



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **Psykologinen turvallisuus teollisuuden arjessa**

Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia tehokkuus- ja tuotantopaineiden keskeltä

Johtaminen ja organisointi,  
Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö  
Pro gradu -tutkielma

Laatija(t):  
Helmi Mustonen

Ohjaaja(t):  
KTT Essi Saru

11.5.2026

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä(t):** Helmi Mustonen

**Otsikko:** Psykologinen turvallisuus teollisuuden arjessa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia tehokkuus- ja tuotantopaineiden keskeltä.

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

**Sivumäärä:** 56 sivua + liitteet 5 sivua

**Päivämäärä:** 11.5.2026

## Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten esihenkilöt tukevat psykologista turvallisuutta tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla. Aihe on ajankohtainen, koska työelämässä korostuvat samanaikaisesti korkeat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset sekä tarve huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja työssä jaksamisesta. Psykologinen turvallisuus on tässä tutkimuksessa ymmärretty työntekijöiden kokemuksena siitä, että työympäristössä on turvallista tuoda esiin huolia, virheitä, kehitysehdotuksia ja eriäviä näkemyksiä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tutkimus kohdistuu erityisesti teollisuusympäristöön, jossa tuotantopaineet, hierarkkiset rakenteet ja turvallisuuskriittisyys luovat psykologisen turvallisuuden rakentumiselle erityiset reunaehdot.

Tutkimuksen päättökysymys on, miten esihenkilöt tukevat psykologista turvallisuutta tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla. Tätä täsmennettiin kolmella alakysymyksellä, millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja esihenkilöt käyttävät psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi, miten työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden toteutuvan omassa työssään sekä miten tehokkuuspaineet ja teollisuuden rakenteelliset tekijät vaikuttavat esihenkilötyöhön ja työilmapiiriin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä haastateltavien kokemuksista, tulkinnoista ja arjen vuorovaikutuksesta.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Aineisto koostui neljän esihenkilön ja neljän työntekijän haastattelusta, jotka toteutettiin tammikuun ja helmikuun 2026 aikana. Haastateltavat työskentelivät eri teollisuusalan organisaatioissa, joissa tuotannolliset tavoitteet, turvallisuusvaatimukset ja hierarkkiset rakenteet olivat keskeinen osa työn arkea. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla teemallisella analyysillä. Analyysissä tarkasteltiin erityisesti esihenkilötyötä, arjen vuorovaikutusta, tehokkuus- ja tuotantopaineita, virheiden käsittelyä sekä teollisuuskontekstin rakenteellisia piirteitä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykologinen turvallisuus rakentuu teollisuudessa arjen vuorovaikutuksessa, mutta sen mahdollisuuksia muokkaavat voimakkaasti tehokkuuspaineet ja rakenteelliset tekijät. Esihenkilöiden näkökulmasta psykologisen turvallisuuden tukeminen näyttäytyi jatkuvana tasapainoiluna turvallisuuden, tehokkuuden ja henkilöstön jaksamisen välillä. Työntekijöiden näkökulmasta psykologinen turvallisuus oli epätasaisesti jakautuva ja hauras kokemus, jota heikensivät erityisesti vähättelevät reaktiot, ulkopuolisuuden tunne, hierarkkisuus ja kokemukseen perustuvat valtasuhteet. Tulosten perusteella esihenkilö voi toimia joko psykologista turvallisuutta vahvistavana puskurina tai sitä heikentävänä tekijänä riippuen siitä, miten hän reagoi työntekijöiden esiin tuomiin huoliin, virheisiin ja kehitysehdotuksiin. Tutkimus tuo esiin, että psykologisen turvallisuuden vahvistaminen teollisuuden alalla edellyttää samanaikaisesti vuorovaikutuksellisesti sensitiivistä esihenkilötyötä, oikeudenmukaisia käytäntöjä sekä rakenteellisten esteiden tunnistamista.

**Avainsanat:** psykologinen turvallisuus, tehokkuuspaineet, teollisuus, esihenkilötyö, työntekijöiden tukeminen

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	9
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>10</b>
2.1	Psykologisen turvallisuuden käsite	10
2.2	Esihenkilötyön rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa	12
2.3	Tehokkuuspaineiden vaikutus työyhteisöihin ja johtamiseen	15
2.4	Teollisuusalan erityispiirteet ja kulttuurinen konteksti	17
2.5	Teoreettinen synteesi	20
<b>3</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b>	<b>24</b>
3.1	Tutkimusstrategia ja lähestymistapa	24
3.2	Aineistonkeruu ja haastatteluprosessi	25
3.3	Aineiston analyysimenetelmät	29
3.4	Tutkimuksen eettiset näkökulmat ja luotettavuus	31
<b>4</b>	<b>Tulokset</b>	<b>33</b>
4.1	Esihenkilöiden näkökulma psykologiseen turvallisuuteen	33
4.2	Työntekijöiden kokemukset	34
4.3	Tehokkuuspaineiden ja rakenteiden vaikutus	37
4.4	Tulosten yhteenveto ja tulkinta	38
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset</b>	<b>45</b>
5.1	Tutkimuskysymysten valossa tehdyt johtopäätökset	45
5.2	Käytännön suositukset esihenkilötyön kehittämiseksi	48
5.3	Tutkimukset luotettavuus, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	50
	<b>Lähteet</b>	<b>53</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>57</b>
	Liite 1 Haastattelukysymykset	57

<b>Liite 2 Saatekirje</b>	<b>61</b>
<b>Liite 3 Suostumuslomake</b>	<b>63</b>
<b>Liite 4 Tietosuojaseloste</b>	<b>64</b>
<b>Liite 5 Selvitys tekoälyn käytöstä</b>	<b>68</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	23
Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden rakentuminen empiiristen tulosten perusteella	43

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastattelujen kesto	28
Taulukko 2. Aineiston analyysin eteneminen	31

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Psykologisella turvallisuudella viitataan yksilön tai ryhmän jaettuun käsitykseen siitä, että sosiaalisessa ympäristössä on turvallista ottaa vuorovaikutuksellisia riskejä, kuten esittää keskeneräisiä ideoita, tuoda esiin huolia, myöntää virheitä tai esittää eriäviä mielipiteitä, ilman pelkoa nöyryytyksestä, leimautumisesta tai rangaistuksista (Edmondson ym. 2022, 56). Työelämässä on saamaan aikaan vahva paine maksimoida tehokkuutta ja tuottavuutta sekä huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työurien kestävydestä. Esihenkilöt toimivat näiden vaatimusten välissä ja heidän roolinsa on keskeinen työilmapiirin, psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden jaksamisen kannalta. Tehokkuus- ja tuotantopaineet voidaan ymmärtää työn vaatimuksina, joissa korostuvat kovat tuotantotavoitteet, tiukat aikataulut ja jatkuva tarve lisätä tuottavuutta. Tällaiset vaatimukset ovat voimistuneet globalisaation, 24/7-talouden ja teknologisen murroksen myötä, kun organisaatiot pyrkivät maksimoimaan suorituskykyään nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. (Lee ym. 2024, 174). Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, että miten näitä ristiriitaisia odotuksia voidaan sovittaa yhteen.

Tutkimuksellisesti aihe on kiinnostava erityisesti siksi, että psykologista turvallisuutta on tarkasteltu runsaasti yleisenä työelämä- ja tiimi-ilmiönä, mutta sen rakentumista tehokkuuspaineiden keskellä sekä teollisuuden toimintaympäristössä on tutkittu rajatumminkin. Teollisuuden ala muodostaa psykologisen turvallisuuden tarkastelulle erityisen kontekstin, koska siinä yhdistyvät usein turvallisuuskriittinen työ, hierarkkiset rakenteet, selkeä työnjako, vuoro- ja yötyö sekä voimakkaat tuotannolliset vaatimukset. Psykologista turvallisuutta on usein lähestytty joko johtamisen, työntekijäkokemusten tai organisaatiokulttuurin näkökulmasta erillisinä kysymyksinä. Tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan samanaikaisesti esihenkilötyön, työntekijöiden kokemusten sekä teollisuuden rakenteellisten reunaehtojen näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten psykologinen turvallisuus rakentuu teollisuuden kontekstissa, jossa tehokkuusvaatimukset ovat merkittävä osa arkea. Tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä, työhyvinvoinnin tukemisessa sekä turvallisuuskulttuurin laajentamisessa kattamaan myös psykologiset näkökulmat. Tutkimuksessa selvitetään miten esihenkilöt voivat rakentaa psykologista turvallisuutta työntekijöilleen tehokkuuspaineiden keskellä teollisuusaloilla. Tässä tutkimuksessa teollisuuden alalla viitataan erityisesti sellaisiin toimintaympäristöihin, joissa tehdään esimerkiksi tuotantoa, kunnossapitoa, asennusta tai muuta teknistä

työtä organisaatioissa, joita määrittävät turvallisuuskriittisyys, aikataulutetut työprosessit ja tehokkuusvaatimukset. Olennaista tutkimuksen kannalta ei ole yksittäinen toimialan nimike, vaan se, että työn arkea kehystävät samankaltaiset rakenteelliset ehdot, kuten hierarkia, vastuunjako, turvallisuusnormit ja tuotannollinen paine. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten psykologinen turvallisuus tukee työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista ristiriitaisissa vaatimuksissa.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Millainen rooli esihenkilötyöllä on psykologisen turvallisuuden rakentumisessa tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla?

Tutkimusta ohjaavat seuraavat alakysymykset:

- Millaisena esihenkilötyön rooli näyttäytyy psykologisen turvallisuuden rakentumisessa?
- Miten työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden toteutuvan omassa työssään?
- Miten tehokkuuspaineet ja teollisuuden rakenteelliset tekijät vaikuttavat esihenkilötyöhön ja työilmapiiriin?

Tutkimuskysymykset on valittu siten, että ne tukevat tutkimuksen tavoitetta tuottaa syvällistä ymmärrystä psykologisen turvallisuuden rakentumisesta teollisuuden kontekstissa, jossa tehokkuusvaatimukset ovat keskeinen osa työn arkea. Päätutkimuskysymys kohdistuu esihenkilötyön rooliin, koska tutkimuksen lähtökohtana on oletus siitä, että esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa siinä, miten turvalliseksi työyhteisön vuorovaikutus muodostuu. Kysymys suuntaa tarkastelun siihen, millaisena esihenkilötyö näyttäytyy psykologisen turvallisuuden rakentumisen kannalta tehokkuuspaineiden keskellä.

Alakysymykset jäsentävät päätutkimuskysymystä tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisiin osaluokkiin. Ensimmäinen alakysymys tarkentaa esihenkilötyön merkitystä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Toinen alakysymys tuo esiin työntekijöiden kokemuksellisen näkökulman, mikä on tärkeää, koska psykologinen turvallisuus ilmenee nimenomaan työntekijöiden kokemuksesta siitä, onko työympäristössä turvallista puhua avoimesti. Kolmas alakysymys puolestaan kytkee ilmiön teollisuuden toimintaympäristöön tarkastelemalla, miten tehokkuuspaineet ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat esihenkilötyöhön ja työilmapiiriin. Yhdessä tutkimuskysymykset tukevat tutkimuksen tavoitetta tarkastelemalla ilmiötä johtamisen, kokemuksen ja toimintaympäristön tasoilla.

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimus keskittyy teollisuuden alan organisaatioihin, joissa esihenkilötyö on vahvasti sidoksissa tuotantotavoitteisiin ja turvallisuuskulttuuriin. Tutkimus tarkastelee ilmiötä kahdesta näkökulmasta, jotka ovat esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten kautta.

Tutkimus on laadullinen ja perustuu teemahaastatteluihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin johdon strategiset näkökulmat sekä organisaation laajemmat rakenteelliset muutokset, koska ne ohjaisivat tarkastelua pois tutkimuksen ydinkysymyksestä, eli siitä, miten psykologinen turvallisuus rakentuu esihenkilötyössä tehokkuuspaineiden keskellä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti lähiesihenkilöiden ja työntekijöiden arjen kokemuksista, vuorovaikutuksesta ja tulkinnoista. Strategisen johdon näkökulman sisällyttäminen olisi laajentanut tutkimuksen kohdetta organisaatiotason päätöksentekoon, kun taas rakenteellisten muutosten tarkastelu olisi edellyttänyt erilaista tutkimusasetelmaa ja mahdollisesti erilaista aineistoa.

Tutkielma etenee johdannosta teoreettisen tarkastelun ja menetelmällisten ratkaisujen kautta empirisiin tuloksiin ja niiden pohjalta muodostettuihin johtopäätöksiin. Johdantoluvun tehtävänä on perustella tutkimuksen ajankohtaisuus ja merkitys sekä rajata tutkimuksen kohde ja tavoitteet. Toisessa luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen perusta. Sen tehtävänä on määritellä tutkimuksen keskeiset käsitteet, jäsentää aiempaa tutkimusta ja muodostaa analyyttinen viitekehys, jonka avulla empiristä aineistoa voidaan tulkita. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toteutustapa ja perustellaan tehdyt menetelmälliset valinnat. Luvun tarkoituksena on tehdä tutkimusprosessista läpinäkyvä ja osoittaa, miten aineisto on kerätty, analysoitu ja arvioitu luotettavuuden sekä eettisyyden näkökulmasta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Luvun tehtävänä on tuoda näkyviin, miten esihenkilöt ja työntekijät kuvaavat psykologisen turvallisuuden rakentamista, millaisia merkityksiä he antavat tehokkuuspaineille sekä miten teollisuusalan rakenteelliset piirteet näyttäytyvät heidän kokemuksissaan. Viidennessä luvussa tuloksia tulkitaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ja aiempaan tutkimukseen. Luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, arvioidaan niiden merkitystä sekä nostetaan esiin käytännön kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimustarpeita. Tutkielman lopussa esitetään käytetyt lähteet sekä liitteet.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Psykologisen turvallisuuden käsite

Psykologinen turvallisuus on viime vuosikymmeninä vakiintunut keskeiseksi käsitteeksi työyhteisöjen ja tiimien toiminnan tarkastelussa. Sillä viitataan yksilön tai ryhmän jaettuun käsitykseen siitä, että sosiaalisessa ympäristössä on turvallista ottaa vuorovaikutuksellisia riskejä, kuten esittää keskenkäisiä ideoita, tuoda esiin huolia, myöntää virheitä tai esittää eriäviä mielipiteitä, ilman pelkoa nöyryytyksestä, leimautumisesta tai rangaistuksista. (Edmondson ym. 2022, 56). Psykologinen turvallisuus liitetään siis nimenomaan kokemukseen ympäristön reaktioista, ei yksilön persoonallisuuden tai yleiseen rohkeuteen.

Edmondson ym. (2022, 57) tarkentavat Kahnin (1990) esittämää näkemystä, jonka mukaan psykologinen turvallisuus on työntekijöiden psykologisen läsnäolon keskeinen edellytys. Turvalliseksi koetussa työympäristössä työntekijät uskaltavat tuoda itsensä kokonaisemmin työhönsä, kun taas turvattomuus johtaa vetäytymiseen ja erilaiseen suojautumiskäyttäytymiseen. Edmondsonin (1999, 366–367) tutkimuksessa kehitettiin tiimitason psykologisen turvallisuuden käsitteen ja osoitti, että psykologinen turvallisuus on yhteydessä tiimien oppimiskäyttäytymiseen ja suorituskäyttöön.

Viime vuosikymmenten aikana psykologista turvallisuutta koskeva empiirinen tutkimus on lisääntynyt merkittävästi ja ilmiötä on tarkasteltu useilla analyysitasoilla yksilöstä organisaatioon. Newman ym. (2017, 522) systemaattinen kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen 83 julkaistua tutkimusta ja osoittaa, että valtaosa tutkimuksesta nojaa Edmondsonin (1999) esittämään määritelmään psykologisesta turvallisuudesta ja sen mittaamiseen tiimitason ilmiönä. Katsauksen perusteella psykologinen turvallisuus kytkeytyy johdonmukaisesti myönteisiin työelämäilmiöihin, kuten oppimiskäyttäytymiseen, tiedon jakamiseen, äänenkäyttöön (voice), innovatiivisuuteen, luovuuteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen eri konteksteissa. Erityisen keskeiseksi psykologinen turvallisuus näyttää ympäristöissä, joissa tehtävät ovat monimutkaisia, virheriskit suurina ja yhteistyö välttämätöntä, juuri tällaisissa olosuhteissa sen on todettu tukevan sekä yksilö- että tiimitason oppimista ja suorituskäyttöä. (Newman ym. 2017, 521).

Jawaria ym. (2023, 146) määrittelevät psykologisen turvallisuuden yksilön käsitykseksi siitä, millaisia seurauksia vuorovaikutuksellisten riskien, kuten ideoiden, huolten tai erimielisyyksien esiintymisen ottamisella on työympäristössä. Psykologisesti turvalliseksi koettu työyhteisö madaltaa kynnystä osallistua, jakaa ajatuksia ja toimia yhteisten tavoitteiden eteen, koska työntekijä ei odota sosiaalisia tai urallisia rangaistuksia avoimuudestaan (Jawaria ym. 2023, 146.) Tällöin psykologinen

turvallisuus näyttäytyy käytännössä kokemuksena kunnioituksesta, luottamuksesta ja hyväksytyksi tulemisesta, mikä tukee myös halukkuutta kokeilla uutta ja tuoda esiin kehitysehdotuksia. Tämä näkemys on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jossa psykologinen turvallisuus ymmärretään nimenomaan turvana ottaa sosiaalisia riskejä yhteisen työn ja oppimisen nimissä, ei yksilön persoonallisuuden piirteinä.

Jawaria ym. (2023, 146) sijoittavat psykologisen turvallisuuden laajempaan organisatoriseen kokonaisuuteen, se toimii psykologisena mekanismina, jonka kautta organisaation käytännöt voivat kanavoitua myönteiseen työntekijäkäyttäytymiseen, kuten tiedon jakamiseen ja äänenkäyttöön. Näin psykologinen turvallisuus näyttäytyy sekä itsenäisenä hyvinvoinnin elementtinä että suorituskykyä välittävänä tekijänä.

Psykologista turvallisuutta on viime vuosina tarkasteltu yhä enemmän myös ajallisesti rakentuvana ilmiönä eikä vain pysyvänä tiimin ominaisuutena. Fyhn ym. (2025, 1) korostavat, että psykologinen turvallisuus on eräänlainen hauras tai kulutettava resurssi, joka voi sekä vahvistua että heikentyä ajan myötä. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus ei synny pelkästään siitä, että ihmiset viettävät aikaa yhdessä, vaan ratkaisevaa on se, millaisia vuorovaikutusprosesseja tiimissä ylläpidetään. Erityisen merkitykselliseksi prosesseiksi tunnistettiin yhteyden rakentaminen, työn ja odotusten selkiyttäminen, toisten tukeminen sekä yhteisen suoriutumisen kokemukset (Fyhn ym. (2025, 1).

Psykologisen turvallisuuden ajallinen ulottuvuus saa tukea myös Gerlachin ym. (2022, 1) tutkimuksesta, jossa havaittiin, että psykologinen turvallisuus voi projektin aikana jopa heikentyä. Tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden lähtötasoon ja kehitykseen vaikuttavat muun muassa tiimin kokoonpano, demografiset jakolinjat ja jäsenten väliset erot persoonallisuudessa (Gerlachin ym. 2022, 1).

Työpaikan turvallisuutta koskevassa tutkimuksessa huomio on siirtynyt yhä enemmän teknisistä ja fyysisistä vaaratekijöistä myös niin sanottuun inhimilliseen tekijään. Turvallisuuspoikkeamien ja tapaturmien taustalla ei nähdä vain koneisiin, olosuhteisiin tai sääntöihin liittyviä puutteita, vaan myös työntekijöiden psykologisia prosesseja, kuten tapaa havaita riskejä, arvioida tilanteita ja toimia paineen alla. Tämän näkökulman mukaan turvallinen toiminta ei ole pelkästään ohjeiden noudattamista, vaan siihen vaikuttavat myös yksilön kokemukset, tulkinnat ja psykologinen tila työssä. (Kotzé ym. 2013, 1934–1936.) Näin tarkasteltuna psykologinen turvallisuus on osa laajempaa turvallisuuskäyttäytymisen kokonaisuutta, jos työntekijä kokee voivansa tuoda esiin huolia, epävarmuutta ja virheitä ilman kielteisiä seurauksia, organisaatiolla on paremmat edellytykset tunnistaa riskejä ennen kuin ne johtavat poikkeamiin tai tapaturmiin.

Psykologinen turvallisuus ei synny itsestään eikä ole vain yksilön ominaisuus, huomio kohdistuu seuraavaksi niihin työyhteisön toimijoihin ja käytäntöihin, joiden kautta tämä kokemus rakentuu arjessa. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi nousee erityisesti esihenkilötyö, sillä esihenkilöt ovat merkittävässä asemassa siinä, millaiseksi työntekijät tulkitsevat vuorovaikutuksen turvallisuuden omassa työympäristössään.

## 2.2 Esihenkilötyön rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa

Psykologinen turvallisuus ei synny organisaatioon itsestään, vaan rakentuu pitkälti esihenkilöiden arjen johtamiskäytännöissä. Lähijohto toimii ikään kuin linssinä, jonka kautta työntekijät tulkitsevat, onko työympäristössä turvallista tuoda esiin virheitä, huolia ja eriäviä näkemyksiä. (Newman ym. 2017, 522.) Esihenkilön tapa johtaa, kommunikoida ja reagoida palautteeseen välittää työntekijöille jatkuvasti signaaleja siitä, kannustetaanko avoimuuteen vai palkitaanko enemmän hiljaa pysymisestä (Edmondson ym. 2022).

Käytännön tasolla psykologinen turvallisuus rakentuu pienistä, toistuvista vuorovaikutustilanteista siitä, miten esihenkilö kuuntelee, millaisia kysymyksiä hän esittää, miten hän suhtautuu virheisiin ja miten hän käsittelee eriäviä mielipiteitä. Työntekijät tarkkailevat erityisesti sitä, mitä tapahtuu, kun joku uskaltaa astua esiin ja tuoda esiin ongelman, kyseenalaistaa ratkaisun tai myöntää virheen. (Newman ym. 2017, 522.)

Esihenkilötyön roolia psykologisen turvallisuuden rakentamisessa voidaan avata tarkastelemalla erilaisia johtamistyyliä ja niihin liittyviä konkreettisia käyttäytymismalleja. Autenttinen johtajuus (engl. authentic leadership) antaa yhden esimerkin siitä, miten esihenkilön tapa olla ja toimia luo pohjaa turvallisuuden kokemukselle. Autenttisella johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, jossa korostuvat itseymmärrys, arvojen ja tekojen johdonmukaisuus, rehellisyys ja avoimuus. Kaivosteollisuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan autenttinen esihenkilötyö, esimerkiksi virheiden ja epävarmuuksien avoin käsittely, omien rajojen myöntäminen ja työntekijöiden kunnioittava kohtaaminen nimenomaan vahvistaa työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja psykologisen turvallisuuden kokemusta. (Maximo ym. 2019, 1.) Tällaisessa johtamissuhteessa työntekijät voivat olettaa, että heidän näkemyksiään ja huoliaan kuunnellaan, eivätkä he joudu epäoikeudenmukaisen kohtelun kohteeksi. Liu ym. (2025, 432) osoittavat, että autenttisen johtajuuden vaikutus ei ole kaikissa tilanteissa samanlainen, vaan erityisesti voimakkaan tehtäväkonfliktin olosuhteissa siihen liittyvä avoimuus ja läpinäkyvyys voivat jopa voimistaa erimielisyyksiä ja heikentää työntekijöiden kognitiivista luottamusta esihenkilöön. Tällöin autenttinen johtajuus ei välttämättä tue myönteisiä

työntekijävaikutuksia, vaan sen vaikuttavuus riippuu siitä, miten hyvin esihenkilö kykenee sovittamaan avoimuuden ja vuorovaikutuksensa kulloiseenkin tilanteeseen.

Inklusiivinen johtajuus (engl. inclusive leadership) keskittyy erityisesti siihen, miten esihenkilö kutsuu työntekijöitä mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Inklusiivinen esihenkilö on saavutettava, kuunteleva ja aktiivisesti erilaisia näkemyksiä esiin kutsuva ja hän viestii, että jokaisen panos on tärkeä. Tekstiiliteollisuutta koskevassa tutkimuksessa inklusiivinen johtajuus oli yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen, joka puolestaan mahdollisti työntekijöiden innovatiivisen työkäyttäytymisen. Kun työntekijät kokivat, että heidän ideoitaan arvostettiin ja että esihenkilö suhtautui uusiin ehdotuksiin rakentavasti, kynnys tuoda esiin uusia ajatuksia ja myös keskeneräisiä ratkaisuja madaltui. (Basharat ym. 2019, 118, 127–128.) Samansuuntaisesti Tamasevicius ym. (2025, 51) osoittavat, että inklusiivinen johtajuus lisää työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja voimaantumisen kokemusta, mikä tukee rohkeutta osallistua ja kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja.

Voimaannuttava johtajuus (engl. empowering leadership) korostaa työntekijöiden toimijuutta ja autonomiaa. Voimaannuttavassa esihenkilötyössä työntekijöille annetaan tilaa tehdä päätöksiä, heihin luotetaan ja heitä tuetaan ottamaan vastuuta työn kehittämistä. Tällainen johtajuus lisää työntekijöiden oma-aloitteista “taking charge” -käyttäytymistä ja äänenkäyttöä, mikä edellyttää, että henkilöstö kokee voivansa turvallisesti esittää kehitysehdotuksia ja tuoda esiin puutteita. Vaikka psykologista turvallisuutta ei tutkimuksessa mitattu suoraan, tulokset viittaavat siihen, että valtuuttava ja luottamusta osoittava esihenkilötyö vähentää pelkoa negatiivisista seurauksista, kun työntekijä ottaa vuorovaikutuksellisen riskin. (Zhang ym. 2019, 226–227, 237–239.)

Eettinen johtajuus (engl. ethical leadership) kytkeytyy psykologiseen turvallisuuteen esihenkilön moraalisen esimerkin ja oikeudenmukaisuuden kautta. Eettiselle johtajuudelle on ominaista reiluus, rehellisyys ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, mikä luo ennakoitavan ja turvallisen toimintaympäristön. Eettinen johtajuus vahvistaa työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja tätä kautta heidän työsuoriutumistaan. Kun esihenkilö toimii johdonmukaisesti organisaation arvojen mukaisesti, puuttuu epäasialliseen kohteluun ja luo tilaa rakentavalle keskustelulle, työntekijät voivat luottaa siihen, että avoimuus ei johda epäreiluihin seuraamuksiin. (Bano ym. 2023.)

Hierarkkisissa ja turvallisuuskriittisissä ympäristöissä, kuten rakennusalalla, esihenkilötyön vaikutus korostuu entisestään. Wang ym. (2025, 3, 10) tarkastelevat työnjohtajien paternalistista johtajuutta (engl. paternalistic leadership), jossa yhdistyvät auktoriteetti, huolenpito ja moraalinen esimerkki. Tutkimuksessa havaittiin, että työnjohtajien tapa käyttää valtaa ja osoittaa huolenpitoa oli yhteydessä työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen ja turvallisuutta edistävään

käyttäytymiseen. Kun työnjohtajat loivat ilmapiirin, jossa turvallisuushavainnoista ja virheistä voitiin raportoida ilman pelkoa rangaistuksista, työntekijät toivat herkemmin esiin riskejä ja poikkeamia. (Wang ym. 2025, 3, 10.)

Esihenkilötyön merkitystä voidaan tarkastella myös resurssina, joka suojaa työntekijöitä työpaineiden kielteisiltä vaikutuksilta. Ugwu ym. (2020, 1) osoittavat, että transformationaalinen johtajuus (engl. transformational leadership) oli yhteydessä korkeampaan turvallisuutta tukevaan käyttäytymiseen myös tilanteissa, joissa työntekijät kokivat voimakasta työpainetta. Tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus ei ainoastaan ollut myönteisesti yhteydessä turvallisuussääntöjen noudattamiseen, vaan se myös lievensi työpaineen kielteistä yhteyttä turvallisuuskäyttäytymiseen. (Ugwu ym. 2020, 1) Tämä viittaa siihen, että esihenkilö voi toimia työn vaatimusten ja työntekijän käyttäytymisen välissä suojaavana tekijänä. Hänen tapansa viestiä, suunnata huomiota turvallisuuteen ja tukea työntekijää voi säilyttää turvallisuutta edistävän toiminnan myös kuormittavissa olosuhteissa.

Turvallisuuskriittisissä teollisuusympäristöissä esihenkilötyötä voidaan tarkastella myös erityisesti turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Turvallisuusjohtaminen määritellään johtamiskäytännöiksi, joissa esihenkilö tai työnjohto priorisoi turvallisuutta, toimii itse turvallisuutta mallintavasti ja ohjaa työntekijöitä turvallisiin toimintatapoihin. Tutkimuksen mukaan turvallisuusjohtamisella on myönteinen yhteys turvallisuussuoriutumiseen ja erityisen vaikuttavaksi tunnistettiin safety-specific transformational leadership, jossa turvallisuutta rakennetaan yhteisen vision, tavoitteiden, työntekijöiden voimaannuttamisen ja sitouttamisen kautta. Samassa tutkimuksessa kuitenkin korostetaan, että rakennus- ja teollisuusympäristöissä johtamisen vaikutus ei synny irrallaan työn tuotannollisista ehdoista. Jos määräaikoja ja kustannusten minimointia painotetaan liikaa, turvallisuussuoriutuminen voi heikentyä. (Senthamizh yms. 2024, 1–2.)

Edellä tarkastellun teorian perusteella voidaan todeta, että esihenkilötyö vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen ennen kaikkea kolmen ulottuvuuden kautta. Ensinnäkin esihenkilöt luovat tai heikentävät luottamusta sillä, miten johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti he toimivat suhteessa työntekijöihin. Toiseksi he määrittävät osallistumisen pelisääntöjä eli kutsutaanko työntekijöiden ääntä aktiivisesti esiin ja suhtaudutaanko aloitteisiin rakentavasti vai torjuvasti. Kolmanneksi he mallintavat, miten virheisiin, poikkeamiin ja ristiriitoihin suhtaudutaan oppimisen mahdollisuuksina vai syyllistämisen ja rangaistusten paikkoina. Näiden mekanismien kautta esihenkilötyö rakentaa kehikon sille, uskaltavatko työntekijät ottaa vuorovaikutuksellisia riskejä ja tuoda esiin havaintojaan myös tilanteissa, joissa tehokkuus- ja tuotantopaineet ovat vahvasti läsnä.

## 2.3 Tehokkuuspaineiden vaikutus työyhteisöihin ja johtamiseen

Tehokkuus- ja tuotantopaineet voidaan ymmärtää työn vaatimuksina, joissa korostuvat kovat tuotantotavoitteet, tiukat aikataulut ja jatkuva tarve lisätä tuottavuutta. Tällaiset vaatimukset ovat voimistuneet globalisaation, 24/7-talouden ja teknologisen murroksen myötä, kun organisaatiot pyrkivät maksimoimaan suorituskykyään nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä (Lee ym. 2024, 174).

Erityisesti teollisuudessa työntekijät tekevät pitkiä työpäiviä, työskentelevät vuoroissa ja viikonloppuisin sekä kantavat vastuuta tuotantotavoitteiden saavuttamisesta kiinteässä ajassa, mikä johtaa työn intensiivistymiseen ja kuormituksen kasvuun (Rafiq ym. 2025, 401–402). Tehokkuuspaineilla on johdonmukaisesti yhteys työntekijöiden hyvinvoinnin heikkenemiseen. Tuotantopainetta korostava organisaatiokulttuuri ennustaa työntekijöiden uupumusta ja lisää aikomusta vaihtaa työpaikkaa, kun taas innovaatioihin ja joustavuuteen kannustava ilmapiiri vähentää uupumusta ja kääntää vaikutuksen päinvastaiseksi. (Aksoy 2024, 229–233.) Aksoyn (2024, 229–233) mukaan tilanne on erityisen kuormittava silloin, kun yksilöltä odotetaan samanaikaisesti sekä korkeaa tehokkuutta että jatkuvaa innovointia: nämä kilpailevat vaatimukset kuluttavat psykologisia voimavaroja ja lisäävät uupumusriskin todennäköisyyttä.

Tuotantopaineet heijastuvat myös kognitiiviseen suorituskykyyn ja työturvallisuuteen. Lee ym. (2024, 174) osoittavat, että korkea tuotantopaine on yhteydessä työntekijöiden kognitiivisiin virheisiin, esimerkiksi tarkkaamattomuuteen, muistikatkoksiin ja toiminnan lipsahduksiin ja että nämä virheet puolestaan lisäävät työtapaturmien riskiä. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että laadullinen työpaikan epävarmuusilmapiiri voimistaa tuotantopaineen haitallisia vaikutuksia: työntekijät tekevät enemmän kognitiivisia virheitä, kun tuotantopaineisiin yhdistyy huoli työn sisällön ja työehtojen heikkenemisestä. Tehokkuuspaineet muokkaavat samalla organisaation turvallisuusnormeja ja sitä, miten työntekijät tulkitsevat tuotannon ja turvallisuuden välistä prioriteettia. Lee ym. (2024, 174) kokoavat aiemmasta tutkimuksesta näyttöä siitä, että tuotantopainetta korostavissa organisaatioissa työntekijät alkavat nähdä turvallisuuden toissijaisena suhteessa tuotantotavoitteisiin ja olettavat, että nopeudesta palkitaan enemmän kuin sääntöjen noudattamisesta. Tällaisessa ilmapiirissä myös esihenkilöt voivat painottaa aikataulujen ja asiakasvaatimusten täyttämistä turvallisuusvaatimusten kustannuksella, mikä kannustaa työntekijöitä oikaisemaan turvallisuuskäytännöissä pysyäkseen tuotantotahdissa.

Tehokkuuspaineita voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen jakaa ajatuksiaan ja osallistua työn kehittämiseen. Maqboolin ym. (2019, 125,

134–137) tutkimuksessa työntekijöiden hiljaisuus näyttäytyi innovatiivista työkäyttäytymistä heikentävänä tekijänä, kun taas työn imu- tai flow-kokemus vahvisti sitä. Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että korkea aikapaine ei yksin selitä työntekijöiden toimintaa, vaan olennaista on sen yhteisvaikutus hiljaisuuden kanssa. Innovatiivinen toiminta oli voimakkainta tilanteissa, joissa työntekijöiden hiljaisuus oli vähäistä ja aikapaine matalaa. Tulos viittaa siihen, että tehokkuuspaine kaaventaa työn arjessa sitä tilaa, jossa ideoita voidaan jakaa, kehittää ja viedä eteenpäin. (Maqbool ym. 2019, 125, 134–137.)

Tehokkuuspaineet eivät näy ainoastaan väsymyksen ja tapaturmien lisääntymisenä, vaan myös arjen käyttäytymisen ja organisaation eettisen ilmapiirin muutoksina. Rafiq ym. (2025, 401–402) tarkastelevat valmistavan teollisuuden yrityksissä “chasing productivity demand” -ilmiötä, jossa työntekijät pyrkivät täyttämään tiukat tuottavuusvaatimukset rajallisessa ajassa. Tutkimuksessa havaittiin, että tuottavuusvaatimusten ajaminen lisää suorituspainetta, joka puolestaan on yhteydessä työpaikkahuijaamiseen, esimerkiksi sääntöjen rikkomiseen tai tulosten kaunisteluun sekä työntekijöiden heikompaan mielenterveyteen (Rafiq ym. 2025, 401–402).

Psykologiset voimavarat ja myönteinen työhyvinvointi voivat toimia suojatekijöinä korkean paineen konteksteissa. Atan ym. (2025, 1–2) tarkastelevat lentokenttäympäristössä, kuinka resilienssi ja työssä koettu onnellisuus: sitoutuminen, työtyytyväisyys ja affektiivinen organisaatioon kiinnittyminen tukevat sitkeyttä ja pitkäjänteistä ponnistelua vaativissa palvelutehtävissä. Tutkimus korostaa, että työntekijöiden psykologiset voimavarat eivät ole pelkkiä yksilöominaisuuksia, vaan ne rakentuvat organisaation ja esihenkilöiden tarjoaman tuen, oikeudenmukaisuuden ja psykologisen turvallisuuden varaan (Atan ym. 2025, 10–11).

Chaturangi ym. (2025, 15–20) havaitsivat, että erityisesti suuri työkuorma, heikko organisaatiokulttuuri ja vähäinen päätösvalta olivat keskeisiä psykososiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttivat samanaikaisesti sekä työstressiin että työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin kaksisuuntainen suhde työstressin ja työtyytyväisyyden välillä. Työtyytyväisyys voi lieventää stressin vaikutuksia, mutta pitkittynyt tyytymättömyys voi myös vahvistaa stressikokemusta. (Chaturangi ym. 2025, 15–20.)

Tehokkuus- ja tuotantopaineet näyttäytyvät työyhteisöissä keskeisenä rakenteellisena vaatimuksena, joka vaikuttaa samanaikaisesti työntekijöiden hyvinvointiin, turvallisuuteen, käyttäytymiseen ja organisaation ilmapiiriin. Korkeat tehokkuuspaineet voivat lisätä uupumusta, kognitiivisia virheitä, tapaturmia, eettisesti kyseenalaista käyttäytymistä ja mielenterveyden ongelmia, erityisesti silloin, kun paineisiin yhdistyy epävarmuus ja puutteellinen organisaation tuki. Samalla esihenkilötyö voi

joko vahvistaa tehokkuuspaineiden kielteisiä seurauksia tai toimia suojatekijänä, jotka pitävät yllä rajoja tuotantovaatimusten ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä.

Työpaineen vaikutusta turvallisuuteen voidaan jäsentää myös työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta. Ugwu ym. (2020, 2) esittävät, että työpaine toimii työn vaatimuksena, joka kuluttaa työntekijän psykologisia voimavaroja. Tällöin työntekijän energia suuntautuu selviytymiseen ja työn loppuunsaattamiseen, mikä voi heikentää turvallisuussääntöjen noudattamista. Tutkimuksessa havaittiin, että koettu työpaine oli yhteydessä matalampaan turvallisuutta tukevaan käyttäytymiseen. (Ugwu ym. 2020, 2.) Tämä on olennaista myös teollisuusympäristössä, jossa kireät aikataulut, häiriötilanteet ja tuotannon jatkuvuuden vaatimukset voivat kaventaa työntekijän mahdollisuuksia pysähtyä, tarkistaa, kysyä tai nostaa esiin epävarmuutta. Tehokkuuspaineet eivät siis vaikuta vain työtahtiin, vaan myös siihen, miten paljon työn arjessa jää tilaa turvalliselle harkinnalle ja vuorovaikutukselle.

## **2.4 Teollisuusalan erityispiirteet ja kulttuurinen konteksti**

Teollisuusala antaa psykologisen turvallisuuden tarkastelulle kontekstin, jossa fyysiset turvallisuusriskit, tuotantopaineet, hierarkkiset rakenteet ja työaikajärjestelyt kietoutuvat tiiviisti yhteen. Esimerkiksi energia- ja sähköverkkojen ylläpitoon liittyvässä työssä työntekijät toimivat liikkuvina etätyöntekijöinä vaihtelevissa ja usein ennakoimattomissa olosuhteissa, joissa virheiden seuraukset voivat olla vakavia sekä työntekijöille että asiakkaille (Huang ym. 2024, 298–299). Vastaavasti valmistavan teollisuuden tuotantolinjoilla työtä tehdään raskaiden koneiden, jatkuvan melun ja tiukkojen tuotantotavoitteiden keskellä, mikä asettaa samanaikaisia vaatimuksia sekä tuottavuudelle että turvallisuudelle (McHugh ym. 2020, 304–305).

Teollisuusorganisaatioille on tyypillistä selkeä hierarkia ja vahva työnjako, mikä näkyy myös turvallisuuskulttuurissa ja -ilmastossa. Huang ym. (2024, 301–303) osoittavat yhdysvaltalaisessa sähköyhtiössä, että ylimmällä johdolla, kenttäesihenkilöillä ja etätyöntekijöillä on keskenään eriytyneet käsitykset organisaation turvallisuusilmastosta. Ylimmän johdon arvio turvallisuuskäytäntöjen toimivuudesta ja turvallisuuden prioriteetista oli selvästi myönteisempi kuin lähiesihenkilöiden ja etulinjan työntekijöiden, mikä viittaa mahdolliseen kuiluun julkilausuttujen arvojen ja arjen käytäntöjen välillä (Huang ym. 2024, 301–303). Tällaiset hierarkkiset erot havainnoissa ovat merkityksellisiä psykologisen turvallisuuden kannalta, koska ne heijastavat sitä, kuinka hyvin johdon turvallisuutta korostavat viestit realisoituvat työntekijöiden arjessa ja uskaltavatko työntekijät tuoda esiin riskejä ja poikkeamia.



joissa painottuu hierarkkinen, kontrollia ja sääntöjä korostava kulttuuri. Tutkimuksessa havaittiin myös, että luottamus ylimpään johtoon välittää organisaatiokulttuurin vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen, jolloin kontrollikeskeinen ja etäinen johtamiskulttuuri heikentää työntekijöiden kokemaa turvaa (Dheer ym. 2026, 13). Teollisuusorganisaatioissa korostuva hierarkia ja prosessiohjaus voivat siten rakenteellisesti tukea tehokkuutta ja ennakoitavuutta, mutta ne saattavat samalla kaventaa psykologisen turvallisuuden tilaa, mikäli joustavuuden, osallistumisen ja luottamuksen rakenteita ei tietoisesti vahvisteta.

Yhteiskunnallinen kulttuuri luo puolestaan taustan sille, miten hierarkia, valta ja epävarmuus näkyvät organisaatioissa. Adeshola ym. (2023, 3919–3920) tarkastelevat monikulttuurisessa organisaatiossa sitä, miten Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet, kuten valtaetäisyys, maskuliinisuus/feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen kytkeytyvät organisaatiokulttuuriin ja johtamistyyliin. Tutkimus osoittaa, että korkea valtaetäisyys ja epävarmuuden välttäminen liittyvät jäykempiin hierarkkisiin rakenteisiin, joissa päätöksenteko on keskitettyä ja johtamistyyli autoritaarisempaa (Adeshola ym. 2023, 3919–3920). Tällaisessa kulttuurissa työntekijöiden odotetaan hyväksyvän vallan epätaiteisen jakautumisen ja noudattavan ohjeita kyseenalaistamatta, mikä voi heikentää halukkuutta tuoda esiin virheitä, riskejä tai vaihtoehtoisia näkökulmia.

Erbilin (2025, 1220–1221) tutkimus osoittaa, että hiljaisuus ei synny vain yksilön pelosta tai varovaisuudesta, vaan sitä tuotetaan ja ylläpidetään institutionaalisesti. Tutkimuksen mukaan hierarkkinen kontrolli, organisaation rutiinit ja sisäistetyt normit voivat tehdä hiljaisuudesta rationaalisen ja toistuvan selviytymisstrategian. Erityisen merkittäviä olivat valvonnan, normalisoinnin ja itseohjautuvan itsesäätelyn mekanismit, joiden kautta työntekijät oppivat arvioimaan puhumisen riskejä ja säätelemään omaa käyttäytymistään jo ennakolta. (Erbil 2025, 1220–1221.)

Edellisistä kappaleista voidaan tehdä päätelmää, että teollisuusorganisaatiot toimivat usein ympäristöissä, joissa yhdistyvät korkea valtaetäisyys, hierarkkisuus ja vahva tuotanto-orientaatio. Tämä kokonaisuus voi luoda kaksinkertaisen esteen psykologiselle turvallisuudelle. Työntekijöitä pidetään sekä rakenteellisesti etäällä päätöksenteosta että kulttuurisesti normitetaan pidättäytymään kriittisten havaintojen ja erimielisyyksien esiin tuomisesta. Samalla teollisuuden turvallisuuskriittinen luonne edellyttää, että juuri etulinjan työntekijät raportoivat herkästi poikkeamia, häiriöitä ja vaaratilanteita. Näin teollisuusalan erityispiirteet ja kulttuurinen konteksti luovat lähtökohdat, joissa esihenkilöiden rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa korostuu. Hierarkkisia rakenteita ja tuotantolähtöistä ajattelua on johdettava tavalla, joka mahdollistaa avoimuuden ja puuttumisen kulttuurin myös tiukkojen tehokkuus- ja turvallisuusvaatimusten keskellä.

## 2.5 Teoreettinen synteesi

Teoreettisen viitekehyksen aiemmat alaluvut ovat tarkastelleet psykologista turvallisuutta käsitteenä, esihenkilötyön merkitystä sen rakentumisessa, tehokkuuspaineiden vaikutuksia työyhteisöihin ja johtamiseen sekä teollisuusalan erityispiirteitä ja kulttuurista kontekstia. Tässä alaluvussa nämä näkökulmat yhdistetään tutkimuksen kannalta olennaiseksi analyttiseksi kokonaisuudeksi.

Psykologinen turvallisuus ymmärretään tässä tutkimuksessa työntekijöiden ja tiimien kokemuksena siitä, että työympäristössä on turvallista tuoda esiin ideoita, huolia, virheitä ja eriäviä näkemyksiä ilman pelkoa nöyryytyksestä, leimautumisesta tai rangaistuksista (Edmondson ym. 2022, 56). Käsitteen ytimessä on siis työntekijän arvio siitä, millaisia sosiaalisia seurauksia avoimuudella on omassa työyhteisössä. Jawaria ym. (2023, 146) korostavat, että psykologinen turvallisuus liittyy nimenomaan vuorovaikutuksellisten riskien seurauksiin. Työntekijä uskaltaa osallistua, jos hän ei odota avoimuudestaan sosiaalisia tai urallisia rangaistuksia. Tästä näkökulmasta psykologinen turvallisuus ei ole yksilön persoonallinen ominaisuus, vaan työympäristössä rakentuva kokemus.

Psykologinen turvallisuus on tutkimuksen kannalta keskeinen käsite myös siksi, että sillä on yhteys moniin työyhteisön toiminnan kannalta olennaisiin ilmiöihin. Newman ym. (2017, 521) osoittavat, että psykologinen turvallisuus liittyy oppimiskäyttäytymiseen, tiedon jakamiseen, äänenkäyttöön, innovatiivisuuteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Näin psykologinen turvallisuus näyttää paitsi hyvinvoinnin kannalta tärkeänä myös työn tuloksellisuuden liittyvänä ilmiönä. Fyhn ym. (2025, 1) puolestaan syventävät tätä näkemystä osoittamalla, että psykologinen turvallisuus ei ole pysyvä tila, vaan ajassa rakentuva ja hauras resurssi, joka voi sekä vahvistua että heikentyä. Heidän mukaansa ratkaisevaa ei ole pelkkä yhdessä vietetty aika, vaan se, millaisia vuorovaikutusprosesseja tiimissä ylläpidetään.

Tämän tutkimuksen kannalta esihenkilötyö on psykologisen turvallisuuden rakentumisen keskeinen välittävä tekijä. Newman ym. (2017, 522) kuvaavat lähijohdon toimivan eräänlaisena linssinä, jonka kautta työntekijät tulkitsevat, onko työympäristössä turvallista tuoda esiin virheitä, huolia ja eriäviä näkemyksiä. Tämä tekee esihenkilöstä tutkimuksen kannalta erityisen tärkeän toimijan. Hänen tapansa kuunnella, kysyä, reagoida virheisiin ja käsitellä ristiriitoja vaikuttavat siihen, millaiseksi työntekijä arvioi avoimuuteen liittyvät riskit omassa työssään. Edmondson ym. (2022, 56–57) korostavat, että turvalliseksi koetussa ympäristössä työntekijät uskaltavat tuoda itsensä kokonaisemmin työhönsä, kun taas turvattomuus johtaa vetäytymiseen ja suojautumiseen. Tästä näkökulmasta esihenkilötyö ei ainoastaan ohjaa toimintaa, vaan myös määrittää sitä, millaiseksi työyhteisön vuorovaikutuksen turva koetaan.

Esihenkilötyön roolia voidaan jäsentää myös erilaisten johtamistyylien kautta. Maximo ym. (2019, 1) osoittavat, että autenttinen johtajuus voi vahvistaa työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja lisätä psykologisen turvallisuuden kokemusta. Basharat ym. (2019, 117) puolestaan tuovat esiin, että inkluusiivinen johtajuus madaltaa työntekijöiden kynnystä tuoda esiin uusia ideoita ja keskeneräisiä ratkaisuja. Bano ym. (2023) taas korostavat eettisen johtajuuden merkitystä, kun työntekijät arvioivat avoimuuden seurauksia oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen viitekehyksessä esihenkilötyö ymmärretään konkreettisina arjen vuorovaikutuskäytäntöinä, joiden kautta työntekijät tulkitsevat, onko puhuminen turvallista vai ei.

Tehokkuus- ja tuotantopaineet muodostavat tutkimuksessa toisen keskeisen ulottuvuuden. Lee ym. (2024, 174) tarkastelevat tehokkuuspaineita työn vaatimuksina, joissa korostuvat tiukat aikataulut, kovat tuotantotavoitteet ja jatkuva paine ylläpitää tai kasvattaa suorituskykyä. Heidän mukaansa tällaiset paineet voivat lisätä kognitiivisia virheitä ja tapaturmariskiä sekä muokata organisaation normeja suuntaan, jossa nopeutta ja tuotannon jatkuvuutta arvostetaan turvallisuuden kustannuksella. Aksoy (2024, 229–233) puolestaan osoittaa, että tuotantopainetta korostava organisaatioilmasto lisää työntekijöiden uupumusta ja työpaikanvaihtoaikeita. Rafiq ym. (2025, 401–402) tuovat esiin, että voimakkaat tuottavuusvaatimukset voivat heijastua myös työntekijöiden käyttäytymiseen lisäämällä suorituspainetta ja heikentämällä mielenterveyttä. Tämän tutkimuksen kannalta tehokkuuspaineet ovat olennaisia siksi, että ne määrittävät sen toimintaympäristön, jossa esihenkilötyö toteutuu.

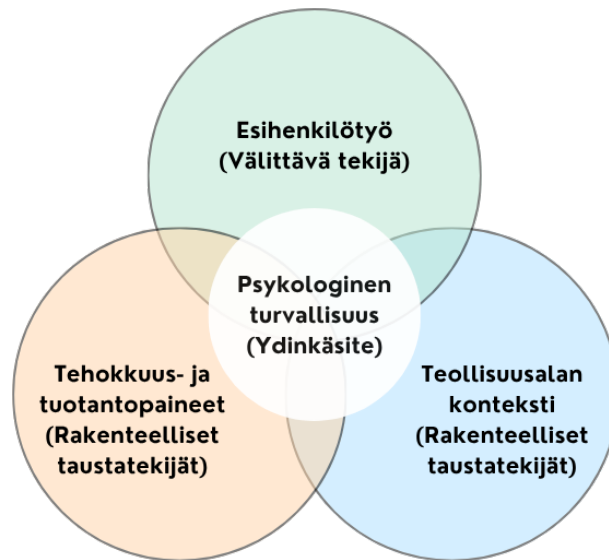
Teollisuusalan erityispiirteet muodostavat tutkimuksen kolmannen olennaisen viitekehysulottuvuuden. Huang ym. (2024, 301–303) osoittavat, että turvallisuuskriittisissä ja hierarkkisissa ympäristöissä eri organisaatiotasot voivat hahmottaa turvallisuusilmaston eri tavoin. Marquié ym. (2015, 261–263) puolestaan tuovat esiin, että vuoro- ja yötyö heikentävät kognitiivisia toimintoja, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, tarkkaavuuteen ja kykyyn osallistua aktiivisesti vuorovaikutukseen. McHugh ym. (2020, 304–305) osoittavat, että vuorotyö heikentää hyvinvointia laaja-alaisesti ja voi kaventaa työntekijöiden psykologista kapasiteettia tuoda esiin huolia ja virheitä.

Teollisuuskontekstin kannalta merkittävä havainto liittyy myös hierarkiaan ja turvallisuuden epätasaiseen jakautumiseen. Purdy ym. (2023, 456) osoittavat, että korkean riskin ympäristöissä psykologinen turvallisuus ei jakaudu työyhteisössä tasaisesti, vaan sitä kokevat heikommaksi erityisesti uudet työntekijät ja hierarkiassa alempana olevat ammattiryhmät. Dheer ym. (2026, 13) puolestaan korostavat, että hierarkkinen ja kontrollikeskeinen organisaatiokulttuuri voi heikentää työntekijöiden kokemaa turvaa. Adeshola ym. (2023, 3919–3920) osoittavat, että korkea valtaetäisyys ja

epävarmuuden välttäminen liittyvät jäykempiin rakenteisiin ja autoritaarisempaan johtamiseen. Näiden näkemysten perusteella teollisuuskonteksti ei ole tutkimuksessa vain tausta, vaan aktiivisesti psykologisen turvallisuuden ehtoja muokkaava tekijä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan tiivistää seuraavasti. Psykologinen turvallisuus toimii tutkimuksen ydinkäsitteenä, jonka kautta tarkastellaan työntekijöiden mahdollisuuksia puhua, osallistua ja tuoda esiin huoliaan työyhteisössä. Esihenkilötyö muodostaa keskeisen vaikutuskanavan, jonka kautta työntekijät tulkitsevat, millaisia seurauksia avoimuudella on. Tehokkuus- ja tuotantopaineet määrittävät niitä rakenteellisia vaatimuksia, joiden keskellä tätä vuorovaikutusta käydään. Teollisuusalan hierarkkinen, turvallisuuskriittinen ja kuormittava konteksti puolestaan kehystää sitä, millaisin ehdoin psykologinen turvallisuus voi rakentua.

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisin teoreettinen oletus on, että psykologinen turvallisuus rakentuu juuri esihenkilötyön, tehokkuuspaineiden ja teollisuuskontekstin leikkauspisteessä. Psykologinen turvallisuus ei siis tässä tutkimuksessa näyttäyty irrallisena hyvän ilmapiirin käsitteenä, vaan mekanismina, jonka kautta voidaan ymmärtää, miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden kokeuksiin, käyttäytymiseen, oppimiseen ja hyvinvointiin tehokkuuspaineiden keskellä. Viitekehys ohjaa tämän vuoksi tutkimuksen empiiristä tarkastelua kohti kysymystä siitä, miten esihenkilöt ja työntekijät itse kuvaavat psykologisen turvallisuuden rakentumista teollisuuden arjessa ja millaiset käytännön tilanteet sitä vahvistavat tai heikentävät.



**Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Kuvio 1. havainnollistaa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tehokkuus- ja tuotantopaineet sekä teollisuusalan rakenteelliset ja kulttuuriset erityispiirteet muodostavat ne reunaehdot, joiden sisällä esihenkilötyö toteutuu. Esihenkilötyö toimii keskeisenä vaikutuskanavana psykologisen turvallisuuden rakentumiselle. Psykologinen turvallisuus puolestaan heijastuu työntekijöiden kokemuksiin, käyttäytymiseen, oppimiseen, hyvinvointiin, turvallisuuteen ja suoriutumiseen.

## 3 Tutkimusmenetelmät

### 3.1 Tutkimusstrategia ja lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten psykologinen turvallisuus rakentuu esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa teollisuusympäristöissä. Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti ilmiöihin, joissa merkitykset rakentuvat ihmisten omien kokemusten, tulkintojen ja vuorovaikutuksen kautta eikä ole tarkoituksenmukaista etsiä yhtä objektiivista totuutta, vaan ymmärtää ilmiötä mahdollisimman rikkaasti ja kontekstisidonnaisesti. Tässä lähestymistavassa tutkija tunnustaa oman tulkintaroolinsa ja pyrkii tarkastelemaan aineistoa refleksiivisesti suhteessa tutkimuskysymyksiin. (Guenduez ym. 2025, 2715.) Tämä tutkimus keskittyy siihen, millaisina psykologinen turvallisuus, tehokkuuspaineet ja teollisuuden rakenteelliset erityispiirteet näyttäytyvät arjen johtamistyössä ja työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Tutkimusstrategiana on kuvaileva laadullinen tutkimus. Kuvailevassa laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole rakentaa uutta teoriaa tai testata valmiita hypoteeseja, vaan tuottaa mahdollisimman selkeä ja aineistoläheinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sen omassa kontekstissa (Guenduez ym. 2025, 2715). Strategiavalinta perustuu tutkimusongelman luonteeseen: psykologisen turvallisuuden rakentuminen esihenkilötyössä ei ole yksiselitteisesti mitattava ilmiö, vaan se kietoutuu työyhteisön vuorovaikutukseen, johtamiskäytäntöihin ja teollisuuden rakenteellisiin reunaehtoihin.

Tutkimuksessa hyödynnetään kaksinäkökulmaista asetelmaa, jossa esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia tarkastellaan rinnakkain. Tällä tarkoitetaan usean toimijaryhmän näkökulmia yhdistävää tutkimusasetelmaa, jonka avulla voidaan hahmottaa sekä yhteisiä tulkintoja että näkemuseroja saman ilmiön ympärillä. Moninäkökulmainen tarkastelu toimii eräänlaisena sisäisenä triangulaationa. Se lisää tulkintojen uskottavuutta ja auttaa tunnistamaan, miten valtasuhteet ja organisaatiorakenteet voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin ilmiöstä puhutaan eri hierarkiatasoilla. (Reissner ym. 2021, 66–68.) Tämän avulla voidaan hahmottaa sekä yhteisiä tulkintoja että mahdollisia näkemuseroja psykologisen turvallisuuden rakentumisesta ja tehokkuuspaineiden vaikutuksista.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli ei ole neutraalin havainnoijan, vaan tulkitsevan toimijan. Tutkija osallistuu merkitysten rakentumiseen muun muassa valitsemalla tutkimuskysymykset, rajaukset, haastattelukysymykset ja analyysin painotukset. Siksi refleksiivisyys eli oman taustan, ennako-oletusten ja valtasuhteiden pohtiminen suhteessa tutkimusaineistoon on olennainen osa tutkimusprosessia. (Guenduez ym. 2025; Orb ym. 2001). Tässä tutkimuksessa pyritään tiedostamaan erityisesti sen, että psykologiseen turvallisuuteen ja johtamiseen liittyvät teemat voivat herättää

voimakkaita tunteita ja puolustusreaktioita sekä esihenkilöissä että työntekijöissä, ja tämän vuoksi aineistonkeruussa ja -analyysissä korostettiin sensitiivistä ja kunnioittavaa otetta.

### 3.2 Aineistonkeruu ja haastatteluprosessi

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa haastattelumuotoa, jossa haastattelua ohjaa ennalta laadittu teema- ja kysymysrunko, mutta haastattelutilanteessa on mahdollista joustavasti muokata kysymysten järjestystä, esittää tarkentavia jatkokysymyksiä ja seurata haastateltavan omia painotuksia (Kallio ym. 2016, 2959–2960). Menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on syventää ymmärrystä ihmisten kokemuksista ja merkityksenannoista, mutta toisaalta varmistaa, että kaikki tutkimuskysymysten kannalta keskeiset aihealueet tulevat käsitellyiksi systemaattisesti (Eriksson ym. 2008, 4–6). Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu lähestymistapa mahdollisti sen, että sensitiivisiä kysymyksiä voitiin lähestyä avoimien kysymysten ja konkreettisten esimerkkien kautta ilman, että haastateltavia ohjattiin valmiisiin vastauksiin.

Otanta toteutettiin tarkoituksenmukaisena otantana. Tarkoituksenmukaisessa otannassa osallistujat valitaan sen perusteella, että heillä on erityistä tietoa, kokemusta tai näkemystä tutkittavasta ilmiöstä, eikä tavoitteena ole tilastollinen yleistettävyyys vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen (Weller ym. 2018, 1). Tässä tutkimuksessa rekrytoitiin esihenkilöitä, joiden tehtäväkuvaan kuuluu henkilöstön johtaminen tuotantoympäristössä, sekä työntekijöitä, jotka toimivat esihenkilöiden alaisuudessa ja kokevat tehokkuuspaineet konkreettisesti omassa työssään. Valintakriteereinä olivat muun muassa kokemus teollisuusympäristössä työskentelystä, altistuminen tuotanto- ja tehokkuuspaineille sekä halukkuus osallistua tutkimukseen.

Haastatteluihin rekrytointi toteutettiin LinkedIn-julkaisun avulla ja täydentävästi tutkijan omien verkostojen kautta. Osallistujat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastattelujen määrää arvioitiin suhteessa aineiston kylläisyyteen, eli siihen, missä vaiheessa uudet haastattelut eivät tuotta-neet olennaisesti uusia näkökulmia tutkimuskysymyksiin (Weller ym. 2018, 1–2). Haastattelujen myötä teemat alkoivat toistua, ja uusissa haastatteluissa nousi esiin pääosin samoja ilmiöitä hieman eri painoituksin, minkä perusteella aineisto katsottiin riittäväksi tutkimusasetelman tavoitteisiin.

Aineisto koostui 4 esihenkilön ja 4 työntekijän haastattelusta, jotka toteutettiin aikavälillä 6.1.2026–1.2.2026. Osallistujat työskentelivät useamman teollisuusalan organisaatiossa, joissa tuotannolliset tavoitteet, turvallisuusvaatimukset ja hierarkkiset rakenteet ovat keskeinen osa arkea.

Haastattelut perustuivat kahteen erilliseen, mutta toisiaan täydentävään teemahaastattelurunkoon. Yksi suunnattiin esihenkilöille ja toinen työntekijöille. Molemmissa haastattelurungoissa käsiteltiin psykologista turvallisuutta, esihenkilötyötä, tehokkuuspaineita ja teollisuusympäristön erityispiirteitä, mutta kysymysten näkökulma ja painotukset mukautettiin roolin mukaan. Aineistonkeruuta varten laadittiin kaksi puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa, jotka löytyvät liitteestä 1. Yksi esihenkilöille ja yksi työntekijöille. Runkojen rakenteet olivat sisällöllisesti rinnakkaisia, mutta kysymykset muotoiltiin niin, että ne avasivat ilmiötä haastateltavan roolin ja vastuiden näkökulmasta. Kaikki kysymykset olivat avoimia, eikä niihin voinut vastata yksiselitteisesti ”kyllä” tai ”ei”. Haastattelun kulkua ohjasivat ennalta määritellyt teemat, mutta haastateltaville annettiin tilaa kertoa kokemuksistaan omin sanoin ja tuoda esiin heille merkityksellisiä esimerkkejä.

Haastattelukysymykset rakentuivat usean toisiaan täydentävän teema-alueen ympärille. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin haastateltavan taustaa ja työtehtävää yleisellä tasolla sekä sitä, millaisessa teollisuusympäristössä hän työskentelee. Tavoitteena oli luoda kokonaiskuva työn kontekstista, tuotannon luonteesta, työn rytmistä ja turvallisuuden merkityksestä ilman tarkkoja organisaatiota yksilöiviä tietoja.

Seuraavaksi syvennyttiin tehokkuus- ja tuotantopaineisiin. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten erilaiset tuotantotavoitteet, aikataulupaineet ja työn tahti näkyvät heidän arjessaan, ja millaisia vaikutuksia näillä paineilla on työn tekemisen tapaan, jaksamiseen ja koettuun työn laatuun. Esihenkilöiden kanssa keskusteltiin lisäksi siitä, miten he kokevat tasapainottelevansa tuotannon, turvallisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä, kun taas työntekijöiltä kysyttiin, millaisilta nämä valinnat näyttävät heidän näkökulmastaan.

Keskeinen osa haastattelukysymyksiä liittyi arjen vuorovaikutukseen, ilmapiiriin ja puhumisen mahdollisuuksiin. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millaisena he kokevat työyhteisön ilmapiirin ja miten huolia, virheitä, poikkeamia, kehitysehdotuksia tai eriäviä näkemyksiä yleensä tuodaan esiin. Kysymykset suuntautuivat erityisesti tilanteisiin, joissa työntekijä ottaa riskin tuomalla esille jotain vaikeaa tai epämiellyttävää. Haastateltavilta pyydettiin konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa puhuminen oli tuntunut helpolta tai vaikealta, sekä pohdintaa siitä, mitä he ovat joskus jättäneet sanomatta ja miksi.

Haastattelurunko sisälsi myös virheiden, poikkeamien ja ristiriitojen käsittelyä koskevan osuuden. Haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa työssä on tapahtunut virheitä tai turvallisuuspoikkeamia, tai joissa työntekijä on ollut eri mieltä esihenkilön tai organisaation linjauksista. Esihenkilöitä pyydettiin kuvaamaan omaa toimintaansa näissä tilanteissa ja pohtimaan,

millaisia seurauksia heidän reaktioillaan on ollut työntekijöiden halukkuudelle kertoa asioista jatkossa. Työntekijöiltä kysyttiin puolestaan, miten esihenkilöt heidän kokemuksensa mukaan reagoivat tällaisiin tilanteisiin ja mitä he itse pohtivat ennen kuin päättävät tuoda ongelman tai huolen esiin.

Teollisuuskontekstin rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä käsittelevissä kysymyksissä tarkasteltiin muun muassa hierarkiaa, työnjakoa, vuorotyötä, kuormittavuutta ja fyysisiä työolosuhteita. Haastattavilta kysyttiin, miten nämä seikat vaikuttavat arjen yhteistyöhön, tiedonkulkuun ja siihen, kuka uskaltaa sanoa mitään ja kenelle. Lisäksi heitä pyydettiin kuvailemaan, millaisen viestin he kokevat saavansa organisaatiolta siitä, mikä on käytännössä tärkeintä: tuotanto, turvallisuus, työntekijöiden hyvinvointi vai jokin muu.

Haastattelujen lopussa kartoitettiin osallistujien näkemyksiä kehittämistarpeista. Esihenkilöiltä kysyttiin, mistä he ovat erityisen ylpeitä työyhteisön ilmapiiriin ja avoimuuden kannalta, ja mitä he voisivat voivansa muuttaa joko omassa johtamisessaan tai organisaation rakenteissa. Työntekijöiltä pyydettiin ideoita siitä, mitä esihenkilöt tai organisaatio voisivat tehdä toisin, jotta huolien, virheiden ja ideoiden esiin tuominen olisi helpompaa myös kiireen ja tuotantopaineiden keskellä.

Haastattelukysymyksissä ei käytetty psykologisen turvallisuuden käsitettä sellaisenaan, jotta vastaajat eivät joutuisi ottamaan kantaa teoreettiseen termiin, jonka merkitys voi vaihdella. Sen sijaan kysymykset kohdistettiin konkreettisiin tilanteisiin, kokemuksiin ja käytäntöihin, jotka liittyvät esimerkiksi virheistä kertomiseen, huolten esiin tuomiseen, erimielisyyksien käsittelyyn ja esihenkilön reaktioihin. Näin pyrittiin tavoittamaan psykologiseen turvallisuuteen liittyviä ilmiöitä työntekijöiden ja esihenkilöiden oman arjen kielen ja kokemusten kautta.

Haastattelurunkoja käytettiin joustavasti. Niitä hyödynnettiin keskustelun jäsentävinä tukirakenteina, mutta haastattelija esitti tarkentavia jatkokysymyksiä sen mukaan, millaisia teemoja ja esimerkkejä osallistajat nostivat esiin. Tämä mahdollisti sen, että haastattelut etenivät osallistujien kokemuksista käsin, samalla kun ne tuottivat aineistoa tutkimuskysymysten kannalta keskeisistä teema-alueista.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja kasvokkain osallistujille sopivana ajankohtana. Yksittäisen haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Vaikka haastattelujen kesto oli suhteellisen tiivis verrattuna haastattelurungon teemojen määrään, aineisto osoittautui tutkimuskysymysten kannalta sisällöllisesti riittäväksi. Tämä liittyi siihen, että haastattelurunko oli rakennettu temaattisesti eikä kaikkia kysymyksiä käsitelty erillisinä ja mekaanisesti etenevinä osioina. Useat teemat, kuten

vuorovaikutus, virheiden käsittely, tehokkuuspaineet, työilmapiiri ja hierarkia, kietoutuivat osallistujien vastauksissa luonnollisesti toisiinsa, jolloin yhden teeman käsittely tuotti samanaikaisesti aineistoa myös useista muista tutkimuksen kannalta olennaisista kysymyksistä.

Haastattelujen aikana havaittiin, että osallistujat jäsensivät kokemuksiaan erityisesti konkreettisten tilanteiden, esimerkkien ja omien tulkintojensa kautta. Tämä mahdollisti sen, että suhteellisen lyhyessä ajassa saatiin esiin tutkimusaiheen kannalta syvällisiä ja merkityksellisiä kuvauksia. Haastattelija hyödynsi tarkentavia jatkokysymyksiä erityisesti silloin, kun osallistuja nosti esiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia kokemuksia esimerkiksi puhumisen kynnyksestä, virheisiin reagoimisesta, kiireen vaikutuksista tai esihenkilön toiminnasta. Näin haastattelujen syvyys rakentui ennen kaikkea vastausten laadun, kokemusten konkreettisuuden ja teemojen sisällöllisen tiiviyn varaan, eikä yksinomaan haastattelujen keston.

Haastattelut nauhoitettiin osallistujien luvalla. Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti. Litteroitu aineisto muodostui yhteensä 123 sivusta, fontti Times New Roman, riviväli 1,16. Sivumäärä antaa kuvan aineiston laajuudesta ja taustalla olevasta tekstimäärästä, jonka pohjalta teemallinen analyysi toteutettiin. Haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri korostamalla anonymiteettiä, luottamuksellisuutta ja sitä, ettei yksittäisten vastausten sisältöä välitetä organisaation johdolle tai esihenkilöille. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, ettei esihenkilöitä ja heidän alaisiaan haastateltu samassa ryhmässä tai tavalla, joka voisi vaarantaa vastaajien anonymiteetin.

Aineiston riittävyttä arvioitiin haastattelujen edetessä. Haastattelujen myötä teemat alkoivat toistua, ja uusissa haastatteluissa nousi esiin pääosin samoja ilmiöitä hieman eri painotuksin. Tämän pohjalta katsottiin, että aineisto oli tutkimuskysymysten näkökulmasta riittävän kylläinen, ja aineistonkeruu päätettiin 1.2.2026.

**Taulukko 1. Haastattelujen kesto**

Haastateltava	Ryhmä	Kesto (min)
Esihenkilö 1	Esihenkilö	34,6
Esihenkilö 2	Esihenkilö	25,6
Esihenkilö 3	Esihenkilö	32,0
Esihenkilö 4	Esihenkilö	43,2
Työntekijä 1	Työntekijä	18,0
Työntekijä 2	Työntekijä	31,4
Työntekijä 3	Työntekijä	42,2
Työntekijä 4	Työntekijä	30,6

Taulukko 1. esittää tutkimushaastattelujen osallistujat ryhmittäin sekä kunkin haastattelun keston minuutteina. Taulukon tarkoituksena on havainnollistaa aineiston rakennetta ja antaa lukijalle yleiskuva siitä, miten aineisto jakautui esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluihin. Haastattelujen kestot vaihtelivat yksilöllisesti, sillä keskustelujen pituuteen vaikuttivat muun muassa haastateltavan tapa kuvata kokemuksiaan, esiin nousseiden teemojen laajuus sekä tarkentavien jatkokysymysten määrä.

### 3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla teemallisella analyysillä. Teemallinen analyysi on joustava laadullisen tekstiaineiston analyysimenetelmä, jossa tavoitteena on tunnistaa, jäsentää ja tulkita aineistosta nousevia merkityksellisiä teemoja tutkimuskysymysten kannalta (Kallio ym. 2016; Guenduez ym. 2025). Teoriaohjaavassa lähestymistavassa analyysiä ohjaavat sekä aiempi tutkimus ja teoreettiset käsitteet että aineistosta nousevat uudet havainnot.

Käytännössä analyysi eteni vaiheittain. Ensin litteroidut haastattelut luettiin läpi useaan kertaan kokonaisvaikutelman muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistoon tehtiin alustava koodaus, jossa merkittiin kohtia, jotka liittyivät esimerkiksi esihenkilöiden toimintaan, arjen vuorovaikutukseen, tehokkuus- ja tuotantopaineisiin, virheiden ja poikkeamien käsittelyyn sekä teollisuusympäristön rakenteellisiin piirteisiin. Koodaus yhdisti deduktiivisia koodeja, jotka perustuivat teoreettiseen viitekehukseen, esimerkiksi psykologisen turvallisuuden, johtamistyylien ja tehokkuuspaineiden käsitteet, ja induktiivisia koodeja, jotka syntyivät suoraan haastateltavien kuvauksista. (Guenduez ym. 2025, 2715.)

Seuraavaksi yksittäiset koodit ryhmiteltiin laajemmiksi teemoiksi, jotka kuvasivat sekä esihenkilöiden että työntekijöiden toistuvia kokemuksia ja tulkintoja. Teemojen muodostamisessa hyödynnettiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteita eli samankaltaisia merkityksiä sisältävät yksikköilmaisut koottiin yhteen ja niistä abstrahoitettiin tiiviimpiä, mutta olennaisen säilyttäviä kuvauksia (Kallio ym. 2016, 2959).

Teemoja tarkennettiin ja rajattiin iteratiivisesti vertaamalla niitä alkuperäiseen aineistoon ja tutkimuskysymyksiin, kunnes muodostui kokonaisuus, joka heijasteli aineiston moninaisuutta mutta oli analyttisesti hallittava. Analyysiprosessi dokumentoitiin systemaattisesti. Koodausratkaisusta, teemojen muotoutumisesta ja tulkinnallisista valinnoista pidettiin muistiinpanoja, jotka muodostavat niin sanotun audit trailin ja tukevat analyysin läpinäkyvyyttä sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointia (Guenduez ym. 2025, 2717).

Analyysin tuloksena aineistosta hahmottui useita toisiinsa kytkeytyviä teemoja, joiden pohjalta myös tulosluku jäsennettiin. Koodauksessa tarkasteltiin erityisesti esihenkilötyöhön, työyhteisön vuorovaikutukseen, tehokkuus- ja tuotantopaineisiin, teollisuusympäristön rakenteisiin sekä puhumisen mahdollisuuksiin liittyviä ilmauksia. Näistä muodostettujen teemojen pohjalta luvussa 4 tarkastellaan ensin esihenkilöiden näkökulmia psykologiseen turvallisuuteen, sen jälkeen työntekijöiden kokemuksia sekä lopuksi tehokkuuspaineiden ja rakenteellisten tekijöiden vaikutuksia esihenkilötyöhön ja työilmapiiriin. Luvun 5 lopussa esitetään tulosten kokoava tulkinta suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

Aineistoa hyödynnetään tulosluvussa sekä temaattisena kokonaisuutena että valikoitujen suorien lainausten avulla. Lainauksen tarkoituksena on havainnollistaa analyysissä tunnistettuja ilmiöitä ja tuoda näkyviin haastateltavien omia kokemuksia ja merkityksenantoja. Haastateltaviin viitataan Esihenkilö 1–4 ja Työntekijä 1–4, jolloin eri osallistujaryhmien näkökulmat voidaan erottaa toisistaan ilman, että yksittäiset henkilöt tai organisaatiot ovat tunnistettavissa.

Haastateltavat edustivat sekä esihenkilö- että työntekijärooleja erilaisissa teollisissa toimintaympäristöissä, kuten tehdas-, huolto-, kunnossapito- ja logistiikkatyössä, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun useasta työelämän näkökulmasta.

**Taulukko 2. Aineiston analyysin eteneminen**

Analysivaihe	Sisältö	Tarkoitus tutkimuksessa
1. Aineistoon perehtyminen	Litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan kokonaisvaikutelman muodostamiseksi.	Muodostaa yleiskuva aineistosta ja sen keskeisistä sisällöistä ennen tarkempaa analyysia.
2. Alustava koodaus	Aineistosta merkittiin kohtia, jotka liittyivät esimerkiksi esihenkilöiden toimintaan, arjen vuorovaikutukseen, tehokkuus- ja tuotantopaineisiin, virheiden ja poikkeamien käsittelyyn sekä teollisuusympäristön rakenteellisiin piirteisiin.	Tunnistaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaukset aineistosta.
3. Deduktiivinen ja induktiivinen koodaus	Koodaus yhdisti deduktiivisia koodeja, jotka perustuivat teoreettiseen viitekehukseen, sekä induktiivisia koodeja, jotka nousivat suoraan haastateltavien kuvauksista.	Yhdistää teoriaohjaavuus ja aineistolähtöisyys analyysissa.
4. Koodien ryhmittely	Yksittäiset koodit ryhmiteltiin laajemmiksi teemoiksi laadullisen sisällönanalyysin periaatteita hyödyntäen.	Muodostaa aineistosta laajempia merkityskokonaisuuksia ja toistuvia teemoja.
5. Teemojen tarkentaminen	Teemoja tarkennettiin ja rajattiin iteratiivisesti vertaamalla niitä alkuperäiseen aineistoon ja tutkimuskysymyksiin.	Varmistaa, että teemat kuvaavat aineistoa uskottavasti ja palvelevat tutkimuksen tavoitteita.
6. Analyysin dokumentointi	Koodausratkaisusta, teemojen muodostumisesta ja tulkinnallisista valinnoista pidettiin muistiinpanoja (audit trail).	Tukee analyysin läpinäkyvyyttä ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia.
7. Tulosten jäsentäminen	Analyysin tuloksena muodostuneet teemat ohjasivat tulosluvun rakennetta.	Jäsentää tulokset tutkimuskysymysten mukaisiksi kokonaisuuksiksi.
8. Aineiston raportointi	Tulosluvussa aineistoa hyödynnettiin sekä temaattisina kokonaisuuksina että valikoitujen suorien lainausten avulla. Haastateltaviin viitattiin koodeilla Esihenkilö 1–4 ja Työntekijä 1–4.	Havainnollistaa tulkintoja aineistoesimerkeillä ja säilyttää osallistujien anonymiteettiä.

Taulukossa 2. on tiivistetty aineiston analyysin eteneminen teoriaohjaavan temaattisen analyysin mukaisesti. Taulukko havainnollistaa analyysiprosessin vaiheita aineistoon perehtymisestä koodauksen ja teemoittelun kautta tulosten raportointiin.

### 3.4 Tutkimuksen eettiset näkökulmat ja luotettavuus

Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset liittyvät paitsi suostumukseen ja anonymiteettiin, myös tutkijan ja osallistujien välisiin valtasuhteisiin, luottamukseen ja siihen, miten sensitiivisiä kokemuksia käsitellään. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisiä periaatteita ovat osallistujien autonomian kunnioittaminen, hyvän tekeminen ja vahingon välttäminen sekä oikeudenmukaisuus, joka tarkoittaa muun muassa haavoittuvassa asemassa olevien suojelemista ja heidän kokemustensa arvioimista. (Orb ym. 2001.)

Osallistujille annettiin ennen haastatteluun osallistumista kirjallinen tutkimustiedote, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa, vapaaehtoisuus sekä anonymiteetin ja luottamuksellisuuden periaatteet. Osallistujilta kerättiin kirjallinen suostumus (liite 3), ja heille korostettiin, että

osallistuminen on vapaaehtoista ja että he voivat keskeyttää haastattelun tai vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman seuraamuksia.

Anonymiteetin turvaamiseksi aineistosta poistettiin kaikki sellaiset tiedot, joiden perusteella yksittäinen henkilö, tiimi tai organisaatio olisi tunnistettavissa. Yritysten nimet, paikkakunnat, erityisen harvinaiset tehtävänimikkeet ja muut tunnisteet on muutettu tai jätetty raportoimatta. Haastatteluaineistoa säilytettiin yliopiston tietokannassa. Aineiston säilyttämisessä ja hävittämisessä noudatetaan lainsäädännöllisiä velvoitteita.

Psykologisen turvallisuuden, tehokkuuspaineiden ja johtamisen kaltaisten ilmiöiden tutkimiseen liittyy erityisiä eettisiä haasteita, koska keskustelu voi koskea esimerkiksi kuormitusta, epäoikeudenmukaista kohtelua tai kokemuksia virheistä ja pelosta. Haastattelujen aikana kiinnitettiin huomiota sensitiiviseen kohtaamiseen ja osallistujille tarjottiin mahdollisuus ohittaa kysymyksiä, jotka tuntuivat epämiellyttäviltä.

## 4 Tulokset

### 4.1 Esihenkilöiden näkökulma psykologiseen turvallisuuteen

Esihenkilöhaastatteluissa psykologisen turvallisuuden rakentuminen näyttäytyi ennen kaikkea jatkuvana tasapainoiluna turvallisuuden, tehokkuuden ja henkilöstön jaksamisen välillä. Esihenkilöt kuvasivat työtään tilanteina, joissa heidän tuli samanaikaisesti huolehtia tuotannollisista tavoitteista, aikatauluista ja työntekijöiden kuormituksesta.

Esihenkilöiden puheessa korostui myös, että tehokkuuspaineet näkyvät suoraan työntekijöiden arjessa. Työmatkat saattoivat venyä pitkiksi, ylitöitä tehtiin ja työntekijöiltä odotettiin joustoa. Kuten Esihenkilö 3 kuvasi,

Työmatkat voi venyä pitkiksi ja voi joutua tekemään ylitöitä, varsinkin seisakkien aikana, työntekijöiden pitää pystyä venymään ja joustamaan tällaisissa tilanteissa. Työntekijöille tulee selkeästi stressiä näistä aikataulupaineista ja se on valitettavaa.

Tehokkuuspaineet eivät näyttäydy ainoastaan organisaation tavoitteina, vaan konkreettisina työntekijöiden kuormituskokemuksina.

Samalla esihenkilöt painottivat turvallisuuden ensisijaisuutta. Esihenkilö 2 totesi yksiselitteisesti, että “turvallisuus ei mene koskaan kiireen edelle”, vaikka kiire saattoi kiristää ilmapiiriä, lisätä oikomista ja johtaa siihen, että keskusteluita ei välttämättä edes käydä. Tämä kuvaa hyvin sitä jännitettä, joka esihenkilöiden puheessa toistui. Turvallisuus asetetaan periaatteessa etusijalle, mutta käytännössä kiire ja tuotantopaine voivat kaventaa tilaa keskustelulle juuri silloin, kun sitä eniten tarvittaisiin.

Psykologisen turvallisuuden arjen rakenteiksi esihenkilöt kuvasivat erityisesti viikkopalaverit, kehityskeskustelut sekä suorat yhteydenotot viestillä tai puhelimitse. Esihenkilö 3 kuvasi viikkopalaverit “tärkeiksi hetkiksi”, joissa keskustellaan paitsi töistä myös satunnaisesti vapaa-ajasta. Samassa haastattelussa korostui myös toive siitä, että keskustelulle olisi varattu aikaa silloinkin, kun työtilanne on kiireinen “vaikka on kiire niin huomioitaisiin silti keskusteluiden tärkeys”. Nämä kuvaukset osoittavat, että esihenkilöt tunnistavat vuorovaikutuksen merkityksen työilmapiirin rakentumisessa ja pitävät keskustelua osana turvallista toimintaa, eivät vain sen lisukkeena.

Esihenkilöt kuvasivat myös, että puhuminen ei ole kaikissa tilanteissa yhtä helppoa. Esihenkilö 3 totesi suoraan, että

Työntekijät ovat varovaisempia, kun esihenkilöitä on paikalla tai kun mukana on muita asiaan liittyviä työkavereita.

Tämä havainto on tärkeä, sillä se osoittaa esihenkilöiden itsekin tunnustavan, että hierarkia ja sosiaalinen tilanne vaikuttavat siihen, mitä uskalletaan sanoa ääneen.

Virheiden käsittelyssä esihenkilöiden puheessa näkyi kaksijakoisuus. Toisaalta virheitä käsiteltiin oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta. Esihenkilö 1 kertoi esimerkin, miten heillä voidaan käsitellä virheitä:

Yksi työntekijä asensi varaosan väärin, tilanne käytiin läpi ensin kahdestaan ja sen jälkeen viikkopalaverissa porukan kanssa käydään läpi, mistä virhe on johtunut ja tehdään asian eteen jotain, ettei virhe toistu.

Toisaalta esiin nousi myös seuraamusnäkökulma Esihenkilö 3:lta:

Jos sama virhe tapahtuu monta kertaa uudelleen ja uudelleen, voi johtua pohtimaan varoituksia tai jopa irtisanomisia.

Näin esihenkilöiden puheessa virhe näyttäytyy yhtä aikaa oppimisen paikkana ja potentiaalisena kurinpidollisena kysymyksenä.

Rakenteellisella tasolla osa esihenkilöistä koki toimivansa organisaatiossa, jossa tieto kulkee hyvin ja hierarkia on melko matala. Esihenkilö 2 kuvasi, että “Meillä on pieni organisaatio niin tieto kulkee hyvin eikä mielestäni työntekijät pelkää hierarkiaamme.” Samassa puheessa näkyi kuitenkin myös oletus siitä, että esihenkilön kuuluu hoitaa asiat ylöspäin. Työntekijöiden odotetaan siis tuovan huolensa esihenkilölle, joka toimii välittäjänä ja ratkaisijana. Tämä korostaa esihenkilön asemaa psykologisen turvallisuuden käytännön portinvartijana.

Kokonaisuutena esihenkilöhaastattelut osoittavat, että psykologisen turvallisuuden tukeminen näyttäytyy esihenkilöille aktiivisena, jatkuvana johtamistyönä. He pyrkivät rakentamaan keskustelun paikkoja, kannustamaan huolten esiin tuomiseen ja pitämään turvallisuuden etusijalla, mutta samalla heidän toimintaansa rajaavat tehokkuusvaatimukset, hierarkkiset tilanteet ja tuotannollinen kiire.

## 4.2 Työntekijöiden kokemukset

Työntekijähaastatteluissa psykologinen turvallisuus näyttäytyi konkreettisina kokemuksina ilmapiiristä, puhumisen kynnyksestä ja siitä, miten esihenkilöt ja muut työntekijät reagoivat, kun joku tuo esiin huolen, virheen tai avun tarpeen. Työntekijöiden puheessa ei niinkään kuvattu psykologista

turvallisuutta käsitteenä, vaan tilanteina, joissa joko uskallettiin puhua tai opittiin olemaan puhumatta.

Työilmapiirin kuvaukset vaihtelivat huomattavasti. Työntekijä 1 kuvasi ilmapiiriä suoraan sanalla huono ja tiivistä kokemuksensa näin: ”Kaikki puhuu toisista pahaa ja kaikki luulee olevansa parempi kuin toiset”. Tällaisessa ympäristössä avoin keskustelu ei näyttäytynyt luontevana osana arkea, vaan työntekijöiden väliset huolet ja näkemykset jäivät enimmäkseen asentajien keskinäisiksi keskusteluiksi tai vuosittaiseen kehityskeskusteluun.

Työntekijä 2 kokemus oli kaksijakoinen. Hän kuvasi oman tiiminsä ilmapiiriä ”tosi hyväksi”, mutta samalla kertoi hänen toimistonsa ilmapiiristä, jossa näkyi ulkopuolelle jättämistä ja huonoa yhteishenkeä. Erityisen vahvana kokemuksena esiin nousi se, ettei hän ollut mukana työyhteisön epävirallisessa WhatsApp-ryhmässä, vaikka oli ollut työpaikalla jo 3,5 vuotta. Tämä synnytti hänelle ulkopuolisen tunteen, vaikka ryhmä ei liittynyt suoraan työasioihin. Hän myös kuvasi, että ristiriidat työyhteisössä aistii, vaikka ei olisi itse mukana konfliktissa. Tämä kertoo siitä, että psykologinen turvallisuus ei rajoitu vain siihen, voiko puhua esimiehelle, vaan liittyy myös arkiseen kuulumisen kokemukseen.

Työntekijöiden puheessa ehkä voimakkaimmin esiin nousi puhumisen riskisyys. Työntekijä 1 kertoi tilanteesta, jossa hän oli pyytänyt apua ja saanut vastaukseksi naurua ja vähättelyä: ”Oletko toissasi? Ollaanko me sun kanssa näin alussa vasta”. Tällainen kokemus ei jäänyt yksittäiseksi ikäväksi hetkeksi, vaan vaikutti siihen, mitä hän jatkossa uskalsi kysyä. Hän kuvasi pohtivansa etukäteen, ajatellaanko hänen kysymyksensä olevan ”tosi tyhmä kysymys” ja tulkitaanko hänet itse osaamattomaksi. Tämä kuvaa hyvin sitä, miten psykologinen turvattomuus voi muuttua itesesensuuriksi.

Myös ikä ja kokemus nousivat esiin puhumisen ja arvostuksen ehtoina. Työntekijä 1 kuvasi, että vanhemmat työntekijät jakavat työtä ja osaamista tavalla, joka pitää nuoremmat alempiarvoisessa asemassa. Hänen mukaansa harvemmin nuoret pääsevät tekemään vaativampia töitä ja nuoremmat saavat useammin huonompia hommia. Lisäksi hän kertoi, että nuoremmilla työntekijöillä on yhteisiä kokemuksia siitä, että vanhemmalta työntekijältä pyydetty apu voi johtaa nauramiseen tai siihen, että kysytään ”etkö sä muka osaa tehdä tommoista”. Näin psykologisen turvallisuuden puute ei haastatteluissa liittynyt vain esihenkilöön, vaan myös kokeneempien työntekijöiden asemaan työyhteisössä.

Työntekijät kuvasivat myös tehokkuuspaineiden vaikutuksia hyvin konkreettisesti. Työntekijä 3 totesi, että ”Kiire aiheuttaa ärsytystä, koska työntekijä joutuu kantamaan kiireen taakkaa, vaikka se

johtuu, jostakin muusta, esimerkiksi siitä, että joku on epäonnistunut johtoportaan.

”Hän korosti, ettei tällaisen kiireen pitäisi olla työntekijän harteilla. Työntekijä 4 taas kuvasi työnsä luonnetta niin, että toimeksiannot tulevat usein pöydälle jo myöhässä, jolloin asiat olisi pitänyt saada tehtyä ”mielellään jo eilen”. Tämä loi kokemusta jatkuvasta kiireestä, suunnitelmien uusiksi menemisestä ja ärsytyksestä.

Vaikka virheistä kertominen koettiin mahdolliseksi, siihen liittyi myös jännitteitä. Työntekijä 1 totesi, että kyllä hän kertoo virheistä, vaikka aikataulu olisi tiukka. Samalla hän kuitenkin kuvasi pelkoa siitä, että jos jotain tapahtuu niin usein hän alkaa miettiä, mitä esihenkilö miettii hänestä sekä pohtii myös esihenkilön reaktiota virheeseen. Virheen mahdollisuus näyttäytyi siten paitsi työn sisältöön liittyvänä riskinä myös sosiaalisena riskinä, jossa omaa ammattitaitoa arvioidaan.

Erityisen voimakas aineistokohta liittyi tilanteeseen, jossa uusi järjestelmä ei toiminut kuten työntekijöille oli kerrottu. Työntekijä 2 kuvasi sitä ”kauheaksi tilanteeksi” ja kertoi, että silloinen esihenkilö ei halunnut kertoa ongelmasta avoimesti, vaan päätti, että virhe salataan ja asia korjataan manuaalisesti. Työntekijä piti tätä ”ihan älyttömänä virheenä” ja korosti, ettei organisaation arvojen ja oman moraalien näkökulmasta voinut hyväksyä pimittämistä: ”En suostuisi pimittämiseen enää, varsinkin kun meidän yhtiömme yksi arvo on avoimuus”. Tämä esimerkki tuo näkyväksi, miten psykologinen turvallisuus voi murtua silloin, kun virheen käsittelyssä siirrytään avoimuudesta maineen suojaamiseen. Samalla se kertoo, että työntekijälle kyse ei ollut vain teknisestä ongelmasta, vaan luottamuksesta, arvosta ja mahdollisuudesta toimia omien periaatteiden mukaisesti.

Työntekijöiden kehittämisehdotuksissa korostui inhimillisemmän ja lähestyttävämmän esihenkilötyön tarve. Työntekijä 1 toivoi esihenkilöltä enemmän tuttavuutta, jotta asioista voisi puhua rennommin. Hänen mukaansa ”Hyvä tekninen osaaminen ei yksin tee hyvää työnjohtajaa, jos et osaa pitää ihmiset mukavina ja iloisina.” Työntekijä 3 puolestaan toivoi, että esihenkilö itsekin kertoisi joskus itsestään tai avaisi omia ajatuksiaan, koska se tekisi hänestä helpommin lähestyttävän ja loisi turvallisen tilan avautua esihenkilölle.

Kokonaisuutena työntekijöiden haastatteluissa psykologinen turvallisuus näyttäytyy arkisena, hauraana ja epätasaisesti jakautuvana kokemuksena. Sitä heikentävät vähättelevät reaktiot, ulkopuolisuuden tunne, hierarkkisuus, kokemukseen perustuvat valtasuhteet sekä tunne siitä, ettei omaa ääntä aina arvosteta. Sitä puolestaan vahvistavat kokemukset kuulluksi tulemisesta, avoimuudesta ja siitä, että esihenkilö on aidosti ihmisenä läsnä.

### 4.3 Tehokkuuspaineiden ja rakenteiden vaikutus

Esihenkilöiden ja työntekijöiden puheessa tehokkuus- ja tuotantopaineet näyttäytyivät työarjen läpäisevinä ehtoina, jotka vaikuttavat samanaikaisesti työn organisointiin, ilmapiiriin, puhumisen mahdollisuuksiin ja työn laatuun. Haastattelut osoittavat, että tehokkuuspaineet eivät ole vain tavoite- tai mittarikysymys, vaan ne kietoutuvat työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen ja siihen, miten turvallisesti puhuminen koetaan.

Esihenkilöiden puheessa paine näkyi velvollisuutena varmistaa, että kaikilla on laskutettavaa työtä, aikataulut pitävät ja asiakkaiden työt saadaan hoidettua. Esihenkilö 3 mukaan “Kaikilla työntekijöillä pitäisi olla laskutettavaa työtä. Aikataulullisesti haastavin aika työntekijöille on huoltokatkot”. Työntekijöiden puheessa sama ilmiö näyttäytyi usein kokemuksena ulkoapäin tulevasta kiireestä, johon heillä itsellään on vain vähän vaikutusvaltaa. Kiire koettiin tällöin seuraukseksi siitä, että “Joku on epäonnistunut johtoportaan” tai että toimeksianto saapuu työpöydälle vasta siinä vaiheessa, kun se olisi pitänyt saada valmiiksi jo aiemmin.

Työntekijät kuvasivat, että tällainen paine vaikuttaa paitsi työn laatuun myös tunnekokemukseen työstä. Kiire ärsyttää, suunnitelmat menevät uusiksi ja tekeminen voi muuttua selviytymiseksi. Työntekijä 3 kuvasi, että paineessa “tehdään yleensä se, mistä aita on matalin”, kun taas Työntekijä 4 kertoi, että kiireiset toimeksiannot tuntuvat erityisen raskailta siksi, että ne tulevat pöydälle jo valmiiksi myöhässä. Näissä kuvauksissa tehokkuuspaine näyttäytyy tilanteina, joissa kiire ei ainoastaan nopeuta työtä, vaan kaventaa työntekijän mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin.

Rakenteet vahvistivat tai lievensivät näitä paineita. Esihenkilö 2 kuvasi pientä organisaatiotaan ketteräksi, koska tieto kulkee hyvin ja asiat voidaan viedä tarvittaessa nopeasti ylöspäin. Työntekijä 2 puolestaan kuvasi suurta organisaatiota raskaaksi, jossa yksinkertainenkin muutos voi vaatia yhteydenottoa useisiin organisaation osiin. Hänen mukaansa ideoinnin esteenä on usein jo lähtökohtainen asenne: “no ei tätä pysty tekemään”. Tämä tekee näkyväksi sen, että psykologinen turvallisuus ei ole vain esihenkilön tai tiimin ominaisuus, vaan myös rakenteellinen kysymys. Kuinka helposti asioita voidaan viedä eteenpäin, kuinka moni päättää niistä ja kuinka paljon työntekijä kokee voivansa vaikuttaa.

Myös hierarkia tuli aineistossa näkyväksi käytännön kokemuksina. Työntekijä 1 kuvasi hierarkiaa paitsi muodollisena järjestyksenä myös senioriteetin kautta. Vanhemmat työntekijät ovat yleensä heidän omasta mielestään ylempänä, mitä nuoremmat työntekijät. He jakavat työn nuoremmille ja pitävät osaamista itsellään. Työntekijä 2 taas kuvasi heidän organisaatiansa, jossa ohjeita ei

välttämättä oteta vastaan muilta kuin omalta esihenkilöltä ja jossa ristiriitatilanteissa mukaan haetaan työntekijän mukaan “mitä isompi johtaja niin sitä parempi”. Tällaiset kuvaukset osoittavat, että hierarkia ei ole neutraali taustarakennelma, vaan aktiivisesti puhumisen ehtoja muovaava tekijä.

Tehokkuus- ja turvallisuuspuheen välinen jännite näkyi aineistossa erityisen kiinnostavasti. Esihenkilöt korostivat, että turvallisuus on aina etusijalla, mutta työntekijöiden kokemuksissa turvallisuus saatettiin myös kokea muodollisesti korostettuna ja jopa liioiteltuna. Työntekijä 1 kuvasi, että turvallisuudesta tehdään “tosi, tosi, tosi turvallista”, vaikka sillä ei hänen mielestään aina ole käytännössä merkitystä. Samalla hän kuitenkin myönsi, että organisaation tärkein viesti on juuri turvallisuus. Näin turvallisuus näyttäytyy aineistossa sekä arvostettuna että ristiriitaisena. Periaatetasolla turvallisuus on ensisijaista, mutta käytännössä sen suhde tehokkuuteen, mielekkyyteen ja työn hallinnan kokemukseen on monimutkaisempi.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että tehokkuuspaineet ja rakenteet eivät vain ympäröi psykologista turvallisuutta, vaan aktiivisesti muokkaavat sen mahdollisuuksia. Ne voivat lisätä varovaisuutta, kuormitusta ja kokemusta siitä, että puhuminen on riski. Toisaalta ne voivat myös korostaa esihenkilön merkitystä puskurina silloin, kun esihenkilö pysäyttää, kuuntelee ja tekee tilaa keskustelulle, hän voi estää paineen muuttumisen hiljaisuudeksi.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto ja tulkinta**

Teoreettisen viitekehyksen ja empiiristen tulosten yhteistarkastelu osoittaa, että psykologinen turvallisuus rakentuu teollisuusympäristöissä monitasoisena ilmiönä, jossa esihenkilötyön arjen käytännöt, tehokkuus- ja tuotantopaineet sekä teollisuusalan rakenteelliset ja kulttuuriset erityispiirteet kietoutuvat tiiviisti yhteen. Tulokset tukevat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä näkemystä siitä, että psykologinen turvallisuus ei ole yksilön pysyvä ominaisuus eikä pelkkä yleinen myönteinen ilmapiiri, vaan työn arjessa rakentuva kokemus siitä, onko vuorovaikutuksellisten riskien ottaminen turvallista (Edmondson ym. 2022, 56; Jawaria ym. 2023, 146). Haastatteluaineiston perusteella tämä kokemus muotoutuu jatkuvasti siinä, miten työntekijät tulkitsevat esihenkilöiden toimintaa, muiden työntekijöiden reaktioita sekä työn rakenteellisia ehtoja.

Ensimmäinen keskeinen tulos liittyy esihenkilötyön rooliin psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Tulokset tukevat teorialuvussa esitettyä näkemystä siitä, että lähijohto toimii eräänlaisena tulkintalinssinä, jonka kautta työntekijät arvioivat, onko työympäristössä turvallista tuoda esiin virheitä, huolia ja eriäviä näkemyksiä (Newman ym. 2017, 522). Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät eivät arvioineet työympäristön turvallisuutta ensisijaisesti organisaation virallisten arvojen tai

muodollisten käytäntöjen perusteella, vaan sen mukaan, miten esihenkilö toimi konkreettisissa tilanteissa. Tämä tukee myös Edmondsonin ym. (2022, 56–57) esittämää ajatusta siitä, että psykologinen turvallisuus liittyy nimenomaan odotuksiin ympäristön reaktioista. Vaikka esihenkilöt kuvasivat käytössään olevan viikkopalavereita, kehityskeskusteluja ja suoria yhteydenottokeinoja, työntekijöiden kokemukset osoittivat, etteivät tällaiset rakenteet yksin riitä tuottamaan psykologista turvallisuutta. Ratkaisevaksi muodostui se, millaisena esihenkilön reaktiot näyttäytyivät tilanteissa, joissa työntekijä otti vuorovaikutuksellisen riskin.

Tältä osin tulokset linkittyvät myös teorialuvussa käsiteltyihin johtamistyyleihin. Aineistossa psykologista turvallisuutta vahvistivat erityisesti sellaiset toimintatavat, joissa esihenkilö oli kuunteleva, helposti lähestyttävä ja aidosti kiinnostunut työntekijän näkemyksistä. Tämä on linjassa inkluusiivista johtajuutta koskevan teorian kanssa, jossa korostuvat saavutettavuus, kuunteleminen ja erilaisten näkemysten aktiivinen esiin kutsuminen (Basharat ym. 2019, 118, 127–128; Tamasevicius ym. 2025, 51). Samoin tulokset tukevat eettistä johtajuutta koskevaa näkemystä siitä, että oikeudenmukainen, reilu ja johdonmukainen toiminta vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, ettei avoimuus johda epäreiluihin seuraamuksiin (Bano ym. 2023). Esihenkilön rooli näyttöäytyi siis ennen kaikkea relationaalisena. Psykologinen turvallisuus rakentui vähemmän muodollisten rakenteiden ja enemmän vuorovaikutuksen laadun kautta.

Tulokset paljastavat kuitenkin myös jännitteen esihenkilöiden intention ja työntekijöiden kokemuksen välillä. Esihenkilöiden puheessa korostui pyrkimys luoda avoimuutta tukeva ilmapiiri, jossa virheistä opitaan ja keskustelulle tehdään tilaa. Työntekijöiden puheessa tämä ei aina näyttäytynyt vastaavalla tavalla. Osa työntekijöistä kuvasi esihenkilöitä etäisiksi, hitaasti reagoiviksi tai vähätteleviksi, mikä viittaa siihen, että esihenkilön oma käsitys toiminnastaan ja työntekijän kokemus sen vastaanottamisesta eivät aina kohtaa. Tämä havainto tarkoittaa teoreettista ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta relationaalisena ja tulkinnallisena ilmiönä. Turvallisuus ei rakennu vain esihenkilön aikomuksista, vaan siitä, miten työntekijä tulkitsee hänen toimintansa omasta asemastaan käsin. Tältä osin tulokset ovat yhteensopivia myös autenttista johtajuutta koskevan teorian kanssa. Vaikka autenttinen johtajuus voi vahvistaa luottamusta ja turvallisuuden kokemusta, Liu ym. (2025, 432) osoittavat, ettei avoimuus toimi kaikissa tilanteissa samalla tavalla, vaan sen vaikutus riippuu tilanteesta ja siitä, miten työntekijät sen tulkitsevat. Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen aineistossa.

Toinen keskeinen tulos liittyy tehokkuus- ja tuotantopaineiden rooliin psykologisen turvallisuuden ehtojen muokkaajana. Teorialuvussa tehokkuuspaineet määriteltiin työn vaatimuksiksi, joissa

korostuvat tiukat aikataulut, kovat tuotantotavoitteet ja jatkuva paine ylläpitää tai kasvattaa suorituskykyä (Lee ym. 2024, 174). Empiiriset tulokset tukevat tätä kuvaa, mutta syventävät sitä osoittamalla, että tehokkuuspaineiden merkitys ei rajaudu työn tahtiin tai määrään, vaan ne vaikuttavat myös työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen, puhumisen mahdollisuuksiin ja vuorovaikutuksen laatuun. Esihenkilöiden näkökulmasta paine näyttäytyi vastuuna huolehtia aikatauluista, lascutettavuudesta ja asiakkaiden vaatimuksista, kun taas työntekijöiden puheessa sama ilmiö näyttäytyi usein taakansiirtona niille, joilla oli vähiten vaikutusmahdollisuuksia paineiden syntymiseen. Tämä havainto tarkentaa teoreettista ymmärrystä siitä, että tehokkuuspaineiden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen kulkee paitsi kuormituksen myös vallan ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta.

Tämä tulkinta linkittyy myös työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmaan. Ugwu ym. (2020, 2) esittävät, että työpaine kuluttaa työntekijän psykologisia voimavaroja ja voi heikentää turvallisuutta tukevaa käyttäytymistä. Tämän tutkimuksen aineistossa sama ilmiö näkyi siten, että kiire kavensi työntekijöiden kokemusta siitä, että olisi aikaa pysähtyä, kysyä, varmistaa tai nostaa epävarmuuksia esiin. Näin tehokkuuspaineet eivät vaikuta vain työn sujuvuuteen, vaan myös siihen, jääkö työssä tilaa turvalliselle harkinnalle ja avoimelle vuorovaikutukselle. Tulos on linjassa myös Lee ym. (2024, 174) esittämän näkemyksen kanssa siitä, että tuotantopaineet voivat muokata organisaation normeja suuntaan, jossa nopeus alkaa näyttäytyä turvallisuutta tärkeämpänä.

Tulokset osoittavat lisäksi, että tehokkuuspuhe ja turvallisuuspuhe eivät ole aineistossa yksiselitteisesti toistensa vastakohtia, vaan niiden välinen suhde on jännitteinen. Esihenkilöt korostivat turvallisuuden ensisijaisuutta hyvin vahvasti, mutta työntekijöiden kokemuksissa turvallisuuspuhe näyttäytyi ajoittain ristiriitaisena tai muodollisesti korostettuna. Tältä osin tulokset linkittyvät Senthamin ym. (2024, 1–2) havaintoon siitä, että turvallisuusjohtamisen vaikutus ei synny irrallaan työn tuotannollisista ehdoista. Jos määräaikoja, kustannuksia ja tuotannon jatkuvuutta painotetaan liikaa, turvallisuus voi käytännössä jäädä toissijaiseksi, vaikka sitä korostettaisiin puheessa. Tämän tutkimuksen aineisto tukee tätä näkemystä, että turvallisuus ei näyttäytynyt työntekijöille vakuuttavana vain siksi, että siitä puhuttiin paljon, vaan siksi, miten johdonmukaisesti se näkyi käytännön tilanteissa ja päätöksenteossa. Näin tulokset tarkentavat teoreettista ymmärrystä siitä, että psykologinen turvallisuus ei ole sama asia kuin turvallisuuspuheen määrä, vaan liittyy vahvasti organisaation toiminnan koettuun johdonmukaisuuteen.

Kolmas keskeinen tulos liittyy teollisuuskontekstin rakenteelliseen ja kulttuuriseen merkitykseen. Teorialuvussa tuotiin esiin, että teollisuusorganisaatioille ovat tyypillisiä hierarkkisuus, vahva

työnjako, turvallisuuskriittisyys sekä usein myös vuorotyö ja kuormittavat työolosuhteet (Huang ym. 2024, 301–303; Marquié ym. 2015, 261–263; McHugh ym. 2020, 304–305). Empiiriset tulokset tukevat tätä kuvaa osoittamalla, että psykologisen turvallisuuden rakentumista ei voida ymmärtää vain yksilöiden ja esihenkilöiden välisen vuorovaikutuksen tasolla, vaan myös siitä näkökulmasta, miten organisaation rakenne, työnjako ja valtasuhteet määrittävät puhumisen mahdollisuuksia. Aineistossa hierarkia ei näyttäytynyt vain muodollisena johtorakenteena, vaan myös kokemukseen, ikään ja senioriteettiin liittyvänä epävirallisena järjestyksenä. Tämä havainto tarkoittaa teorialuvussa esitettyä käsitystä teollisuuskontekstista. Työntekijän asemaa ei määritä vain organisaatiokaavioon merkitty paikka, vaan myös hänen asemansa työyhteisön sisäisessä kulttuurissa.

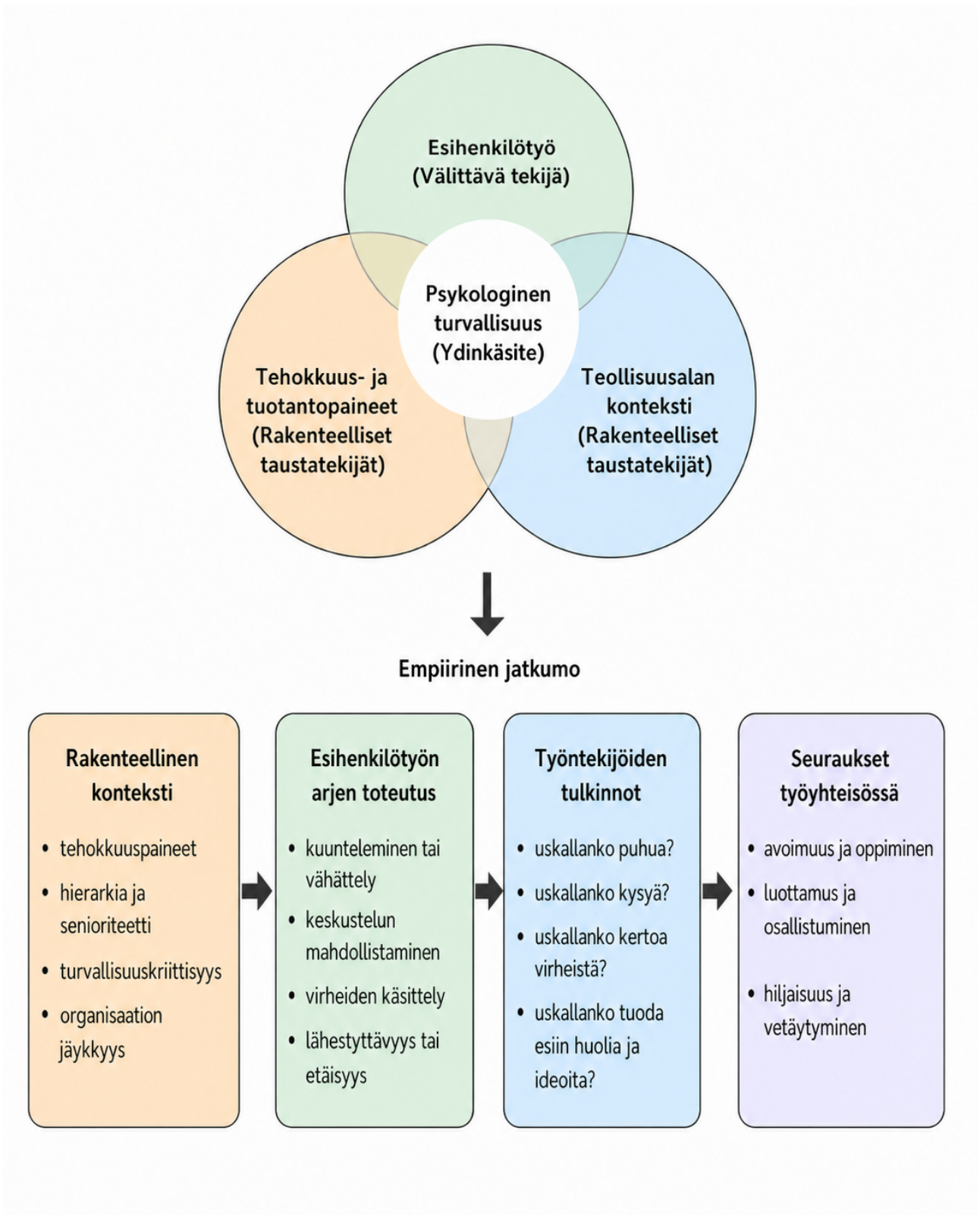
Tulos linkittyy erityisen hyvin teorialuvussa käsiteltyihin näkemyksiin valtaetäisyydestä, kontrollista ja hiljaisuudesta. Adeshola ym. (2023, 3919–3920) osoittavat, että korkea valtaetäisyys liittyy jäykempiin rakenteisiin ja autoritaarisempaan johtamiseen, kun taas Erbilin (2025, 1220–1221) tutkimus korostaa, että hiljaisuutta tuotetaan ja ylläpidetään institutionaalisesti esimerkiksi kontrollin, normien ja itseohjautuvan itsesäätelyn kautta. Tämän tutkimuksen aineistossa nämä mekanismit näkyivät esimerkiksi siinä, että työntekijät oppivat ennakoimaan puhumisen riskejä jo etukäteen ja säätelemään omaa käyttäytymistään sen mukaan. Psykologinen turvallisuus ei siis heikentynyt vain suorien kieltojen tai rankaisemisen kautta, vaan myös sen kautta, että työntekijät olivat oppineet arvioimaan, milloin puhuminen ei kannata.

Tässä mielessä tutkimus tuo esiin myös sen, että psykologinen turvallisuus voi murtua horisontaalisissa suhteissa, ei vain esihenkilö–alainen-suhteissa. Tämä tarkoittaa aiempaa teoriaa, joka on usein painottanut esihenkilöiden roolia. Tämän tutkimuksen perusteella myös työntekijöiden väliset epäviralliset normit, naureskelu, vähättely ja ulossulkeminen vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kokeeko työntekijä avoimuuden turvalliseksi. Tämä havainto sopii yhteen Purdy ym. (2023, 456) esittämän näkemyksen kanssa siitä, että psykologinen turvallisuus ei jakaudu työyhteisössä tasaisesti, vaan siihen vaikuttavat asema, kokemus ja sosiaalinen kokoonpano. Tämän tutkimuksen aineistossa sama ilmiö näkyi siinä, että osa työntekijöistä kuvasi työympäristöään turvalliseksi ja avoimeksi, kun taas toiset kokivat sen kilpailulliseksi, kylmäksi tai ulossulkeväksi.

Tulokset osoittavatkin, että psykologinen turvallisuus on paikallinen kokemus. Tämä on teoreettisesti merkittävä havainto, koska se haastaa ajatuksen organisaatiosta yhtenäisenä ilmapiirikokonaisuutena. Psykologinen turvallisuus näyttää pikemminkin mikrotason ilmiönä, joka rakentuu tietyissä tiimeissä, suhteissa ja arjen tilanteissa. Tämä tulkinta on linjassa myös Dheerin ym. (2026, 13) havainnon kanssa siitä, että hierarkkinen ja kontrollikeskeinen organisaatiokulttuuri voi

heikentää työntekijöiden kokemaa turvaa, mutta samalla se korostaa, että tällaiset vaikutukset eivät ilmene kaikkialla samalla tavalla. Juuri tästä syystä kaksinäkökulmainen asetelma osoittautui tässä tutkimuksessa tärkeäksi, se teki näkyväksi, että saman organisaation tai toimialan sisällä psykologisen turvallisuuden kokemukset voivat vaihdella huomattavasti.

Kokonaisuutena tulokset tukevat luvussa 2 esitettyä teoreettista synteesiä, mutta samalla ne tarkentavat sitä teollisuusympäristön arkeen kiinnittyvällä tavalla. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy tämän tutkimuksen perusteella ilmiönä, joka rakentuu esihenkilötyön, tehokkuuspaineiden ja teollisuuskontekstin leikkauspisteessä. Se ei ole vain seurausta hyvästä johtamisesta eikä vain tehokkuuspaineiden uhri, vaan jatkuvasti neuvoteltava kokemus siitä, mikä työssä on sanottavissa, kenelle ja millä seurauksilla. Esihenkilö voi toimia puskurina, joka suojaa työntekijöitä paineiden kielteisiltä vaikutuksilta ja tekee avoimuudesta mahdollisen myös kiireen keskellä, mutta esihenkilö voi myös tiedostamattaan vahvistaa hiljaisuutta, jos hänen toimintansa näyttäytyy etäisenä, epäjohtonmukaisena tai vähättelevänä. Tämän tutkimuksen perusteella psykologisen turvallisuuden vahvistaminen teollisuuden toimintaympäristössä edellyttääkin samanaikaisesti vuorovaikutuksellista herkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, työn rakenteellisten esteiden tunnistamista sekä tehokkuus- ja turvallisuusvaatimusten välisten jännitteiden tiedostamista.



**Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden rakentuminen empiiristen tulosten perusteella**

Kuvio 2 kuvaa, miten psykologinen turvallisuus rakentuu tutkimuksen tulosten perusteella vaiheittaisena prosessina. Tehokkuus- ja tuotantopaineet sekä teollisuusalan rakenteelliset tekijät muodostavat ensin ne reunaehdot, joiden sisällä esihenkilötyö toteutuu. Nämä tekijät vaikuttavat siihen,

kuinka paljon työarjessa jää tilaa keskustelulle, miten hierarkkisen vuorovaikutus näyttäytyy ja millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on tuoda esiin huoliaan, virheitään tai kehitysehdotuksiaan. Näiden reunaehtojen keskellä esihenkilötyön arjen käytännöt, kuten kuunteleminen, virheiden käsittely, keskustelun mahdollistaminen ja esihenkilön lähestyttävyyden, vaikuttavat siihen, miten työntekijät tulkitsevat vuorovaikutuksen turvallisuuden. Työntekijät arvioivat kokemustensa perusteella, uskaltavatko he kysyä, kertoa virheistä, ilmaista epävarmuutta tai tuoda esiin eriäviä näkemyksiä. Näistä tulkinnoista seuraa joko avoimuutta, oppimista ja luottamusta vahvistava kehityskulku tai vaihtoehtoisesti hiljaisuutta, varovaisuutta ja vetäytymistä tuottava kehityskulku. Kuvio havainnollistaa siten, että psykologinen turvallisuus rakentuu esihenkilötyön, rakenteiden ja työntekijöiden tulkintojen yhteisvaikutuksessa.

## 5 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

### 5.1 Tutkimuskysymysten valossa tehdyt johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten esihenkilöt tukevat psykologista turvallisuutta tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykologinen turvallisuus ei rakennu teollisuusympäristössä itsestään eikä yksittäisten organisatoristen periaatteiden varaan, vaan se muotoutuu arjen vuorovaikutuksessa, esihenkilöiden käytännön toiminnassa sekä niissä rakenteellisissa ja kulttuurisissa ehdoissa, joiden keskellä työtä tehdään. Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus näyttäytyy hauraana, paikallisena ja neuvoteltavana ilmiönä, jonka taso voi vaihdella merkittävästi saman organisaation sisällä.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: millainen rooli esihenkilötyöllä on psykologisen turvallisuuden rakentumisessa tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla? Päätutkimuskysymyksen vastataan tarkastelemalla ensin tutkimuksen alakysymyksiä, jotka jäsentävät ilmiötä esihenkilötyön, työntekijäkokemusten sekä toimintaympäristön näkökulmista.

Ensimmäiseen alakysymykseen, millaisena esihenkilötyön rooli näyttäytyy psykologisen turvallisuuden rakentumisessa, tutkimus tuotti useita vastauksia. Esihenkilöt kuvasivat hyödyntävänsä viikopalavereita, kehityskeskusteluja, suoria yhteydenottoja ja epämuodollisia keskusteluja huolten, virheiden ja kehitysehdotusten käsittelyssä. He pyrkivät myös pitämään turvallisuuden näkyvästi työn ensisijaisena periaatteena ja tunnistivat keskustelun merkityksen osana työn sujuvuutta. Tulosten perusteella esihenkilötyön rooli ei kuitenkaan rajaudu vain muodollisiin käytäntöihin, vaan korostuu erityisesti siinä, miten esihenkilö kuuntelee, reagoi ja tekee itsensä lähestyttäväksi työn arjessa. Psykologista turvallisuutta tukevat erityisesti sellaiset toimintatavat, joissa työntekijälle syntyy kokemus siitä, että hänen näkemyksensä otetaan vakavasti ja että myös keskeneräisten ajatusten, virheiden tai epävarmuuden esiin tuominen on sallittua.

Toiseen alakysymykseen, miten työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden toteutuvan omassa työssään, vastaus on ristiriitaisempi. Työntekijöiden kokemukset vaihtelivat merkittävästi. Osa kuvasi työympäristöään melko turvalliseksi, avoimeksi ja yhteistyöhön kannustavaksi, kun taas osa koki ilmapiirin kilpailulliseksi, ulossulkeväksi ja vähätteleväksi. Tulosten perusteella työntekijöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta ei määräytynyt ensisijaisesti organisaation virallisten arvojen perusteella, vaan sen mukaan, millaisia kokemuksia heillä oli omassa tiimissään, omassa vuorovaikutussuhteessaan esihenkilöön sekä suhteissa muihin työntekijöihin. Erityisesti vähättelevät reaktiot, selän takana puhuminen, ulkopuolisuuden tunne ja kokeneempien työntekijöiden

epävirallinen valta näyttäytyivät tekijöinä, jotka heikensivät psykologista turvallisuutta. Tutkimuksen perusteella työntekijät eivät siis arvioi psykologista turvallisuutta vain sen perusteella, voiko virallisesti puhua, vaan sen perusteella, mitä puhumisesta heidän kokemuksensa mukaan seuraa.

Kolmanteen alakysymykseen, miten tehokkuuspaineet ja teollisuuden rakenteelliset tekijät vaikuttavat esihenkilötyöhön ja työilmapiiriin, tutkimus antaa vahvan vastauksen. Tehokkuus- ja tuotantopaineet läpäisevät työarjen ja vaikuttavat samanaikaisesti työn organisointiin, työn kuormitukseen, vuorovaikutuksen laatuun sekä siihen, kuinka paljon tilaa työyhteisössä jää keskustelulle, oppimiselle ja epävarmuuden ilmaisemiselle. Esihenkilöiden näkökulmasta paine tarkoitti vastuuta aikatauluista, laskutettavuudesta ja asiakkaiden vaatimuksista, kun taas työntekijöiden näkökulmasta se näyttäytyi usein kokemuksena siitä, että kiire ja paine valuvat heidän kannettavakseen ilman todellista vaikutusmahdollisuutta. Tämän tutkimuksen perusteella tehokkuuspaineiden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen ei kulje vain kuormituksen kautta, vaan myös oikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta: jos työntekijä kokee kantavansa muiden tekemien ratkaisujen seurauksia ilman mahdollisuutta vaikuttaa, halukkuus puhua avoimesti voi heiketä.

Alakysymyksiin annettujen vastausten perusteella päätutkimuskysymykseen voidaan vastata siten, että esihenkilötyöllä on keskeinen mutta ei yksin ratkaiseva rooli psykologisen turvallisuuden rakentumisessa tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla. Esihenkilöt tukevat psykologista turvallisuutta ennen kaikkea arkisten johtamiskäytäntöjen kautta, mutta heidän toimintansa merkitys rakentuu vasta työntekijöiden kokemuksissa ja tulkinnoissa. Samalla psykologisen turvallisuuden rakentumista muokkaavat voimakkaasti tehokkuuspaineet, hierarkiat, epäviralliset valtasuhteet ja muut teollisuuden rakenteelliset ehdot. Näin ollen esihenkilötyö toimii psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeänä vaikutuskanavana, mutta sen mahdollisuudet vahvistaa turvallisuutta ovat aina sidoksissa siihen toimintaympäristöön, jossa työtä tehdään.

Teollisuuden rakenteelliset erityispiirteet syventävät tätä ilmiötä entisestään. Hierarkia, turvallisuus-kriittisyys, vuorotyö, kuormittavat olosuhteet sekä isot ja jäykät organisaatorakenteet vaikuttavat siihen, miten puhuminen käytännössä mahdollistuu. Tutkimuksen merkittävä havainto on, että hierarkia ei näyttäydy vain muodollisena rakenteena, vaan myös epävirallisena senioriteettina, jossa kokeneemmat työntekijät voivat määrittää sitä, kuka saa kysyä, kuka saa oppia ja kuka voi ottaa tilaa. Tästä seuraa, että psykologinen turvallisuus voi heikentyä myös työntekijöiden välisissä suhteissa eikä vain esihenkilö-alainen-suhteessa. Tämä havainto laajentaa ymmärrystä psykologisen turvallisuuden rakentumisesta teollisuusympäristössä.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että psykologinen turvallisuus rakentuu teollisuuden kontekstissa esihenkilötyön, tehokkuuspaineiden ja rakenteellisten ehtojen leikkauspisteessä. Esihenkilö voi toimia puskurina, joka suojaa työntekijöitä paineiden kielteisiltä vaikutuksilta ja tekee avoimuudesta mahdollisen myös kiireen keskellä. Toisaalta esihenkilö voi myös tiedostamattaan vahvistaa hiljaisuutta, jos hänen toimintansa näyttäytyy etäisenä, epäjohdonmukaisena tai vähättelevänä. Näin psykologinen turvallisuus ei tämän tutkimuksen perusteella ole vain työilmapiirin ominaisuus, vaan johtamisen, vallan, rakenteiden ja työn vaatimusten läpäisemä ilmiö, jonka vahvistaminen edellyttää tietoista ja pitkäjänteistä työtä.

Tutkimuksen tulokset syventävät aiempaa tutkimustietoa psykologisesta turvallisuudesta ja sen rakentumisesta työelämässä. Aiemmassa kirjallisuudessa on korostettu, että esihenkilötyö, vuorovaikutuksen laatu ja oikeudenmukainen kohtelu ovat psykologisen turvallisuuden kannalta keskeisiä tekijöitä. Tämän tutkimuksen perusteella tätä ymmärrystä voidaan tarkentaa teollisuuden kontekstissa siten, että esihenkilötyön merkitys näyttäytyy erityisen vahvana juuri silloin, kun työ tapahtuu tehokkuuspaineiden, turvallisuusvaatimusten ja hierarkkisten rakenteiden keskellä. Tutkimus osoittaa, että psykologinen turvallisuus ei teollisuusympäristössä rakennu vain muodollisten johtamiskäytäntöjen tai organisaation julkilausuttujen arvojen varaan, vaan ratkaisevaa on se, miten työntekijät tulkitsevat arjen vuorovaikutustilanteita, esihenkilöiden reaktioita ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan käytännön työssä.

Tämän tutkimuksen perusteella aiempaa tietoa voidaan täydentää erityisesti kolmella tavalla. Ensinnäkin tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että psykologinen turvallisuus on relationaalinen ja tulkinnallinen ilmiö, mutta osoittaa samalla, että teollisuusympäristössä tätä kokemusta muovaavat voimakkaasti myös työn rakenteelliset ehdot, kuten kiire, työn organisointi, vuorotyö, turvallisuuskriittisyys ja organisaation jäykkyys. Toiseksi tutkimus laajentaa ymmärrystä siitä, että psykologinen turvallisuus ei rakennu vain esihenkilö–alainen-suhteessa, vaan myös työntekijöiden välisissä horisontaalisissa suhteissa, joissa esimerkiksi senioriteetti, epäviralliset normit ja ulossulkemisen kokemukset voivat joko vahvistaa tai heikentää puhumisen turvallisuutta. Kolmanneksi tutkimus tuo näkyväksi, että tehokkuuspaineiden vaikutus psykologiseen turvallisuuteen ei välity ainoastaan kuorituksen kautta, vaan myös oikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta: jos työntekijä kokee kantavansa seurauksia ilman todellista vaikutusmahdollisuutta, avoin puhuminen voi heikentyä.

Näin tutkimus tuottaa aiempaan tutkimukseen nähden tarkempaa kontekstisidonnaista tietoa siitä, miten psykologinen turvallisuus rakentuu teollisuuden arjessa. Se osoittaa, että psykologisen turvallisuuden ymmärtäminen edellyttää samanaikaisesti johtamisen, työntekijäkokemusten ja

rakenteellisten ehtojen tarkastelua. Tämän perusteella voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus ei ole teollisuuden toimintaympäristössä vain hyvä vuorovaikutusilmapiiri, vaan keskeinen mekanismi, jonka kautta työntekijät arvioivat, onko työssä turvallista puhua, kysyä, epäillä, oppia ja osallistua myös paineen keskellä.

## 5.2 Käytännön suositukset esihenkilötyön kehittämiseksi

Tutkimuksen perusteella psykologisen turvallisuuden vahvistaminen teollisuuden alalla edellyttää kehittämistoimia sekä esihenkilötyön että organisaation rakenteiden tasolla. Psykologista turvallisuutta ei voida jättää yksittäisten esihenkilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien varaan, vaan sen tukeminen on ymmärrettävä tietoisena johtamiskäytäntönä ja osana organisaation toimintakulttuuria.

Ensimmäinen keskeinen suositus liittyy arjen vuorovaikutukseen. Esihenkilöiden tulisi rakentaa systemaattisesti matalan kynnyksen keskustelutilanteita, joissa työntekijöillä on mahdollisuus nostaa esiin huolia, epävarmuuksia, virheitä ja kehitysehdotuksia ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tämä ei tarkoita pelkästään muodollisten käytäntöjen, kuten kehityskeskustelujen, lisäämistä, vaan erityisesti sitä, että keskustelua käydään myös työn arjessa. Viikkopalaverit, epämuodolliset kohtaukset ja säännölliset tilannekatsaukset voivat toimia tärkeinä paikkoina avoimuuden rakentamiselle, mutta niiden vaikuttavuus riippuu siitä, syntyykö työntekijälle kokemus aidosta kuulluksi tulemisestä. Esihenkilöiden olisi siksi hyvä kiinnittää huomiota paitsi siihen, mitä he kysyvät, myös siihen, miten he reagoivat vastauksiin.

Toinen suositus koskee virheiden ja poikkeamien käsittelyä. Tutkimus osoitti, että virheisiin liittyvä vuorovaikutus on psykologisen turvallisuuden kannalta erityisen kriittinen kohta. Organisaatioissa tulisi pyrkiä vahvistamaan käytäntöjä, joissa virheitä käsitellään ensisijaisesti oppimisen ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tämä ei sulje pois vastuullisuuden vaatimusta, mutta painopisteen tulisi olla siinä, että virheistä voidaan kertoa varhaisessa vaiheessa ilman välitöntä leimautumisen tai rangaistuksen pelkoa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa yhteisiä jälkipurkuja, toistuvien poikkeamien analysointia yhdessä sekä esihenkilöiden kouluttamista rakentavaan palautteeseen ja tilanteiden purkamiseen.

Kolmas suositus liittyy esihenkilöiden vuorovaikutukselliseen saavutettavuuteen. Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus vahvistuu silloin, kun esihenkilö koetaan ihmisenä lähestyttäväksi, reiluksi ja kiinnostuneeksi työntekijöiden näkemyksistä. Esihenkilötyön kehittämisessä tulisi siksi korostaa vuorovaikutustaitoja, emotionaalista sensitiivisyyttä ja kykyä rakentaa luottamusta

myös kiireisessä ympäristössä. Pelkkä tekninen osaaminen tai tuotannon hallinta eivät riitä, jos työntekijä ei uskalla lähestyä esihenkilöä silloin, kun hän tarvitsee tukea. Esihenkilöiden valmennuksessa olisi hyödyllistä painottaa erityisesti sitä, miten pienetkin sanalliset ja ei-sanalliset reaktiot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen siitä, onko puhuminen turvallista.

Neljäs suositus kohdistuu tehokkuuspaineiden johtamiseen. Tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus heikkenee erityisesti silloin, kun tuotantopaineet koetaan epäoikeudenmukaisina ja työntekijöihin valuvina. Organisaatioiden tulisi siksi pyrkiä tekemään työn tavoitteista, aikatauluista ja priorisoinneista läpinäkyvämpiä sekä huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät, mistä paineet syntyvät ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Esihenkilöiden olisi tärkeää toimia paitsi työn järjestäjänä myös paineen tulkkeina. Heidän tulisi auttaa työntekijöitä hahmottamaan tilannetta ja toisaalta suojata työntekijöitä siltä, että kaikki tuotannollinen paine siirtyy suoraan heidän kannettavakseen. Tämä tarkoittaa käytännössä priorisointia, realististen aikataulujen puolustamista sekä keskustelun avaamista siitä, mitä työltä kulloinkin odotetaan.

Viides suositus liittyy teollisuusorganisaatioiden rakenteisiin ja epäviralliseen kulttuuriin. Tutkimuksen perusteella psykologisen turvallisuuden rakentamista eivät estä vain muodolliset hierarkiat, vaan myös työyhteisön epäviralliset normit, kuten vähättely, naureskelu, ulossulkeminen ja senioriteettiin perustuva vallankäyttö. Organisaatioiden tulisi tunnistaa, että psykologinen turvallisuus on myös työyhteisötason kulttuurikysymys. Tämän vuoksi kehittämisen tulisi kohdistua koko työyhteisöön eikä vain esihenkilöihin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa yhteisiä keskusteluja työyhteisön pelisäännöistä, puuttumista epäasialliseen kohteluun sekä uusien ja nuorempien työntekijöiden systemaattisempaa tukemista. Erityisesti perehdytyksessä ja työyhteisöön kiinnittymisessä olisi tärkeää huomioida, että psykologinen turvallisuus rakentuu myös kuulumisen kokemuksesta.

Kuudes suositus koskee organisaation johdon roolia. Vaikka tutkimus keskittyi esihenkilöihin ja työntekijöihin, tulokset viittaavat siihen, että psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ei onnistu pelkästään lähijohtoa kehittämällä, jos ylemmän tason rakenteet ja tavoitteet ohjaavat toimintaa toiseen suuntaan. Johdon tulisi varmistaa, että turvallisuus, avoimuus ja oppiminen eivät jää vain juhlapuheiden tasolle, vaan näkyvät myös tavoitteenasetannassa, resurssien jaossa ja siinä, miten virheisiin ja poikkeamiin suhtaudutaan organisatorisesti. Psykologisen turvallisuuden kehittäminen vaatii siten johdonmukaisuutta koko organisaatiolta.

Kokonaisuutena käytännön suositukset voidaan tiivistää kolmeen pääperiaatteeseen. Ensimmäkin psykologista turvallisuutta tulee johtaa tietoisesti, ei olettaa syntyvän itsestään. Toiseksi avoimuuden mahdollistaminen edellyttää vuorovaikutuksellista herkkyyttä ja oikeudenmukaisuutta

erityisesti paineen alla. Kolmanneksi psykologisen turvallisuuden vahvistaminen teollisuuden alalla vaatii samanaikaisesti sekä esihenkilötyön että työyhteisön rakenteiden ja kulttuurin kehittämistä.

### 5.3 Tutkimukset luotettavuus, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein seuraavien kriteerien kautta: uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Näitä kriteerejä voidaan pitää laadullisen analyysin arvioinnin vakiintuneina lähtökohtina. (Guenduez ym. 2025, 2713). Uskottavuutta pyrittiin lisäämään keräämällä aineisto kahdesta eri näkökulmasta esihenkilöt ja työntekijät, jolloin ilmiötä voitiin tarkastella usean toimijaryhmän kokemuksina. Haastattelukysymykset kohdistettiin konkreettisiin tilanteisiin ja käytäntöihin, mikä vähentää abstraktien yleistysten riskiä ja tukee kokemusten todentuntua (Guenduez ym. 2025, 2716–2717).

Siirrettävyyttä tuettiin kuvaamalla tutkimuskonteksti, osallistujien roolit ja teollisuusympäristön keskeiset piirteet mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten sovellettavuutta muihin vastaavanlaisiin konteksteihin. Riippuvuutta ja vahvistettavuutta edistettiin dokumentoimalla aineistonkeruun ja -analyysin vaiheet, koodausratkaisut ja keskeiset tulkinnalliset valinnat siten, että tutkimusprosessista muodostuu jäljitettävä kokonaisuus (Guenduez ym. 2025, 2716–2717).

Lisäksi minä pyrin refleksiivisyyteen pohtimalla omaa rooliaan, ennakko-oletuksiaan ja vaikutustaan haastattelutilanteisiin ja analyysiin, mikä on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamista.

Tällä tutkimuksella on useita rajoitteita, jotka ovat tärkeää tunnistaa tuloksia tulkittaessa. Ensimmäinen rajoite liittyy tutkimuksen aineiston kokoon ja rajaukseen. Tutkimus perustui kahdeksaan teemahaastatteluun, joista neljä toteutettiin esihenkilöiden ja neljä työntekijöiden kanssa. Vaikka aineisto oli laadullisen tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävä ja tuotti tutkimuskysymysten kanalta toistuvia teemoja, se ei mahdollista tulosten yleistämistä koko teollisuuden alalle. Tulokset kuvaavat ennen kaikkea niitä merkityksiä ja kokemuksia, joita nämä haastateltavat liittivät psykologiseen turvallisuuteen omissa työympäristöissään.

Toinen rajoite liittyy tutkimuksen kontekstuaalisuuteen. Haastateltavat työskentelivät useammassa teollisuusalan organisaatiossa, mutta tutkimus ei vertaillut systemaattisesti eri toimialoja, organisaatiokokoja tai tuotantoympäristöjä keskenään. Tämän vuoksi ei voida tehdä vahvoja johtopäätöksiä siitä, missä määrin havainnot selittyvät nimenomaan teollisuusalalla yleisesti ja missä määrin ne liittyvät tiettyihin organisaatioihin, tiimeihin tai toimintakulttuureihin. Toisaalta juuri tämä

kontekstisidonnaisuus on laadullisen tutkimuksen vahvuus, se tuottaa syvällistä ymmärrystä ilmiön rakentumisesta tietyssä toimintaympäristössä.

Kolmas rajoite liittyy aineiston luonteeseen itsearvioituina kokemuksina. Haastatteluaineisto kertoo siitä, miten esihenkilöt ja työntekijät kuvaavat ja tulkitsevat omia kokemuksiaan, ei siitä, miten kaikki vuorovaikutustilanteet objektiivisesti todella tapahtuivat. Tuloksiin vaikuttavat siten haastattavien omat kokemushistoriat, tulkinnat, muistot ja asemat organisaatiossa. Tämä on tärkeä huomio erityisesti silloin, kun esihenkilöiden ja työntekijöiden kuvaukset samankaltaisista ilmiöistä poikkesivat toisistaan. Toisaalta juuri nämä erot ovat tutkimuksen kannalta olennaisia, sillä ne paljastavat, miten psykologinen turvallisuus rakentuu eri toimijaryhmien näkökulmista eri tavoin.

Neljäs rajoite liittyy ajalliseen näkökulmaan. Psykologinen turvallisuus näyttäytyi tutkimuksessa dynaamisena ja tilanteisena ilmiönä, mutta tutkimuksen aineisto on poikkileikkaava. Tämän vuoksi tutkimus ei tavoita sitä, miten psykologinen turvallisuus rakentuu, muuttuu tai heikentyy ajan kuluessa esimerkiksi organisaatiomuutosten, esihenkilövaihdosten tai työyhteisön kokoonpanon muutosten myötä. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella psykologista turvallisuutta pitkittäisasetelmalla, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin sen ajallista rakentumista teollisuuden kontekstissa.

Jatkotutkimuksen kannalta tämä tutkimus avaa useita kiinnostavia suuntia. Ensinnäkin olisi tärkeää tarkastella psykologista turvallisuutta laajemmalla ja vertailevammalla aineistolla eri teollisuuden toimialoilla. Näin voitaisiin arvioida, missä määrin tässä tutkimuksessa esiin nousseet ilmiöt liittyvät nimenomaan tiettyihin organisaatioihin ja missä määrin ne kuvaavat laajemmin teollisuusalan työelämää. Toiseksi olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin työntekijöiden välisiä suhteita ja epävirallista vuorovaikutuskulttuuria psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, sillä tämän tutkimuksen perusteella psykologinen turvallisuus ei rakennu vain esihenkilösuhteissa, vaan myös työyhteisön horizontaalisissa valtasuhteissa.

Kolmanneksi jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella esihenkilöiden omaa kuormitusta ja sen yhteyttä psykologisen turvallisuuden tukemiseen. Tämän tutkimuksen perusteella esihenkilöt toimivat tehokkuuspaineiden ja työntekijöiden kokemusten välissä, mutta heidän oman kuormituksensa ja toimintamahdollisuuksiensa analyysi jäi rajalliseksi. Neljänneksi olisi hyödyllistä tutkia, millaiset organisaatiotason käytännöt ja rakenteet tukevat parhaiten psykologista turvallisuutta teollisuuden turvallisuuskriittisissä ympäristöissä. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi johdon viestinnän, turvallisuuskulttuurin, palautekäytäntöjen tai perehdytysprosessien tarkempaa tarkastelua.

Kokonaisuutena tutkimuksen rajoitteet eivät heikennä sen arvoa, vaan auttavat sijoittamaan tulokset oikeaan kontekstiin. Tutkimus tuottaa syvällistä ja käytännöllisesti merkityksellistä tietoa siitä, miten psykologinen turvallisuus rakentuu esihenkilötyössä tehokkuuspaineiden keskellä teollisuuden alalla. Samalla se osoittaa, että ilmiö on monitasoinen ja ansaitsee jatkossakin, tarkkaa tutkimuksellista huomiota niin johtamisen, työyhteisödynamiikan kuin turvallisuuskulttuurinkin näkökulmasta.

## Lähteet

- Adeshola, I. – Oluwajana, D. – Awosusi, A. – Sogeke, O. (2023) Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus. *Kybernetes*. Vol 52 (10), 3918–3937.
- Aksoy, E. (2024) Balancing act: Exploring the interplay of production pressure and innovation/flexibility climates on employee well-being. *Creativity and Innovation Management*. Vol 34 (1), 222-236.
- Atan, A. – Gelirli, N. (2025) Resilience and Grit for Sustainable Well-Being at Work: Evidence from High-Pressure Service Organizations. *Sustainability*. Vol 17 (16), 7486.
- Bano, S. – Li, J. – Imran, M. (2024) Exploring the Relationship Among Ethical Leadership, Psychological Safety, Conflict Management Strategies, and Job Performance: The Moderating Role of Inclusive Environment. *Sustainability*. Vol. 16 (22), 10140.
- Basharat, J. – Sayyed, N. – Abdul, K. – Surendra, A. – Hafiz, T. (2019) Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of management & organization*. Vol. 25 (1), 117-136.
- Dheer, R. – Terpstra-Tong, J. – Treviño, L. – Ralston, D. – Tjemkes, B. – Paparella, L. – Crowley-Henry, M. – Burns, C. – Froese, F. – Poeschl, G. – Morales, O. – Szabo, E. – Fu, P. – Srinivasan, N. – Molteni, M. – Butt, A. – Furrer, O. – Darder, F. – Kangasniemi-Haapala, M. – Dharmasiri, A. – Alas, R. (2026) Impact of organizational culture on employee psychological safety perception: The pivotal role of trust in top management across 18 societies. *International business review*. Vol 35 (1), Article 102523.
- Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*. Vol 44 (2), 350–383.
- Edmondson, A. – Bransby, D. (2022) Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. Vol. 10 (1), 55–78.
- Erbil, C. (2025) Governing by discipline: evidence on employee silence under authoritative bureaucracies. *Employee relations*. Vol 47 (7), 1204-1226.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, Calif. London. SAGE.
- Fyhn, B. – Egeland, T. – Schei, V. (2025) Time Is Not Enough: Exploring the Processes That Shape Team Psychological Safety. *Journal of business and psychology*.

- Chaturangi, B. – Nishadi M. – Kamardeen, I. – Firose, M. (2025) Systemic modelling of psychosocial drivers of work stress and job satisfaction among construction professionals. *Smart and sustainable built environment*. 1-25.
- Gerlach, R. – Gockel, C. (2022) A question of time: How demographic faultlines and deep-level diversity impact the development of psychological safety in teams. *Frontiers in psychology*. Vol 13 p.765793.
- Guenduez, A. – Fuchs, S. – Mergel, I. – Mettler, T. – Frowein, S. (2025) From patterns to meaning: a mixed-methods framework that integrates computational and qualitative text analysis. *Quality & quantity*.
- Huang, Y. – Lee, P. – Perry, M. – He, Y. – Tondokoro, T. (2020) Safety Climate in the Utility Industry: Perceptual Discrepancies Across Organizational Hierarchy. *Journal of occupational and environmental medicine*. Vol 66 (4), 298-304.
- Jawaria, J. – Sajid, H. – Muhammad, Q. (2023) Moderated Mediation between High Performance Work Systems (HPWS) and Employee Voice Behavior: The Role of Psychological Safety and Supportive Leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 39 (3), 145-156.
- Kahn, A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of management journal*. Vol 33 (4), 692-724.
- Kallio, H. – Pietilä, A. – Johnson, M. – Kangasniemi, M. (2016) Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*. Vol 72 (12), 2954-2965.
- Kotzé, M. – Steyn, L. (2013) The role of psychological factors in workplace safety. *Ergonomics*. Vol 56 (12), 1928-1939.
- Lee, H. – Tomas, J. – Probst, T. – Lindgren, R. (2024) Production Pressure, Cognitive Failures, and Injuries Under an Insecure Job Climate. *International Journal of Stress Management*. Vol 31 (2), 174-183.
- Liu, W. – Zhou, M. – Zhao, W. (2025) Can authentic leadership benefit employees in all situations? The interaction effect of authentic leadership and team conflict on employee creativity. *Leadership & organization development journal*. Vol 46 (3), 432-448.
- Maqbool, S. – Černe, M. – Bortoluzzi, G. (2019) Micro-foundations of innovation: Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European journal of innovation management*. Vol 22 (1), 125-145.

- Marquie, J. – Tucker, P. – Folkard, S. – Gentil, C. – Ansiau, D. (2014) Chronic effects of shift work on cognition: findings from the VISAT longitudinal study. *Occupational and environmental medicine*. Vol 72 (4), 258-264.
- Maximo, N. – Stander, M. – Coxen, L. (2019) Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol 45 (1), 1-11.
- McHugh, M. – Farley, D. – Rivera, A. (2020) A Qualitative Exploration of Shift Work and Employee Well-Being in the US Manufacturing Environment. *Journal of occupational and environmental medicine*. Vol 62 (4), 303-306.
- Newman, A. – Donohue, R. – Eva, N. (2017) Psychological safety: A systematic review of literature. *Human resource management review*. Vol 27 (3), 521–535.
- Orb, A. – Eisenhauer, L. – Wynaden, D. (2001) Ethics in Qualitative Research. *Journal of nursing scholarship*. Vol 33 (1), 93-96.
- Purdy, E. – Borchert, L. – El-Bitar, A. – Isaacson, W. – Jones, C. – Bills, L. – Brazil, V. (2023) Psychological safety and emergency department team performance: A mixed-methods study. *Emergency medicine Australasia*. Vol 35 (3), 456-465
- Rafiq, M. – Yang, J. – Bashar, S. (2025) Investigating Impact of Chasing Productivity Demand on Workplace Cheating Behavior and Mental Health of Employees: Empirical Evidence from Pakistan. *Digitalization and Management Innovation III*. Vol 403, 401-407.
- Reissner, S. – Whittle, A. (2021) Interview-based research in management and organization studies: making sense of the plurality of methodological practices and presentational styles. *Qualitative research in organizations and management*. Vol 17 (1), 61-83.
- Senthamizh, S. – Anandh, K. (2024) Building safer workplaces: Unveiling the impact of safety leadership styles in the construction industry. *Administrative sciences*. Vol 14 (9), 1-26.
- Tamasevicius, V. – Pauliene, R. – Casas, R. – Russo, F. – Puslyte, G. – Thrassou, A. (2025) The role of psychological empowerment in the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *International Studies of Management & Organization*. 03-2025, 1-30.
- Ugwu, F. – Idike, A. – Ibiam, O. – Akwara, F. – Okorie, C. (2020) Transformational leadership and management safety practices: Their role in the relationship between work pressure and compliance with safety work behaviour in a health-care sector industry. *Journal of psychology in Africa*. Vol 30 (1), 1-8.
- Wang, L. – Luo, X. – Li, H. – Chen, H. (2025) The impact of foremen’s paternalistic leadership on construction workers’ safety behaviors: considering the effects of team safety climate, workers’ psychological safety and power distance. *Frontiers in public health*. Vol 13, 1633467.

Weller, S. – Vickers, B. – Bernard, R. – Blackburn, A. – Borgatti, S. – Gravlee, C. – Johnson, J.

(2018) Open-ended interview questions and saturation. *PloS one*. Vol 13 (6), e0198606.

Zhang, X. – Qian, J. – Wang, B. – Chen, M. (2019) The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model. *Human resource management journal*. Vol 30 (2), 226-243.

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelukysymykset

#### Haastattelukysymykset, Esihenkilö

##### 1. Tausta ja rooli

- Miten kuvailisit nykyistä rooliasi ja vastuitasi yleisellä tasolla?
- Millainen on työympäristö, jossa toimit (esim. mitä siellä tuotetaan, millaista työ on, millainen on työn rytmi)?
- Millaisten ihmisten työtä johdat – millainen on tiimisi tai yksikkösi arki?

##### 2. Tehokkuus- ja tuotantopaineet

- Miten erilaiset tulostavoitteet, aikataulut ja tuotantovaatimukset näkyvät sinun työssäsi esihenkilönä?
- Miten nämä paineet näkyvät työntekijöiden arjessa ja käyttäytymisessä?
- Miten koet joutuvasi tasapainottelemaan tuotannon, turvallisuuden ja ihmisten jaksamisen välillä?

##### 3. Ilmapiiri ja puhumisen mahdollisuus

- Miten kuvailisit tiimisi tai yksikkösi yleistä ilmapiiriä?
- Miten työntekijät tavallisesti tuovat esiin huoliaan, ideoitaan tai eriäviä näkemyksiään?
- Millaisissa tilanteissa huomaat, että ihmiset ovat varovaisia sen suhteen, mitä sanovat tai mitä jättävät sanomatta?

##### 4. Virheet, poikkeamat ja ristiriidat

- Kerro esimerkki tilanteesta, jossa työssä tapahtui virhe tai poikkeama.
  - Miten työntekijät toivat tilanteen esiin?
  - Miten itse toimit ja mitä siitä seurasi?
- Kuvaile tilanne, jossa joku työntekijä oli eri mieltä sinun tai organisaation linjan kanssa.
  - Miten keskustelu eteni?

- Mitä ajattelet siitä nyt, jälkikäteen?

- Kun virheistä, poikkeamista tai ristiriidoista kerrotaan, millaisia seurauksia niillä on tyypillisesti työntekijöille?

#### 5. Oma johtaminen arjen tilanteissa

- Millaisilla tavoilla pyrit arjessa siihen, että ihmiset uskaltaisivat kertoa havainnoistaan, virheistään ja huolistaan?

- Miten reagoit tilanteissa, joissa joku ottaa “riskin” ja nostaa esiin vaikean asian tai epäkohdan?

- Millaisia valintoja joudut tekemään silloin, kun tuotantopaine ja tarve pysähtyä keskustelemaan ovat ristiriidassa keskenään?

#### 6. Teollisuuskonteksti ja rakenteet

- Miten organisaation hierarkia ja työnjako vaikuttavat siihen, kuinka helposti tieto kulkee ja asiat uskalletaan tuoda esiin?

- Miten esimerkiksi vuorotyö, kiire, fyysiset olosuhteet tai turvallisuusvaatimukset vaikuttavat keskusteluihin ja yhteistyöhön?

- Millaisia viestejä koet organisaatiolta tulevan siitä, mikä on “oikeasti” tärkeintä: tulos, turvallisuus, hyvinvointi vai jokin muu?

#### 7. Kehittämisen paikat

- Mistä asioista olet esihenkilönä erityisen ylpeä, kun ajattelet työilmapiiriä ja puhumisen mahdollisuuksia?

- Missä asioissa toivoisit enemmän tukea tai muutosta, jotta työntekijöiden olisi helpompi ottaa esiin huolia, virheitä ja kehitysehdotuksia myös kiireen ja paineen keskellä?

### **Haastattelukysymykset, Työntekijä**

#### 1. Tausta ja työtehtävä

- Miten kuvailisit työtäsi ja keskeisiä tehtäviäsi yleisellä tasolla?

- Millaisessa ympäristössä teette työtänne (esim. tuotanto, kunnossapito, logistiikka, muu)?

- Millaista on tyypillinen työvuorosi alusta loppuun?

## 2. Tehokkuus- ja tuotantopaineet

- Miten erilaiset tuotantotavoitteet, aikataulut ja “työn tahti” näkyvät sinun työssäsi?

- Miten nämä paineet vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään käytännössä?

- Millaisia vaikutuksia koet paineilla olevan omaan jaksamiseen tai tekemisen laatuun?

## 3. Ilmapiiri ja puhuminen arjessa

- Miten kuvailisit ilmapiiriä omassa työporukassasi tai yksikössäsi?

- Miten teillä yleensä tuodaan esiin huolia, ideoita tai eri näkemyksiä – mitä kautta ja millä tavalla?

- Millaisissa tilanteissa tuntuu helpolta avata suu, ja millaisissa tilanteissa se tuntuu vaikealta?

## 4. Esihenkilösuhde ja reaktiot

- Miten kuvailisit esihenkilöiden tapaa olla läsnä arjessa ja olla yhteydessä teihin?

- Kerro esimerkki tilanteesta, jossa toit esiin virheen, poikkeaman, turvallisuusasian tai kehitysehdotuksen.

- Miten esihenkilö reagoi?

- Miltä tilanne sinusta tuntui?

- Millaisia asioita pohdit mielessäsi ennen kuin päätät, kerrotko jostain ongelmasta tai huolesta esihenkilölle?

## 5. Tehokkuuspaine ja valinnat arjessa

- Miten koet tehokkuus- ja aikapaineen vaikuttavan siihen, raportoidaanko virheitä tai poikkeamia?

- Millaisissa tilanteissa koet, että paineen vuoksi valitaan nopeampi ratkaisu, vaikka se ei tunnu parhaimmalta mahdolliselta?

- Miten tällaiset tilanteet vaikuttavat luottamukseen ja siihen, mitä uskallat seuraavalla kerralla tuoda esiin?

## 6. Teollisuuskonteksti ja rakenteellinen näkökulma

- Miten hierarkia ja eri roolit näkyvät teidän työpaikallanne – esimerkiksi siinä, kuka puhuu kenelle ja mitä kautta asiat viedään eteenpäin?
- Miten mahdollinen vuorotyö, työmäärä, fyysinen kuormitus tai turvallisuusvaatimukset vaikuttavat siihen, miten porukka jaksaa ja jaksaa keskustella asioista?
- Millaisen viestin koet saavasi organisaatiolta siitä, mitä arvostetaan eniten: tuotantoa, turvallisuutta, ihmisten hyvinvointia vai jotain muuta?

## 7. Toiveet ja ideat

- Mitä esihenkilö voisi tehdä toisin tai enemmän, jotta sinun olisi helpompi kertoa avoimesti asioista, jotka huolestuttavat tai joista olet eri mieltä?
- Jos saisit muuttaa yhden asian työpaikallasi, mikä muutos helpottaisi eniten ongelmista, virheistä ja ideoista puhumista arjessa?

## Liite 2 Saatekirje

Moikka,

Ihanaa, että olet lähtenyt mukaan tutkimukseeni! Arvostan paljon antamaasi aikaa tälle tutkimukselle. Tämä auttaa minua todella paljon viemään tutkimustani eteenpäin. Teen tutkielman Turun Yliopistolle, Porin yksikölle Johtamisen ja organisoinnin maisteriohjelmaan. Tutkimuksen ohjaajana on Essi Saru, [essi.saru@utu.fi](mailto:essi.saru@utu.fi).

Tässä vielä lyhyesti tutkimuksestani:

Teen pro gradu -tutkielman, jossa tutkin esihenkilötyötä, työilmapiiriä ja työntekijöiden jaksamista teollisuusalan toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia ja avoimuutta tilanteissa, joissa arjessa on vahvoja tuotanto- ja tehokkuuspaineita. Tarkastelen ilmiötä sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kokemusten kautta.

Haastattelun käytännöt lyhyesti:

- kesto noin 30–60 minuuttia
- toteutus Teamsin / kasvokkaisen tapaamisen kautta, miten tämän haluat toteuttaa?
- haastattelu nauhoitetaan analyysiä varten ja litteroidaan anonymisti
- osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit keskeyttää haastattelun tai jättää vastaamatta mihin tahansa kysymykseen milloin tahansa

Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan tutkimuskäyttöön. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, ja siitä anonymisoidaan henkilötietosi siten, ettei yksittäisiä vastauksia voida yhdistää sinuun. Pro gradu -tutkielmassa mahdollisesti käytettävät suorat lainaukset merkitään vain vastaajan roolin mukaan (johtaja tai työntekijä). Haastatteluista tuotettuja havaintoja ja johtopäätöksiä hyödynnetään osana pro gradu -tutkielmaani.

Liitteenä löydät suostumuslomakkeen, mikä tulee allekirjoittaa ennen haastattelua. Tutustuthan myös liitteenä olevaan tietosuojaselosteeseen ennen suostumuslomakkeen allekirjoittamista. Laitan liitteeksi myös vielä haastattelukysymykset, jotta osaat hieman valmistautua haastatteluun. Haastattelun aikana minulla on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä, jos koen sille tarvetta.

Ehdotan tähän alle päivämäärä ehdotuksia, jolloin minulla olisi aikaa tehdä haastattelut. Varaa oma aikasi alla olevista tai ehdota muuta aikaa niin koitetaan saada ne järjestymään! Pyrin toteuttamaan

kaikki haastattelut tammi-helmikuun aikana. Mikäli en ole maininnut kellonaikaa ajoissa, on minulla silloin koko päivä vapaa eli ehdota sinulle parhainta aikaa!

Ihanaa Joulua!

Ystävällisin terveisin,

Helmi Mustonen

Turun Yliopisto, Porin yksikkö.

### Liite 3 Suostumuslomake

#### AINEISTON KÄYTTÖLUPA JA SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen: Psykologinen turvallisuus esihenkilötyössä – Työntekijöiden tukeminen tehokkuuspaineiden keskellä teollisuudessa. Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen (tietosuojailmoitus) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista. Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen.

Olen tutustunut tietosuojailmoituksessa kerrottuihin rekisteröidyn oikeuksiin ja rajoituksiin.

Kyllä

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailmoituksessa kuvattuun tutkimukseen. Suostun siihen, että tutkimuksen päätyttyä tutkimuksen tulokset arkistoidaan: Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä psykologisesta turvallisuudesta ja tehokkuuspaineista työyhteisössä.

Kyllä  Ei

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi.

---

Allekirjoitus

Päiväys

---

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus Päiväys

Alkuperäinen allekirjoitettu asiakirja jää tutkimuksen vastuullisen johtajan arkistoon ja kopio annetaan tutkittavalle. Suostumusta säilytetään tietoturvallisesti aina, kun aineisto on tunnistellisessa muodossa.

## Liite 4 Tietosuojaseloste

### **Psykologinen turvallisuus esihenkilötyössä – Työntekijöiden tukeminen tehokkuuspaineiden keskellä teollisuudessa - tutkimuksen tietosuojaseloste.**

Olet ottamassa osaa Turun yliopistossa järjestettävään tieteelliseen tutkimukseen. Tässä tietosuojaselosteessa kerrotaan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

#### 1. Rekisterinpitäjä

Tutkija: Helmi Mustonen

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa:

Nimi: Helmi Mustonen

Puh.:

E-mail: [hemmus@utu.fi](mailto:hemmus@utu.fi)

#### 2. Kuvaus tutkimuksesta ja henkilötietojen käsittelystä

Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä psykologisesta turvallisuudesta ja tehokkuuspaineista työyhteisössä. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Puhelinnumeroita käytetään yleiseen kommunikointiin ennen haastatteluita. Etu- ja sukunimiä sekä titteliä tutkija käyttää pelkästään haastattelu vaiheessa. Litteroinnin jälkeen tutkija poistaa etu- ja sukunimet ja tarkat titteli kuvaukset, jotta haastatteluita ei enää tunnisteta. Haastatteluissa kerätään tietoa esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksista ja käsityksistä esimerkiksi työpaikan arjesta, luottamuksesta, ilmapiiristä, työhyvinvoinnista. Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: Sähköpostiosoite, puhelinnumero, etuja sukunimi ja titteli.

#### 3. Henkilötietojen käsittelyn kesto

Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoetaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 30.6.2026 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

#### 4. Henkilötietojen lainmukainen käsittelyperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu tietosuojasetuksen 6(1) artiklan alakohtaan:

yleistä etua koskeva tehtävä:

tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastolliset tarkoitukset

tieteellisten aineistojen tai kulttuuriperinnöllisten materiaalien arkistointi

#### 5. Tutkimusaineistoon sisältyvät henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja enää mitenkään pelkästään aineistonkeruu vaiheessa nauhoitteiden tunnistamisessa. Tutkimuksessa ja litteroidussa aineistossa mainitaan haastateltavat seuraavalla tavalla: Esihenkilö 1 jne. ja työntekijä 1. jne.

#### 6. Erityiset henkilötietoryhmät (arkaluontoiset henkilötiedot)

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

#### 7. Henkilötietojen keräämisen lähteet

Tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta sähköpostitse tai viestitse.

#### 8. Henkilötietojen suojatoimenpiteet

Henkilötietoihin sovelletaan seuraavia suojatoimia:

Aineisto on salassa pidettävää.

Tietojärjestelmissä käsiteltäviä tietoja suojataan seuraavilla tavoilla:

käyttäjätunnus ja salasana

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa:

Tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja pelkästään aineistonkeruu vaiheessa nauhoitteiden tunnistamisessa. Tutkimuksessa ja litteroidussa aineistossa mainitaan haastateltavat seuraavalla tavalla: Esihenkilö 1 jne. ja työntekijä 1. jne. Litteroinnin jälkeen tutkija poistaa tunnistetiedot.

#### 9. Henkilötietojen siirtäminen ja jakaminen kolmansille osapuolille

Henkilötietoja ei siirretä rekisterinpitäjän ulkopuolelle.

#### 10. Henkilötietojen siirtäminen EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä Euroopan unionin tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

#### 11. Automaattinen päätöksenteko

Tutkimuksessa ei tehdä automaattisia päätöksiä, joilla olisi merkittävä vaikutus tutkittaviin.

#### 12. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineisto poistetaan

Tutkimusaineisto säilytetään tämän tutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioimista varten:

ilman suoria tunnistetietoja  tunnistetiedoin

Tutkimusaineisto säilytetään Turun Yliopiston tietokannassa päivämäärään 30.6.2026 asti.

Tutkimusaineiston säilytys perustuu tietosuoja-asetuksen 5 artiklan 1 kohdan b ja e alakohtiin. Tutkimusaineiston uudesta tutkimuskäytöstä lähetetään tutkittaville uusi tietosuojaseloste, paitsi jos rekisterinpitäjä ei enää pysty tunnistamaan tutkittavia tutkimusaineistosta.

#### 13. Rekisteröidyn oikeudet sekä niihin tehtävät poikkeamat

Lisätietoa tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksistasi antaa kohdassa 1 mainittu yhteyshenkilö.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuoja-asetuksen mukaan rekisteröidyllä on oikeus:

- tarkistaa itseään koskevat tiedot (15 artikla)
- oikaista omia tietoja (16 artikla)
- poistaa tiedot ja tulla unohdetuksi (17 artikla)
- rajoittaa omien tietojen käsittelyä (18 artikla)
- siirtää tiedot rekisterinpitäjältä toiselle (20 artikla)
- vastustaa tietojen käsittelyä (21 artikla)
- olla joutumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi (22 artikla)

Rekisteröity ei kuitenkaan voi käyttää kaikkia oikeuksia kaikissa tilanteissa. Tilanteeseen vaikuttaa esimerkiksi se, millä perusteella henkilötietoja käsitellään.

Valitusoikeus:

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle, jos koet, että henkilötietojasi on käsitelty soveltuvan tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Tietosuojavaltuutetun yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki

Puhelinvaihte: 029 566 6700

Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja(at)om.fi

## **Liite 5 Selvitys tekoälyn käytöstä**

Tutkimusprosessissa käytettiin Scopus AI -työkalua tieteellisten lähteiden etsimisen tukena. Scopus AI:ta hyödynnettiin erityisesti tutkimusaiheeseen liittyvien vertaisarvioitujen artikkeleiden tunnistamiseen ja kirjallisuushaun suuntaamiseen. Työkalun avulla etsittiin lähteitä muun muassa psykologisesta turvallisuudesta, esihenkilötyöstä, tehokkuuspaineista, laadullisesta tutkimuksesta sekä teollisuusalan erityispiirteistä. Scopus AI:n tuottamia ehdotuksia ei käytetty sellaisinaan, vaan tutkija arvioi itsenäisesti jokaisen lähteen soveltuvuuden, tieteellisen laadun ja relevanssin tutkimuksen kannalta. Tutkielmaan sisällytetyt lähteet valittiin tutkijan oman harkinnan perusteella.

Lisäksi tutkimusprosessissa käytettiin ChatGPT:tä ajattelun ja työskentelyn tukivälineenä. ChatGPT:tä hyödynnettiin erityisesti tutkielman rakenteen suunnittelussa, otsikoinnin jäsentämisessä, tutkimusprosessin hahmottamisessa sekä aikataulutuksessa. ChatGPT:tä ei kuitenkaan käytetty tutkielman varsinaisen tekstin tuottamiseen sellaisenaan eikä lähteettömän sisällön sisällyttämiseen osaksi tutkielmaa. Kaikki tutkielmassa esitetyt sisällöt on arvioitu, muotoiltu ja kirjoitettu omalla vastuulla.

Tekoälyn käyttö on siis rajoittunut tutkimusprosessia tukeviin tehtäviin, kuten tiedonhaun suuntaamiseen, rakenteellisen hahmottamisen tukemiseen ja oman ajattelun jäsentämiseen. Tekoälyä ei ole käytetty korvaamaan tieteellistä harkintaa, lähdekritiikkiä eikä tutkijan omaa analyysi- ja kirjoitustyötä.