

**PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN PROFIILIT  
JA NIIDEN YHTEYDET URAVALINTOIHIN KORKEASTI  
KOULUTETUILLA TYÖNTEKIJÖILLÄ**

Karoliina Lehmusvirta ja Lisa Levio

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

LEHMUSVIRTA, KAROLIINA & LEVIO, LISA: Psykologisen turvallisuuden profiilit ja niiden yhteydet uravalintoihin korkeasti koulutetuilla työntekijöillä

Pro gradu -tutkielma, 36 s.

Ohjaaja: Feldt, Taru

Psykologia

Toukokuu 2023

---

## TIIVISTELMÄ

Psykologinen turvallisuus kuvastaa ilmapiiriä, jossa ihmiset kokevat turvalliseksi ilmaista itseään ja ottaa sosiaalisia riskejä. Tutkimme, millaisia psykologisen turvallisuuden profiileja työyhteisön virheisiin suhtautumisen, työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja johtajien saaman tuen perusteella voidaan tunnistaa korkeasti koulutetuilla johtajilla ja asiantuntijoilla. Kartoitimme poikittaisasetelmassa psykologisen turvallisuuden profiilien yhteyttä työpaikan vaihtoajatuksiin ja pitkittäisasetelmassa vaihtoaikoiden myöhempää toteutumista työpaikan vaihtoina. Selvitimme myös, miten eri profiileihin kuuluvat henkilöt pysyvät työtehtävässään (johtaja/asiantuntija) seurannan aikana. Tutkimusaineisto on peräisin laajasta korkeakoulutettujen urapolkuja käsittelevästä MOTILEAD-hankkeesta, joka toteutettiin 2017–2021. Otoksemme koostui tutkimuksen lähtötilanteessa yhteensä 1737 henkilöstä, jotka olivat professoreja, tieteentekijöitä, ekonomeja, tekniikan alan korkeakoulutettuja sekä eMBA-koulutuksen käyneitä. K-keskiarvojen klusterianalyysin avulla tunnistimme neljä psykologisen turvallisuuden profiilia: turvallinen työyhteisö (29 % vastaajista), turvaton työyhteisö (20 %), virheitä välttelevä työyhteisö (24 %) ja virheitä käsittelevä työyhteisö (29 %). Tilastolliset analyysit osoittivat, että turvattoman työyhteisön henkilöillä ilmeni muita vahvempia lähtöaikoja, ja he myös vaihtoivat työpaikkaa kaikkein useimmin. Tulokset antoivat myös viitteitä siitä, että turvattomassa työyhteisössä johtotehtävistä vaihdetaan todennäköisemmin asiantuntijatehtäviin. Löydökset ovat tärkeitä työelämän murroksessa ja aiempaa ennakoimattomammassa olosuhteissa, jossa kilpailu osaajista kiihtyy. Vahvistamalla psykologisesti turvallista ilmapiiriä työyhteisöt voivat sopeutua muuttuvaan ja monimutkaistuvaan toimintaympäristöön kestävästi, tuottavasti ja tekijöidensä parasta potentiaalia hyödyntäen.

**Avainsanat:** psykologinen turvallisuus, virheisiin suhtautuminen, oppimisen ilmapiiri, johtajien tuki, uravalinnat, kestävät työurat, työpaikan vaihtoaikaiset, työpaikan vaihtaminen

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Department of Psychology

LEHMUSVIRTA, KAROLIINA & LEVIO, LISA: Psychological safety profiles and their associations with career choices among highly educated employees

Master's Thesis, 36 pages

Supervisor: Feldt, Taru

Psychology

May 2023

---

## ABSTRACT

Psychological safety describes a work climate in which people feel safe to express themselves and take social risks. Our primary aim was to explore what kind of psychological safety profiles could be identified among highly educated leaders and professionals, based on the dimensions of organizational error climate, learning climate and support for leaders. In addition, we examined how the psychological safety profiles were associated with turnover intentions and actual job turnover over a four-year period. Furthermore, we examined whether people in the different profiles had stayed in their original position or had changed roles (leader to expert or vice versa) during the follow-up period. The data is part of the MOTILEAD research project, funded by the Finnish Work Environment Fund, which studied the career paths of university graduates from 2017 to 2021. Our sample at the baseline of the study consisted of 1,737 individuals and included a broad range of professional groups from professors and university researchers and teachers to business graduates, technology academics and Executive MBA graduates. Using K-means cluster analysis we identified four profiles, in which the experience of psychological safety differed significantly: a psychologically safe workplace (31%), a psychologically unsafe workplace (19%), an error-avoiding workplace (24%) and an error-managing workplace (26%). Statistical analyses showed that individuals in the unsafe workplace profile had more turnover intentions than people in the other profiles and were also the most likely ones to change jobs. The analyses also suggested that employees in leader roles in the unsafe workplace profile were more likely to change from their position to an expert role compared to other profiles. These findings are relevant in today's changing and more unpredictable world of work, in which competition for talent is becoming increasingly intense. By strengthening psychological safety, workplaces can adapt to a changing and complex environment in a sustainable and productive way, making the most of their employees' potential.

**Key words:** psychological safety, error management, learning climate, organizational support for leaders, career choice, sustainable career, turnover intention, employee turnover

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä .....	6
1.2	Uravalinnat ja kestävien työurien malli.....	8
1.3	Korkeasti koulutettujen psykologinen turvallisuus ja uravalinnat .....	10
1.4	Tutkimuksen tavoitteet .....	11
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	14
2.1	Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt .....	14
2.2	Käytetyt kyselymenetelmät ja muuttujat .....	15
2.3	Tilastolliset analyysit.....	17
3	TULOKSET .....	18
3.1	Korkeasti koulutettujen psykologisen turvallisuuden profiilit .....	18
3.2	Erot profiileissa taustatekijöiden mukaan .....	20
3.3	Psykologisen turvallisuuden profiilien yhteydet uravalintoihin.....	21
4	POHDINTA .....	24
4.1	Psykologisesti turvattomien joukossa eniten työpaikkaa vaihtaneita.....	24
4.2	Virheiden käsittely vähentää lähtöaikeita, toisin kuin niiden karttaminen.....	26
4.3	Turvaton työyhteisö voi altistaa johtotehtävistä luopumiseen .....	27
4.4	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.....	27
4.5	Johtopäätökset ja käytännön suositukset.....	29
	LÄHTEET.....	31

# 1 JOHDANTO

Työelämä on murroksessa. Digitalisaatio (Warhurst & Hunt, 2019), väestön ikääntyminen (Rudolph ym., 2018), globaali kilpailu työntekijöistä (Kerr ym., 2016) sekä työn kiihtyminen (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2022) ovat muutosvoimia, jotka asettavat uudenlaisia sopeutumisvaatimuksia niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Perinteinen odotus samalla työnantajalla pysymisestä ja sitoutumisesta ei enää päde. Työuria, joita voidaan tarkastella myös yksilöiden valintoina työelämässä, leimaavat aiempaa vahvemmin siirtymät, katkokset ja muuntuvuus (Kokkinen, 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015). Työnantajille muutokset heijastuvat tarpeena luoda edellytyksiä jatkuvalle oppimiselle ja uudistumiselle sekä kiinnittää osaavat ja potentiaalia omaavat henkilöt organisaatioon.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisesti turvallinen työympäristö tarjoaa ihanteellisen perustan uuden oppimiselle sekä kehittymiselle nopearytmisessä ja aiempaa ennakoimattomammassa olosuhteissa (Carmeli & Gittel, 2009; Kim ym., 2020; Sanner & Bunderson, 2015). Tällaisessa ympäristössä osallistuminen ja haastaminen on palkitsevaa, eikä virheiden tekeminen johda kielteisiin seurauksiin (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Korkeasti koulutettujen työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemus on työelämässä erityisen tärkeä, sillä sen merkitys oppimisen vauhdittajana korostuu työtehtävien kognitiivisen vaatimustason ollessa korkea (Sanner & Bunderson, 2015). On myös osoitettu, että psykologinen turvallisuus on olennainen tekijä organisaatioihin sitoutumisessa, työssä suoriutumisessa ja työtyytyväisyydessä (Chandrasekaran & Mishra, 2012; Edmondson, 1999; Frazier ym., 2017). Työnantajien näkökulmasta osaavien työntekijöiden saatavuus, sitoutuminen ja hyvinvointi on muodostunut yhä merkittävämmäksi menestystekijäksi (Dufva ym., 2017). Osaajista on pula (Alasalmi ym., 2022), ja työpaikasta lähtevät henkilöt voivat heikentää organisaation toimintakykyä esimerkiksi resurssivajeen, kasvaneiden henkilöstökustannusten tai kaventuneen tieto- ja osaamispääoman muodossa (O'Connell & Kung, 2007).

Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää henkilökeskeisellä analyysimenetelmällä (esim. Bergman & Lundh, 2015), millaisia profiileja eli samankaltaisia ryhmiä on löydettävissä psykologisen turvallisuuden suhteen korkeasti koulutetuista työntekijöistä. Tarkastelemme lisäksi pitkittäistutkimuksella näiden profiilien yhteyksiä heidän uravalintoihinsa. Uravalintoina tutkimme työpaikan vaihtoaikaita pitkittäistutkimuksen lähtötilanteessa sekä neljän vuoden seurannassa

toteutuneita työpaikan vaihtoja ja työroolin muutoksia (johtotehtävä/asiantuntija). Tämä on tiettävästi ensimmäinen tutkimus, joka tarkastelee psykologisen turvallisuuden ilmiötä profiloitua hyödyntäen.

Tutkimuksen korkeasti koulutettujen kohderyhmä koostui yliopistossa työskentelevistä professoreista ja tieteenekijöistä sekä pääosin yksityisellä sektorilla toimivista ekonomeista, tekniikan alan korkeakoulutetuista ja johtajille suunnatun Executive MBA (eMBA) -koulutuksen käyneistä. Oletamme, että erilaisia ammattitaustoja, työnkuvia ja toimialoja edustavien henkilöiden psykologisen turvallisuuden sekä siihen liittyvien kuvaajien suhteen ilmenee vaihtelua. Valitsimme henkilökeskeisen lähestymistavan, jotta saisimme näkyväksi erilaisia psykologisen turvallisuuden kokemuksia (profiileja), niiden yleisyyden (epätyypilliset ja tyyppilliset profiilit) sekä lukumäärän aineistossa. Tämä perusta mahdollistaa eri profiileihin kuuluvien henkilöiden vertailun myöhemmissä uravalinnoissa. Lisäksi tähänastinen tutkimus on tarkastellut psykologista turvallisuutta pääosin poikkileikkaavissa asetelmissa (Frazier ym., 2017; Newman ym., 2017), joten tutkimuksemme luo myös uudenlaista ymmärrystä ilmiön pitkäaikaisista vaikutuksista.

## **1.1 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä**

Psykologinen turvallisuus kuvastaa ilmapiiriä, jossa ihmiset kokevat turvalliseksi ilmaista itseään (Edmondson, 1999, 2018). Käsitettä on tarkasteltu organisaatiolähtöisesti oppimisen ja muutosten moottorina (Schein, 1993; Schein & Bennis, 1965), yksilön lähtökohdista (Kahn, 1990) sekä ryhmätason ilmiönä (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Analyysin tasoissa on kyse toisiaan täydentävistä näkökulmista (Frazier ym., 2017). Kahn (1990) esitti psykologisen turvallisuuden organisaatioon kiinnittymisen edellytyksenä, jolloin se ilmenee yksilön uskalluksena pistää itsensä peliin ilman minäkuvan vahingoittumista ja kielteisiä seurauksia uralle. Edmondson (1999, 2018) on puolestaan tutkinut aihetta ryhmätason ilmiönä ja luonut käsitteen tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Tämän käsitteen mukaisesti tiimin jäsenet uskaltavat ottaa riskejä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. He kokevat turvalliseksi puhua vilpittömästi, ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa tai häpeää sekä tuoda esille virheitä, huolia, epäonnistumisia ja ideoita. Lähestyimme tässä tutkimuksessa psykologista turvallisuutta Edmondsonin viitekehyksestä käsin, jolloin psykologinen turvallisuus näyttäytyy ennen muuta työyhteisön ilmapiirinä, jossa sosiaalisten riskien ottaminen kannattaa.

Sosiaalisen riskin ottaminen voi ilmetä eri tavoin riippuen siitä, kuinka vahvasti ihminen antautuu vuorovaikutustilanteessa haavoittuvuudelle. Timothy Clark (2020) on jäsentänyt psykologisen turvallisuuden kehittymistä neljän eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen luo työyhteisössä yhteyttä toisiin. Mikäli hän kokee olevansa hyväksytty, on hänen turvallista osallistua keskusteluun. Toisessa, oppimisen vaiheessa, työyhteisön jäsen uskaltuu kysymään kysymyksiä ja osoittamaan siten muille tietämättömyytensä. Kolmannessa vaiheessa ihminen kokee riittävää autonomiaa, jotta hän voi työroolinsa turvin antautua luomaan arvoa organisaatiolle yhteistyötä tekemällä. Ylimmällä tasolla tapahtuu merkittävin kontribuutio, jolloin uskalletaan aktiivisesti haastaa ja kyseenalaistaa toimintaa sekä kehittää sitä paremmaksi. Toteutuakseen täysimittaisesti psykologinen turvallisuus edellyttää siis tilan tekemistä arvostavalle vuorovaikutukselle, sallivaa suhtautumista virheisiin ja epäonnistumisiin sekä oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä.

Tarkastelemme tässä tutkimuksessa kolmea psykologisen turvallisuuden ulottuvuutta: työyhteisön suhtautumista virheisiin, työyhteisön oppimisen ilmapiiriä sekä johtajien saamaa tukea. *Työyhteisön suhtautuminen virheisiin* ilmentää yhtäältä avoimuutta ja uskallusta myöntää virheitä sekä keskustella työhön liittyvistä ongelmatilanteista. Toisessa ääripäässä se kuvaa jäsenten pelkoa myöntää tehtyjä virheitä ja korkeaa ahdistusta ongelmien esiin nostamisessa. Suhtautuminen virheisiin valikoitui tutkimuskohteeksi tutkimusnäytön perusteella, jonka mukaisesti virheistä oppimaan pyrkivä ilmapiiri on psykologisen turvallisuuden ytimessä (Chandrasekaran & Mishra, 2012; Edmondson 1999, 2018). Tällaisessa ympäristössä erehdyksistä kannustetaan kommunikoimaan avoimesti, jotta niitä voidaan käsitellä ja epäonnistumisista oppia (Carmeli & Gittell, 2009). Toisena psykologisen turvallisuuden ulottuvuutena tarkastelemme *työyhteisön oppimisen ilmapiiriä*, koska korkean psykologisen turvallisuuden on todettu olevan edellytys oppimiselle ja innovaatioille (Edmondson & Lei, 2014). Työyhteisön oppimisen ilmapiiri kuvastaa sitä, miten organisaatiossa mahdollistetaan, arvostetaan ja palkitaan työntekijöiden oppimista. *Johtajien saama tuki* mittaa puolestaan työyhteisön jäsenten osoittamaa tunnustusta ja arvostusta johtajille. Tutkimusnäyttö osoittaa varsin kiistattomasti, että arvostavat suhteet yhteisön jäsenten välillä sekä hyvät suhteet johtajiin rakentavat tai ilmentävät psykologista turvallisuutta organisaatioissa (ks. katsaukset Frazier ym., 2017; Newman, 2017). Tässä tutkimuksessa kartoitettu johtajien saama tuki työyhteisöltä ja alaisilta ilmentää erityisesti sitä, miten esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä olevat mieltävät omassa organisaatiossaan johtajiin kohdistuvia asenteita ja heille osoitettua luottamusta.

## 1.2 Uravalinnat ja kestävien työurien malli

Työuria käsittelevää tutkimustraditiota on hallinnut näkemys, jossa työurat tarkoittavat katkeamatonta työtehtävien jatkumoa samassa organisaatiossa tai siirtymää työpaikasta toiseen (Pyöriä, 2020). Samansuuntaisesti uravalinnan käsitettä on perinteisesti käytetty kuvaamaan nuoruudessa tapahtuvaa ammatinvalintaa, mutta nopeasti muuttuva työelämä ja siihen liittyvät epävarmuustekijät sekä elinikäisen oppimisen vaatimukset ovat tuoneet uraa koskevat valinnat osaksi koko elämän jatkuvaa prosessia (Onnismaa, 2021). Työurat etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat. Tässä tutkimuksessa kuvaamme uravalintojen käsitteellä korkeasti koulutettujen johtajien ja asiantuntijoiden työpaikanvaihtoajatuksia, toteutuneita työpaikan vaihtoja sekä työroolissa pysymistä tai siinä tapahtuvaa muutosta neljän vuoden seurannan aikana. Tarkastelemme pysyvyyttä ja muutosta selvittämällä, ovatko tutkittavat pitäytyneet lähtötilanteen työtehtävissä tai vaihtaneet työroolia asiantuntijasta johtajaksi tai johtajasta asiantuntijaksi.

Uravalinnoilla haluamme korostaa nykyisen työuran keskittymistä yhä enemmän yksilön vastuulle (Pongratz & Voß, 2003). Muutosta ruokkivat työmarkkinoiden ennakoimattomuus, osaamisvaatimusten kasvu ja työnantajien perinteisten sitouttamiskeinojen, kuten vakauden ja työtehtävien pysyvyyden, väheneminen. Yksilön kyky hallita työuraansa voidaankin nähdä keskeisenä tulevaisuuden työelämän metataitona (Kokkinen, 2020). Se edellyttää esimerkiksi osaamista arvioida ja päivittää omia ammatillisia taitoja, kykyä kehittää ja ylläpitää positiivista minäkuva, valmiutta sopeutua muutoksiin sekä avoimuutta vaihtoehtoisille urapoluille (Sultana, 2012).

Vaikka Työolotutkimuksen (Sutela ym., 2018) valossa suomalaiset ovat edelleen varsin uskollisia työorganisaatioilleen, 45 prosenttia vaihtoi työpaikkaa vuoden 2018 aikana. Tämänkaltaista ulkoista liikkuvuutta eli siirtymiä eri työpaikkojen välillä on selitetty heikoilla työmarkkina-asemilla kuten pätkätöillä sekä halukkuudella saada parempi positio ja nousujohteinen ura- ja palkkakehitys (Pyöriä, 2020). Tutkimustietoa ammatillista liikkuvuutta selittävistä syistä on Suomessa edelleen rajallisesti pitkäikäisaineistojen vähäisyyden vuoksi. Psykologian alalla korkeasti koulutettujen lähtövaihtuvuutta on viime vuosina tutkittu muun muassa eettisen toimintakulttuurin (Kangas ym., 2018), johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden (Auvinen ym., 2019; Auvinen ym., 2022) sekä työn intensifikaation (Stenman ym., 2020) yhteydessä.



Työurien nykytutkimusta yhdistää lähtökohta tarkastella aihepiiriä aiempaa kokonaisvaltaisemmin koko elämän laajuudessa viitekehyksessä ja kestävyuden elementtejä painottaen (Savickas ym., 2009; Valcour, 2015; Van der Heijden & De Vos, 2015; Van der Heijden ym., 2020). Henkilökohtainen urapolku ja valinnat ovat sidoksissa ympäristön synnyttämiin mahdollisuuksiin ja aiempaa epälinearisempaan etenemiseen työssä (Savickas, 2009). Tämä voi ilmetä esimerkiksi siirtyminä johtotehtävistä asiantuntijatehtäviin. De Vosin ja tutkijakollegoiden (2015) mukaan yksilön työura ja uravalinnat näyttävät dynaamisena prosessina. Niihin vaikuttavat sekä kulloinenkin toimintaympäristö (tiimi, organisaatio tai perhe), ajassa tapahtuvat muutokset (esimerkiksi siirtymät täysipäiväisestä työstä hoitovapaalle), yksilön omat käsitykset toimijuudesta sekä hänen urakokemuksilleen antamansa merkitykset (kuten arvostuksen kohteet). Tässä tutkimuksessa keskitymme toimintaympäristöjen tasolla työorganisaation rooliin yksilön uravalinnoissa.

Keskeistä kestävässä työurissa on niiden inhimillinen kestävyys eli kyvykkyys luoda ja pitää yllä sopeutumiskykyä muuttuvissa tilanteissa terveyttä, onnellisuutta ja tuottavuutta edistäen (De Vos ym., 2020). De Vosin ja kollegoiden (De Vos ym., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015) lähestymistapa kestäviin työuriin antaa psykologista turvallisuutta käsittelevälle tutkimuksellemme hyvän teoreettisen perustan yhdistämällä kontekstuaaliset elementit kuten työympäristön tuen yksilön valintoihin. Psykologinen turvallisuus on yhteisötason mekanismi, jota tarkastelemme virheisiin suhtautumisen, oppimisen ilmapiirin ja saatavilla olevan tuen kautta. Ryhmätason profilointi näiden tekijöiden kautta avaa ikkunan tarkastella organisaatiossa ilmenevän psykologisen turvallisuuden suhdetta toimijuutta ilmentäviin uravalintoihin kuten työpaikan vaihdoksiin tai roolinmuutoksiin.

Kestävässä työurissa yhdistyvät yksilöiden ja organisaatioiden tarpeet. Kestävien työurien mallissa ura kehittyi niiden valintojen seurauksena, joita ihminen tekee (De Vos ym., 2020). Oman uransa pääomistajana yksilö on vastuussa mielenkiinnon kohteidensa ja tarpeidensa esiin tuomisesta, mutta tämä pätee myös työnantajiin: työtä koskevia odotuksia ja kehitystarpeita olisi kyettävä ilmaisemaan molemminpuolisesti ja mahdollisimman avoimesti (Van der Heijden & De Vos, 2015). Kestävyyttä valintoihin syntyy, kun sekä työntekijä, organisaatio että työntekijän laajempi elinpiiri hyötyvät tehdyistä valinnoista. Käytännössä tämänkaltainen vuorovaikutus työympäristöissä on osoittautunut usein haastavaksi (Van der Heijden & De Vos, 2015). Psykologinen turvallisuus voikin tarjota tärkeän indikaattorin sen arvioimiseksi, kuinka avoimesti erilaisia tarpeita ja odotuksia voidaan työympäristöissä ilmaista. Tätä kokemusta ymmärtämällä on mahdollista kehittää sellaista työympäristöä, jossa sekä yksilöt että organisaatiot voivat kukoistaa.

### 1.3 Korkeasti koulutettujen psykologinen turvallisuus ja uravalinnat

Amy Edmondson (2018) on esitellyt psykologisen turvallisuuden ja työlle asetetun vaatimustason suhdetta nelikenttämallilla, jota käytämme mukailien tutkimusasetelmamme viitekehyksenä (kuvio 1). Tässä tutkimuksessa keskitymme mallin osalta psykologisen turvallisuuden tasoihin (korkea/matala psykologinen turvallisuus) ja korkeaan työsuoritukselle asetettuun vaatimustasoon.

	<b>Matala työlle asetettu vaatimustaso</b>	<b>Korkea työlle asetettu vaatimustaso</b>
<b>Korkea psykologinen turvallisuus</b>	Mukavuusalue	Optimaalisen oppimisen ja suoriutumisen alue
<b>Matala psykologinen turvallisuus</b>	Apatian alue	Pelon ja ahdistuksen alue

**KUVIO 1.** Psykologisen turvallisuuden ja työlle asetettujen vaatimusten malli (mukailien Edmondson, 2018).

Tutkimuksemme kohdistuu korkeasti koulutettuihin henkilöihin, jotka toimivat tutkimuksen aloitushetkellä joko johtaja- tai asiantuntijatehtävissä. Työelämän intensiteetin kasvuun ja työympäristöjen monimutkaisuuteen perustuen oletamme, että korkeasti koulutetuilla johtajilla ja asiantuntijoilla on lähtökohtaisesti vaativat työnkuvat sekä korkeat tulostavoitteet (Gallie, 2013; Kubicek ym., 2015; Le Fevre ym., 2015; Rosa, 2013). Esimerkiksi EU-maat kattavan, vuodet 2004–2010 käsittävän työelämä tutkimuksen mukaan johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät kokivat eri ammattiryhmistä eniten työn intensiteettiä (Gallie & Zhou, 2013). Työn intensifikaatiota eli kiihtymistä koskevassa tutkimuksessa puolestaan havaittiin, että asiantuntijat olivat tutkituista ammattiryhmistä kaikkein haavoittuvimpia negatiivisille vaikutuksille, joita korkeat työn vaatimukset ja työn intensifikaatio voivat aiheuttaa (Le Fevre ym., 2015).

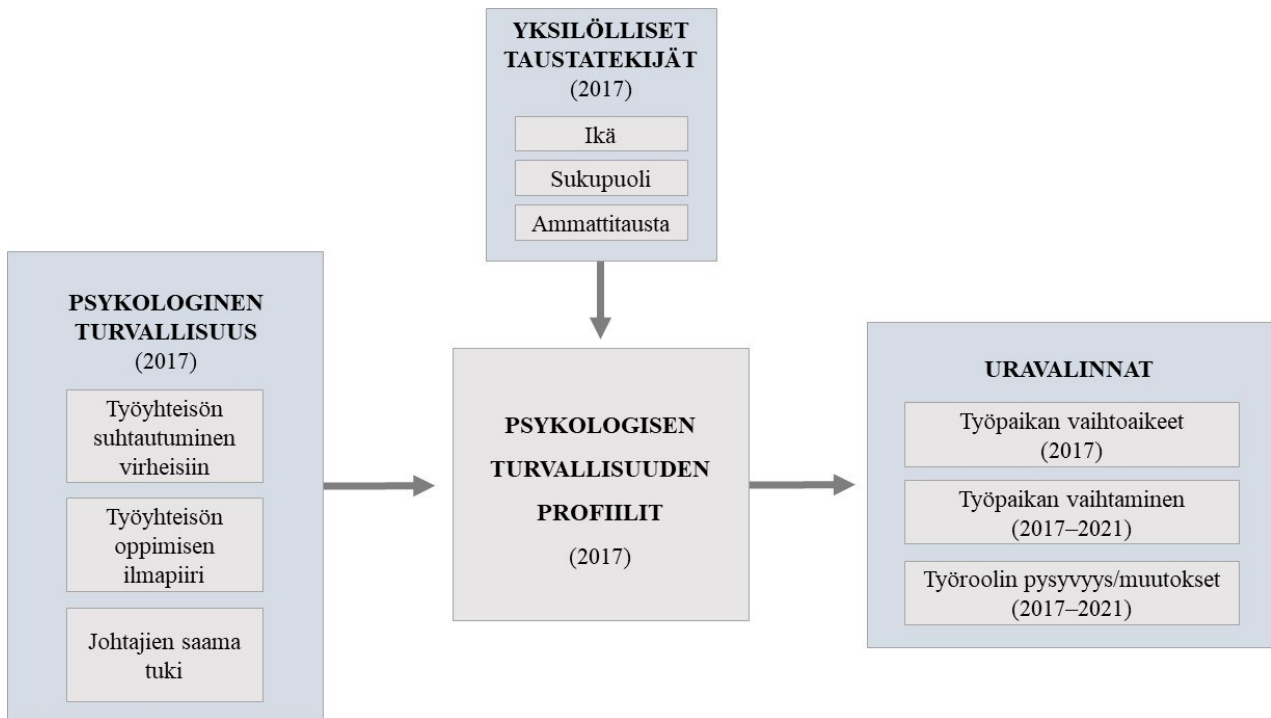
Laajat meta-analyysit ovat osoittaneet, että psykologinen turvallisuus edistää suorituskyykyä monenlaisissa työympäristöissä ja eri toimialoilla (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisen turvallisuuden luominen ei tarkoita työn vaatimustason laskemista. Työlle asetetut vaatimukset vaikuttavat yhdessä psykologisen turvallisuuden kanssa tiimien ja organisaatioiden suorituskyykyyn

toisistaan riippuvassa suhteessa (Edmondson, 2018). Kun organisaation suunnalta asetettu korkea työn vaatimustaso yhdistyy korkeaan psykologisen turvallisuuden kokemukseen, syntyy parhaimmillaan optimaalisen oppimisen ja suoriutumisen alue (kuvio 1). Tällöin vuorovaikutus on avointa, työntekijät oppivat toinen toisiltaan ja luovat uutta. Tässä yhteydessä on merkityksellistä nostaa esiin tutkimushavainnot, joiden mukaan psykologisen turvallisuuden ollessa korkea työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon tai työtehtäviin lisääntyy (Edmondson, 2018; Frazier ym., 2017).

Kun psykologisen turvallisuuden kokemus on matala, mutta työlle on asetettu korkeat tavoitteet, joudutaan Edmondsonin mallin mukaan pelon ja ahdistuksen alueelle (kuvio 1). Tällöin työntekijät eivät uskalla puhua asioista suoraan ja työn laatu sekä työn turvallisuus kärsivät (Edmondson, 2018). Pelko lamaannuttaa, estää tiedon jakamisen ja on este oppimiselle (Clark, 2020). Erityisen haitallista tämä on tietointensiivisissä työyhteisöissä, joissa jatkuva oppiminen ja yhteistyö ovat kriittisiä organisaation menestystekijöitä (Sanner & Bunderson, 2015). Yksilö voi vetäytyä, kun voimavarat kuluvat tarkkailuun ja itsesuojeluun sen sijaan, että hän ponnistelisi yhteisten tavoitteiden eteen. Psykologisen turvallisuuden ollessa heikko työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon heikkenee (Clark, 2020). Henkinen kuormitus, joka itsensä suojaamisesta syntyy, voi siten horjuttaa halua sitoutua organisaatioon.

#### **1.4 Tutkimuksen tavoitteet**

Selvitämme tässä tutkielmassa, millaisia ryhmiä eli profiileja psykologisen turvallisuuden (työyhteisön suhtautuminen virheisiin, työyhteisön oppimisen ilmapiiri ja johtajien saama tuki) osalta voidaan tunnistaa korkeasti koulutetuilla työntekijöillä. Tutkimme, onko taustatekijöistä iällä, sukupuolella ja ammattitaustalla yhteyttä profiileihin. Lisäksi selvitämme, miten psykologisen turvallisuuden profiilit ovat yhteydessä uravalintoihin eli työpaikan vaihtojatuksiin ja niiden toteutumiseen sekä pysymiseen nykyisessä tehtävässä. Tutkimusaineisto on peräisin laajasta korkeakoulutettujen urapolkuja käsittelevästä MOTILEAD-hankkeesta. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen lähtötilanteeseen (2017) sekä seuranta-asetelmaan (2017–2021). Tutkimusmalli on esitetty kuviossa 2.



**KUVIO 2.** Tutkimusmalli: Psykologisen turvallisuuden profiilit ja niiden yhteydet uravalintoihin.

Tutkimuskysymyksemme ja hypoteesimme ovat:

1. Millaisia profiileja psykologisen turvallisuuden kokemuksen (työyhteisön suhtautuminen virheisiin, työyhteisön oppimisen ilmapiiri ja johtajien saama tuki) perusteella on tunnistettavissa korkeasti koulutetuilla työntekijöillä tutkimuksen lähtötilanteessa (2017)?

H1: Tutkimuskysymyksen ollessa eksploratiivinen tarkkoja hypoteeseja ei aseteta profiilien lukumäärästä tai sisällöstä. Yleisen tason hypoteeseina kuitenkin oletetaan, että:

H1a. erilaisia profiileja on tunnistettavissa taustoiltaan erilaisista korkeakoulutetuista työntekijöistä;

H1b. profiileissa korostuvat tietyt psykologisen turvallisuuden ulottuvuudet eri tavoin ja

H1c. profiileista löytyy vähintäänkin keskiarvoa korkeampaa ja matalampaa psykologista turvallisuutta edustavat ryhmät.

2. Onko demografisilla taustatekijöillä (sukupuoli, ikä ja ammattitausta) yhteyttä psykologisen turvallisuuden profiileihin?

3. Miten psykologisen turvallisuuden profiilit ovat yhteydessä seuraaviin uravalintoihin liittyviin tekijöihin: a) työpaikan vaihtoaikheet b) työpaikan vaihtaminen ja c) työroolin pysyvyys (nykyisessä johto-/asiantuntijatehtävässä pysyminen, siirtyminen johtajasta asiantuntijaksi tai asiantuntijasta johtajaksi)?

H2: Psykologisen turvallisuuden ja työlle asetettujen vaatimusten mallia mukaillen ja tutkimustietoon pohjautuen oletetaan, että mitä heikompi psykologisen turvallisuuden kokemus korkeasti koulutetuilla on tutkimuksen lähtötilanteessa, sitä enemmän heillä esiintyy työpaikasta lähtemisen aikeita ja neljän vuoden seurannassa työpaikan vaihdoksia. Vastaavasti oletetaan, että mitä korkeampi psykologisen turvallisuuden kokemus on, sitä yleisempiä ovat tutkittavien aikomukset sitoutua työhönsä, ja sitä vähemmän he ovat vaihtaneet työpaikkaa neljän vuoden aikana.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt

Tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston toteuttamaa ja Työsuojelurahaston rahoittamaa MOTILEAD-tutkimushanketta, jossa kartoitettiin korkeasti koulutettujen johtamismotivaatiota ja urapolkuja vuosina 2017–2021 (Toropainen ym., 2023). Tutkimuksemme aineisto on pitkittäistutkimus, joka kerättiin vuosina 2017, 2019 ja 2021. Otokset poimittiin neljän ammattiliiton jäsenistöstä (Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit, Tekniikan Akateemiset) sekä Jyväskylän kauppakorkeakoulun eMBA-koulutukseen osallistuneista (alumnit). Lähtötilanteessa vuonna 2017 lähetettyyn tutkimuskutsuun vastasi yhteensä 2459 henkilöä (vastausprosentti 24,6). Niille, jotka ilmoittivat halukkuutensa osallistua seurantatutkimukseen, lähetettiin kaksi vuotta myöhemmin seurantakysely ( $n = 1051$ , 43 %). Seurantatutkimukseen vastasi vuonna 2019 yhteensä 746 henkilöä (vastausprosentti 71). Kolmanteen kyselyyn, joka lähetettiin vuonna 2021 ( $n = 1028$ ), vastasi 637 henkilöä (vastausprosentti 62). Aineiston keruun tarkat vaiheet on kuvattu MOTILEAD-hankkeen loppuraportissa (Toropainen ym., 2023). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tutkimuksen lähtötilannetta 2017 (poikkileikkausasetelma; tutkimuskysymykset 1, 2 ja 3a) sekä neljän vuoden pitkittäistutkimusasetelmaa 2017–2021 (tutkimuskysymykset 3b ja 3c).

**Poikkileikkausasetelma 2017.** Tämän tutkimuksen profilointia ja työpaikan vaihtoaikkeitä kartoittavaan ensimmäiseen osuuteen valittiin mukaan ne korkeakoulutetut, jotka olivat tutkimuksen lähtötilanteessa työelämässä ja vastasivat kaikkiin valitsemiimme psykologista turvallisuutta mittaaviin kysymyksiin ( $n = 1737$ ). Tutkittavat jakautuivat otoksittain seuraavasti: 1) professorit ( $n = 445$ , 26 % kaikista vastanneista), 2) tieteentekijät ( $n = 555$ , 32 %), 3) ekonomit ( $n = 347$ , 20 %), 4) tekniikan akateemiset ( $n = 283$ , 16 %) ja 5) eMBA-koulutukseen osallistuneet ( $n = 107$ , 6 %). Tutkimuksen lähtötilanteessa naisia oli 49,6 prosenttia ( $n = 862$ ) ja miehiä 50,4 prosenttia ( $n = 875$ ). Nuorin tutkituista oli 25-vuotias ja vanhin 69-vuotias ( $ka = 49$ ,  $kh = 10.3$ ).

**Pitkittäistutkimus 2017–2021.** Neljän vuoden seurantatutkimuksessa kartoitettiin työpaikan vaihtamista ja työroolin pysyvyyttä. Tähän vaiheeseen sisällytettiin kaikki ne, jotka olivat vastanneet työpaikan vaihtoa koskevaan kysymykseen vuonna 2021 ( $n = 590$ ). Ammattitaustaltaan he jakaantuivat 103 professoriin (18 %), 225 tieteentekijään, (38 %), 111 ekonomiin (19 %), 110 tekniikan akateemiseen (19 %) sekä 41 eMBA-johtamiskoulutukseen osallistuneeseen (7 %). Heistä

54,4 prosenttia oli naisia ( $n = 321$ ) ja 46,6 prosenttia miehiä ( $n = 269$ ). Nuorin pitkittäistutkimuksen tutkituista oli 29-vuotias ja vanhin 71-vuotias vuonna 2021 ( $ka = 50$ ,  $kh = 9.6$ ). Työroolin pysyvyyttä tutkittiin kaikilta niiltä osallistujilta, jotka vastasivat jokaisella tutkimuskerralla (2017, 2019 ja 2021) työroolia koskevaan kysymykseen ( $n = 460$ ).

**Katoanalyysissa** verrattiin pitkittäistutkimuksessa mukana olleita ( $n = 590$ , tutkimuskysymys 3b) niihin, jotka olivat jääneet tutkimuksen viimeisestä vaiheesta vuonna 2021 pois ( $n = 1147$ ). Tarkastelimme näiden ryhmien välisiä eroja iän, sukupuolen ja ammattitaustan suhteen riippumattomien otosten  $t$ -testillä ja ristiintaulukoinnilla. Ikäero tutkimuksesta poisjääneiden ( $n = 1140$ ) ja tutkittavien ( $n = 588$ ) välillä oli merkitsevää ja efektikooltaan kohtalaista ( $t(1726) = 7.467$ ;  $p < .001$ ,  $d = .38$ ). Kato oli suurempaa iäkkäämpien kohdalla. Vuoden 2021 tutkimukseen osallistuneet olivat jonkin verran nuorempia ( $ka = 50$ ,  $kh = 9.6$ ) verrattuna niihin, jotka eivät olleet mukana samassa tutkimusvaiheessa ( $ka = 54$ ,  $kh = 10.4$ ). Merkitseviä eroja löytyi myös sukupuolen suhteen, joskin Cramerin  $V$  -suureen perusteella yhteyden voimakkuus oli hyvin heikko ( $\chi^2(1) = 8.170$ ;  $p < .05$ ;  $V = .07$ ). Miesten kato oli hieman suurempaa: miehistä 69,3 % oli jäänyt pois tutkimuksesta vuoteen 2021 mennessä kun naisten vastaava luku oli 62,8 %. Tutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma tutkimuksen lähtötilanteessa vuonna 2017 oli lähes tasan: miehiä oli 50,4 % ( $n = 965$ ) ja naisia 49,6 % ( $n = 862$ ); muita sukupuolia ei ollut ilmoitettu. Vuonna 2021 vastanneissa miehiä oli 45,6 % ( $n = 269$ ) ja naisia 54,4 % ( $n = 321$ ). Myös ammattitaustoissa erot osoittautuivat merkitseviksi, vaikka efektikoko oli heikko ( $\chi^2(4) = 38.465$ ;  $p < .001$ ;  $V = .15$ ). Kato oli professoreiden osalta suurempaa kuin muissa ammattiryhmissä: heistä vain 23,1 % (sovitettu jäännös = -5.6) oli mukana vuonna 2021 kaikkien ammattiryhmien vastaavan keskiarvon ollessa 34 %. Tieteentekijöiden osalta kato oli vähäisintä; heistä 40,5 % (sovitettu jäännös = 4) oli vielä mukana tutkimuksessa vuonna 2021.

## 2.2 Käytetyt kyselymenetelmät ja muuttujat

*Psykologista turvallisuutta* kartoitettiin tutkimuksen lähtötilanteessa (2017) kolmella kuvaajalla: 1) työyhteisön suhtautuminen virheisiin, 2) työyhteisön oppimisen ilmapiiri ja 3) johtajien saama tuki. Työyhteisön suhtautumista virheisiin ja työyhteisön oppimisen ilmapiiriä mitattiin Learning Climate Scale (LCS) -kyselyllä (Nikolova ym., 2014). *Työyhteisön suhtautumista virheisiin* mitattiin kolmella väittämällä: ”Organisaatiossani pelätään myöntää omia virheitä”, ”Organisaatiossani ei uskalleta

keskustella virheistä” ja ”Organisaatiossani työntekijät kokevat ahdistavana avoimen keskustelun työhön liittyvistä ongelmista”. *Työyhteisön oppimisen ilmapiiriä* mitattiin kuudella väittämällä, kuten ”Organisaatiossani on tarjolla riittävästi resursseja oman osaamisen kehittämiseen” ja ”Organisaatiossani arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijää, joka näkee vaivaa oppiakseen uutta”. *Johtajien saamaa tukea* pyydettiin arvioimaan MOTILEAD-tutkimuksessa kehitetyn kolmen väittämän avulla: ”Johtajia arvostetaan organisaatiossamme”, ”Johtajia tuetaan organisaatiossamme” ja ”Alaiset antavat tunnustusta johtajille heidän työstään” (Toropainen ym., 2023). Kyselyyn vastanneet arvioivat jokaisen kolmen kuvaajan väittämiä viisiportaisella asteikolla (1 = ei kuvaa lainkaan – 5 = kuvaa täysin). Jokaisen kolmen psykologisen turvallisuuden kuvaajan väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujat, joiden reliabiliteetit, vaihteluvälit, keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 1 ja korrelaatiot taulukossa 2. Virheisiin suhtautumisen summamuuttujan korkeat pistemäärät kuvaavat työyhteisössä esiintyvää voimakasta ahdistusta ja pelkoa virheiden esiin tuomisessa tai niistä puhumisessa. Oppimisen ilmapiirin summamuuttujassa korkeat pistemäärät viittaavat oppimista kannustavaan ja tukevaan ilmapiiriin. Johtajien tuen summamuuttujan korkeat arvot tarkoittavat johtajiin kohdistuvaa vahvaa tukea.

**TAULUKKO 1. Psykologista turvallisuutta ja työpaikan vaihtoaikkeitä mittaavien muuttujien osiot, vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteetit ( $n = 1737$ ).**

	Osioiden lkm	Vaihtelu- väli	<i>ka</i>	<i>kh</i>	Cronbach $\alpha$
<b>Psykologinen turvallisuus työyhteisössä</b>					
Suhtautuminen virheisiin	3	1-5	2.82	0.92	0.86
Oppimisen ilmapiiri	6	1-5	2.80	0.75	0.86
Johtajien saama tuki	3	1-5	2.98	0.71	0.76
<b>Uravalinnat</b>					
Työpaikan vaihtoaikkeit	1	1-5	2.57	1.33	-

**TAULUKKO 2. Jatkuvien muuttujien väliset korrelaatiot (Pearson).**

	1	2	3
1 Ikä			
2 Suhtautuminen virheisiin	-.03		
3 Oppimisen ilmapiiri	.00	-.39***	
4 Johtajien saama tuki	-.03	-.42***	.49***

\*\*\*  $p < .001$



*Työpaikan vaihtoaikkeitä* pyydettiin arvioimaan tutkimuksen lähtötilanteessa (2017) seuraavasti: Arvioi urasi jatkoa seuraavan viiden vuoden aikana: ”Vaihdan työpaikkaa”. Kysymykseen vastattiin viisiportaisella asteikolla (1 = hyvin epätodennäköistä – 5 = hyvin todennäköistä). *Työpaikan vaihtamista* tutkittiin vuonna 2021 kysymällä kuinka monen työnantajan palveluksessa tutkittava oli ollut viimeisen neljän vuoden aikana maaliskuusta 2017 lähtien. Luokittelimme vastaukset kahteen kategoriaan (1 = pysynyt samassa työpaikassa, 2 = vaihtanut työpaikkaa). *Työroolin pysyvyyttä* eli nykyisessä tehtävässä pysymistä tai siirtymistä asiantuntijasta johtajaksi tai johtajasta asiantuntijaksi tutkittiin kysymällä jokaisella mittauskerralla (2017, 2019 ja 2021) senhetkistä työroolia (1 = johtotehtävissä, 2 = ei johtotehtävissä, 3 = ei työssä, esim. työtön, vanhempainvapaalla, opiskelija, eläkkeellä). Käytimme työroolin pysyvyyden tarkastelussa MOTILEAD-tutkimuksessa muodostettua urapysyvyysmuuttujaa (Toropainen ym. 2023), jossa pysyvyys ja muutokset oli luokiteltu kuuteen luokkaan (1 = johtotehtävissä, 2 = ei-johtotehtävissä, 3 = siirtynyt johtotehtäviin 4 vuoden seurannassa, 4 = siirtynyt asiantuntijatehtäviin 4 vuoden seurannassa, 5 = käväissyt johtotehtävissä, 6 = käväissyt asiantuntijatehtävissä).

*Taustamuuttujina* tarkastelimme sukupuolta (nainen = 0, mies = 1), ikää (jatkuva muuttuja) sekä ammattitaustaa (1 = Professorit, 2 = Tieteentekijät, 3 = Suomen Ekonomit, 4 = Tekniikan Akateemiset, 5 = eMBA).

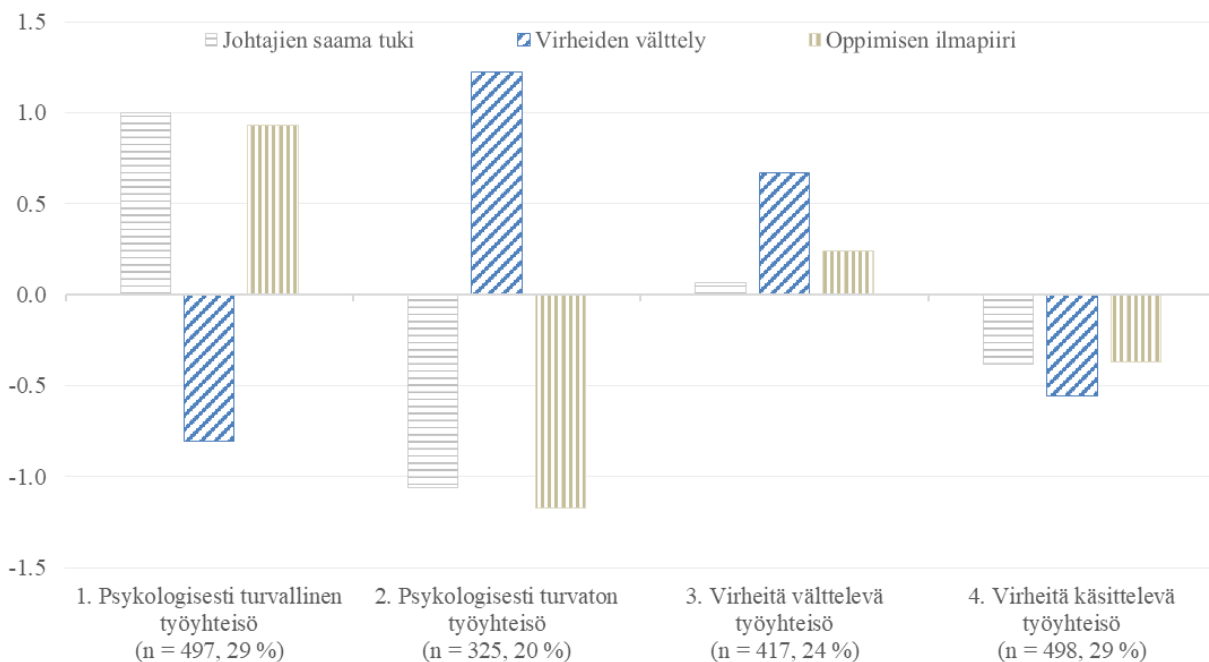
### **2.3 Tilastolliset analyysit**

Tilastolliset analyysit toteutettiin IBM SPSS Statistics 28 -ohjelmistolla. Käytimme psykologisen turvallisuuden profiilien muodostamiseen K-keskiarvojen klusterianalyysiä. Tutkimme varianssianalyysillä profiilien eroja virheisiin suhtautumisen, oppimisen ilmapiirin ja johtajien saaman tuen suhteen (tutkimuskysymys 1). Profiilien välisiä eroja sukupuolen ja ammattitaustan suhteen tarkasteltiin ristiintaulukoinnin ja  $\chi^2$ -testien avulla ja iän suhteen yksisuuntaisella varianssianalyysillä (tutkimuskysymys 2). Tutkimme profiilien yhteyttä työpaikan vaihtoaikkeisiin varianssianalyysillä (tutkimuskysymys 3a) ja kovarianssianalyysillä, jossa kontrolloitiin profiileihin merkitsevästi yhteydessä olleet taustamuuttujat. Tarkastelimme profiilien yhteyttä toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin (tutkimuskysymys 3b) sekä työroolin pysyvyyttä ja muutoksia (tutkimuskysymys 3c) neljän vuoden seurantajaksolla ristiintaulukoinnin ja  $\chi^2$ -testien avulla.

### 3 TULOKSET

#### 3.1 Korkeasti koulutettujen psykologisen turvallisuuden profiilit

Testasimme aineistossa K-keskiarvon klusterianalyysillä kolmen, neljän ja viiden klusterin ratkaisuja. Neljän klusterin ratkaisu oli näistä sisällöllisesti mielekkäin. Siinä tutkittavat jakautuivat profiileihin lukumäärältään kaikkein tasaisimmin, ja erot profiilien välillä olivat tulkinnallisesti selkeitä, toisin kuin kolmen ja viiden klusterin ratkaisuissa. Lisäksi kolmen klusterin ratkaisu ei tuottanut sisällöllisesti sellaista lisäarvoa, jota henkilölähtöisen tutkimusmenetelmän valinnalla tavoiteltiin, sillä profiileissa nousi esiin ainoastaan korkeiden ja matalien arvojen profiilit sekä keskiarvoja hyvin lähellä oleva profiili. Jatkoanalyysiin valitsemassamme mallissa (kuvio 3) korkeasti koulutettujen kokemukset työyhteisöjen psykologisesta turvallisuudesta jakaantuivat neljään toisistaan poikkeavaan ryhmään: 1) Psykologisesti turvallinen työyhteisö (29 % vastanneista), 2) Psykologisesti turvaton työyhteisö (20 % vastanneista), 3) Virheitä välttelevä työyhteisö (24 % vastanneista) ja 4) Virheitä käsittelevä työyhteisö (29 % vastanneista). Tässä yhteydessä nimesimme työyhteisön virheisiin suhtautumista kuvaavan ulottuvuuden Virheiden välttely -nimiseksi, koska kuvion 3 standardoitujen lukujen positiiviset arvot korostavat virheiden välttelyä ja negatiiviset arvot työyhteisöä, jossa virheitä ei vältellä.



**KUVIO 3.** Psykologisen turvallisuuden profiilit standardoiduin z-pistein esitettyinä (k-keskiarvojen klusterianalyysi).

Taulukossa 3 esitetyn varianssianalyysin (ANOVA) tulokset osoittivat, että korkeasti koulutettujen profiilit erosivat toisistaan psykologisen turvallisuuden ulottuvuuksien suhteen merkitsevästi ( $p < .001$ ) ja efektikoot olivat Etan osittaisneliöiden perusteella tulkittavissa voimakkuudeltaan suuriksi. Seuraavaksi tarkastellaan profiilien sisältöä kuviossa 3 ja taulukossa 3 esitettyjen tulosten valossa. Taulukon 3 suuret arvot virheiden välttelyn ulottuvuudessa kuvaavat vastaajien kielteisiä arvioita asiasta. Oppimisen ilmapiiriin ja johtajien saaman tuen ulottuvuuksissa korkeat pistemäärät viittaavat puolestaan myönteisiin arvioihin. Kaikki asteikot ovat skaalalla 1–5.

**TAULUKKO 3. Psykologisen turvallisuuden ulottuvuuksien väliset erot neljän klusterin ratkaisussa (ANOVA).**

	Profiilit								<i>F</i> -test	<i>df</i> 1, <i>df</i> 2	Parittaiset vertailut	$\eta^2$
	1. Psykologisesti turvallinen työyhteisö ( <i>n</i> = 497, 29 %)	2. Psykologisesti turvaton työyhteisö ( <i>n</i> = 325, 20 %)	3. Virheitä välttelevä työyhteisö ( <i>n</i> = 417, 24 %)	4. Virheitä käsittelevä työyhteisö ( <i>n</i> = 498, 29 %)	<i>ka</i>	<i>kh</i>	<i>ka</i>	<i>kh</i>				
Virheiden välttely <sup>1</sup>	2.07	0.53	3.95	0.62	3.44	0.51	2.30	0.49	1148.45	*** 3, 1733	1<2,3,4; 2>3,4; 3>4	0.7
Oppimisen ilmapiiri <sup>2</sup>	3.50	0.49	1.93	0.52	2.98	0.48	2.53	0.50	735.78	*** 3, 1733	1>2,3,4; 2<3, 4; 3>4	0.6
Johtajien saama tuki <sup>1</sup>	3.70	0.48	2.23	0.53	3.03	0.47	2.72	0.46	674.94	*** 3, 1733	1>2,3,4; 2<3,4; 3>4	0.5

\*\*\*  $p < .001$

<sup>1</sup> Parittaiset vertailut Dunnett T3 -testillä

<sup>2</sup> Parittaiset vertailut Bonferroni-korjauksella

$\eta^2$  = Partial Eta Squared, Etan osittaisneliö

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, psykologisesti turvallisen työyhteisön profiilissa kaikki psykologisen turvallisuuden kuvaajat saivat keskiarvoja selvästi suotuisampia arvioita. Tähän profiiliin sisällytetyt henkilöt kokivat, että virheistä ja ongelmista keskusteltiin organisaatiossa. Profiilissa korostui myös vahvasti uskomus siihen, että oma organisaatio investoi oppimiseen ja työyhteisössä arvostetaan työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Taulukosta 3 nähdään, että kokemus johtajien saamasta tunnustuksesta ja tuesta sai tässä profiilissa kaikkein korkeimmat arviot ( $ka = 3.70$ ,  $kh = 0.48$ ). Tähän profiiliin sijoittui 497 henkilöä (29 %).

Psykologisesti turvattoman työyhteisön profiilissa jokainen psykologisen turvallisuuden kuvaajista näyttäytyi kielteisessä valossa, kuten kuviosta 3 ilmenee. Profiilissa heijastuivat vahvasti käsitykset siitä, että työyhteisössä pelätään myöntää virheitä eikä niistä ole suotavaa keskustella ( $ka = 3.95$ ,  $kh = 0.62$ ). Ongelmista puhuminen koettiin ahdistavaksi ja käsitykset arvostuksen ja tuen osoittamisesta olivat kielteisiä. Parittaiset vertailut taulukon 3 mukaisesti osoittivat, että tässä ryhmässä korostuivat muita profiileja selkeämmin organisaation puutteet oppimisen ja osaamisen edistämässä ( $ka = 1.93$ ,  $kh = 0.52$ ). Profiiliin sijoittui vastaajista 325 henkilöä (20 %).

Virheitä välttelevän työyhteisön profiilissa kokemus virheiden välttelystä työyhteisössä korostui selvästi muita ulottuvuuksia enemmän, joskaan se ei ollut aivan yhtä voimakasta kuin psykologisesti turvattoman työyhteisön profiilissa (kuvio 3). Tähän ryhmään kuuluvilla työympäristössä osoitettu tuki ja oppimiselle suotuisa ilmapiiri olivat lähellä keskiarvoja. Profiiliin kuului 417 henkilöä (24 %).

Virheitä käsittelevän työyhteisön profiili oli johtajien saaman tuen ja oppimisen ilmapiirin suhteen lähellä keskiarvoja, mutta virheiden myöntämiselle ja ongelmista keskustelulle oltiin keskimääräistä avoimempia (kuvio 3). Ryhmä oli kooltaan niukasti suurin ja kattoi 498 henkilöä (29 %).

### 3.2 Erot profiileissa taustatekijöiden mukaan

**Ammattitaustat.** Ristiintaulukointi ja khiin neliö -testi (taulukko 4) osoittivat, että ammattitausta oli merkitsevästi yhteydessä profiileihin ( $\chi^2(12) = 83.38; p < .001; V = .13$ ). Psykologisesti turvallisessa profiilissa oli yliedustettuina kaupalliselle alalle painottuvia ekonomieja sekä eMBA-koulutuksen käyneitä. Akateemisessa työympäristössä toimivat professorit ja tieteentekijät olivat psykologisesti turvallisessa profiilissa aliedustettuina. Psykologisesti turvattomassa profiilissa tieteentekijät olivat puolestaan yliedustettuina sekä eMBA-koulutuksen käyneet aliedustettuina. Virheitä välttelevässä profiilissa tieteentekijät olivat yliedustettuina, kun taas tekniikan akateemisia oli odotettua vähemmän. Virheitä käsittelevässä työyhteisössä professorit olivat yliedustettuina.

**TAULUKKO 4. Profiilien erot ammattitaustoittain (n = 1737).**

		1. Psykologisesti turvallinen työyhteisö (n = 497, 29 %)	2. Psykologisesti turvaton työyhteisö (n = 325, 20 %)	3. Virheitä välttelevä työyhteisö (n = 417, 24 %)	4. Virheitä käsittelevä työyhteisö (n = 498, 29 %)	Yhteensä
Professorit	n	99	89	110	147	445
	% profiilista	19.9%	27.4%	26.4%	29.5%	
	muk. st. jäännös	-3.4 (ae)	0.8	0.4	2.4 (ye)	
Tieteentekijät	n	125	123	162	145	555
	% profiilista	25.2%	37.8%	38.8%	29.1%	
	muk. st. jäännös	-3.8 (ae)	2.5 (ye)	3.5 (ye)	-1.6	
Ekonomit	n	132	56	71	88	347
	% profiilista	26.6%	17.2%	17.0%	17.7%	
	muk. st. jäännös	4.3 (ye)	-1.4	-1.7	-1.5	
TEK	n	85	52	52	94	283
	% profiilista	17.1%	16.0%	12.5%	18.9%	
	muk. st. jäännös	0.6	-0.2	-2.4 (ae)	1.8	
eMBA	n	56	5	22	24	107
	% profiilista	11.3%	1.5%	5.3%	4.8%	
	muk. st. jäännös	5.6 (ye)	-3.8 (ae)	-0.9	-1.5	

Ristiintaulukointi ja  $\chi^2$ -testi; ae = aliedustus, mukautettu standardoitu jäännös < -2; ye = yliedustus, mukautettu standardoitu jäännös > 2.

**Ikä.** Iän yhteyttä psykologisen turvallisuuden profiileihin tarkasteltiin jatkuvana muuttujana yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tulokset osoittavat, että profiileiden ja iän välillä ei ollut tutkittavassa aineistossa merkitsevää yhteyttä ( $F(3, 1724) = .743; p = .526; \eta^2 = .001$ ).

**Sukupuoli.** Miesten ja naisten välisiä eroja psykologisen turvallisuuden profiileissa tutkittiin ristiintaulukoinnilla ja  $\chi^2$ -testeillä. Tulokset osoittivat, että sukupuolen ja profiilien väliltä ei löytynyt merkitsevää yhteyttä ( $\chi^2(3) = 6.984; p = .072; V = .06$ ).

### 3.3 Psykologisen turvallisuuden profiilien yhteydet uravalintoihin

**Psykologinen turvallisuus ja työpaikan vaihtoaiheet.** Taulukossa 5 esitetyt kovarianssianalyysin (ANCOVA) tulokset näyttävät, että eri profiileihin kuuluvien työntekijöiden työpaikan vaihtoaiheet ( $n = 1737$ ) erosivat toisistaan merkitsevästi ( $p < .001$ ). Vaihtoaikeita mittaavan muuttujan normaalisuusoletus ei ollut täysin voimassa ja Levenen testi osoitti, että jakaumien varianssit eivät olleet yhtä suuria ( $p = .001$ ). Päädyimme käyttämään varianssianalyysiä, koska oletukset täyttyivät

likimain ja *F*-testin on todettu toimivan varsin vakaasti ryhmäkokojen ollessa suuria. Psykologisesti turvattoman työyhteisön profiilissa aikeet vaihtaa työpaikkaa olivat muita ryhmiä suurempia, kun taas psykologisesti turvallisen työyhteisön ryhmässä vaihtoaikkeitä oli vähiten. Profiilien yhteys työpaikan vaihtoaikkeisiin oli efektikooltaan pieni; klusteriryhmät selittivät 5 % mallista. Yhteys säilyi ammattiryhmien kontrolloinnin jälkeenkin.

**TAULUKKO 5. Työpaikan vaihtoaikkeitä erot profiileissa (ANCOVA; ammattitausta kontrolloitu).**

	Profiilit								<i>F</i> -test	<i>df</i>	Parittaiset vertailut <sup>1</sup>	$\eta^2$
	1. Psykologisesti turvallinen työyhteisö ( <i>n</i> = 497, 29 %)		2. Psykologisesti turvaton työyhteisö ( <i>n</i> = 325, 20 %)		3. Virheitä välttelevä työyhteisö ( <i>n</i> = 417, 24 %)		4. Virheitä käsittelevä työyhteisö ( <i>n</i> = 498, 29 %)					
Työpaikan vaihtoaikkeitä (2017)	<i>ka</i>	<i>kv</i>	<i>ka</i>	<i>kv</i>	<i>ka</i>	<i>kv</i>	<i>ka</i>	<i>kv</i>				
	2.25	0.06	3.07	0.07	2.61	0.06	2.53	0.05	29.88 ***	3	2>1, 3, 4; 3>1,4; 4>1	0.05

\*\*\* *p* < .001

*ka* = keskiarvo, *kv* = keskivirhe

<sup>1</sup> Parittaiset vertailut Bonferroni-korjauksella

$\eta^2$  = Partial Eta Squared, Etan osittaisneliö

**Psykologinen turvallisuus ja työpaikan vaihtaminen.** Työpaikan vaihtojen tarkastelu osoitti, että tutkittavista (*n* = 590) oli vuosien 2017–2021 aikana pysynyt samassa työpaikassa 70 prosenttia (*n* = 415) ja työpaikkaa vaihtaneita oli 30 prosenttia (*n* = 175). Ristiintaulukoinnin tulokset profiloinnin ja työpaikan vaihtamisen suhteen (taulukko 6) olivat merkitseviä ( $\chi^2(3) = 8.302; p < .01; V = .14$ ). Turvattomaan psykologiseen profiiliin kuuluvissa työpaikkaa vaihtaneet olivat yliedustettuina (*n* = 42). Turvattomaan psykologiseen profiiliin kuuluvista (*n* = 111) työpaikkaa vaihtaneita oli 38 prosenttia, ja kaikista vuosien 2017–2021 välillä työpaikkaa vaihtaneista he edustivat lähes neljännessä (24 %). Työpaikkaa vaihtaneita oli psykologisesti turvallisen työyhteisön profiilissa 33 prosenttia, virheitä välttelevän työyhteisön profiilissa 24,6 prosenttia ja virheitä käsittelevän työyhteisön profiilissa 24,3 prosenttia.

**TAULUKKO 6. Työpaikassa pysyneet ja työpaikkaa vaihtaneet (2017–2021) profiileittain (n = 590).**

		1. Psykologisesti turvallinen työyhteisö (n = 185, 31 %)	2. Psykologisesti turvaton työyhteisö (n = 111, 19 %)	3. Virheitä välttelevä työyhteisö (n = 142, 24 %)	4. Virheitä käsittelevä työyhteisö (n = 152, 26 %)
Työpaikassa pysyneet	n	124	69	107	115
	% profiiliin kuuluvista	67.0%	62.2%	75.4%	75.7%
	% työpaikassa pysyneistä	29.9%	16.6%	25.8%	27.7%
	% kaikista vastanneista (n=590)	21.0%	11.7%	18.1%	19.5%
	muk. st. jäännös	-1.2	-2.1 (ae)	1.5	1.7
Työpaikkaa vaihtaneet	n	61	42	35	37
	% profiiliin kuuluvista	33.0%	37.8%	24.6%	24.3%
	% työpaikkaa vaihtaneista	34.9%	24.0%	20.0%	21.1%
	% kaikista vastanneista (n=590)	10.3%	7.1%	5.9%	6.3%
	muk. st. jäännös	1.2	2.1 (ye)	-1.5	-1.7

Ristiintaulukointi ja  $\chi^2$ -testi; ae = aliedustus, mukautettu standardoitu jäännös < -2; ye = yliedustus, mukautettu standardoitu jäännös > 2.

**Psykologinen turvallisuus ja työroolin pysyvyys.** Työroolin pysyvyyttä tutkittiin ensin 6-luokkaista muuttujaa hyödyntäen. Analyyseissä oli aluksi mukana kaikkiaan 460 tutkittavaa. Ristiintaulukointi tuotti yli 20 % alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä, joten  $\chi^2$ -testin käyttöehdot eivät täyttyneet. Lisäksi johto- ja asiantuntijatehtävissä seurannan aikana käväisseiden ryhmät osoittautuivat hyvin pieniksi (käväissyt johtotehtävissä,  $n = 18$ ; käväissyt asiantuntijatehtävissä,  $n = 8$ ). Tämän vuoksi lopullinen analyysi toteutettiin neljään kategoriaan luokiteltuna (1 = johtotehtävissä, 2 = ei-johtotehtävissä, 3 = siirtynyt johtotehtäviin 4 vuoden seurannassa, 4 = siirtynyt asiantuntijatehtäviin 4 vuoden seurannassa). Tutkittavien määräksi tuli tässä analyysissä 434.

Neliluokkaisella muuttujalla toteutettu ristiintaulukointi osoitti, että psykologisen turvallisuuden profiileilla ja työroolin pysyvyydellä ei ollut merkitsevää yhteyttä ( $\chi^2(9) = 14.47$ ;  $p = .11$ ;  $V = .11$ ). Psykologisesti turvattoman työyhteisön profiilissa ( $n = 84$ ) oli kuitenkin viitteitä siitä, että johtajien todennäköisyys pysyä johtotehtävissä oli tässä ryhmässä heikompi kuin muissa profiileissa (sovitettu jäännös = -2,5). Tämän profiilin johtotehtävissä toimivista henkilöistä 38 prosenttia oli neljän vuoden aikana vaihtanut asiantuntijatehtäviin. Psykologisesti turvallisen työyhteisön profiilissa asiantuntijatehtäviin oli samalla ajanjaksolla vaihtanut ainoastaan 10 prosenttia johtajista. Tulokset indikoivatkin, että johtajat olivat siirtyneet psykologisesti turvattomissa työyhteisöissä vähemmän vaativiin asiantuntijatehtäviin herkemmin kuin muissa profiileissa (sovitettu jäännös = 2,4). Kaikista johtotehtävistä asiantuntijatehtäviin siirtyneistä ( $n = 31$ ) suurin osuus (35,5 %) kuului psykologisesti turvattoman työyhteisön profiiliin.

## 4 POHDINTA

Tavoitteenamme oli selvittää, millaisia psykologisen turvallisuuden profiileja korkeasti koulutetuilla on tunnistettavissa, ja kuinka eri profiileihin kuuluvat henkilöt eroavat toisistaan uravalintojen suhteen neljän vuoden seurannassa. Tarkastelun alaisena oli lähtötilanteessa 1737 eri ammattitaustan omaavaa henkilöä, joista osa työskenteli johtotehtävissä ja osa asiantuntijoina. Tutkimamme psykologisen turvallisuuden osa-alueet olivat virheisiin suhtautuminen, oppimisen ilmapiiri ja johdon saama tuki. Tunnistimme neljä profiilia, joissa kokemukset työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta erosivat toisistaan, joten hypoteesimme 1a ja 1b täyttyivät. Tutkimuksesta selvisi, että matalan ja korkean psykologisen turvallisuuden kokemukset korostuivat profiileissa eri tavoin, ja niin myös hypoteesi 1c sai tukea. Profiilit nimettiin seuraavasti: *psykologisesti turvaton työyhteisö*, *psykologisesti turvallinen työyhteisö*, *virheitä välttelevä työyhteisö* sekä *virheitä käsittelevä työyhteisö*. Syvennymme seuraavaksi tarkemmin niiden sisältöön ja uravalintoja koskeviin yhteyksiin.

### 4.1 Psykologisesti turvattomien joukossa eniten työpaikkaa vaihtaneita

Tutkituista henkilöistä viidennes (20 %) kuului psykologisesti turvattomaan työyhteisöön, jota luonnehtivat kielteiset kokemukset virheiden ja ongelmien käsittelystä, oppimisen ilmapiiristä ja johdon saamasta tuesta työyhteisöissä. Mikäli työssä voimavarat on kohdistettava itsesuojeluun, henkilökohtaisen riskin hallintaan ja vahinkojen välttämiseen, jää yhteisiä tavoitteita kohti ponnistelu toissijaiseksi (Clark, 2020). Psykologisen turvallisuuden ja työlle asetettujen vaatimusten mallia (Edmondson, 2018) soveltaen oletimme, että matala psykologisen turvallisuuden kokemus yhdistettynä työlle asetettuun korkeaan vaatimustasoon luo työyhteisöön pelon ja ahdistuksen ilmapiiriä. Oletustemme mukaisesti psykologisesti turvattomien työyhteisössä sitoutuminen organisaatioon oli heikompaa kuin muissa profiileissa, ja se ilmeni tutkituista ryhmistä kaikkien suurimpina lähtöaikeina. Merkittävää oli, että lähtöaikeet eivät turvattomaksi työyhteisönsä kokeneilla jääneet ainoastaan ajatusten tasolle: neljän vuoden seuranta osoitti, että näiden henkilöiden joukossa työpaikkaa myös vaihdettiin kaikkein useimmin. Näiltä osin hypoteesi H2 sai vahvaa tukea.



Pitkittäistutkimusta psykologisen turvallisuuden ilmiöstä ja työpaikan vaihdoista on saatavilla niukasti, mutta aiemmat tutkimushavainnot osoittavat, että korkea psykologinen turvallisuus on yhteydessä sekä vähäisempiin lähtöaikeisiin (Liu & Keller, 2021) että pienempään vaihtuvuuteen (Chandrasekaran & Mishra, 2012). Taustatekijöiden näkökulmasta huomattavaa oli, että tässä profiilissa tieteentekijät olivat muita ammattiryhmiä vahvemmin edustettuina. Eräs mahdollinen selitys on, että kokemus työyhteisön turvattomuudesta korostuu tässä ryhmässä määräaikaisten työsuhteiden tyypillisyyden vuoksi. Epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta voi horjuttaa luottamusta työyhteisöön ja ilmetä heikentyneenä turvallisuuden tunteena. Kiinnostavaa olisikin selvittää jatkotutkimuksella, millaisia syitä työpaikan vaihtoihin tämän profiilin edustajat itse nimeäisivät ja eroaisivatko ne muiden profiileiden työpaikkaa vaihtaneiden lähtösyistä.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työskenteli tutkituista lähes kolmannes (29 %). Tähän profiiliin kuuluvat henkilöt kokivat, että haasteita ja ongelmia käsiteltiin työyhteisössä aktiivisesti, ympäristö oli oppimista edistävä ja johtajia sekä arvostettiin että tuettiin työpaikalla. Ammattitaustoista ekonomit ja pääosin kaupallisella alalla toimivat eMBA-taustaiset henkilöt olivat tässä ryhmässä erityisen vahvasti edustettuina, mikä on linjassa aiempien tutkimushavaintojen kanssa (Kauppi ym., 2022). Työpaikan vaihtoaikaita ilmeni tämän profiilin työntekijöillä kaikkein vähiten, mutta neljän vuoden seurannassa ei löytynyt yhteyttä työpaikassa pysymisen ja korkean psykologisen turvallisuuden välillä.

Tämän tutkimuksen valossa psykologisesti turvallinen työympäristö ei siis ole toiminut yhtä voimakkaana pitovoimana kuin miten sen puute on uravalinnoissa näkynyt. Löydös on ristiriidassa aiempien tutkimustuloksen kanssa, joiden mukaisesti korkea psykologinen turvallisuus on yhteydessä korkeaan sitoutumisen asteeseen (Edmondson, 2018; Frazier ym., 2017). On mahdollista, että tuloksissa näkyy työelämässä käynnissä oleva globaali murros, jossa sitoutuminen työnantajiin on aiempaa heikompaa ja työsuhteet aiempaa lyhyempiä. Saattaa myös olla, että kiinnittymistä on heikentänyt tutkimuksen loppuvaiheessa alkanut COVID-19-pandemia, joka on pakottanut etenkin kaupallisia organisaatioita nopeisiin sopeutustoimiin ja rakenteellisiin muutoksiin. Korkealla oppimisen ja suoriutumisen alueella työskentelevät osaajat ovat myös työmarkkinoilla kiinnostavia henkilöitä, joten heille tarjoutuu todennäköisesti muita useammin houkuttelevia uramahdollisuuksia. Psykologisesti turvallisen työyhteisön profiilissa yliedustetut ekonomit olivat keski-ikänsä aineiston nuorimmasta päästä, joten he ovat saattaneet tarttua näihin mahdollisuuksiin herkemmin kuin jo vakiintuneempiin asemiin päätyneet vanhemmat henkilöt.

## 4.2 Virheiden käsittely vähentää lähtöaikeita, toisin kuin niiden karttaminen

Virheitä käsittelevän työyhteisön profiilia kuvasi myönteinen suhtautuminen ongelmien ja virheiden esille tuomiseen. Tässä joukossa, johon vastaajista sijoittui 29 %, koettiin keskimääräistä vahvemmin, että organisaatiossa ei peitelty virheitä, ja niistä oli suotavaa keskustella samoin kuin muistakin haasteista. Virheistä keskustelun on psykologisen turvallisuuden viitekehyksessä havaittu edistävän oppimista ja innovointia (Edmondson, 2018), mutta virheitä käsittelevien työyhteisöjen edustajat eivät kokeneet oppimisen ilmapiiriä erityisen myönteiseksi organisaatioissaan. Samoin kokemukset organisaatiossa saadusta tunnustuksesta, arvostuksesta ja tuesta asettuivat tähän profiiliin kuuluvilla henkilöillä keskinertaisiksi. Lähtöaikeiltaan he edustivat niin ikään maltillista keskitasoa suhteessa muihin tässä tutkimuksessa tunnistettuihin ryhmiin.

Virheitä välttelevän työyhteisön profiili, johon kuului vastaajista neljännes (24 %), näyttäytyi virheisiin suhtautumisen osalta virheiden käsittelevän profiilin peilikuvana. Virheiden ja ongelmien esiin nostaminen nähtiin pelottavana ja ahdistavana, joskaan kokemukset eivät olleet samassa määrin korostuneita kuin psykologisesti turvattoman työyhteisön profiilin henkilöillä. Samoin kuin virheitä käsittelevässä profiilissa, käsitykset oppimisen ilmapiiristä sekä organisaation johtajille osoittamasta tuesta olivat keskimääräisiä. Virheitä välttelevän työyhteisön profiilissa harkittiin työpaikan vaihtoa seuraavaksi useimmin psykologisesti turvattomaan työyhteisöön kuuluvien jälkeen. Löydös on samansuuntainen kuin aiemmissa tutkimuksissa, joissa työyhteisöjen virheiden käsittelyn kyvyttömyyden on havaittu olevan yhteydessä heikkoon sitoutumiseen ja lähtöaikeisiin (Guchait ym., 2016; Nikolova ym., 2014).

Ammattitaustojen näkökulmasta merkillepantavaa on, että kolmannes professoreista (33 %) lukeutui virheitä käsittelevän työyhteisön profiiliin, mutta akateemisissa työympäristöissä toimivista tieteentekijöistä lähes joka kolmas (29,5 %) kuului virheitä välttelevän työyhteisön profiiliin. Näissä virheiden käsittelyn osalta toistensa peilikuviksi muodostuneissa profiileissa oli siis kummassakin yliedustusta eri ammattiryhmistä, joissa työskenneltiin samankaltaisissa organisaatioissa. Selitystä voi etsiä professoreiden työn luonteesta: virheiden tunnistaminen ja käsittely ovat tärkeä osa esimerkiksi tutkimushankkeiden vastuurooleissa toimimista. Tutkimustehtävissä tyypillisesti toimivilla tieteentekijöillä kilpailu niukoista tutkimuspaikoista ja -rahoituksesta saattaa puolestaan näkyä taipumuksena vältellä virheiden esiin tuomista ja niiden käsittelyä. Epäonnistumisten esiintuonti voidaan kokea osoituksena osaamattomuudesta tai huolimattomuudesta, mikä saattaa vaikeuttaa myös henkilökohtaista urakehitystä.

### **4.3 Turvaton työyhteisö voi altistaa johtotehtävistä luopumiseen**

Tutkimuslöydöstemme perusteella ei ole mahdollista tehdä johtopäätöstä, että psykologisen turvallisuuden profiilit olisivat kytkeytyneet myöhempiin työroolin muutoksiin, mutta tulokset antoivat viitteitä siitä, että turvattoman työyhteisön profiiliin kuuluneet vaihtoivat johtotehtävistä muita todennäköisemmin asiantuntijatehtäviin. Voisi ajatella, että turvattomassa työympäristössä vaativissa tehtävissä toimivat johtajat altistuvat erityisen voimakkaalle kuormitukselle ja epävarmuuden tuntemuksille, jos ongelmista ei ole mahdollista keskustella ja tehtävistä on suoriuduttava vailla työyhteisön tukea. Tämä voi heikentää heidän kykyänsä johtaa ja saada tuloksia aikaan, jolloin tehtävistä hakeudutaan todennäköisemmin pois. Samansuuntaisia tuloksia on aiemmin ilmennyt esimerkiksi johtajien huolenaiheita koskevassa tutkimuksessa (Auvinen ym., 2019), mutta tutkimustietoa olisi hyödyllistä saada aihepiiristä lisää. Ymmärtämällä psykologisen turvallisuuden ilmiötä paremmin johtajien keskuudessa voitaisiin edistää tämän ammattiryhmän turvallisuuden kokemukselle keskeisiä tekijöitä. Näin kyettäisiin kasvattamaan edellytyksiä kiinnittää nämä hankalasti korvattavat ja heijastevaikutuksiltaan merkittävät henkilöt organisaatioihin.

Sukupuolen osalta psykologisen turvallisuuden profiileissa ei löytynyt merkitseviä eroja. Tulokset tuoreessa suomalaistutkimuksessa ovat korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden osalta samansuuntaisia: korkeasti koulutetuista asiantuntijoista 25 prosenttia koki psykologisen turvallisuuden korkeaksi, eikä kyseisessä ryhmässä todettu sukupuolieroja (Kauppi ym., 2022). Sukupuolen heikkoa selitysvoimaa psykologisen turvallisuuden ilmentäjänä saattaa selittää Suomen kansainvälisesti vertailtuna korkea tasa-arvo työelämässä (Halliday ym., 2022). Voi olla, että sen ansiosta psykologisen turvallisuuden kokemus näyttäytyy ensisijaisesti yksilöiden välisten erojen kautta. Tutkimustietoa sukupuolen merkityksestä psykologisen turvallisuuden kokemukselle on toistaiseksi saatavilla siinä määrin vähäisesti, että asiasta ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä.

### **4.4 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset**

Tämän tutkimuksen keskeisenä vahvuutena voidaan pitää poikkileikkaavan ja pitkittäisen tutkimusasetelman yhdistämistä, mikä mahdollisti paitsi lähtöaikkeiden, myös toteutuneiden työpaikan vaihdosten ja työroolin muutosten tarkastelun psykologisen turvallisuuden profiileissa. Se

tuotti osajista kilpailevien organisaatioiden tueksi uutta tietoa psykologisen turvallisuuden ja uravalintojen yhteydestä, sillä vastaavaa tutkimusta ei ole Suomessa aikaisemmin toteutettu. Myös hyödyntämämme henkilösuuntautunut tutkimusote oli tiettävästi ensimmäistä kertaa käytössä psykologisen turvallisuuden kokemuksen havainnollistajana, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun tuoreesta näkökulmasta. Kolmantena vahvuutena voidaan pitää aineistomme laajuutta (1737 tutkittavaa tutkimuksen lähtötilanteessa) sekä tutkittavien ammattitaustojen monipuolisuutta (tiedeyhteisöt, julkinen sektori ja liike-elämä), jotka lisäävät tulosten luotettavuutta ja niiden yleistettävyyttä. Mittava tutkimusaineistomme yhdistettynä pitkittäisasetelmaan kasvattaa psykologisesta turvallisuudesta ja sen seurauksista kaivattua ymmärrystä suomalaisessa tutkimuskentässä (ks. Kauppi ym., 2022).

Valitsimme psykologisen turvallisuuden kartoittamiseen kolme ulottuvuutta, jotka arvioimme aiempaan tutkimustietoon perustuen soveltuviksi mittaamaan tutkimuksemme keskeistä ilmiötä. Jokaisen ulottuvuuden (työyhteisön oppimisen ilmapiiri, työyhteisön suhtautuminen virheisiin ja johtajien saama tuki) sisäinen konsistenssi oli hyvä ja keskinäiset korrelaatiot viittasivat siihen, että mittaristo oli riittävän moniulotteinen. Lisäksi tulokset osoittivat, että tutkittavat olivat näiden ulottuvuuksien suhteen luokiteltavissa toisistaan eroaviin ryhmiin. On silti mahdollista, että kysymykset eivät tavoita psykologisen turvallisuuden ilmiötä ihanteellisella tarkkuudella, josta syystä mittariston validiteettia olisikin syytä jatkossa testata psykometrisesti.

Tutkimukseen liittyy muitakin rajoitteita, jotka on syytä huomioida. MOTILEAD-hankkeen ensimmäisen lähetetyn kyselyn vastausprosentti (24,6) oli melko matala. Alkuperäiseen kyselyyn ovat voineet jättää vastaamatta tietyn tyyppiset vastaajat, ja se saattaa heikentää myös tämän tutkimuksen luotettavuutta. Vastausprosentti ei kuitenkaan automaattisesti todista tutkimuksen validiteettia, vaan tärkeää on validiteetin tueksi koottu tieto otoksen laadusta, tarkoituksenmukaisuudesta ja edustavuudesta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin (Holtom ym., 2022). MOTILEAD-hankkeessa aineistonkeruun vaiheet, otosten poiminta ammattiryhmittäin ja kyselyjen suunnittelu on raportoitu hyvin seikkaperäisesti; lopullinen otoskoko oli varsin suuri ( $n = 2459$ ) ja se koostui useita ammattitaustoja edustavista ryhmistä (Toropainen ym., 2023).

Myös oman tutkimuksemme kato on syytä huomioida tulosten tulkinnassa. Katoanalyysimme osoitti, että tutkimuksen ensimmäisen vaiheen profiilien muodostamisen jälkeen tutkimuksesta pois jääneiden joukossa oli hieman enemmän miehiä ja iäkkäämpiä tutkittavia. Professoreita oli jäänyt pois enemmän suhteessa muihin ammattiryhmiin ja tieteen tekijöitä jäi tutkimuksen viimeiseen vaiheeseen asti muita ammattiryhmiä enemmän. Professoreiden poisjääntiä selittää ainakin osin

muita ammattiryhmiä korkeampi keski-ikä, minkä johdosta heistä moni lienee jäänyt eläkkeelle tutkimuksen seurantavuosina.

#### 4.5 Johtopäätökset ja käytännön suositukset

Tutkimuksemme osoitti eri profiileihin kuuluvien korkeakoulutettujen eroavan toisistaan psykologisen turvallisuuden kokemuksen osalta, ja turvattomassa ympäristössä työskentelevillä kokemukset olivat yhteydessä suurempiin lähtöaikeisiin sekä toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin. Tämä on tärkeä löydös, sillä Suomessa on osaaajapula, jonka ennustetaan kasvavan tulevina vuosina ja vuosikymmeninä (Alasalmi ym., 2022). On tarpeellista tunnistaa tekijöitä, jotka auttavat organisaatioita sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön, pitämään kiinni parhaista osaaajista sekä rekrytoimaan kyvykkäitä työntekijöitä. Myös aiemmissa tutkimuksissa psykologisen turvallisuuden on havaittu kytkeytyvän organisaatioihin sitoutumiseen (kts. katsaus Frazier ym., 2017). Luomalla siis edellytyksiä työympäristöihin, joissa ei tarvitse pelätä seurauksia virheiden myöntämisestä tai asioiden esiin ottamisesta, on mahdollista kasvattaa organisaatioiden oppimiskykyä, lisätä niiden vetovoimaa sekä vähentää lähtövaihtuvuutta.

Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa psykologisesti turvallisen työympäristön syntyyn arvostamalla erilaisia mielipiteitä, keskustelemalla ongelmista ja vaikeista asioista rakentavasti sekä välttämällä muiden syyllistämistä tai vähättelyä virheiden nostamisesta esiin. Esihenkilöt voivat edistää psykologisen turvallisuuden syntyä priorisoimalla aikaa kuuntelemiseen, luomalla turvallista tilaa kohtaamisille, ideoinnille ja haasteiden jakamiselle sekä asettamalla tavoitteita, jotka edellyttävät yhteistyötä toteutuakseen. Johdon tulisi luoda edellytyksiä psykologisesti turvallisen kulttuurin muodostumiselle tekemällä sen tärkeys näkyväksi, valmennuttamalla esihenkilöitä käytännön johtamistyöhön sekä varmistamalla, että myös väärinkäytöksiin ja rikkeisiin puututaan asianmukaisesti. Ymmärrystä organisaation nykytilasta voidaan kartoittaa esimerkiksi psykologisen turvallisuuden vaihemallilla (Clark, 2020), jolloin käytännön toimenpiteet on mahdollista kohdistaa kussakin työyhteisössä tarkoituksenmukaisimmille alueille ja seurata niiden edistymistä.

Myös kestävien työurien luominen edellyttää psykologisesti turvallista työympäristöä: jos sekä työnantajan että työntekijän odotukset ja toiveet kyettäisiin sanoittamaan avoimesti, molemminpuolisesti ja ajoissa, olisi niitä mahdollista sovittaa yhteen ja rakentaa työurista pitkällä jännteellä kummankin osapuolen tarpeisiin toimivia (Van der Heijden & De Vos, 2015). Näin

voitaisiin hillitä kyvykkäiden henkilöiden siirtymistä organisaatiosta toiseen sekä ennakoida vaihtuvuuteen liittyviä riskejä kuten lisääntyneitä kustannuksia ja osaamispääoman katoamista. Haaste on ilmeinen etenkin vaativissa johto- ja asiantuntijatason tehtävissä, joissa uuden tehtävän omaksumiseen voi kulua useita kuukausia. Työelämän murroksen keskellä psykologisesti turvallinen työympäristö voi tarjota suojakilven, joka auttaa työyhteisöjä sopeutumaan nopeatempoiseen sekä heikosti ennakoitavaan toimintaympäristöön kestävästi, tuottavasti ja tekijöidensä parasta potentiaalia hyödyntäen.

## LÄHTEET

- Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. (2022). *Osaajapula vai työvoimapula – mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo?* AkavaWorks. <https://akavaworks.fi/julkaisut/raportit/osaajapula-vai-tyovoimapula-mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo/>
- Auvinen, E., Aycan, Z., Tsupari, H., Herttala, M. & Feldt, T. (2022). “No Worries, there is No Error-Free Leadership!”: Error Strain, Worries about Leadership, and Leadership Career Intentions among Non-Leaders. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 6. <https://doi.org/10.16993/sjwop.166>
- Auvinen, E., Kilponen, K., Tsupari, H., Huhtala, M., Muotka, J. & Feldt, T. (2019). *Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 357. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7844-0>
- Bergman, L. R. & Lundh, L.-G. (2015). Introduction: The person-oriented approach: Roots and roads to the future. *Journal for Person-Oriented Research*, 1(1–2), 1–6. <https://doi.org/10.17505/jpor.2015.01>
- Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chandrasekaran, A. & Mishra, A. (2012). Task Design, Team Context, and Psychological Safety: An Empirical Analysis of R&D Projects in High Technology Organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977–996. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01329.x>
- Clark, Timothy R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-380-4>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=5596894>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70 (1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gallie, D. (toim.). (2013). *Economic crisis, quality of work, and social integration: the European experience*. Oxford University Press.
- Gallie, D. & Zhou, Y. (2013). Job control, work intensity, and work stress. Teoksessa Gallie, D. (toim.), *Economic crisis, quality of work, and social integration: the European experience* (s. 115–141). Oxford University Press.
- Guchait, P. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3–4), 124–141. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1158253>
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., Stride, C. & Zhang, H. (2022). Retaining Women in Male-Dominated Occupations across Cultures: The Role of Supervisor Support and Psychological Safety. *Human Performance*, 35(3–4), 156–177. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2050234>



- Holtom, B., Baruch, Y., Aguinis, H. & Ballinger, G. A. (2022). Survey response rates: Trends and a validity assessment framework. *Human Relations*, 75(8), 1560–1584.  
<https://doi.org/10.1177/00187267211070769>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., Pihlajasaari, P. & Feldt, T. (2018). Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics: JBE*, 153(3), 707–723.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3363-8>
- Kauppi, M., Toivanen, M., Käsälä, M. & Yli-Kaitala, K. (2022). Psykologinen turvallisuus ja uudistava toiminta. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 57(4), 331–345, 375.
- Kerr, S. P., Kerr, W., Özden, Ç. & Parsons, C. (2016). Global Talent Flows. *Journal of Economic Perspectives*, 30(4), 83–106. <https://doi.org/10.1257/jep.30.4.83>
- Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kokkinen, L. (toim.). (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- Le Fevre, M. L., Boxall, P. & Macky, K. (2015). Which workers are more vulnerable to work intensification? An analysis of two national surveys. *International Journal of Manpower*, 36(6), 966–983. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0035>
- Liu, Y. & Keller, R. T. (2021). How Psychological Safety Impacts R&D Project Teams' Performance: In a psychologically safe workplace, R&D project teams perform better, more readily share knowledge and engage in organizational citizenship behavior, and are less likely

to leave. *Research Technology Management*, 64(2), 39–45.

<https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1863111>

Mauno, S., Herttalaampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T. & Kubicek, B. (2022). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work & Stress*, 37(1), 100–125. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258–265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>

O’Connell, M. & Kung, M. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14–19, 5. <https://www.proquest.com/trade-journals/cost-employee-turnover/docview/211624856/se-2>

Onnismaa, J. (2021). *Ohjaus- ja neuvontatyö: aikaa, huomiota ja kunnioitusta* (3. painos). Gaudeamus.

Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003). From employee to ”entreployee” Towards a ’self-entrepreneurial’ work force? *Concepts & Transformation*, 8(3), 239–254.

<https://doi.org/10.1075/cat.8.3.04pon>

Pyöriä, P. (2020). Käsitteelliset, teoreettiset ja empiiriset lähtökohdat. Teoksessa Ojala, S. & Pyöriä, P. (toim.), *Pirstoutuvatko työurat?: Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa* (s. 95–143). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-028-1>

Rosa, H. (2013). *Social acceleration: a new theory of modernity*. Columbia University Press.

Rudolph, C. W., Marcus, J. & Zacher, H. (2019). Global issues in work, aging, and retirement. Teoksessa Shultz, K. S. & Adams, G. A. (toim.), *Aging and work in the 21st century* (s. 292–324, 2. painos). Routledge.

- Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224–243. <https://doi.org/10.1177/2041386614565145>
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R. & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 85–92. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-can-organizations-learn-faster-the-challenge-of-entering-the-green-room/>
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Stenman, J., Itkonen, H., Auvinen, E., Huhtala, M., Mauno, S. & Feldt, T. (2020). Työn intensifikaation profiilit suomalaisilla johtajilla: Yhteydet työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoaajatuksiin. *Työelämän tutkimus*, 18(2), 135–153. <https://doi.org/10.37455/tt.94882>
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225–248. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus.
- Toropainen, L., Auvinen, E., Herttalampi, M., Rantanen, J., Muotka, J., Mölsä, E. & Feldt, T. (2023). *Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa. MOTILEAD-hankkeen loppuraportti*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 359. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9468-6>
- Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. Teoksessa De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. J. M. (toim.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (s. 20–34). Edward Elgar Publishing.

- Van der Heijden, B. I. J. M. & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. Teoksessa De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. J. M. (toim.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (s. 1–19). Edward Elgar Publishing.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M. & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- Warhurst, C. & Hunt, W. (2019). *The digitalisation of future work and employment: Possible impact and policy responses* (Working Paper 2019/05). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. <https://www.econstor.eu/handle/10419/205265>