallisuutta pidetään tärkeänä osana toimivaa työyhteisöä: se liitetään avoimuuteen, luottamukseen ja yhteistyöhön. Tämä auttaa ymmärtämään, miksi ilmiö on saanut vahvan jalansijan työelämässä. Samalla se tarjoaa luontevan lähtökohdan tämän tutkielman kriittisemmälle tarkastelulle erityisesti sen suhteen, millaisia haasteita psykologisen turvallisuuden tavoittelu voi aiheuttaa, jos sen vaikutuksia ei pysähdytä arvioimaan riittävän tarkasti.

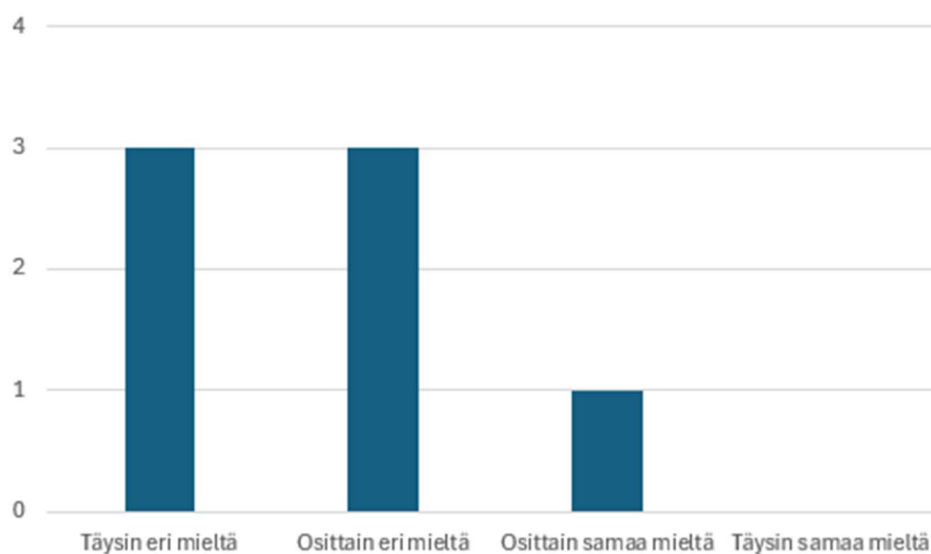
Taustakartoituksen avulla saatiin käsitys vastaajien henkilöstöalan työkokemuksesta ja yleisestä näkemyksestä koskien psykologisen turvallisuuden merkitystä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan kyselyaineiston perusteella esiin nousseita psykologisen turvallisuuden kielteisiä seurauksia kolmella eri tasolla: yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta. Kunkin tason käsittelyssä teoria ja empiria kulkevat vetoketjumallin mukaisesti, ja analyysi perustuu aiemmin esitettyihin väittämiin sekä vastaajien avoimiin kommentteihin. Tällainen jaottelu auttaa hahmottamaan, miten moninaisia ja tasorajat ylittäviä psykologisen turvallisuuden haittapuolet voivat olla.

## **4.2 Yksilötaso**

### **4.2.1 Suorituskyky ja passiivisuus**

Psykologinen turvallisuus yhdistetään laajasti parantuneeseen suorituskykyyn, mutta tämä yhteys ei näyntyä yksiselitteisenä kaikissa tilanteissa. Eldorin ym. (2023, 1,2,15) mukaan siirryttäessä keskimääräisestä psykologisen turvallisuuden tasosta korkeampaan, suoritus erityisesti rutiinitehtävissä saattaa itse asiassa laskea. Tämä ilmiö liittyy siihen, että erittäin korkea psykologisen turvallisuuden taso voi hämmentää työntekijöitä ja luoda epäselvyyttä siitä, miten tehtävät tulisi suorittaa. Mikäli psykologista turvallisuutta korostetaan liikaa, saattaa syntyä tunne, ettei huonolla suorituksella ole seurauksia, mikä voi heikentää tarkkuutta ja siten vaikuttaa haitallisesti organisaation tavoitteisiin ja tehokkuuteen. Tätä negatiivista vaikutusta voidaan kuitenkin hillitä kollektiivisen vastuun avulla. Korkean psykologisen turvallisuuden omaavissa tiimeissä yhteisvastuun korostaminen ohjaa huomion takaisin tärkeisiin rutiinitehtäviin ja niiden asianmukaiseen suorittamiseen. Näin kollektiivinen vastuu voi lieventää liiallisen psykologisen turvallisuuden haitallisia vaikutuksia. Yleisesti ottaen rutiinitehtävien suorituskykyä parantaa parhaiten psykologisen turvallisuuden lisääminen kohtuulliselle, mutta ei liian korkealle tasolle.

Kyselytutkimuksen vastaukset valottavat tätä kysymystä lisää. Suurin osa vastaajista, kuusi seitsemästä, oli täysin tai osittain eri mieltä väittämän *Psykologinen turvallisuus voi heikentää suoriutumista työtehtävissä* kanssa.



Kuvio 2. Psykologinen turvallisuus voi heikentää suoriutumista työtehtävissä (n=7).

Vaikka Eldorin ym. tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan rutiininomaisiin työtehtäviin, vastaajat puolestaan eivät näyttäneet tekevän eroa eri työtehtävien välillä. He näkivät psykologisen turvallisuuden pääasiassa suoriutumista tukevana tekijänä:

Psykologinen turvallisuus ei yleensä heikennä suoriutumista työtehtävissä. Se voi parantaa suoriutumista edistämällä avointa viestintää ja innovointia. Kuitenkin, jos sitä tulkitaan väärin niin, että se sallii välinpitämättömyyden tai alisuoriutumisen ilman seurauksia, se saattaa vaikuttaa negatiivisesti. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Mielestäni ei. Yksittäinen ihminen voi taas käyttää tätä hyväkseen, mutta hän käyttäisi sitä hyväkseen joka tapauksessa. Vastuun antaminen ihmiselle lisää yleensä vastuunkantoa. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Vaikka väittämä sai vastaajilta enimmäkseen torjuvia reaktioita, joissakin kommenteissa esitettiin pohdintaa siitä, millaisissa olosuhteissa suoriutumiseen voisi kuitenkin kohdistua kielteisiä piirteitä. Ensimmäisessä kommentissa korostui psykologisen turvallisuuden lähtökohtaisesti myönteiset vaikutukset, kuten avoimen viestinnän ja innovoinnin edistäminen. Tämä tukee aikaisempia tutkimuksia, joissa on todettu, että psykologinen turvallisuus voi luoda ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat jakaa ideoita ja ottaa riskejä ilman pelkoa epäonnistumisesta. Tällaisessa ympäristössä työntekijöiden suoriutuminen voi jopa parantua, koska he kokevat saavansa tukea, ja heillä on mahdollisuus oppia virheistään ilman, että epäonnistuminen johtaa negatiivisiin seurauksiin. Kom-

mentissa kuitenkin huomautettiin, että väärin ymmärrettynä psykologisen turvallisuuden kulttuuri saattaa johtaa välinpitämättömyyteen ja alisuoriutumiseen ilman seurauksia, mikä voi johtaa negatiivisiin vaikutuksiin. Tällöin psykologinen turvallisuus voi menettää roolinsa kehittävänä voimana ja muuttua sen sijaan ilmiöksi, joka suojaa huonosti suoriutuvia yksilöitä, jolloin koko työyhteisön suoriutuminen voi kärsiä. Tämä näkökulma korostaa sen tärkeyttä, että psykologinen turvallisuus ei ole synonyymi laiskottelulle tai vastuuttomuudelle, vaan sen tulee tukea avointa keskustelua ja itsensä kehittämistä. Väärinymmärretty psykologinen turvallisuus voi siis itse asiassa heikentää työyhteisön suoriutumista ja ilmapiiriä, koska se ei aseta tarpeeksi rajoja tai vaatimuksia työntekijän vastuulle ja sitoutumiselle. Tämän tyyppinen väärinkäsitys voi syntyä erityisesti silloin, kun psykologisen turvallisuuden käsitettä ei ole kunnolla ymmärretty tai kommunikoitu. Tällöin on tärkeää, että organisaatiossa painotetaan tasapainoa turvallisuuden ja suoriutumisen välillä: turvallisuutta tulee olla riittävästi, mutta se ei saa muodostaa tekosyytä välinpitämättömyydelle.

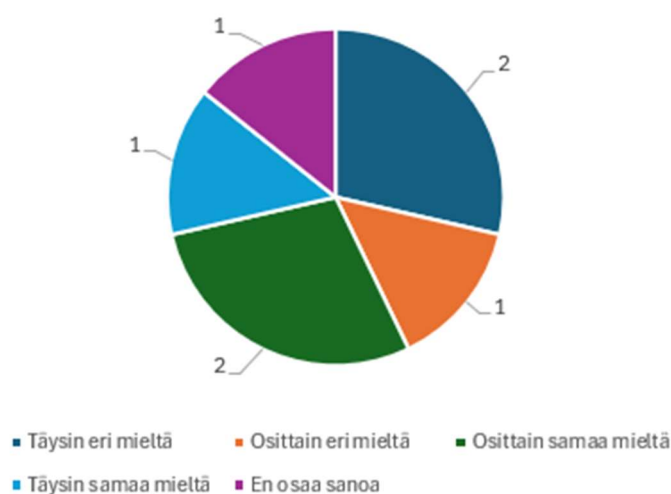
Toinen vastaaja puolestaan suhtautui kriittisesti ajatukseen siitä, että psykologinen turvallisuus sinänsä voisi heikentää työtehoa. Hänen näkemyksensä mukaan vastuun antaminen yksilölle lisää yleensä vastuunkantoa. Jos joku käyttää järjestelmää hyväkseen, kyse ei ole turvallisuuden aiheuttamasta ongelmasta vaan yksilön omasta toimintatavasta, joka ilmenisi muissakin olosuhteissa. Tämä kommentti haastaa ajatuksen suorasta syy-seuraussuhteesta psykologisen turvallisuuden ja alisuoriutumisen välillä ja tuo esiin yksilön vastuun merkityksen.

Yhdessä nämä kommentit osoittavat, että psykologisen turvallisuuden vaikutukset suoriutumiseen eivät ole yksiselitteisiä. Ne riippuvat olennaisesti siitä, miten turvallisuus ymmärretään, miten sitä johdetaan ja millainen vastuunotto organisaatiossa vallitsee. Toisaalta tunnustetaan mahdollisuus väärinkytöksiin, toisaalta korostetaan yksilön moraalista ja ammatillista vastuuta. Tämä jännite muodostaa tärkeän osan psykologisen turvallisuuden mahdollisten kielteisten seurausten tarkastelua.

Suoriutumiseen liittyvien vaikutusten rinnalla on tärkeää tarkastella psykologisen turvallisuuden mahdollista negatiivista yhteyttä työntekijöiden passiivisuuteen. Deng ym. (2019, 1127–1128, 1137) esittävät, että individualistisen kulttuurin omaavissa ryhmissä korkea psykologisen turvallisuuden taso voi heikentää yksilöiden vastuullisuuden tunnetta. Tällöin ryhmän jäsenet eivät välttämättä koe velvollisuutta edistää yhteisiä tavoit-

teita, mikä voi johtaa merkittävään työmotivaation laskuun ja edelleen passiivisuuden lisääntymiseen.

Väitteen *Psykologinen turvallisuus voi johtaa työntekijöiden passiivisuuteen* kohdalla kyselyvastausten jakauma oli huomattavan monipuolinen. Mielenpito vaihtelivat *täysin eri mieltä* -vastauksesta *täysin samaa mieltä* -vastauksiin, ja mukana oli myös *en osaa sanoa* -vastaus. Tämä kertoo siitä, että ilmiön monimuotoisuus ja mahdollinen kontekstisidonnaisuus tunnistettiin vastaajien joukossa.



Kuvio 3. Psykologinen turvallisuus voi johtaa työntekijöiden passiivisuuteen (n=7).

Yli 20 vuotta henkilöstöalalla toiminut vastaaja oli jyrkästi eri mieltä väittämän kanssa:

Psykologinen turvallisuus ei johda passiivisuuteen. Tarkoitus on rohkaista aktiivisuutta, innovointia ja osallistumista. Passiivisuutta voi ilmetä, jos työntekijät eivät koe motivaatiota tai selkeitä tavoitteita.

Tämä vastaus tuo esiin keskeisen näkökulman siitä, että psykologisen turvallisuuden perimmäinen tarkoitus ei ole passivoida vaan päinvastoin rohkaista osallistumiseen ja aktiivisuuteen. Vastaaja kuitenkin huomauttaa, että passiivisuus voi ilmetä muista syistä, kuten motivaation tai selkeiden tavoitteiden puutteesta. Näin ollen psykologinen turvallisuus ei itsessään aiheuta passiivisuutta, mutta sen vaikutukset voivat jäädä vajaiksi, ellei työympäristössä ole samalla selkeitä rakenteita, tavoitteita ja johtajuutta, jotka ohjaavat toimintaa. Tämä tulkinta tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan psykologinen turvallisuus tarvitsee rinnalleen selkeää suunnan näyttämistä ja tavoiteorientoitunutta kulttuuri (esim. Edmondson & Lei 2014 41). Samansuuntaisen kannan esitti toinen pitkän työuran henkilöstöalalla tehnyt vastaaja:

Passiivisuutta aiheuttaa mielestäni vain se, ettei omaan työhön voi vaikuttaa. Sanellaan mitä tehdään ja miten tehdään. Ei voi itse vaikuttaa tavoitteisiin ja keinoihin.

Kommentissa kiteytyy ajatus siitä, että mikäli työn tekeminen perustuu pelkästään ylhäältä annettuihin ohjeisiin, ei psykologisesti turvallinen ilmapiiri yksinään riitä aktiiviseen henkilöstöön. Toisaalta yksi vastaaja, jolla oli vielä verrattain lyhyt työkokemus henkilöstöalalta, oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja totesi:

Kehitys loppuu ja passiivisuus valtaa työntekijät, miksi olla aktiivisia jos kaikki toimii mukavasti.

Tämän vastauksen taustalla saattaa olla ajatus psykologisesta turvallisuudesta lähinnä mukavuuden ja harmoniassa elämisen tilana. Tällainen tulkinta ei kuitenkaan vastaa psykologisen turvallisuuden alkuperäistä tai tavoitteellista merkitystä, vaan saattaa kielii organisaatiossa vallitsevasta väärinymmärryksestä tai ilmiön pintapuolisesta käsityksestä. Maininnan arvoinen on myös En osaa sanoa -vastaus, joka voi viitata siihen, ettei psykologisen turvallisuuden ilmiö ole vastaajalle riittävän tuttu tai että sen yhteyttä passiivisuuteen on vaikea hahmottaa ilman syvempää ymmärrystä ilmiöstä. Lisäksi väittämän yksinkertainen ja kärjistetty muotoilu on saattanut aiheuttaa epäselvyyttä siitä, mitä sillä tarkalleen ottaen tarkoitetaan.

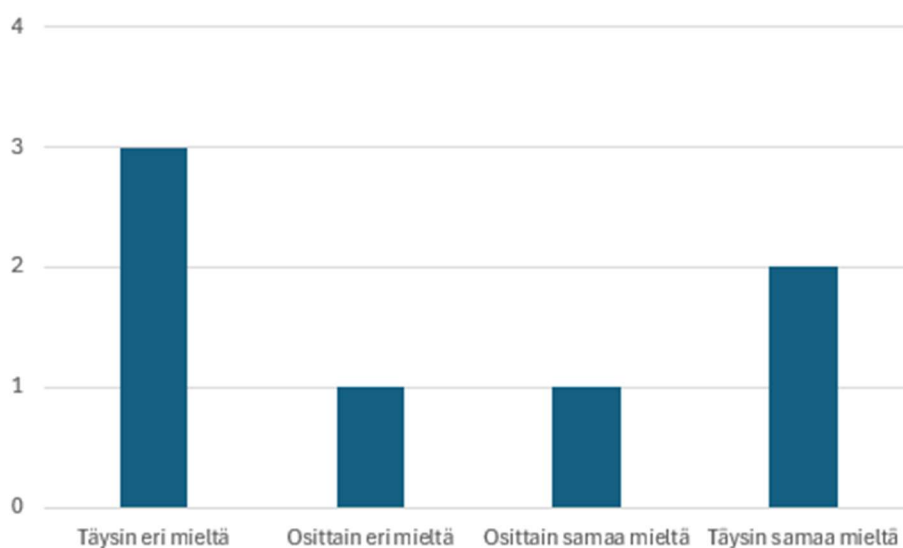
Vaikka psykologisen turvallisuuden ja passiivisuuden yhteydestä ei saatu yksiselitteistä tukea, yksittäiset näkemykset nostavat esiin tärkeän huomion siitä, miten psykologinen turvallisuus ymmärretään ja miten sitä sovelletaan käytännössä. Mikäli psykologinen turvallisuus tulkitaan virheellisesti mukavuuden tai seurauksettomuuden tilaksi, voi se altistaa passiivisuudelle, etenkin, jos organisaatiossa ei ole selkeitä tavoitteita tai rakenteita, jotka ohjaavat toimintaa.

#### 4.2.2 Riskit ja haasteet

Työntekijöiden passiivisuuden lisäksi psykologisen turvallisuuden mahdollisia kääntöpuolia voidaan tarkastella myös riskien ja haasteiden näkökulmasta. Deng ym. (2019, 1136–1137) osoittavat tutkimuksessaan, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri voi joissain tilanteissa vähentää toivottua riskinottokäyttäytymistä, kuten ryhmän oman äänen esiin tuomista, oppimiskäyttäytymistä ja luovuutta. Tutkimuksen mukaan tämä ilmiö johtuu siitä, että psykologinen turvallisuus saattaa tietyissä olosuhteissa heikentää työmotivaatiota, erityisesti individualistisissa ryhmissä. Tällöin psykologisen turvalli-

suuden positiiviset ja negatiiviset vaikutukset saattavat kumota toisensa, minkä seurauksena kokonaisvaikutus riskinottoon jää merkityksettömäksi. Tieteellisissä lähteissä ei kuitenkaan suoraan väitetä, että psykologinen turvallisuus itsessään aiheuttaisi riskien välttelyä. Esimerkiksi Elsayedin ym. (2023, 04-05) tutkimuksen mukaan uusien ideoiden esittäminen koetaan vähemmän riskialttiiksi silloin, kun organisaation innovaatiomasto on korkea. Tämä viittaa siihen, että pelkkä psykologinen turvallisuus ei välttämättä riitä, jos organisaatio ei muuten tue innovointia. Ilman tällaista tukea psykologisesti turvallinen ilmapiiri ei välttämättä rohkaise työntekijöitä kokeilemaan uutta tai tuomaan esiin uusia ideoita.

Kyselytutkimuksen väittämä *Psykologinen turvallisuus voi johtaa riskien ja haasteiden välttelyyn* herätti vastaajissa selvästi eriäviä näkemyksiä. Vastaajat asettuivat vastauksissaan täysin eri mieltä -kannasta täysin samaa mieltä – kannan puolelle, ja heidän perustelunsa heijastelivat psykologisen turvallisuuden monitulkintaisuutta.



Kuvio 4. Psykologinen turvallisuus voi johtaa riskien ja haasteiden välttelemiseen (n=7).

Eräs täysin eri mieltä ollut, henkilöstöalalla 11–20 vuotta toiminut vastaaja kommentoi väitettä näin:

Päinvastoin, se rohkaisee ottamaan riskejä, koska epäonnistuminenkin on sallittua. Tietenkin tässäkin on rajat, eihän liiketalouteen perustuva yritys voi olla loputon leikkikenttä, jossa vain kokeillaan asioita ilman pelkoa epäonnistumisesta. Toiminnalle on asettava rajat, joiden sisällä saa kokeilla ja epäonnistua tiettyyn pisteeseen saakka. Tärkeintä on kuitenkin oppimiskokemus eli epäonnistumisesta täytyy oppia ja sen täytyy heijastua muutokseen, jottei toista samoja virheitä.

Vastaaja esitti, että psykologinen turvallisuus päinvastoin rohkaisee ottamaan riskejä, koska epäonnistuminen sallitaan. Hän kuitenkin korosti, ettei kyse ole rajattomasta keilukulttuurista, vaan siitä, että epäonnistumisista on opittava ja niiden on johdettava konkreettiseen kehitykseen. Vastaajan näkemyksessä heijastui myös Amy Edmondsonin (1999, 354) tekemä ero psykologisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden välillä. Väärinymmärretty psykologinen turvallisuus saatetaan tulkita pelkästään harmonian vaalimisella, jolloin todellinen rohkeus ja asioiden haastaminen jäävät taka-alalle.

Osittain eri mieltä ollut, yli 20 vuoden henkilöstöalan kokemuksen omaava vastaaja näki riskien ja haasteiden välttelemisen epätodennäköisenä psykologisesti turvallisessa ympäristössä:

Psykologinen turvallisuus ei yleensä johda riskien ja haasteiden välttelemiseen. Itse asiassa se voi rohkaista työntekijöitä ottamaan harkittuja riskejä ja kohtaamaan haasteita, koska he tuntevat olonsa turvalliseksi kokeilla ja oppia virheistä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa innovaatio ja oppiminen ovat mahdollisia.

Kommentissa todetaan, että psykologien turvallisuus rohkaisee nimenomaan harkittuun riskinottoon, kun työntekijät kokevat olonsa riittävän turvalliseksi. Näin ollen turvallinen ilmapiiri mahdollistaa innovoinnin ja oppimisen, mitä juuri psykologisen turvallisuuden ytimessä tavoitellaankin. Toisaalta täysin samaa mieltä väitteen kanssa olleet vastaajat esittivät perusteluissaan huolen siitä, että jos työyhteisössä tavoitellaan pelkkää mukavuutta, epämiellyttäviä asioita ei haluta kohdata:

Tämä voisi olla riskinä, mikäli halutaan vain että kaikki on mukavaa, jolloin epämiellyttäviä asioita ei haluta nähdä. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Jos halutaan pysyä mukavuusalueella, eikä haluta haasteita ja riskejä. (henkilöstöalalla alle 5 vuotta)

Näissä kommentteissa on nähtävissä Edmondsonin (1999, 354) kuvaama vääristynyt tulkinta psykologisesta turvallisuudesta rajattomana hyväksyntänä, joka voi estää kehittävän haastamisen. Ne viittaavat myös toksisen positiivisuuden kulttuuriin, johon palataan tarkemmin kappaleessa 4.2.4.

Kaiken kaikkiaan vastaajien perusteluista voidaan päätellä, että mikäli organisaatiossa on ymmärretty psykologisen turvallisuuden todellinen merkitys ja se on liitetty tarkoituksenmukaisiin toimintatapoihin, riskien ja haasteiden välttelyä ei todennäköisesti ta-

pahdu. Sen sijaan väärinymmärretty psykologinen turvallisuus voi joissain tilanteissa johtaa mukavuusalueelle jämähtämiseen tai uusien ideoiden esittämisen pelkoon.

#### 4.2.3 Itsensä kehittäminen

Tutkimusten mukaan psykologisen turvallisuuden merkitys tiimin oppimiseen voi heikentyä tiimikoon kasvaessa. Edmondson (2004, 263) toteaa, että suuremmissa tiimeissä jäsenten välisten suhteiden määrä ja keskinäiset riippuvuudet lisääntyvät, mikä voi vähentää vuorovaikutuksen laatua ja tiiviyyttä. Tämä vaikeuttaa turvallisuuden rakentumista ja heikentää oppimismahdollisuuksia.

Joskus psykologinen turvallisuus voi muodostua liian vahvaksi ja kääntyä itseään vastaan. Edmondson (2004, 264) kuvaa tilanteita, joissa liiallinen turvallisuus saa tiimin pysähtymään työtehtävissään, jolloin johtaja voi joutua puuttumaan tilanteeseen. Tällöin voidaan asettaa korkeita standardeja ja rajoittaa esimerkiksi keskustelua asioihin, jotka eivät liity työhön. Tarkoitus ei ole estää olennaista vuorovaikutusta, vaan palauttaa fokus tavoitteisiin. Kommunikaation rajaaminen voi kuitenkin rajoittaa myös oppimista. Toisaalta Edmondson ja Lei (2014, 41) esittävät, että korkeat tavoitteet yhdistettynä turvallisuuteen voivat johtaa parempiin tuloksiin. Tasapaino turvallisuuden ja vaatimusten välillä näyttääkin olevan keskeinen tekijä tiimin toimivuudessa ja oppimiskyvyssä.

Aiemmin on todettu, että liiallisesta psykologisesta turvallisuudesta voi seurata työympäristö, jossa painopiste siirtyy työnteosta viihtymiseen. Edmondson (2004, 264) tuo esiin tilanteita, joissa turvallisuuden seurauksena työaika kuluu jutusteluun ja työnteko jää toissijaiseksi. Tällöin yleinen työmotivaatio voi laskea ja keskittyminen oppimiseen heikentyä. Tätä ilmiötä sivuttiin myös vastaajien kommenteissa. Eräs vastaaja kertoi esimerkin tilanteesta, jossa työnteko korvautuu liiallisella mukavuuden tavoittelulla ja totesi kehityksen loppuvan, jos ollaan tyytyväisiä kaikkeen.

Edmondson ja Lei (2014, 40–41) tuovat esiin, että liiallinen turvallisuus voi johtaa motivaation heikkenemiseen oppimista kohtaan. Deng ym. (2019, 1137) puolestaan osoittavat, että jos ryhmän menestyksellä ei ole merkitystä sen jäsenille, he eivät koe tarvetta kehittää itseään. Tämä näkökulma näkyi myös empiirisessä aineistossa. Väite *Psykologinen turvallisuus voi johtaa siihen, että työntekijät eivät koe tarpeelliseksi kehittää itseään* jakoi vastaajien mielipiteitä. Etenkin eri mieltä olleet kirjoittivat pitkiä perusteluja. Kommenteissa painotettiin, että psykologinen turvallisuus ei itsessään estä kehitys-

halua, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi tavoitteiden puute tai urakehityksen epäselvyys.

Kaikki lähtee siitä, että toiminnalle on asetettava tarkat suuntaviivat. Ihmisten on tiedettävä mihin pyritään ja ymmärrettävä myös seuraukset, jos asioita ei saavuteta. Turvallinen työympäristö ei mielestäni tarkoita sitä, ettei sieltä voi saada potkuja. Ihminen on onnellisempi kun sillä on tavoite, jota kohti mennään mutta on todella tärkeää, että hänellä on itsellä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja keinoihin, jolla tavoitteisiin päästään. Jos vain suorittaa, sitä todellakin suorittaa. Ei kehity eikä edes halua kehittyä. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Psykologinen turvallisuus ei johda siihen, että työntekijät eivät koe tarpeelliseksi kehittää itseään. Tarkoituksena on luoda ympäristö, jossa oppiminen ja kehittyminen ovat mahdollisia ilman pelkoa epäonnistumisesta. Jos työntekijät eivät koe tarvetta kehittää itseään, syynä voi olla motivaation puute tai epäselvät urakehitysmahdollisuudet. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Molemmat vastaajat torjuvat väitteen siitä, että psykologinen turvallisuus itsessään johtaisi työntekijöiden kehittämishalun heikkenemiseen, mutta lähestyvät asiaa hieman eri näkökulmista. Ensimmäinen vastaus painottaa selkeiden tavoitteiden ja merkityksellisyiden merkitystä työssä. Siinä painottuu tarve ymmärtää asetetut tavoitteet sekä se, millaisia seurauksia sillä on, jos niitä ei saavuteta. Psykologinen turvallisuus ei vastaajan mukaan sulje pois vastuuta tai mahdollisuutta irtisanomiseen, vaan sen tulisi nimenomaan yhdistyä tavoitteellisuuteen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin. Vastaus vihjaa, että kehityshalun puute ei ole psykologisen turvallisuuden seuraus sinänsä, vaan ennemminkin motivaation ja osallisuuden puutteen tulos. Toinen vastaus puolestaan suuntaa huomion siihen, että psykologisen turvallisuuden tarkoitus on mahdollistaa kehittyminen ja oppiminen, ei estää sitä. Tässä vastauksessa näkökulma on pikemmin järjestelmätasoinen: psykologinen turvallisuus luo puitteet, mutta kehityshalun puute juontuu usein muista tekijöistä, kuten motivaation puutteesta tai urapolkujen epäselvyydestä. Näin vastaaja erottaa turvallisuuden mahdollistavan vaikutuksen yksilön sisäisestä motivaatiosta ja työpaikan rakenteellisista tekijöistä. Molemmat vastaajat näyttävät siis korostavan sitä, että psykologinen turvallisuus ei automaattisesti johda passiivisuuteen, mutta ilman selkeitä tavoitteita, vastuuta ja urakehityksen tukemista sitä voidaan ehkä virheellisesti käyttää verukkeena kehittämättömyydelle.

Osa vastaajista oli sen sijaan täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja liittivät sen tilanteisiin, joissa psykologinen turvallisuus on ymmärretty virheellisesti mukavuudenhaluksi.

Heidän mukaansa tällaisissa tilanteissa kehityshalua ei synny, koska työntekijät haluavat pysyä mukavuusalueella.

Kaikkiaan vastaajien näkemykset korostavat sitä, että psykologisen turvallisuuden vaikutus työntekijän kehittymishaluun ei ole yksiselitteinen. Osa vastaajista näki turvallisuuden ennen kaikkea kehittymistä tukevana, erityisesti silloin, kun ilmapiiri mahdollistaa epäonnistumisen ilman pelkoa. Tällöin turvallisuus toimii oppimisen ja kasvun mahdollistajana. Toisaalta osa vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja kuvasti tilanteita, joissa psykologinen turvallisuus oli työyhteisössä ymmärretty virheellisesti mukavuudenhalun oikeutukseksi. Näissä tapauksissa turvallisuus näyttäytyi enemmän passivoivana kuin aktivoivana voimana: kehittymishalu jäi puuttumaan, koska mukavuusalueella pysyttelyä ei kyseenalaistettu eikä vastuuta omasta kasvusta edellytetty. Tämä osoittaa, että psykologisen turvallisuuden vaikutukset ovat pitkälti riippuvaisia siitä, miten ilmiötä ymmärretään ja johdetaan. Jos turvallisuutta tulkitaan virheellisesti riskien ja haasteiden välttelyä, sen myönteiset mahdollisuudet voivat kääntyä itseään vastaan, ja juuri tällöin kehityksen sijasta jäädään paikoilleen.

#### 4.2.4 Eriävät mielipiteet ja palautteet sekä jatkuvan positiivisuuden paine

Psykologisen turvallisuuden vaikutuksia tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, että väärin ymmärrettynä se voi johtaa ei-toivottuihin seurauksiin. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että voi sanoa tai tehdä mitä tahansa ilman seurauksia. Se ei myöskään oikeuta piittaamattomaan tai tahallisesti epämukavuutta aiheuttavaan käytökseen. Tavoitteena ei ole vapauttaa ihmisiä epämukavuudesta, vaan mahdollistaa rakentava ja kunnioittava keskustelu, jossa jokainen voi tuoda esiin näkemyksensä ilman pelkoa joutua nolatuksi tai rangaistuksi. (Psych Safety 24.6.2022.)

Väite *Psykologinen turvallisuus voi vaikeuttaa eriävien mielipiteiden esittämistä* jakoi vastaajien mielipiteet tasaisesti puolesta ja vastaan. Kuten monen muunkin väittämän kohdalla, väitteen kanssa samaa mieltä olleet liittivät sen psykologisen turvallisuuden virheellisen tulkintaan. Eräs vastaaja kuvasi, että ryhmäpaine voi estää eriävien mielipiteiden esittämistä, vaikka ilmapiiri sinänsä olisi psykologisesti turvallinen. Toinen totesi, ettei mielipiteitä uskalleta sanoa ääneen, jos turvallisuuden nimissä pyritään välttämään ristiriitoja.

Väitteestä eri mieltä olleet puolestaan painottivat psykologisen turvallisuuden alkupe-  
räistä tarkoitusta eli mahdollisuutta kaikenlaisten ajatusten ja mielipiteiden ilmaisemi-  
seen:

Psykologinen turvallisuus on tarkoitettu helpottamaan eriävien mielipiteiden  
esittämistä, ei vaikeuttamaan sitä. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Juurikin hyvä p turvallisuus optimissaan kestää eriävät mielipiteet  
(henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Vastaajien mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä myös eriäviä näkemyksiä  
voidaan tuoda esiin avoimesti ja rakentavasti. Tässä yhteydessä korostui tiimin jäsenten  
subjektiivinen kokemus turvallisuuden tasosta. Jos tiimin jäsenillä on hyvin erilainen  
käsitys siitä, kuinka turvallista on esittää mielipiteitä tai haastaa toisten ajatuksia, voi  
seurauksena olla negatiivisia vaikutuksia ryhmädynamiikkaan. Sitä vastoin silloin, kun  
psykologisen turvallisuuden taso koetaan yhtenäisesti korkeaksi, tiimin jäsenet osallistu-  
vat vähemmän ryhmälle haitalliseen käyttäytymiseen. (Zhang & Wan 2021, 380, 385.)

Eriävien mielipiteiden ja vaikeiden tunteiden käsittely liittyy kiinteästi myös palautteen  
antamiseen ja vastaanottamiseen. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä palautetta  
tulisi voida antaa ja vastaanottaa rakentavasti, ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta tai  
henkilökohtaiseen arvosteluun sortumisesta. Myös tässä yhteydessä psykologisen tur-  
vallisuuden väärintulkinta voi johtaa epäselvyyksiin. Joko siihen, ettei palautetta uskal-  
leta antaa lainkaan, tai siihen, että kaikki palaute pyritään pehmentämään niin, ettei sen  
ydin välity.

Kuten aiemmissa kappaleissa on tuotu esiin, liiallinen psykologinen turvallisuus voi  
johtaa siihen, että tiimissä vietetään suhteettoman paljon aikaa rennon keskustelun pa-  
rissa, jolloin varsinainen työnteke jää toissijaiseksi. Psykologisen turvallisuuden tunne  
voi myös madaltaa kynnystä hakea palautetta tai pyytää apua niin matalalle, että sitä  
kysytään turhankin helposti, myös silloin, kun asia on epäoleellinen tai helposti itse  
ratkaistavissa. (Edmondson 2004, 264.) Palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkö-  
kulmasta etenkin negatiivisen palautteen käsittely voi vaikeutua, mikäli organisaatio-  
kulttuurissa epämieluiset tunteet ja aiheet pyritään ohittamaan jatkuvan positiivisuuden  
säilyttämiseksi (Lawrence 2025). Tähän teemaan liittyvä kyselyväite *Psykologinen tur-  
vallisuus voi vaikeuttaa pa-lautteen antamista ja vastaanottamista* jakoi vastaajien mie-

lipiteitä melko tasan. Vastaajien näkemykset avasivat psykologisen turvallisuuden monisyistä suhdetta palautekulttuuriin.

Alle viisi vuotta henkilöstöalan kokemusta omaava henkilö oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja tarkasteli ilmiötä palautteen antamisen ongelmallisuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa negatiivisen palautteen antaminen voi olla erityisen vaikeaa, kun kyseessä on ikävä asia. Tämä on toisaalta hyvin inhimillistä, koska harva pitää epämiellyttävien asioiden esiin tuomista helppona. Vastaajan mukaan kyse ei välttämättä ole suoranaisesti psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta, ellei se ilmene juuri tällaisena toksisena positiivisuutena, joka estää aidon vuorovaikutuksen.

Joissakin organisaatioissa tilannetta mutkistaa entisestään se, että palautekulttuuri saattaa näyttäytyä ulospäin avoimena ja toimivana, vaikka todellisuudessa sen tehtäväksi mielletäisiin lähinnä nykytilan ylläpitäminen. Lawrence (2025) kuvaa tilanteita, joissa palautetta kyllä kerätään järjestelmällisesti, mutta kriittiset näkökulmat suodatetaan pois ennen niiden etenemistä organisaatiossa. Esimerkiksi esimiehiä voidaan ohjeistaa muokkaamaan negatiivista palautetta ennen sen välittämistä ylemmille tasoille, jolloin todelliset huolenaiheet jäävät vaille tarvittavaa käsittelyä. Tällöin palautteen antaminen jää pinnalliseksi, eikä se täytä kehittävän palautteen tarkoitusta.

Psykologisen turvallisuuden ja palautteenannon välistä yhteyttä voi tarkastella myös johtamisen näkökulmasta. Nembhard ja Edmondson (2006, 947–948) ovat tuoneet esiin johtajan inklusiivisuuden käsitteen, joka tarkoittaa sitä, että johtaja ottaa aktiivisesti kaikki työntekijät mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon, erityisesti ne, joiden ääni saattaisi muutoin jäädä kuulematta. Inklusiivinen johtaminen tukee erityisesti matalamman statuksen omaavien työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja vahvistaa heidän kokemustaan siitä, että heidän osaamistaan arvostetaan. Kun johtaja toimii osallistavasti, koko tiimi hyötyy, mutta vaikutus on erityisen merkittävä niille, joilla on vähemmän valtaa tai näkyvyyttä tiimissä. Mikäli johtajan osallistavuus on puolestaan heikkoa, voivat alemman statuksen työntekijät jäädä ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta ja sen myötä myös ilman rohkeutta antaa palautetta.

Johtamisen roolia ei tuotu esiin avoimissa vastauksissa, mutta psykologista turvallisuutta kommentoitiin yleisemmästä näkökulmasta. Yli 20 vuotta henkilöstöalalla työskennellyt vastaaja, joka oli väitteen kanssa osittain eri mieltä, totesi, että psykologisen tur-

vallisuuden tulisi nimenomaan helpottaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Hän totesi seuraavasti:

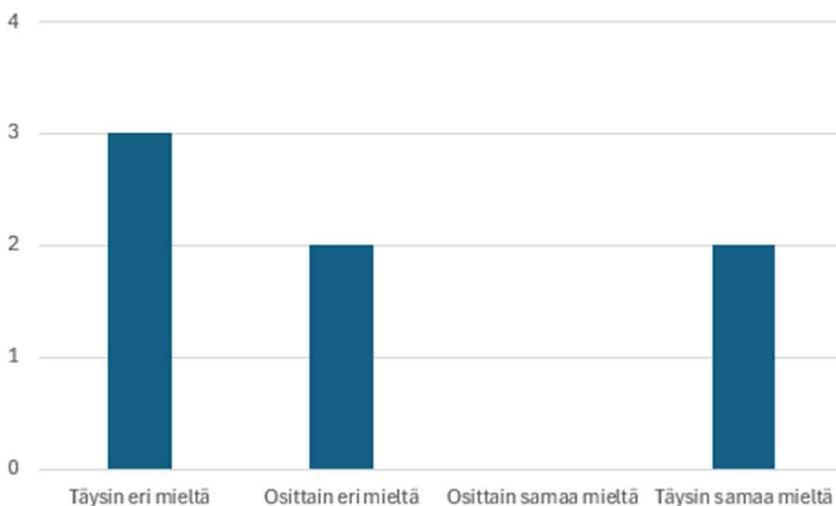
Psykologisen turvallisuuden tulisi helpottaa palautteen antamista ja vastaanottamista, koska se luo ympäristön, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi jakaa ja vastaanottaa rehellistä palautetta.

Tämä näkemys korostaa psykologisen turvallisuuden ihannekuvaa eli ympäristöä, jossa palautteenanto on luonnollinen osa vuorovaikutusta eikä pelottava tai välteltävä tilanne.

Psykologinen turvallisuus voidaan ymmärtää väärin myös siten, että sen tulkitaan tarkoittavan jatkuvaa positiivisuutta ja negatiivisten tunteiden tukahduttamista. Tämä voi johtaa niin kutsuttuun toksiseen positiivisuuteen eli kulttuuriin, jossa huolia ja erimielisyyksiä ei suvaita, koska niiden esiin tuominen aiheuttaa epämukavuutta muille.

(Psych Safety 24.6.2022.) Tällöin positiivisuudesta voi tulla pakonomaista ja työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa myönteisyyttä, vaikka tilanne ei sitä aidosti edellyttäisi (Mui & Saili 2024, 51). Toksinen positiivisuus voi lisätä työntekijöiden stressiä ja työuupumuksen riskiä, kun heidän tunteitaan ja huoliaan ei oteta vakavasti. Pitkällä aikavälillä tämä voi heikentää työilmapiiriä ja tiimihenkeä, etenkin jos epäoikeudenmukaista kohtelua ei kohdata avoimesti. (Wyatt 2024, 3.)

Kyselyyn vastanneet suhtautuivat väitteeseen *Psykologinen turvallisuus voi luoda paineen olla jatkuvasti positiivinen* eri tavoin, mutta suurin osa oli siitä eri mieltä.



Kuvio 5. Psykologinen turvallisuus voi luoda paineen olla jatkuvasti positiivinen (n=7).

Täysin tai osittain eri mieltä olleet vastaajat korostivat, että psykologinen turvallisuus ei sulje pois negatiivisten tunteiden tai huolien esittämistä:

Turvallisessa ympäristössä myös negatiiviset tunteet on sallittuja. Mutta kaikkien pitää muistaa, että työpaikalle ei tulla kiukuttelemaan turhista. Elämän kriisit vaikuttaa meihin ja näin myös työntekoon ja se on hyväksyttävää, mutta aikuisten ihmisten on osattava käyttäytyä tietyllä tasolla. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita, että pitäisi olla jatkuvasti positiivinen. Tarkoitus on luoda ympäristö, jossa voi ilmaista myös huolia ja negatiivisia tunteita avoimesti. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Sen sijaan täysin samaa mieltä ollut vastaaja lähestyi aihetta eriävien mielipiteiden esittämisen näkökulmasta:

Kuka uskaltaa olla enää erimieltä, sehän leimataan yleensäkin muutosvastarintaa tekeväksi hankalaksi työntekijäksi vaikka usein heillä voi olla hyviä pointteja asioihin.

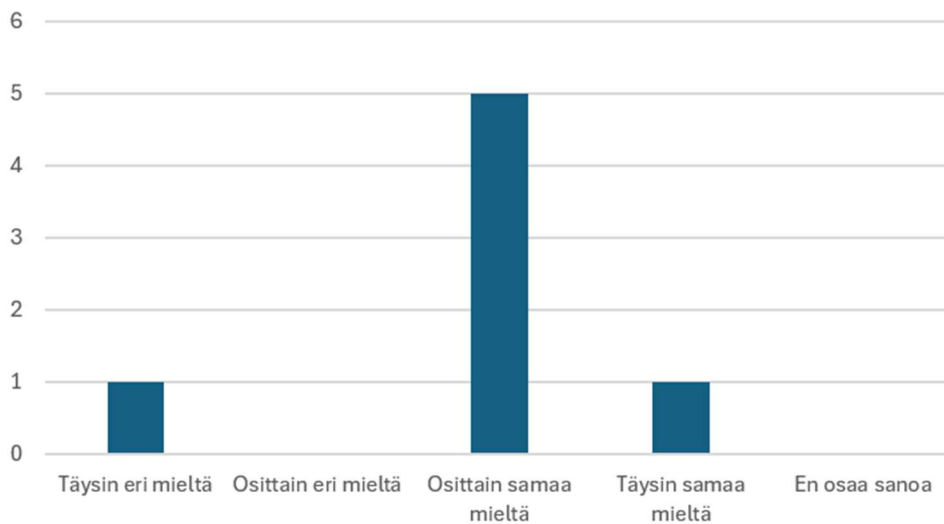
Tässä kommentissa jatkuva positiivisuus ei näyttäyty varsinaisena vaatimuksena, vaan ennemminkin hiljaisena normina, jossa kriittiset näkökulmat voidaan tulkita hankaluuksi.

Vaikka toksisen positiivisuuden ilmiötä ei mainittu avoimissa vastauksissa suoraan, voidaan siitä keskustella ilmiönä, joka voi ilmetä psykologisen turvallisuuden nimissä, jos työyhteisössä korostetaan yksipuolisesti myönteisyyttä. Vastaajat kuitenkin korostivat, että jatkuva positiivisuus ei kuulu psykologisen turvallisuuden perusolemuksen, ja osa koki sen jopa vastakohtaksi todelliselle turvallisuudelle, jossa vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti.

## 4.3 Ryhmätaso

### 4.3.1 Epäeettinen toiminta

Psykologisella turvallisuudella on huomattu olevan yhteys tiimin epäeettiseen toimintaan. Pearsallin ja Ellisin (2011, 401) tutkimuksen mukaan tiimit, joissa psykologinen turvallisuus on korkea, osallistuvat todennäköisemmin epäeettiseen toimintaan kuin tiimit, joissa psykologisen turvallisuuden taso on matala. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat kyseistä näkemystä. Enemmistö vastaajista (viisi seitsemästä) oli väittämän *"Psykologinen turvallisuus voi aiheuttaa epäeettistä käytöstä"* kanssa osittain samaa mieltä.



Kuvio 6. Psykologinen turvallisuus voi aiheuttaa epäeettistä käytöstä (n=7).

Yli 20 vuotta henkilöstöalalla toiminut vastaaja kuvasi ilmiötä seuraavasti:

Psykologinen turvallisuus voi johtaa epäeettiseen käytökseen, jos se tulkitaan väärin tai jos sitä käytetään tekosyynä sallia huonoa käyttäytymistä.

Tämä perustelu vastaa osin Pearsallin ja Ellisin (2011, 403) analyysiä, jonka mukaan psykologinen turvallisuus voi antaa otollisen maaperän kollektiivisesti epäeettisten päätösten syntymiselle. Tällaisen päätöksen taustalla on yksittäisen jäsenen esittämä idea, jonka muut tiimin jäsenet hyväksyvät avoimesti mahdollistaen näin epäeettisen toiminnan toteutumisen. Idean esittäjälle tämä on suuri riski, koska hän voi menettää arvostuksensa ja asemansa. Lisäksi häntä voidaan rangaista tiimin tai sen ulkopuolisten johtajien toimesta. Psykologinen turvallisuus madaltaa kuitenkin tämän riskin ottamisen kynnystä, koska se vähentää pelkoa sosiaalisista tai ammatillisista seuraamuksista. Tietyissä tii-

meissä korkea psykologinen turvallisuus mahdollistaa esimerkiksi utilitaristiseen ajatteluun perustuvien, mutta eettisesti kyseenalaisten ratkaisujen hyväksymisen. Utilitaristisesti suuntautuneet tiimin jäsenet voivat käyttää psykologista turvallisuutta välineenä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, vaikka keino olisi eettisesti arveluttava (Pearsall & Ellis 2011, 403).

Myös vähemmän kokeneet henkilöstöalan asiantuntijat toivat esiin näkökulmia, jotka tukevat väittämää:

Jos keskiössä on luottamus, niin varmasti joku voi käyttää luottamustakin väärin.

Sehän voi olla mahdollista, että jos liiallinen avoimuus voi johtaa epäasiallisiin ja epäammattimaiseen käytökseen liiallisen turvallisuuden tunteen vuoksi.

Näissä kommentteissa tiimin jäsenten halu tukea toistensa ajatuksia näyttäytyy myös mahdollisena väylänä epäeettisten ideoiden hyväksynnälle. Edmondsonin (1999, 354) mukaan psykologisesti turvallisessa tiimissä vallitsee niin vahva luottamus, että yksilöt uskaltavat ottaa riskejä. Tämä voi tarkoittaa myös eettisesti arveluttavien ehdotusten esittämistä, mikäli seurauksia ei tarvitse pelätä.

Toisaalta on syytä huomioida, että kaikissa tiimeissä psykologisen turvallisuuden vaikutus ei ole yhtä suuri. Esimerkiksi tiimeissä, joissa päätöksenteko nojaa vahvasti yhteiskunnallisiin normeihin ja sääntöihin, epäeettinen toiminta ei välttämättä edes nouse vaihtoehdoksi. Tällaisessa ympäristössä normien noudattaminen ei edellytä jaettua turvallisuuden tunnetta, koska riskit puuttuvat. Täysin sääntöorientoituneiden tiimien haasteena voi kuitenkin olla luovuuden ja toiminnan joustavuuden puute, kun taas utilitaristisesti suuntautuneet, sääntöjä haastavat jäsenet voivat edistää innovaatiota ja kriittistä ajattelua (Pearsall & Ellis 2011, 403, 408).

Vaikka psykologinen turvallisuus voi altistaa epäeettiselle toiminnalle, sillä on myös vastakkainen vaikutus: se lisää epäeettisen käytöksen raportointia. Ferrèren ym. (2022, 40) kansainvälisessä tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät, jotka kokivat psykologista turvallisuutta, ilmoittivat todennäköisemmin havaitsemastaan epäeettisestä toiminnasta eteenpäin. Ne työntekijät, joilla oli heikompi kokemus psykologisesta turvallisuudesta, taas vaikenevat todennäköisemmin epäeettisyydestä. Näin ollen psykologinen turvallisuus näyttäytyy kaksiteräisenä miekkana: se voi tietyissä tilanteissa edistää epäeettistä

toimintaa, mutta samalla se myös mahdollistaa eettisen kulttuurin ylläpitämisen raportoinnin kautta. Ratkaisuksi ehdotetaan johtajien esimerkkiä. Eettisesti toimivat johtajat voivat toimia sosiaalisena mallina ja siten ehkäistä psykologisen turvallisuuden negatiivisia vaikutuksia (Pearsall & Ellis 2011, 408).

On myös tärkeää huomioda, ettei kaikki tutkimus tue psykologisen turvallisuuden ja epäeettisyyden välistä yhteyttä. van Dijk (2024, 7) mukaan yhteyttä näiden kahden välillä ei ole. Hänen tutkimuksessaan epäeettistä käytöstä tarkasteltiin laajemmalla mittaristolla, ja se perustui havaintoaineistoon toisin kuin Pearsallin ja Ellisin tutkimus, joka hyödynsi kyselytutkimusta ja rajautui opiskelijoiden hypoteettisiin huijaustilanteisiin. Yksi tämän tutkimuksen vastaaja ilmaisi saman näkemyksen toteamalla, ettei ryhmässä voi olla psykologista turvallisuutta, jos sen toiminta aiheuttaa epäeettisyyttä. Hänen mukaansa yksilö voi käyttäytyä epäeettisesti olosuhteista riippumatta. Ero tutkimustuloksissa voi liittyä esimerkiksi otoskokoon tai kontekstiin: Pearsallin ja Ellisin tutkimuksessa ryhmäkoko oli pieni, mutta yksilö- ja ryhmäotokset olivat suuria. van Dijkin tutkimuksessa kohderymänä oli yritysmaailma, kun taas Pearsall ja Ellis tutkivat opiskelijoita. Kontekstilla voi olla ratkaiseva merkitys siinä, kuinka psykologinen turvallisuus vaikuttaa eettisiin valintoihin.

#### 4.3.2 Työmotivaatio

Kuten edellä on esitetty, psykologinen turvallisuus voi parhaimmillaan mahdollistaa eettisesti haastavien ilmiöiden käsittelyn, mutta tietyissä olosuhteissa se saattaa myös edistää epäeettistä toimintaa. Samankaltainen kaksijakoinen ilmiö näkyy myös psykologisen turvallisuuden vaikutuksissa työmotivaatioon.

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri saattaa heikentää ryhmän työmotivaatiota, sillä yksilöiden voi olla vaikea saada pakotettua itseään toimimaan, jos mukavuuden tunne kasvaa liian suureksi. Kun asioiden esiin tuominen on liian helppoa, arvokasta aikaa saattaa kulua epäolennaisten asioiden käsittelyyn. Tällöin johtajan voi olla vaikea puuttua sivuraiteille ajautuvaan keskusteluun pelkäämättä tukahduttavansa samalla myös tärkeää viestintää. (Edmondson 2004, 264.) Dengin ym. (2019, 1136) tutkimus kuitenkin osoittaa, että työmotivaation lasku liittyy psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ensisijaisesti individualistisiin ryhmiin. Näissä ryhmissä psykologinen turvallisuus saattaa vähentää toivottavaa riskinottokäyttäytymistä, kuten mielipiteiden esittämistä, oppimiskäyttäytymistä ja luovuutta. Sen sijaan kollektiivisissa ryhmissä psykologinen turvalli-

suus vahvistaa näitä käyttäytymismuotoja ja edistää ryhmän toimintaa. Yksi mahdollinen selitys tutkimustulosten eroavaisuudelle löytyy ryhmäkulttuurin luonteesta. Korkea psykologisen turvallisuuden taso yhdistettynä vahvaan individualistiseen kulttuuriin voi luoda itsekeskeisyyden vyöhykkeen, jossa motivaatio yhteiseen menestymiseen vähenee. Tällaisissa ryhmissä psykologisesti turvallinen ilmapiiri saattaa jopa heikentää suorituskyykyä. Dengin ym. (2019, 1114, 1137–1138) mukaan alhainen psykologinen turvallisuus voi tällöin olla jopa toivottavaa motivaation säilyttämiseksi. Kollektiivisissa ryhmissä tilanne on päinvastainen, koska niissä psykologinen turvallisuus vähentää epäonnistumisen pelkoa ja lisää uskallusta osallistua. Psykologisen turvallisuuden myönteiset vaikutukset korostuvat erityisesti tilanteissa, joissa ryhmän jäsenet kokevat epävarmuutta omien näkemystensä suhteen. Turvallinen ilmapiiri madaltaa osallistumisen kynnystä ja voi näin tukea työmotivaatiota, jos ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Jos taas ryhmän jäsenet suhtautuvat välinpitämättömästi ryhmän menestymiseen, turvallisuuden ilmapiiri voi johtaa merkittävään motivaation menetykseen.

Tässä tutkimuksessa enemmistö vastaajista (4/7) oli täysin eri mieltä väittämän *"Psykologinen turvallisuus voi vähentää työskentelymotivaatiota"* kanssa. Yksi henkilöstöalalla pitkään toiminut vastaaja totesi näin:

Mielestäni ei vähennä, sillä ainakin itselläni luottamuksen kokemus lisää halua olla luottamuksen arvoinen ja se ajaa yrittämään enemmän.

Vastaajan kommentissa ilmenee, kuinka psykologinen turvallisuus voi lisätä työmotivaatiota. Luottamuksen kokemus työpaikalla ei vähennä motivaatiota, vaan päinvastoin, se voi jopa kasvattaa halua olla luottamuksen arvoinen. Tämä ajatus korostaa sitä, kuinka turvallinen ympäristö voi toimia positiivisena voimavarana työntekijöille. Kun työntekijä kokee voivansa olla avoin ja rehellinen ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, hän saattaa kokea syvempää sitoutumista ja motivaatiota tehdä parhaansa. Tämä tukee aikaisempia tutkimuksia, joissa on todettu, että psykologinen turvallisuus voi parantaa työntekijöiden suoritusta ja edistää innostusta työhön (esim. Frazier ym. 2016, 140). Vastaajan kommentti heijastelee laajempaa ilmiötä, jossa psykologinen turvallisuus ei ole vain tilapäinen hyvinvoinnin edistäjä, vaan se voi olla myös pitkäaikainen motivaation lähde, joka tukee työntekijöiden itseluottamusta ja ammatillista kasvua. Tässä valossa luottamuksen kokemus työpaikalla ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia, vaan voi myös toimia työskentelymotivaation tärkeänä edellytyksenä.

Johtajien rooli korostuu erityisesti individualistisissa ryhmissä, joissa psykologinen turvallisuus voi aiheuttaa passiivisuutta. Tällöin johtajien tulisi pyrkiä vahvistamaan vastuullisuuden tunnetta ja tuoda esiin jokaisen jäsenen merkitys yhteisen onnistumisen kannalta. Strategioina voivat toimia esimerkiksi roolien selkeyttäminen ja yksilöllisen panoksen korostaminen. (Deng ym. 2019, 1137–1138.) Myös tämän tutkimuksen vastaajien kommentteista nousee esiin johtamisen merkitys: yksi vastaaja totesi, että psykologisesti turvallisen tiimin työmotivaatio voi laskea erityisesti huonosti johdetussa ympäristössä. Toisaalta väittämä sai myös osittaista tukea:

Voi olla mahdollista, että turvallisuus aiheuttaa myös liiallisen turvallisuuden ja mukavuuden tunteen jota ei haluta rikkoa. (henkilöstöalalla alle 5 vuotta)

Tämä lainaus kiteyttää erään psykologisen turvallisuuden paradoksin: ilmiö, jonka tarkoitus on edistää avoimuutta ja luottamusta, voikin johtaa johtaa pysähtyneisyyteen ja mukavuudenhaluun. Kun yksilö tai ryhmä kokee olonsa liian turvalliseksi, voi syntyä tilanne, jossa muutosta, palautetta tai uuden oppimista aletaan välttää. Ei siksi, että ne olisivat kielteisiä sinänsä, vaan siksi, että ne rikkovat muodostuneen mukavuusalueen. Tässä tapauksessa psykologinen turvallisuus ei enää toimi kehitystä tukevana voimavarana, vaan voi päinvastoin ylläpitää passiivisuutta ja suojella nykytilaa tarpeettoman vahvasti. Lainaus tuo esiin myös sen, että turvallisuuden kokemus ei ole itsessään ongelmallinen, vaan sen seuraukset voivat muuttua kielteisiksi, mikäli niitä ei tarkastella kriittisesti.

### 4.3.3 Luovuus ja innovaatiot

Kuten edellä tarkasteltiin, psykologisella turvallisuudella voi olla kaksijakoisia vaikutuksia ryhmän työmotivaatioon. Samankaltaista ristivetoa on havaittavissa myös sen vaikutuksissa luovuuteen ja innovaatioon, erityisesti ryhmän rakenteen ja kulttuurin mukaan.

Deng ym. (2019, 1114, 1137–1138) osoittavat tutkimuksessaan, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi lisätä ryhmän luovuutta ja omaperäisyyttä, koska epäonnistumisen pelko vähenee. Tämä vaikutus toteutuu erityisesti kollektiivisissa eli yhteisöllisesti suuntautuneissa ryhmissä. Sen sijaan yksilökeskeisissä ryhmissä psykologinen turvallisuus saattaa heikentää keskimääräistä työmotivaatiota, minkä seurauksena luovuus ja siihen käytetty aika voivat vähentyä. Näihin havaintoihin pohjautuvat kyselyssä esite-

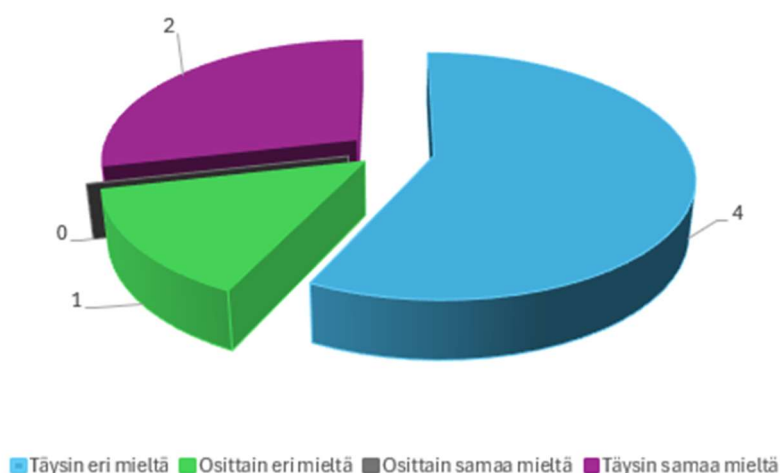
tyt väitteet *Psykologinen turvallisuus yksilökeskeisessä ryhmässä voi vähentää luovuutta ja siihen käytettyä aikaa* sekä *Psykologinen turvallisuus voi vähentää innovaatioita*.

Väite psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta luovuuteen yksilökeskeisessä ryhmässä herätti vastaajissa hajontaa, mutta avoimia vastauksia annettiin niukasti. Ainoastaan yksi vastaaja – henkilöstöalalla yli 20 vuotta toiminut – kommentoi väitettä ja oli sen kanssa osittain samaa mieltä. Hän totesi:

Se voi vaikuttaa, jos ryhmä on liian yksilökeskeinen eikä hyödynnä tiimin monimuotoisuutta ja yhteistyötä.

Vähäinen määrä avoimia vastauksia saattoi johtua useista tekijöistä. Ensinnäkin kyseinen väite oli kyselylomakkeen viimeinen, jolloin vastaajien keskittymiskyky ja vastausinto saattoivat olla jo laskussa. Toiseksi väitteen tarkka rajausta yksilökeskeiseen ryhmään saattoi vaikeuttaa sen tulkintaa. Ilman tätä rajausta vastaajat olisivat kenties olleet yksiselitteisemmin väitteen kanssa eri mieltä, sillä psykologisen turvallisuuden yhteys luovuuteen nähdään yleisesti ottaen positiivisena. Teoreettinen rajausta saattoi myös herättää hämmennystä, mikä puolestaan johti niukempaan vastausaktiivisuuteen.

Sen sijaan väite *Psykologinen turvallisuus voi vähentää innovaatioita* jakoi vastaajat selkeästi kahteen koulukuntaan. Enemmistö vastaajista – neljä seitsemästä – oli täysin eri mieltä väitteen kanssa.



Kuvio 7. Psykologinen turvallisuus voi vähentää innovaatioita (n=7).

Heidän näkemyksensä korostivat psykologisen turvallisuuden perimmäistä tavoitetta:

Psykologisen turvallisuuden tavoitteena on luoda ympäristö, jossa innovaatio ja oppiminen ovat mahdollisia. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Päinvastoin, turvallisessa ympäristössä uskaltaa sanoa villejäkin ehdotuksia.  
(henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Näiden vastaajien näkemyksissä korostuu ajatus siitä, että oikein ymmärrettynä ja hyvin johdettuna psykologinen turvallisuus tukee innovatiivista ajattelua ja rohkeaa ideointia. Toisaalta kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Heidän perusteluisaan esiintyi huoli siitä, että turvallisuuden tavoittelu saattaa väärinymmärrettynä johtaa tyytyväisyyteen ja pysähtyneisyyteen:

Tämä voisi olla mahdollista, jos liikaa tuodittaudutaan siihen että kaikki on jo hyvin. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Jos halutaan pysyä mukavuusalueella, eikä haluta haasteita ja riskejä.  
(henkilöstöalalla alle 5 vuotta)

Näissä kommentteissa korostuu ajatus psykologisen turvallisuuden pinnallisesta ja väärityneestä soveltamisesta, jossa korostuu liiallinen mukavuuden tavoittelu uuden luomisen kustannuksella.

Psykologinen turvallisuus näyttäytyi valtaosalle vastaajista innovaatioiden ja luovuuden mahdollistajana, erityisesti silloin, kun sen merkitys on ymmärretty syvällisesti ja se kytkeytyy aktiiviseen oppimiseen ja yhteistyöhön. Kuitenkin tietyissä tilanteissa, kuten yksilökeskeisissä tai väärinymmärretyissä psykologisesti turvallisissa ympäristöissä, se voi myös kääntyä passivoivaksi voimaksi. Tämä korostaa organisaation kontekstin merkitystä psykologisen turvallisuuden vaikutusten arvioinnissa.

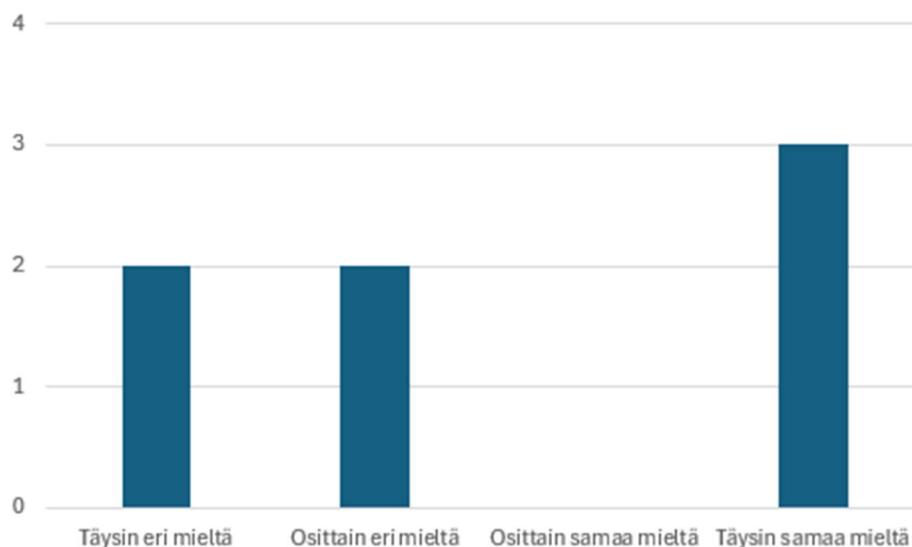
#### 4.3.4 Ryhmäajattelu

Vaikka psykologinen turvallisuus edistää usein luovuutta ja innovointia, siihen voi liittyä myös paradoksaalisia seurauksia. Seuraavaksi tarkastellaan, miten psykologisesti turvallinen ilmapiiri voi joissain tapauksissa johtaa ryhmäajattelun kaltaisiin ilmiöihin.

Kuten aiemminkin on todettu, psykologinen turvallisuus ei tarkoita harmitonta olotilaa, jossa ryhmän jäsenet ovat läheisiä ystäviä ja kaikki ovat aina samaa mieltä. Se ei myöskään tarkoita paineiden tai ristiriitojen puuttumista. Psykologisesti turvallisessa ryhmässä ei tarvitse vallita yksimielisyyttä, eikä kaikkien jäsenten tarvitse olla asioista samaa mieltä, pikemminkin päinvastoin. Yhtenäisyys voi toisinaan jopa vähentää halukkuutta ilmaista eriäviä näkemyksiä ja haastaa ryhmän ajattelua. Tällöin vaarana on niin sanottu ryhmäajattelu, jossa ryhmän näennäinen yhteisymmärrys ja halu säilyttää harmonia es-

tävät avoimen keskustelun ja vaihtoehtoisten näkökulmien esiin tuomisen. (Edmondson & Schein 2012, 119.)

Kyselyssä väittämä *Psykologinen turvallisuus johtaa ryhmäajatteluun, jossa erilaiset mielipiteet jäävät huomioimatta* herätti laajaa mielipiteiden kirjoa.



Kuvio 8. Psykologinen turvallisuus johtaa ryhmäajatteluun, jossa erilaiset mielipiteet jäävät huomioimatta (n=7).

Neljä seitsemästä vastaajasta oli väitteen kanssa täysin tai osittain eri mieltä. Heidän perusteluissaan painottui psykologisen turvallisuuden alkuperäinen tarkoitus edistää juuri moninaisten mielipiteiden esittämistä ja avointa vuoropuhelua:

Psykologinen turvallisuus ei johda ryhmäajatteluun. Sen tarkoituksena on edistää avointa keskustelua ja moninaisten mielipiteiden ilmaisemista. Ryhmäajattelua voi esiintyä, jos organisaatiossa ei aktiivisesti rohkaista erilaisia näkökulmia tai jos on painetta yhtenäisyyteen. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Päinvastoin, turvallisessa ympäristössä erilaisetkin mielipiteet ovat sallittuja. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Samaan aikaan osa vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Heidän kommentissaan nousi esiin huoli siitä, että ryhmän sisäinen mukavuus tai vahvojen yksilöiden vaikutusvalta saattaa johtaa tilanteisiin, joissa eriäviä näkökulmia ei uskalleta tai voida tuoda esiin:

Varmasti mahdollista, etenkin jos ryhmässä on voimakkaita ihmisiä, jotka haluavat nähdä että kaikki on hyvin. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Todennäköisesti näin käy jos ollaan taas kaikilla on mukavaa alueella-> ei eriäviä mielipiteitä uskalleta enää sanoa. (henkilöstöalalla alle 5 vuotta)

Eräs vastaaja, joka oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, antoi kuitenkin avoimen vastauksen, jonka sisältö viittasi pikemminkin täysin päinvastaiseen näkemykseen:

Tätä en näe mahdollisena vaan hyvin hoidettuna mielipiteet otetaan huomioon. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Tässä tapauksessa vastausvaihtoehto on todennäköisesti valittu virheellisesti tai vahingossa, ja vastaaja on todellisuudessa ollut väitteen kanssa eri mieltä.

Yksi täysin samaa mieltä ollut vastaaja sen sijaan peilasi ajatuksiaan suoraan teoreettiseen taustaan todeten, että ryhmän mukavaa ilmapiiriä ei haluta rikkoa eriävien mielipiteiden esittämisellä. Tämä heijastelee suoraan Edmondsonin ja Scheinin (2012) esittämää ryhmäajattelun problematiikkaa. Toinen vastaaja nosti esiin yksittäisten ryhmän jäsenten vallankäytön merkityksen. Voimakastahtoiset henkilöt voivat jyrätä alleen muut, jolloin ryhmän psykologinen turvallisuus heikkenee ja eriävät näkemykset jäävät helposti taka-alalle.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella psykologinen turvallisuus ei itsessään johda ryhmäajatteluun, vaan kyse on siitä, miten turvallisuuden ilmapiiri rakennetaan ja miten sitä johdetaan. Mikäli psykologinen turvallisuus ymmärretään väärin tai se jää pinnalliseksi, se voi johtaa haluttomuuteen haastaa vallitsevia näkemyksiä. Vastaavasti vahvan hierarkian tai mielipidevaikuttajien hallitseman ryhmän sisällä psykologinen turvallisuus ei ehkä toteudu aidosti, vaikka siltä ulospäin vaikuttaisi. Näin ollen ryhmäajattelu on seurausta psykologisen turvallisuuden puutteellisesta toteutuksesta, ei sen perusolemukselta.

#### 4.3.5 Viivyttely ja päätöksenteon hidastuminen

Psykologisen turvallisuuden vaikutukset voivat ulottua työskentelyn tempoon ja päätöksenteon tehokkuuteen. Vaikka psykologinen turvallisuus saattaa edistää oppimista ja tiedon jakamista tiimeissä, se ei välttämättä nopeuta päätöksentekoa (Edmondson 1999, 376–377). Kyselyaineistossa tätä ilmiötä tarkasteltiin kahden väittämän kautta: *Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi aiheuttaa viivyttelyä* ja *Psykologinen turvallisuus voi hidastaa päätöksentekoa*. Väittämien taustalla on Amy Edmondsonin (2004, 265) väite, jonka mukaan psykologinen turvallisuus hyödyttää erityisesti tiimejä, joissa on valmiik-

si yhteisymmärrystä. Sen sijaan ryhmissä, joissa näkemykset eroavat perustavanlaatuisesti, psykologisesti turvallinen ilmapiiri saattaa johtaa keskustelun juuttumiseen, ellei jäsenillä ole hyviä vuorovaikutustaitoja. Tällöin päätöksenteon tehokkuus voi kärsiä.

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että psykologinen turvallisuus voi sekä hidastaa päätöksentekoa että aiheuttaa viivytelyä. Avoimet vastaukset paljastivat, että viivytely ja päätöksenteon hidastuminen nähtiin toisiinsa kytkeytyvinä ilmiöinä, jolloin kommentit viittasivat usein molempiin väitteisiin yhtä aikaa. Tämä ei ole sinänsä erikoista, koska Bstieler ja Hemmertin (2010, 489) mukaan viivytely ei kosketa pelkästään päätöksentekoa vaan heijastuu laajemminkin asioiden etenemiseen ja ratkaisujen löytymiseen.

Päätöksenteon hidastumiseen saatiin useita puoltavia kommentteja. Toiset kokivat, että psykologinen turvallisuus voi estää vaikeiden päätösten tekemistä, kuten alle viisi vuotta henkilöstöalalla toiminut vastaaja muotoili:

Jos pitäisikin tehdä vaikeita päätöksiä voi olla hankalempaa jos työilmapiiri on kovin turvallinen.

Bstieler ja Hemmert (2010, 489) huomauttavat, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi lisätä keskustelun määrää tiimeissä, kun jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista näkemyksiään. Vaikka tällaiset keskustelut voivat olla oppimisen kannalta arvokkaita, ne saattavat viivästyttää päätöksentekoa liikaa erityisesti silloin, kun aikataulut ovat tiukkoja. Yli 20 vuoden kokemuksen omaava vastaaja kertoi tästä oman näkemyksensä:

Psykologinen turvallisuus voi joskus hidastaa päätöksentekoa, koska se rohkaisee perusteelliseen keskusteluun ja monien näkökulmien huomioon ottamiseen.

Näiden vastausten välinen ero havainnollistaa, miten psykologinen turvallisuus voi näyttäytyä eri tavoin riippuen organisaation toimintakulttuurista ja sen kyvystä hyödyntää monipuolista keskustelua päätöksenteon tukena. Ensimmäisessä kommentissa turvallisuus näyttäytyy toimintaa passivoivana, kun taas toisessa se toimii pohjana monipuoliselle harkinnalle.

Yli 20 vuotta henkilöstöalalla työskennellyt vastaaja kiteytti mahdollisen ongelman seuraavasti:

Jos psykologinen turvallisuus tulkitaan väärin niin se estää kriittisen palautteen tai nopeat päätökset.

Kommentti nostaa esiin psykologisen turvallisuuden käänköpuolen. Tämä liittyy psykologisen turvallisuuden aiheuttamaan mukavuudenhaluun ja siihen, ettei haluta rikkoa ryhmässä tai tiimissä vallalla olevaa harmoniaa mahdollisesti ristiriitoja aiheuttavilla mielipiteillä. Tällöin mukavuudenhalu ja ryhmäharmonian ylläpito voivat estää avoimen ja tehokkaan keskustelun, mikä johtaa päätöksenteon viivästymiseen.

Vastaaja, jolla oli 11–20 vuoden kokemus alalta, pohti asiaa ryhmädynamiikan näkökulmasta:

Tämä voi jonkun verran vaikuttaa nopeuteen, kun kukaan ei yksin jyrää päätöstä.

Kommentti nostaa esiin ryhmädynamiikan muutoksen, jossa yksilöiden varovaisuus ja halu huomioda muiden näkökulmat voivat hidastaa päätöksentekoa. Psykologinen turvallisuus luo ilmapiirin, jossa kaikkien odotetaan osallistuvan ja tulevan kuulluiksi. Vaikka tämä voi tukea osallisuutta ja sitoutumista, se saattaa myös johtaa päätöksenteon venymiseen, erityisesti tilanteissa, joissa nopeus ja selkeä vastuunotto olisivat tarpeen. Tällöin korostuu mahdollinen ristiriita osallistavan kulttuurin ja tehokkaan päätöksenteon välillä.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös ristiriitoja väittämän suhteen. Esimerkiksi täysin eri mieltä ollut vastaaja (henkilöstöalalla yli 20 vuotta) totesi:

Kyllä jäädään ns diskuteeraamaan och fiikaan ei uskalleta tehdä päätöksiä, ettei kukaan pahoita mieltään.

Tämä kommentti on ilmeisessä ristiriidassa annetun vastausvaihtoehdon kanssa ja tukee pikemminkin väitettä päätöksenteon hidastumisesta.

Avointen vastausten perusteella voidaan todeta, että sekä psykologisen turvallisuuden väärinymmärryksestä johtuva mukavuudenhalu että sen mahdollistama avoin keskustelukulttuuri voivat viivästyttää päätöksentekoa. Vaikka nämä kaksi näkökulmaa pohjautuvat hyvin erilaisiin tulkintoihin psykologisesta turvallisuudesta, molemmat voivat käytännössä johtaa samankaltaiseen lopputulokseen eli päätöksenteon hidastumiseen. Päätöksenteon hidastuminen ei kuitenkaan rajoitu vain tiimitason ilmiöksi. Grailey ym. (2021, 5) toivat esille organisaation johdon näkökulman. Psykologinen turvallisuus voi johtaa siihen, että esihenkilöt ja päätöksentekijät altistuvat suurelle määrälle huolia, eh-

dotuksia ja palautteita. Tämä lisää heidän työtaakkaansa ja voi johtaa ylikuormittumiseen, uupumiseen ja tärkeiden viestien ohittamiseen. Tällöin myös päätöksentekokyky voi heikentyä. Erityisesti matalan hierarkian organisaatioissa samaa huolta saatetaan esittää useille eri tahoille, mikä aiheuttaa päällekkäisyyksiä, sekaannusta ja edelleen viivästyksiä päätöksenteossa.

Psykologinen turvallisuus voi siis tietyissä tilanteissa hidastaa päätöksentekoa joko passiivittumisen, keskustelun pitkittymisen tai päätöksentekijän kuormittumisen seurauksena. Näin ollen sen vaikutukset eivät ole yksiselitteisesti myönteisiä tai kielteisiä, vaan sidoksissa organisaation käytäntöihin, tulkintakulttuuriin ja päätöksenteon rakenteisiin.

## 4.4 Organisaatiotaso

### 4.4.1 Ryhmien väliset jännitteet

Psykologisen turvallisuuden seurauksia on usein tarkasteltu ryhmän sisäisestä näkökulmasta, mutta vaikutukset eivät aina rajoitu tiimin rajojen sisälle. Joissain tapauksissa psykologinen turvallisuus yhdessä tiimissä voi heijastua haitallisesti organisaation muihin osiin.

Edmondsonin (2004, 264–265) mukaan psykologinen turvallisuus voi edistää ryhmien välisten jännitteiden syntymistä, mikäli turvallinen ja tiivis tiimi näyttäytyy ulospäin ylimielisenä tai itsetyytyväisenä. Esimerkiksi aktiivisesti projekteihin osallistuvat tiimit, joiden sisäinen toveruus on vahva, voivat tahattomasti aiheuttaa muissa ryhmissä kokemuksia ulkopuolisuudesta tai arvostuksen puutteesta. Tätä ilmiötä tutkittiin väitteellä *Psykologinen turvallisuus yhdessä tiimissä voi lisätä sen ja muiden organisaation tiimien välisiä jännitteitä*. Vastaajat suhtautuivat väitteeseen suurelta osin myönteisesti: kaikki vastaajat olivat joko täysin tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa, vaikka yksi vastaus oli ilmeisesti merkitty virheellisesti vastakkaiseen suuntaan.

Täysin samaa mieltä olleet vastaajat kuvasivat ilmiötä seuraavasti:

Kyllä. Näin etenkin, jos tiimin ulkopuolelle heidän toimintansa ei näy toimivana. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Psykologinen turvallisuus yhdessä tiimissä voi lisätä jännitteitä muiden tiimien kanssa, jos nämä tiimit kokevat, että heillä ei ole samanlaista turvallisuutta tai resursseja. Tämä voi johtaa kateuteen tai väärinkäsityksiin. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Osittain samaa mieltä olleet tarkastelivat ilmiötä enemmän organisatoristen rakenteiden ja johtamiskulttuurin näkökulmasta:

Jos yrityksen sisällä on tiimien välillä erilaisia toimintatapoja, konflikteja syntyy varmasti. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Tässä mennään osin ehkä johtamiskulttuuriin ja erilaisten johtamistapojen eroihin, joista voidaan aina keskustella. (henkilöstöalalla alle 5 vuotta)

Täysin eri mieltä -vaihtoehdon valinneen vastaajan mukaan ”...*tiimien eriarvoisuus kasvaa*”. Lausuma tukee kuitenkin väitettä, minkä vuoksi voidaan päätellä, että vastausvaihtoehto on valittu virheellisesti ja vastaaja oli tosiasiasa väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

Vastaajien näkemyksistä piirtyy esiin, että psykologisen turvallisuuden mahdollisesti aiheuttamat ryhmien väliset jännitteet eivät niinkään johdu itse turvallisuuden ilmiöstä, vaan sen suhteellisesta jakautumisesta organisaation sisällä. Eriarvoisuus psykologisessa ilmapiirissä, tiedonkulussa tai johtamistavoissa voi luoda tilaa väärinkäsityksille, kateudelle ja kokemukselle ulkopuolisuudesta. Kun tiimit eriytyvät toisistaan sekä toimintatavoiltaan että koetussa turvallisuudessa, organisaation sisäinen yhteistyö voi kärsiä, vaikka yksittäisissä ryhmissä asiat näyttäisivätkin olevan kunnossa.

#### 4.4.2 Reagointi muutoksiin

Psykologinen turvallisuus voi tukea yksilöitä ja tiimejä muutostilanteissa, mutta sen vaikutus ei ole yksiselitteinen. Seuraavaksi tarkastellaan, miten psykologinen turvallisuus voi sekä helpottaa että hankaloittaa muutoksiin reagoimista, ja millaisia seurauksia tällä voi olla organisaation muutoskyvykkyydelle.

Kuten aiemmin on todettu, psykologinen turvallisuus tiimissä tarkoittaa hiljaista uskosta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Se voi kuitenkin muodostua ongelmaksi, jos sitä pidetään itsestäänselvyytenä tai siihen ei tietoisesti kiinnitetä huomiota yksilön tai tiimin toimesta. (Edmondson 1999, 354.) Tällöin tiimiin voi pesiä mukavuudenhalua ylläpitävä ilmapiiri, jossa työaika kuluu suhteettoman paljon muuhun kuin varsinaisten työasioiden käsittelyyn (Edmondson 2004, 264). Muutoksiin sopeutumisen kannalta tällainen mukavuudenhalu voi olla ongelmallista. Tutkimukset osoittavat, että yksilön asenne muutosta kohtaan vaikuttaa merkittävästi muutoshalukkuuteen ja -kykyyn. Vääränlainen asenne voi johtaa siihen, ettei muutokselle olla avoi-

mia, eikä siihen näin ollen reagoida, jolloin itse muutoskin jää tapahtumatta. (Lenberg ym. 2017–08, 2196–2198.)

Kyselyssä esitetty väite *"Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi estää organisaatiota reagoimasta muutoksiin tehokkaasti ja vähentää joustavuutta"* jakoi vastaajien mielipiteitä. Vastauksista ei muodostunut selvää yksimielisyyttä, ja näkökulmat vaihtelivat sen mukaan, miten vastaaja oli psykologisen turvallisuuden roolin organisaatiossa tulkinnut. Väitteeseen annetuista avoimista vastauksista käy ilmi kaksi erilaista painotusta. Toinen, henkilöstöalalla 11–20 vuotta toiminut vastaaja, suhtautui väitteeseen osittain kriittisesti ja liitti muutoksiin reagoinnin ja joustavuuden organisaation päätöksentekokykyyn ja menestykseen:

Turvallisuus ei saa olla esteenä tehdä koviakin päätöksiä. Mielestäni koviakin päätöksiä voi tehdä ihmisiä kunnioittaen vaikkei ne olisi yksittäisen ihmisen kannalta aina kovin kivoja. Yrityksen on aina menestyttävä.

Toinen, yli 20 vuotta henkilöstöalalla toiminut vastaaja, korosti psykologisen turvallisuuden alkuperäistä tarkoitusta ja sen positiivista vaikutusta muutostilanteisiin:

Psykologinen turvallisuus on tarkoitettu parantamaan organisaation kykyä reagoida muutoksiin, koska se rohkaisee avointa viestintää ja innovointia.

Koska väitteen kanssa samaa mieltä olleet eivät jättäneet avoimia kommentteja, jää epäselväksi, millä perusteilla he näkivät psykologisen turvallisuuden mahdollisesti estävän muutoksiin reagoimista tai vähentävän joustavuutta. Tämä alleviivaa ilmiön monitulkintaisuutta: psykologisen turvallisuuden vaikutus organisaation muutoskykyyn voi näyttäytyä hyvin eri tavoin riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan.

#### **4.5 Syventäviä näkökulmia psykologisen turvallisuuden kielteisiin seurauksiin**

Psykologisen turvallisuuden mahdollisia haittoja käsittelevien väittämien jälkeen vastaajille esitettiin kolme avointa kysymystä. Näiden kysymysten tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten psykologisen turvallisuuden kielteiset vaikutukset ilmenevät käytännön työelämässä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin tavoittamaan ilmiöstä sellaisia vivahteita, joita ei ehkä olisi tullut esiin strukturoidumpien väittämien kautta. Kysymyksissä tarkasteltiin sitä, voiko psykologista turvallisuutta olla liikaa, millaisia muita negatiivisia vaikutuksia sillä voi vastaajien havaintojen mukaan olla, sekä miten psykologinen turvallisuus voi mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Vastauk-

sisä nousi esille niin yksittäisiä tilanteita kuin laajempia havaintoja, jotka auttavat hahmottamaan psykologisen turvallisuuden monisyistä luonnetta erityisesti silloin, kun sen vaikutukset kääntyvät ei-toivotuiksi.

Amy Edmondsonin (2004, 264) mukaan liiallinen psykologinen turvallisuus voi johtaa siihen, että tiimin jäsenet käyttävät työaikaansa liiallisesti epäolennaiseen keskusteluun, jolloin varsinainen työnteko jää taka-alalle. Samalla palautetta ja apua saatetaan hakea turhan matalalla kynnyksellä asioissa, jotka eivät vaadi muiden panosta. Tällaisessa ilmiössä myös työmotivaatio voi kärsiä, kun työntekijät keskittyvät enemmän keskinäiseen viihtymiseen kuin työn tekemiseen (Edmondson 2004, 264). Liiallinen psykologinen turvallisuus voi heikentää myös halua todelliseen oppimiseen (Edmondson & Lei 2014, 40–41). Jos tiimin menestystä ei koeta merkitykselliseksi, ei synny myöskään tarvetta itsensä kehittämiseksi (Deng ym. 2019, 1137).

Useimpien vastaajien mielestä psykologista turvallisuutta voi olla liikaa. Erään vastaajan mukaan ilmiö voi juontaa juurensa tilanteesta, jossa organisaation johto pyrkii kuumemaan ja miellyttämään kaikkia. Tämä voi johtaa ajan haaskaamiseen, kun jokaisen työntekijän näkemyksiä käsitellään yksitellen. Näkemys on kuitenkin ristiriidassa Nembhardin ja Edmondsonin (2006, 947–948) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan osallistava johtaminen, eli myös alemman statuksen omaavien huomioiminen päätöksenteossa, tukee psykologisen turvallisuuden myönteisiä vaikutuksia. Johtajan tulisi osata asettaa rajat ja tehdä päätöksiä tilanteissa, joissa kaikkien toiveita ei voida samanaikaisesti täyttää. Näin vältetään tilanne, jossa asioita ei saada edistettyä päätöksenteon halvaantuessa.

Toinen vastaaja lähestyi teemaa työntekijän näkökulmasta. Hänen mukaansa liiallinen psykologinen turvallisuus voi syntyä, kun pyritään liian turvalliseen ja avoimeen ilmiöön. Tällöin kehitys hidastuu ja eriävien mielipiteiden esittäminen vaikeutuu. Tämä on linjassa Edmondsonin ja Scheinin (2012, 119) näkemyksen kanssa, jonka mukaan liiallinen yhteenkuuluvuus voi johtaa ryhmäajatteluun. Tällöin halu säilyttää harmonia voi estää kriittisen ajattelun ja työn eteneminen hidastuu.

Kolmas vastaaja toi esiin, että liiallinen turvallisuus voi aiheuttaa lamaantumista ja asioiden jämähtämistä paikoilleen. Samankaltaisia huolia esitettiin myös kahdessa muussa vastauksessa, joissa korostettiin psykologisen turvallisuuden mahdollisesti vääristynyttä tulkintaa. Yksi vastaaja (henkilöstöalalla 11–20 vuotta) huomautti, että jos

turvallisuus ymmärretään sallivana ilmapiirinä toistuviin virheisiin tai tarpeettomaan ”draamailuun” puuttumatta, voi se vaikuttaa kielteisesti koko liiketoimintaan. Toinen vastaaja (henkilöstöalalla yli 20 vuotta) puolestaan painotti, että jos työntekijöiltä ei odoteta vastuullisuutta tai tehokkuutta, psykologinen turvallisuus voi johtaa motivaation ja suorituskyvyn laskuun. Hänen mukaansa tehokas organisaatio edellyttää psykologisen turvallisuuden rinnalle selkeitä odotuksia ja vastuita.

Ainoastaan yksi vastaaja (henkilöstöalalla alla 5 vuotta) oli sitä mieltä, ettei psykologista turvallisuutta voi olla liikaa. Hänen mukaansa luottamus osajiin on kaikin tavoin tavoiteltava työyhteisön toimintatapa, ja johtajuuden rooli on keskeinen tämän tasapainottamisessa.

Vastaajien näkemykset liiallisen psykologisen turvallisuuden mahdollisuudesta jakaantuivat pääosin kahteen leiriin. Toiset pitivät sitä todellisena riskinä, kun taas toiset näkivät psykologisen turvallisuuden ehdottomasti tavoiteltavana tilana. Useissa vastauksissa korostui huoli siitä, että psykologinen turvallisuus voi väärin ymmärrettynä johtaa tehotomuuteen, motivaation laskuun ja päätöksenteon vaikeuksiin. Samalla kuitenkin tuotiin esiin, että ongelmat eivät välttämättä johdu turvallisuudesta itsestään, vaan sen yhteydessä puuttuvasta johtajuudesta, vastuullisuudesta ja selkeistä odotuksista. Liiallisen psykologisen turvallisuuden sijaan voidaankin puhua väärin tasapainotetusta turvallisuudesta, jossa rajojen ja vaatimusten puute kääntää muutoin myönteisen ilmiön haitalliseksi.

Kysymys psykologisen turvallisuuden muista mahdollisista negatiivisista vaikutuksista herätti monipuolisia ja uusia näkökulmia, joita ei ollut aiemmin esiintynyt tutkimukseen luetuissa artikkeleissa. Vastaajat toivat esiin muun muassa työyhteisön mukavuudenhaluun, yksilöllisiin eroihin ja johtamisen haasteisiin liittyviä riskejä. Yksi vastaajista nosti esiin ilmiön nimeltä *bore out*, eli pitkästymisen ja merkityksettömyyden kokemuksen, joka voi syntyä liian tasaisessa ja turvallisessa työympäristössä. Bore outin ja psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä ei ole tutkittu, mutta aiheiden välillä on epäsuoria yhteyksiä. Psykologisesti turvallisen työympäristön on todettu tukevan merkityksellisyiden kokemusta (Rabiul ym. 2024, 49). Jos kuitenkin psykologinen turvallisuus ymmärretään väärin tai siitä muodostuu passivoiva mukavuuskupla, työntekijä saattaa kokea, että hänen panoksellaan ei ole merkitystä tai että kehittyminen ja haasteet eivät ole tarpeellisia. Tällöin turvallisuuden ilmapiiri voi epäsuorasti vahvistaa bore outiin liitty-

viä tuntemuksia, kuten tylsistymistä tai riittämättömiä haasteita, kokemusta oman työn merkityksettömyydestä tai arvostamattomuudesta sekä epäselvyyttä omasta roolista ja tavoitteista. Tämän kaltaisissa olosuhteissa työntekoon voi tulla mukaan passiivisuutta ja turhautumista, kun mitään ei tunnu tapahtuvan tai kehitys pysähtyy. Stockin (2015, 576) mukaan bore out ilmenee kolmessa eri muodossa: merkityksen kriisinä työssä, työikäyvystymisenä ja kasvukriisinä. Nämä kolme resurssien puutteen aiheuttamaa työuran ulottuvuutta imevät energiaa työntekijöistä ja vaikuttavat siten todennäköisesti innovatiiviseen työkäyttäytymiseen negatiivisesti. Bore out -ilmiö on mielenkiintoinen lisä psykologisen turvallisuuden mahdollisiin käänttöpuoliin, ja tuo mukanaan tärkeän muistutuksen siitä, että työyhteisö tarvitsee myös sopivaa määrää haasteita ja tavoitteellisuutta.

Psykologisen turvallisuuden oletetaan yleisesti rohkaisevan avoimuuteen ja vuorovaikutukseen, mutta eräs vastaaja toi esiin, että tämä ilmapiiri ei välttämättä palvele kaikkia persoonallisuustyyppejä tasapuolisesti. Positiivinen ja ulospäinsuuntautunut ilmapiiri voi tuntua painostavalta introverteille tai niille, jotka eivät koe oloaan mukavaksi jatkuvan vuorovaikutuksen keskellä. Tätä tukevat myös Graileyn ym. (2023–06, 1, 17) tutkimustulokset, joiden mukaan persoonallisuuspiirteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten psykologinen turvallisuus koetaan. Näillä piirteillä voi olla vaikutusta paitsi yksilön kokemaan stressiin myös tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja tehokkuuteen.

Myös johtamisen näkökulma nousi esiin. Eräs vastaaja pohti, että johdolle voi syntyä vaikeuksia puuttua tiimin toimintaan silloin, kun tiimi itse kokee toimivansa hyvin ja turvallisesti, vaikka ulkopuolelta havaittaisiin epäkohtia. Psykologinen turvallisuus saatetaan silloin nähdä suojana, jonka taakse epäterveet toimintatavat voivat jäädä piiloon.

Aiemmissa vastauksissa esiin noussut mukavuudenhalu toistui tässäkin yhteydessä.

Vastaajat toivat esille huolen siitä, että psykologinen turvallisuus voi väärin tulkittuna johtaa liialliseen mukavuuteen ja vastuun vähenemiseen. Tällöin yhteisvastuuta ei ehkä tunneta, haastavia keskusteluja vältellään ja kehitystä estetään. Jos työntekijät kokevat, ettei heidän tarvitse pyrkiä parantamaan tai kehittymään, turvallisuus voi kääntyä kehityksen jarruksi.

Kysymykseen psykologisen turvallisuuden vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin saatiin monipuolisia vastauksia, jotka antoivat erilaisia ja paikoin uusia näkökulmia aiheeseen. Osa vastaajista liitti psykologiseen turvallisuuteen riskejä, jotka voivat toteutu-

essaan heikentää työhyvinvointia, erityisesti silloin, kun psykologista turvallisuutta ei ole onnistuttu soveltamaan tasapainoisesti tai sitä tulkitaan väärin.

Yksi vastaajista pohti, voiko psykologinen turvallisuus lisätä muutosvastarintaa tilanteissa, joissa yksilö tuntee olonsa erityisen turvatuksi ja varmaksi omasta työpaikastaan. Tässä herää kysymys siitä, missä määrin psykologinen turvallisuus liittyy työpaikan pysyvyyteen. On totta, että varmuus työpaikasta voi lisätä uskallusta ilmaista mielipiteitä, mutta samalla se saattaa vähentää motivaatiota mukautua muutoksiin, jos henkilö ei koe muutostarvetta omassa asemassaan. Toisessa vastauksessa puolestaan tuotiin esille näkökulma, jonka mukaan työhyvinvointi heikkenee, jos yksilö ei uskalla olla eri mieltä. Tämä viittaa pikemminkin psykologisen turvallisuuden puutteeseen kuin sen liiallisuuteen, ja korostaa turvallisuuden merkitystä avoimen keskustelun ja erilaisuuden hyväksymisen mahdollistajana.

Yhdessä vastauksessa korostettiin, että psykologisen turvallisuuden toteutuminen edellyttää paitsi hyvää johtajuutta, myös työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja ja kykyä hallita omaa ajankäyttöään. Vastaaja nosti esiin huolen siitä, että liiallinen luottamus voi johtaa siihen, että työntekijä kokee jatkuvaa painetta ylittää itsensä. Tällöin riskinä on uupumus, jos työmäärää tai vaatimuksia ei säädellä tasapainoisesti. Vastaajan mukaan hyvä johtaja ei ainoastaan luota työntekijään, vaan myös tuntee tämän rajat ja ohjaa työntekoa kokonaisvaltaisesti.

Monet vastaajat nostivat esiin konkreettisia kielteisiä vaikutuksia, joita psykologisesti turvattoman tai väärin ymmärretyn ilmapiirin koettiin aiheuttavan. Eräs vastaus toi esiin seuraavat ilmiöt:

Vastuuttomuus, liiallinen turvallisuuden tunne voi vähentää vastuullisuutta, mikä voi luoda epätasa-arvoa työkuormissa. Väärinkäsityksiin, jos turvallisuus tulkitaan väärin niin, että kaikki käytös on sallittua, se voi johtaa konflikteihin tai epäselvyyksiin. Motivaation puutteeseen, jos työntekijät kokevat, ettei heidän tarvitse kehittyä tai parantaa, se voi heikentää motivaatiota ja tyytyväisyyttä. (henkilöstöalalla yli 20 vuotta)

Edellä mainittu vastuuttomuus saattaa liittyä tilanteisiin, joissa osa työntekijöistä pysyttelee mukavuusalueellaan, viihtyen keskusteluissa kollegoiden kanssa, samalla kun toiset kantavat enemmän vastuuta varsinaisesta työnteosta. Tällöin työkuormien epätasainen jakautuminen voi kuormittaa osaa työntekijöistä ja aiheuttaa tyytymättömyyttä. Jos turvallisuuden ilmapiirissä sallitaan mikä tahansa käytös ilman seurauksia, se voi johtaa

väärinkäsityksiin, epäselvyyksiin ja konflikteihin tiimissä. Lisäksi, jos työntekijä kokee, ettei hänen tarvitse kehittyä, myös sisäinen motivaatio saattaa kärsiä.

Eräs vastaus korosti tiimin sisäisiä valtasuhteita ja persoonallisuuserojen vaikutusta työhyvinvointiin:

Varmasti tiimissä, jossa on voimakkaita persoonia, ja jotka eivät halua nähdä epäkohtia, voi työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa heidän vaikuttamisen mahdollisuudet, etenkin jos heidän mielestä tiimissä olisi kehityskohteita tai muita epäkohtia. (henkilöstöalalla 11–20 vuotta)

Tämä vastaus nostaa esiin sen, että vahvemmat ja äänekkäämmät persoonat voivat joskus jyrätä hiljaisemmat, jolloin kaikkien ääni ei tule kuuluviin. Tällainen epätasapaino voi heikentää työhyvinvointia erityisesti niillä työntekijöillä, jotka eivät koe voivansa vaikuttaa tai tulla kuulluiksi.

Vastausten perusteella psykologisen turvallisuuden liiallisuus tai epätasapainoinen toteutuminen voi vaikuttaa kielteisesti yksilön, tiimin ja organisaation hyvinvointiin. Vastajat toivat esiin, että psykologisella turvallisuudella saattaa olla monia sellaisia negatiivisia seurauksia, joita aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ei ole vielä kattavasti käsitelty. Erityisesti silloin, kun psykologinen turvallisuus ei ole täysin ja oikein implementoitu osaksi organisaation kulttuuria, se voi heikentää työhyvinvointia ja luoda tilaa epä-tarkoituksenmukaiselle käytökselle tai epätasa-arvoiselle työkuormien jakautumiselle.

## 5 Lopuksi

### 5.1 Yhteenveto ja päätelmät

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden mahdollisia negatiivisia seurauksia työelämässä. Aiemmat tutkimukset ovat pitkälti korostaneet psykologisen turvallisuuden myönteisiä vaikutuksia yksilöiden hyvinvointiin, tiimien tehokkuuteen sekä organisaatioiden oppimiskykyyn ja innovatiivisuuteen (esim. Edmondson 1999, 376; Van Dyne & LePine 1998, 109; Hasan & Kashif 2021, 40). Kuitenkin viime vuosina on alettu yhä enemmän pohtia, voivatko nämä myönteiset vaikutukset kääntyä tietyissä olosuhteissa myös kielteisiksi (esim. Eldor ym. 2023, 15). Tämä tutkimus vahvistaa tätä kriittisempää näkökulmaa ja vastaa ajankohtaiseen tarpeeseen täydentää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden ilmiöstä moniulotteisemmin.

Verkkokyselyn kautta saadut vastaukset viittaavat siihen, että psykologisen turvallisuuden kielteiset seuraukset voivat näyttäytyä kolmella tasolla: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Ilmiötä tarkasteltiin tämän mukaisesti jaoteltuna kolmitasoisena kokonaisuutena, mikä mahdollisti seurausten analysoinnin sekä kokemuksellisella että rakenteellisella tasolla. Yksilötasolla havaittiin, että psykologinen turvallisuus voi heikentää itsensä kehittämistä, rohkeutta ottaa riskejä sekä aktiivista osallistumista, mikäli turvallisuusympäristö tulkitaan passiivisuutta sallivaksi tilaksi. Vastauksissa ilmeni myös jatkuvan positiivisuuden paine ja vaikeus antaa tai vastaanottaa kriittistä palautetta. Nämä voivat estää yksilön ammatillista kasvua ja kehittymistä. Erityisen kiinnostava havainto oli, että psykologinen turvallisuus ei vaikuta kaikkiin samalla tavalla. Persoonallisuuspiirteet, kuten introversio tai voimakas halu välttää konflikteja, näyttäisivät vaikuttavan siihen, miten psykologinen turvallisuus koetaan ja miten sitä hyödynnetään. Toisin sanoen psykologisesti turvallinen ilmapiiri ei automaattisesti aktivoi kaikkia työntekijöitä, vaan osa saattaa vetäytyä entistä enemmän, jos heidän ei odoteta osallistuvan tai ottavan kantaa asioihin. Tämä korostaa tarvetta tarkastella psykologista turvallisuutta myös yksilöllisinä kokemuksina eikä vain kollektiivisena tilana.

Ryhmätasolla havaittiin, että psykologinen turvallisuus voi johtaa esimerkiksi liialliseen konsensuksen hakemiseen, päätöksenteon viivästymiseen ja ryhmäajatteluun, jossa erilaiset näkökulmat jäävät ilmaisematta. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi myös normalisoida passiivisuutta tai epäeettistä käyttäytymistä, mikäli ryhmän jäseniä ei

haasteta ottamaan vastuuta ja tarkastelemaan kriittisesti omia toimintatapojaan. Motivaatio voi heikentyä, jos kaikilta ei odoteta samanlaista panosta tai jos tehtävät jaetaan epätasaisesti. Tällaisissa tilanteissa psykologinen turvallisuus ei tue suoritusta, vaan päinvastoin ylläpitää tehottomuutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Organisaatiotasolla psykologisen turvallisuuden negatiivisista seurauksista esiin nousi erityisesti ryhmien väliset jännitteet ja palautekulttuurin ongelmat. Psykologista turvallisuutta omaavat tiimit voivat eriytyä muista tiimeistä esimerkiksi kateuden vuoksi, jolloin organisaation sisäiseen yhteistyöhön ilmaantuu ongelmia. Psykologinen turvallisuus voi tällöin rajoittaa organisaation oppimista.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta merkittävä havainto oli psykologisen turvallisuuden ja työn merkityksellisyyden mahdollinen yhteys. Eräässä vastauksessa tuotiin esiin bore out -ilmiö, jossa liian turvallisesti koettu työympäristö voi johtaa merkityksettömyyden tunteisiin, jolloin yksilö ei koe olevansa tarpeellinen tai haastettu. Vastaus korostaa sitä, että työssä viihtymiseen tarvitaan psykologisen turvallisuuden lisäksi myös selkeitä tavoitteita, sopivaa kuormitusta ja mahdollisuutta ylittää itsensä. Ilman näitä psykologinen turvallisuus voi jopa heikentää työmotivaatiota ja jaksamista.

Tämä tutkielma tuo aiempaan tutkimuskeskusteluun keskeisiä lisäyksiä. Psykologinen turvallisuus on monitasoinen eli sen vaikutukset ovat erilaisia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Monitasoisuus vaatii erilaista johtamista ja kehittämistyötä eri tasoilla. Psykologinen turvallisuus ei ole universaali kokemus, vaan siihen vaikuttavat yksilön persoonallisuus ja toimintatyöli. Vastoin yleistä käsitystä se ei automaattisesti tue työhyvinvointia, vaan voi myös heikentää sitä, mikäli se kytkeytyy passiivisuuteen, epäselviin rakenteisiin tai liian vähäisiin odotuksiin.

Tutkimustuloksia havainnollistava Taulukko 1 esittää tiivistetysti psykologisen turvallisuuden negatiiviset vaikutukset kolmella eri tasolla (yksilö, tiimi, organisaatio) sekä niitä selittäviä tai mahdollistavia taustatekijöitä. Taulukko kokoaa yhteen tämän tutkielman keskeiset havainnot ja tukee käsitystä siitä, että psykologisen turvallisuuden vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä tai pelkästään myönteisiä.

Taulukko 1. Psykologisen turvallisuuden negatiiviset seuraukset, tasot ja taustatekijät.

Taso	Negatiiviset seuraukset	Syyt ja taustatekijät
Yksilötaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passiivisuus</li> <li>• Riskien ja haasteiden välttely</li> <li>• Kehityksen pysähtyminen</li> <li>• Positiivisuuden paine ja erimielisyyksien välttely</li> <li>• Palautteen välttely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvät odotukset</li> <li>• Ristiriitojen pelko</li> <li>• Psykologisen turvallisuuden ymmärtäminen virheellisesti mukavuutena</li> </ul>
Ryhmätaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäajattelu</li> <li>• Päätöksenteon viivästyminen</li> <li>• Motivaatio-ongelmat</li> <li>• Luovuuden tukahduttaminen</li> <li>• Innovaatioiden tyrehtyminen</li> <li>• Konfliktien välttely</li> <li>• Epäeettinen toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiallinen konsensuksen tavoittelu</li> <li>• Epätasainen osallistuminen</li> <li>• Puuttuva johtajuus tai vastuunjako</li> </ul>
Organisaatiotaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmien väliset jännitteet</li> <li>• Johdon sokea piste (ongelmat eivät nouse esiin)</li> <li>• Virheellinen turvallisuuden tulkinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ristiriita avoimuuden ja vastuullisuuden välillä</li> <li>• Rakenteiden puute</li> <li>• Vääristynyt ilmapiirikäsitys</li> </ul>

Taulukon sisältö on muodostettu tutkimusaineiston laadullisen analyysin ja aiemman kirjallisuuden pohjalta. Se havainnollistaa, että psykologisen turvallisuuden negatiiviset vaikutukset voivat ilmetä eri organisaatiotasoilla ja johtua muun muassa sen yksipuolisesta ymmärtämisestä, epätarkoituksenmukaisesta soveltamisesta tai johtamisessa esiintyvistä puutteista.

Psykologinen turvallisuus on tärkeä, mutta ei yksiselitteisesti hyvä tai tavoiteltava ilmiö kaikissa tilanteissa. Sen vaikutukset riippuvat siitä, miten turvallisuus ymmärretään, miten se ilmenee käytännössä ja miten sitä tuetaan rakenteellisesti. Psykologista turvallisuutta ei tule tarkastella irrallisena tai yksinkertaistettuna tavoitteena, vaan osana laajempaa organisatorista kontekstia. Se voi olla toimiva lähtökohta, mutta se ei yksin riitä. Psykologisen turvallisuuden rinnalle tarvitaan selkeitä vastuita, tavoitteellisuutta, kykyä käsitellä ristiriitoja ja antaa kehittävää palautetta sekä osaavaa johtamista. Tämä tutkielma vahvistaa aiemman tutkimuksen havaintoja psykologisen turvallisuuden hyödyistä, mutta tuo samalla esiin sen, että näiden hyötyjen rinnalla voi esiintyä myös haittoja, erityisesti silloin, kun psykologista turvallisuutta ei ole yhdistetty tarkoituksenmukaisiin toimintatapoihin ja johtamiseen. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, joka voi tuottaa sekä

toivottuja että ei-toivottuja seurauksia. Sen kriittinen tarkastelu ja tasapainoinen soveltaminen voivat auttaa rakentamaan toimivampia ja oikeudenmukaisempia työyhteisöjä.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin kriteerien tulee soveltua tutkimuksen kontekstiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 290), ja tällöin luotettavuus perustuu ennen kaikkea tutkijan tekemien ratkaisujen dokumentointiin ja perusteluihin työn eri vaiheissa. Tutkimustulosten ja aineiston aitouden varmistaminen edellyttää myös alkuperäisen tutkimusaineiston säilyttämistä. (Kananen 2017, 175–176, 178.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee lisäksi tutkijan pyrkimys puolueettomuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan omat ominaisuudet kuten ikä, katsomukset tai asema eivät vaikuta vastaus-ten tulkintaan, vaan vastaajia pyritään kuulemaan heidän omista lähtökohdistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin verkkokyselyllä, mikä mahdollisti sekä määrällisten väittämien että laadullisten avovastausten keruun. Kysely laadittiin yliopiston käyttämällä kyselyalustalla, ja sen visuaaliseen selkeyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Menetelmä valittiin sen helppokäyttöisyyden ja monipuolisuuden vuoksi, mutta siihen liittyy myös tiettyjä rajoitteita. Verkkokyselyjen luotettavuuteen nimittäin vaikuttavat muun muassa vastaajien tavoitettavuus, osallistumisaktiivisuus ja vastausten laatu (Miettinen & Vehkalahti 2013, 90, 93.) Kyselyn väittämien määrä (16 kpl) osoittautui liian suureksi, ja samankaltaiset väittämät saattoivat turhauttaa vastaajia tai vaikuttaa kommentointihalukkuuteen.

Vastaajia pyydettiin mukaan henkilökohtaisesti, ja osallistumisen ehtona oli työskentely henkilöstöalalla, jotta vastaajilla olisi valmiiksi ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta. Kysely julkaistiin myös LinkedInissä, mutta sen kautta ei saatu yhtään vastausta. Tämä saattaa viitata siihen, ettei aihetta koeta tärkeäksi, se voi olla arkaluonteinen tai sen varjopuolista keskusteleminen koetaan vielä jollain tapaa haastavana.

Avoimiin kommenttikenttiin saatiin vastauksia vaihtelevasti. Kaksi vastaajaa jätti kaikki kommenttikentät tyhjiksi, kun taas yksi vastasi niihin jokaisen väittämän kohdalla. Yhteensä avoimia vastauksia annettiin noin 66 % maksimimäärästä, joten vastausaktiivisuus oli kuitenkin melko hyvä. Kommentit olivat pääosin toistensa toisintoja, eikä niissä juurikaan esitetty konkreettisia esimerkkejä tai pohdittu väittämiä ristiriitaisista näkö-

kulmista. Tämä voi kertoa siitä, että psykologisen turvallisuuden negatiivisia puolia on vaikea hahmottaa, etenkin, kun ilmiö mielletään pääosin myönteiseksi. Kyselyn lopussa olleet kolme avointa kysymystä sen sijaan herättivät runsaasti ajatuksia ja antoivat syvyyttä aineistoon.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tehdä yleistyksiä psykologisen turvallisuuden negatiivisista seurauksista, vaan tarkastella ilmiötä laadullisesti ja lisätä ymmärrystä sen monisyisyydestä. Tästä huolimatta on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka voivat rajoittaa tutkimustulosten tulkintaa. Merkittävin rajoite oli vastaajamäärän vähäisyys. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa pienellä otoksella voidaan saavuttaa syvällisiä oivalluksia (Kananen 2017, 36, 126), laajempi aineisto olisi saattanut tuoda esiin uusia, mahdollisesti ristiriitaisiakin näkemyksiä, jotka olisivat rikastaneet tutkimuksen kokonaiskuvaa.

Väittämät perustuivat aiempiin tutkimuksiin, ja niiden tarkoitus oli kartoittaa jo tunnistettuja psykologisen turvallisuuden varjopuolia. On kuitenkin mahdollista, että joitakin negatiivisia seurauksia jäi tutkimuksen ulkopuolelle, etenkin kun aiheesta on tehty vain vähän tutkimusta. Kyselylomakkeen rakenne saattoi myös vaikuttaa siihen, miten innostuneesti vastaajat kommentoivat, koska väitteiden samankaltaisuus saattoi vähentää kiinnostusta tarkempaan pohdintaan.

Vastaajien työuran pituus näkyi selkeästi vastauksissa. Pitkään henkilöstöalalla työskennelleet antoivat moniulotteisempia vastauksia, kun taas lyhyemmän kokemuksen omaavat vastasivat tiiviimmin ja oppikirjamaisemmin. Tämä voi johtua siitä, että he ovat vasta hiljattain tutustuneet psykologiseen turvallisuuteen opiskelun kautta, kun taas kokeneemmat ovat kohdanneet ilmiön käytännössä. Erityisesti erään vastaajan tuoma uusi näkökulma bore outista kuvasti sitä, kuinka osa vastaajista oli todella paneutunut kysymyksiin ja tarkastellut ilmiötä omaa kokemustaan vasten.

Tässä tutkimuksessa teoria ja empiria kulkivat rinnakkain ja kävivät vuoropuhelua vetoketjumallin mukaisesti. Myös tutkimuksen rajoitteet liittyvät tähän: empiirinen aineisto ei kaikilta osin vastannut teoreettisiin odotuksiin, mikä on tutkimuksellisesti kiinnostavaa. Tämä osoittaa, että psykologisen turvallisuuden ilmiössä on edelleen paljon tutkimattomia ulottuvuuksia, etenkin niistä näkökulmista, joita ei vielä ole laajasti tutkittu.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus avasi näkymän psykologisen turvallisuuden vähemmän tutkittuihin puoliin kuten siihen, mitä voi tapahtua, kun hyvää on ehkä liikaa tai kun sen vaikutuksia ei pysähdytä tarkastelemaan kriittisesti. Vaikka tutkimuksessa nousi esiin kiinnostavia havaintoja ja uusia ajatuksia, se myös raivasi tietä monille jatkotutkimusaiheille, joiden tarkastelu voisi olla tulevaisuudessa hyödyllistä. Myös useissa tutkimusartikkeleissa tuotiin esiin lisätutkimuksen tarve, mikä vahvistaa oletusta siitä, että ilmiön tutkimus on vasta alkuvaiheessa.

Ensimmäinen jatkotutkimusaihe liittyy vastaajajoukon kokoon ja koostumukseen. Tässä tutkimuksessa vastaajamäärä jäi vähäiseksi, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä, mutta samalla rajoittaa näkökulmien kirjoa. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä toteuttaa laajempi tutkimus, jossa mukana olisi suurempi joukko eri toimialojen ja organisaatiotasojen edustajia. Tällainen lähestymistapa voisi paljastaa, missä määrin havainnot ovat kontekstiin sidottuja ja missä määrin ne ovat yleisemminkin tunnistettavia.

Toinen kiinnostava suunta olisi syventyä psykologisen turvallisuuden varjopuoliin kokemuksellisesta näkökulmasta. Vaikka kyselytutkimus antoi mahdollisuuden kerätä ajatuksia avoimien vastausten muodossa, jäi konkreettisten esimerkkien määrä melko vähäiseksi. Syvällisemmät menetelmät kuten haastattelut, fokusryhmät tai tapaustutkimukset voisivat tuoda esiin rikkaampia kertomuksia siitä, miten liiallinen psykologinen turvallisuus näyttäytyy arjessa ja millaisia seurauksia sillä on käytännössä.

Lisäksi yksittäisten ilmiöiden tarkastelu syvällisemmin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta voisi tuottaa uutta tietoa. Esimerkiksi ryhmäajattelu, toksinen positiivisuus, bore out, vastuun hämärtyminen, mukavuudenhalun korostuminen ja kritiikin pelko ovat teemoja, jotka nousivat esiin tässäkin aineistossa, mutta jäivät vielä pintapuolisiksi. Niiden erillinen tarkastelu voisi auttaa ymmärtämään paremmin, milloin psykologinen turvallisuus alkaa tuottaa epätoivottuja ilmiöitä ja miksi näin tapahtuu.

Myös työuran vaihe ja kokemus vaikuttivat tässä tutkimuksessa siihen, miten vastaajat suhtautuivat psykologisen turvallisuuden negatiivisiin puoliin. Tulevissa tutkimuksissa olisi kiinnostavaa selvittää tarkemmin, miten työelämäkokemus tai ikä muovaavat suhtautumista aiheeseen. Eroavatko kokemukset esimerkiksi uran alkuvaiheessa olevien ja pitkän uran tehneiden välillä, ja mistä nämä erot johtuvat?

Jatkossa olisi mielenkiintoista syventää ymmärrystä siitä, miten psykologisen turvallisuuden kielteiset seuraukset ilmenevät erilaisissa organisaatiokulttuureissa. Myös persoonallisuuspiirteiden ja psykologisen turvallisuuden kokemuksen yhteyttä olisi syytä tutkia tarkemmin, samoin kuin johdon roolia psykologisen turvallisuuden ja tavoitteellisuuden yhteensovittamisessa. Kokeelliset tutkimusasetelmat voisivat antaa lisävaloa siihen, milloin psykologinen turvallisuus kääntyy mahdollisesti itseään vastaan ja miten tältä voitaisiin välttyä.

## Lähteet

- Arnetz, Judith E. – Sudan, Sukhesh – Fitzpatrick, Laurie – Cotten, Shelia R. – Jodoin, Christine – Chang, Chu-Hsiang (Daisy) – Arnetz, Bengt B. (2019) Organizational determinants of bullying and work disengagement among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 75 (6), 1229–1238.
- Bernards, Bernard – Schimdt, Eduard – Groeneveld, Sandra (2024) Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public Administration*, Vol. 102 (4), 1323–1341.
- Bransby, Derrick P. – Kerrissey, Michaela J. – Edmondson, Amy C. (2024) Paradise Lost (and Restored?): A Study of Psychological Safety over Time. *Academy of Management Discoveries*, 2024–03.
- Bresman, Henrik – Edmondson, Amy C. (2022) Exploring the Relationship between Team Diversity, Psychological Safety and Team Performance: Evidence from Pharmaceutical Drug Development. *Harvard Business School Working Paper 22-055*, 8.12.2022, <[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-055\\_f2e2780c-e291-4a38-9813-655457827760.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-055_f2e2780c-e291-4a38-9813-655457827760.pdf)>, haettu 7.8.2024.
- Bstieler, Ludwig – Hemmert, Martin (2010) Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27 (4), 460-622.
- Byung-Jik, Kim (2020) Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees. *SAGE open*, Vol. 10 (2), 1–10.
- Castro, Dotan R. – Anseel, Frederik – Kluger, Avraham N. – Lloyd, Karina J. (2018) Mere Listening Effect on Creativity and the Mediating Role of Psychological Safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol. 12 (4), 489–501.
- Deng, Hong – Leung, Kwok – Lam, Catherine K. – Huang, Xu (2019) Slacking Off in Comfort: A Dual-Pathway Model for Psychological Safety Climate. *Journal of Management*, Vol. 45 (3), 1114–1144.
- Duhigg, Charles (2016) What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine* 25.2.2016. <<https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>>, haettu 28.2.2026.

- Edmondson, Amy (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Edmondson, Amy C. (2002) Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work teams. Teoksessa: *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 255–275. Harvard Business School, Cambridge. <[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/02-062\\_0b5726a8-443d-4629-9e75-736679b870fc.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/02-062_0b5726a8-443d-4629-9e75-736679b870fc.pdf)>, haettu 4.4.2025.
- Edmondson, Amy C. – Bransby, Derrick P. (2023) Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10 (1), 55–78.
- Edmondson, Amy C. – Lei, Zhike (2014) Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), 23–43.
- Edmondson, Amy C. (2004) Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. Teoksessa: *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, toim. Kramer, Roderick M. – Cook, Karen S., 239–272. Russell Sage Foundation, New York.
- Edmondson, Amy C. – Schein, Edgar H. (2012) *Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. 1. painos. Jossey-Bass, San Francisco.
- Edmondson, Amy C. (2019) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. John Wiley & Sons.
- Eldor, Liat – Hodor, Michal – Cappelli, Peter (2023) The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 177 (1), 104–255.
- Elsayed, Ahmed M. – Zhao, Bin – Goda, Abd El-mohsen – Elsetouhi, Ahmed M. (2023) The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediaton model. *Frontiers in Psychology*, Vol. 14, 1042911–1042911.
- Ferrère, Antoine – Rider, Chris – Renerte, Baiba – Edmondson, Amy C. (2022) Fostering Ethical Conduct Through Psychological Safety. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 63 (4), 39–43.

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, Vol. 70 (1), 113–165.
- Gallo, Amy (2023) What Is Psychological Safety? *Harvard Business Review Digital Articles*, February 2023 (15.2.2023), 1-8 <<https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e55516ff-8ebc-4a63-9739-3163b83a9445%40redis>>, haettu 5.8.2024.
- Gheorghe, Andreea – Curşeu, Petru Lucian – Fodor, Oana C. (2024–05) Personality and humor in groups: implications for collective emotional intelligence, psychological safety and satisfaction. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 30 (1/2), 1–22.
- Grailey, Kate – Leon-Villapalos, Clare – Murray, Eleanor – Brett, Stephen (2021) Exploring the factors that promote or diminish a psychologically safe environment: a qualitative interview study with critical care staff. *BMJ open*, Vol. 11 (8), 1–8.
- Grailey, Kate – Lound, Adam – Murray, Eleanor – Brett, Stephen J. (2023) The influence of personality on psychological safety, the presence of stress and chosen professional roles in the healthcare environment. *PLoS one*, Vol. 18 (6), 1–20.
- Grant, Adam M. – Schwartz, Barry (2011) Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U. *Perspectives on psychological science*, Vol. 6 (1), 61–76.
- Hasan, Fouzia – Kashif, Muhammad (2021) Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 13 (1), 40–59.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirvikallio, Jenni – Haaranen, Ari – Hult, Marja (2024) Psychological safety, social support, and commitment among nurse managers: A cross-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research*, Vol. 44, 1–7.
- Huhtinen, Aki-Mauri – Tuominen, Juha (2020) Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 296–307. Gaudeamus, Helsinki.

- Joo, Baek-Kyoo (Brian) – Yoon, So Kyum – Galbraith, Diane (2023) The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as mediator. *Organizational Management Journal*, Vol. 20 (1), 4–16.
- Kahn, William A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (4), 692–724.
- Kananen, Jorma (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kumar, Santhi (2024) Psychological Safety. What It Is, Why Teams Need It, and How to Make It Flourish. *Chest*, Vol. 165 (4), 942–949.
- Kyambade, Mahadih – Namuddu, Regis – Mugambwa, Joshua – Namatovu, Afulah (2024–12) I can't express myself at work: encouraging socially responsible leadership and psychological safety in higher education setting. *Cogent Education*, Vol. 11 (1), Article 2373560.
- Lawrence, Tracy (2025) The Blind Side Of Leadership: Toxic Positivity In Workplace Culture. *Forbes* 26.3.2025.  
<<https://www.forbes.com/sites/tracylawrence/2025/03/26/the-blind-side-of-leadership-toxic-positivity-in-workplace-culture/>>, haettu 30.3.2025.
- Lechner, Alexandra – Mortlock, Jutta Tobias (2022) How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 51 (2), 1–9.
- Lenberg, Per – Wallgren Tengberg, Lars Göran – Feldt, Robert (2017–08) An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change. *Empirical software engineering: an international journal*, Vol. 22 (4), 2179–2205.
- London, Manuel – Volmer, Judith – Zyberaj, Jetmir – Kluger, Avraham N. (2023) Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety. *Human Resource Management Review*, Vol. 33 (2), Article 100953.
- Martin, Rod A. – Puhlik-Doris, Patricia – Larsen, Gwen – Gray, Jeanette – Weir, Kelly (2003) Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, Vol. 37 (1), 48–75.
- Marx-Fleck, Stefanie – Junker, Nina M. – Artinger, Florian – van Dick, Rolf (2021) Defensive decision making: Operationalization and the relevance of

psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 94 (3), 616–644.

May, Douglas R. – Gilson, Richard L. – Harter, Lynn M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 (1), 11–37.

Miettinen, Jani – Vehkalahti, Kimmo (2013) Verkkokyselytutkimusten otosten valinta. Teoksessa: *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. Salla-Maaria Laaksonen – Janne Matikainen – Minttu Tikka, 84–104. Bookwell, Jyväskylä.

Mitterer, Dennis M. – Mitterer, Heather E. (2023) The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 23 (1), 29–41.

Mui, Lau Ung – Saili, Jamayah bt (2024) Toxic Positivity and Its Role among Young Adult Workers. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, Vol. 10 (1), 50–71.

Munawar, Sidra – Yousaf, Hummaira Qudsia – Ahmed, Muneeb – Rehman, Sumaira (2024) The impact of emotional intelligence, servant leadership, and psychological safety on employee's innovative behavior with the moderating effect of task interdependence in Lahore, Pakistan. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, Vol 43 (9), 8186–8199.

Nembhard, Ingrid M. – Edmondson, Amy C. (2006) Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (7), 809–1029.

Pearsall, Matthew J. – Ellis, Aleksander P. J. (2011) Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (2), 401–411.

Pierce, Jason R. – Aguinis, Herman (2013) The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, Vol. 39 (2), 313–338.

Psych Safety 4.6.2022 Weaponisation of Psychological Safety.

<<https://psychsafety.com/psychological-safety-65-weaponisation-of-psychological-safety/>>, haettu 30.3.2025.

- Psych Safety 28.3.2024 Google's Project Aristotle. <<https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/>>, haettu 22.3.2025.
- Puusa, Anu (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 145–156. Gaudeamus, Helsinki.
- Räsänen, Pekka – Sarpila, Outi (2013) Internet-lomake vai ei? Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa: *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. Salla-Maaria Laaksonen – Janne Matikainen – Minttu Tikka, 68–83. Bookwell, Jyväskylä.
- Stock, Ruth Maria (2015) Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior? *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32 (4), 480–655.
- Sutela, Hanna – Pärnänen, Anna – Keyriläinen, Marianne (2019) *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Toivanen, Minna – Käsälä, Marja – Kalliomäki-Levanto, Tiina – Kauppi, Maarit – Tuomivaara, Seppo – Yli-Kaitala, Kirsi – Suorsa, Teemu (2021) *Onnekkfaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Turtiainen, Riikka – Östman, Sari (2013) Verkkotutkimuksen eettiset haasteet: Armi ja anoreksia. Teoksessa: *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. Salla-Maaria Laaksonen – Janne Matikainen – Minttu Tikka, 49–67. Bookwell, Jyväskylä.
- van Dijk, Sanne (2024) Crossing the Line: Exploring Unethical Behavior's Impact on Psychological Safety and Job Performance in Agile Settings. <[https://essay.utwente.nl/100206/1/vanDijk\\_BA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/100206/1/vanDijk_BA_BMS.pdf)>, haettu 12.8.2024.
- Van Dyne, Linn – LePine, Jeffrey A. (1998) Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (1), 108–119.
- Weis-Rappaport, Hadar – Kluger, Avraham N. (2024) The effects of listening with “time-sharing” on psychological safety and social anxiety: the moderating role of narcissism and depression. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 164 (2), 218–229.

- Wyatt, Dr Zoe (2024) The Dark Side of #PositiveVibes: Understanding Toxic Positivity in Modern Culture. *Psychiatry and Behavioral Health*, Vol. 3 (1), 1–6.
- Zhang, Yejun – Wan, (Min (Maggie) (2021) The double-edged sword effect of psychological safety climate: a theoretical framework. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 27 (5/6), 377–390.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

Hei,

opiskelen Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Teen pro gradu -tutkielmaa johtamisen ja organisoinnin pääaineessa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää psykologisen turvallisuuden negatiivisia vaikutuksia työpaikalla.

Psykologinen turvallisuus mielletään helposti vain positiiviseksi asiaksi. Muutamissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että psykologisesta turvallisuudesta voi aiheutua myös negatiivisia seurauksia. Koska tällaisia tutkimuksia on kovin vähän, asiaan tarvitaan vahvistusta. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada tukea näihin tutkimustuloksiin.

Tutkielmani on tarpeellinen, jotta saadaan enemmän tietoa siitä, onko psykologisesti turvallinen työympäristö pelkästään positiivinen asia vai voisiko siitä seurata myös jotain negatiivista. Siksi kaikki vastaukset ovat todella tärkeitä tutkimuksen onnistumiseksi.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajan tietoja tule näkyviin mihinkään. Kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tässä pro gradu -tutkielmassa. Aineistoa säilytetään tietoturvasääntöjen mukaisesti yliopiston verkkolevyillä, ja se hävitetään asianmukaisesti, kun tutkimus on valmis.

Pyydän vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 4.10.2024.

Kiitos etukäteen vastauksistasi!

Annan mielelläni lisätietoja kyselyyn liittyen.

Ystävällisin terveisin

Miia Rosenlund

[misuro@utu.fi](mailto:misuro@utu.fi)

---

Kyselyssä on taustakysymysten jälkeen ensin 16 väittämää psykologisen turvallisuuden negatiivisista seurauksista. Vastaa asteikolla 1–5, miten samaa tai eri mieltä olet väittämän kanssa.

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = osittain eri mieltä
- 3 = osittain samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä
- 5 = en osaa sanoa

Valitse oikeaa vaihtoehtoa vastaava numero. Kunkin väitteen jälkeen on Lisätietoja -kenttä. Tässä voit kertoa kuhunkin väitteeseen liittyviä esimerkkejä, joita on esiintynyt omassa työssäsi, väitteestä heränneitä ajatuksia tai muita huomioita. Voit myös perustella vastauksesi tässä. Nämä lisätiedot antavat väittämistä havainnollistavaa lisätietoa ja ovat siksi tutkimuksen kannalta tärkeitä. Toivon, että kuvailet mahdollisuuksiesi mukaan tässä näkemyksiäsi vielä tarkemmin.

Väitteiden jälkeen on vielä kolme avointa kysymystä, joihin toivon sinun myös vastaavan. Avointen kysymysten ajatuksena on saada entistä syvempää ja laajempaa näkemystä aiheesta.

---

#### Taustakysymykset:

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on henkilöstöalalta?

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Mitä psykologinen turvallisuus mielestäsi tarkoittaa?

---



---



---



---



---

**Väittämät:**

**Psykologinen turvallisuus voi aiheuttaa epäeettistä käytöstä.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi vähentää työskentelymotivaatiota.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi heikentää suoriutumista työtehtävissä.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi johtaa riskien ja haasteiden välttelemiseen.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi vähentää innovaatioita.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus johtaa ryhmäajatteluun, jossa erilaiset mielipiteet jäävät huomioimatta.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi johtaa työntekijöiden passiivisuuteen.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi johtaa siihen, että työntekijät eivät koe tarpeelliseksi kehittää itseään.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi luoda paineen olla jatkuvasti positiivinen.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus yhdessä tiimissä voi lisätä sen ja muiden organisaation tiimien välisiä jännitteitä.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi vaikeuttaa eriävien mielipiteiden esittämistä.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi hidastaa päätöksentekoa.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus voi vaikeuttaa palautteen antamista ja vastaanottamista.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi estää organisaatiota reagoimasta muutoksiin tehokkaasti ja vähentää joustavuutta.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi aiheuttaa viivyttelyä.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Psykologinen turvallisuus yksilökeskeisessä ryhmässä voi vähentää luovuutta ja siihen käytettyä aikaa.**

- 1    2    3    4    5

**Lisätietoja**

---

**Avoimet kysymykset:**

**Voiko psykologista turvallisuutta olla mielestäsi liikaa? Mitä siitä voisi mielestäsi seurata?**

---

---

---

---

---

**Mitä muita negatiivisia vaikutuksia edellä listattujen väitteiden lisäksi psykologisella turvallisuudella voi havaintojesi perusteella olla?**

---

---

---

---

---

**Mitä negatiivisia vaikutuksia psykologisella turvallisuudella voi kokemustesi mukaan olla työntekijöiden työhyvinvointiin?**

---

---

---

---

---