



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eveliina Hakomäki

**Psykologisen turvallisuuden rakentaminen
ihmiskeskeisen johtamisen ja
organisaatiotekijöiden avulla**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtaminen
Kandidaatintutkielma
Hallintotieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Eveliina Hakomäki		
Tutkielman nimi:	Psykologisen turvallisuuden rakentaminen ihmiskeskeisen johtamisen ja organisaatiotekijöiden avulla		
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma:	Hallintotieteiden kandidaattiohjelma		
Opintosuunta:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	33

TIIVISTELMÄ:

Yhteiskunnallinen keskustelu on polarisoituneempaa kuin aikoihin, mutta pandemian myötä tahtotila ihmisläheisemmälle johtamiselle on kasvanut. Tutkielmassani syvennyn aiheeseen narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keinoin.

Tutkielmani tavoitteena on löytää psykologisen turvallisuuden edistäviä ja heikentäviä tekijöitä organisaatio- ja johtamistekijöiden avulla. Psykologista turvallisuutta tarkastelen Edmondsonin ja Kahnin klassisten määritelmien kautta. Organisaatiotekijöiksi määrittelin työkuultuurin ja -käytänteet, tiimin rakenteen ja palautekäytännöt. Johtamistekijöitä ovat johtamistyyli sekä vuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä. Tarkastelen myös psykologisen turvallisuuden mahdollistamia ilmiöitä, kuten oppimista, innovointia, tehokkuutta ja työhyvinvointia. Tulosten mukaan psykologisen turvallisuuden edistäviä tekijöitä ovat kaksisuuntainen viestintä, työtehtävien selkeä roolitus, rakentavan palautteen antaminen ja ihmiskeskeinen johtaminen, kun taas heikentäviä tekijöitä ovat välinpitämättömyys työtä kohtaan, perehdyttämisen puute ja epäjohtonmukainen kohtelu sekä rankaiseva johtamistyyli.

Toisena tavoitteena on löytää yhteys ihmiskeskeisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden välille eli, miten ihmiskeskeinen johtaminen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen ja organisaatiotekijöihin. Ihmiskeskeistä johtamista tarkastelen Leclercin, Kennedyn ja Campiksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta kolmen johtajaroolin herättäjän, yhdistäjän ja ylläpitäjän näkökulmista. Psykologinen turvallisuus näkyy herättäjän roolissa rohkaisuna riskien ottamiseen ja oppimiskulttuurin korostamisena, yhdistäjän roolissa avoimuus ja kulttuurinen älykyys yhteisön luojana rakentavat luottamusta, ja ylläpitäjä huolehtii itsestään ja muiden hyvinvoinnista eikä tuomitse ketään. Psykologinen turvallisuus ja ihmiskeskeisen johtajuuden roolit limittyvät teemoiltaan, joka on hyvä huomioida.

Tuloksista voidaan päätellä, että psykologinen turvallisuus on ihmiskeskeisen johtajan arvokas työkalu. Psykologisen turvallisuuden avulla ihmiskeskeinen johtaja voi pyrkiä edistämään ilmiöitä, kuten oppimista, innovatiivisuutta, tiimin tehokkuutta ja rakentaa työntekijöille hyvinvointia. Käyttäen apunaan psykologisen turvallisuuden edistäviä tekijöitä. Aiheen tutkimusaukot liittyvät länsimaapainotteisuuteen, joten aiheen kansainvälisempi tarkastelu on tarpeen. Lisäksi keskustelua käydään siitä, voiko psykologista turvallisuutta olla liikaa ja, millaisia seurauksia siitä voi olla tiimille. Tämä on yksi mahdollinen jatkotutkimuskohde.

AVAINSANAT: Psykologinen turvallisuus, ihmiskeskeinen johtaminen, työkuulttuuri, luottamus, empatia

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Psykologinen turvallisuus	8
2.1	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset työyhteisössä	9
2.2	Psykologisen turvallisuuden rakentamisen mahdollistajat ja esteet	14
3	Ihmiskeskeinen johtaminen psykologisen turvallisuuden mahdollistajana organisaatiossa	19
3.1	Ihmiskeskeisen johtamisen määrittely ja taustaa	19
3.2	Herättäjä – Erinomaisuuden kulttuuri	23
3.3	Yhdistäjä – Luottamuksen kulttuuri	26
3.4	Ylläpitäjä – Välittämisen kulttuuri	28
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	32
	Lähteet	37

1 Johdanto

Tutkielmassa tarkastelen, miten ihmiskeskeinen johtaminen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen organisaatiossa sekä organisaatiotekijöihin, joiden välittäjänä psykologinen turvallisuus toimii. Pidän aihetta relevanttina, sillä tarve ihmisläheisemmälle johtamiselle on kasvanut erityisesti pandemiavuosien jälkeisen etätyömurroksen myötä (Fasuan, 2025, s.22). Tutkimusaineisto osoittaa ihmiskeskeisen johtamisen artikkelien keskimääräisen vuotuisen kasvuvauhdin olevan 9,47 %, mikä viittaa merkittävään kasvuun (Fasuan, 2025, s.7). Toiseksi uutisia lukiessani huomaan yhteiskunnallisen keskustelun muuttuneen polarisoituneemmaksi. Jopa eduskunnan puhekuulttuuri on noussut otsikoihin kiihvaista puheenvuoroistaan. Eduskunta on valtiomme valokeilassa oleva instituutio, jonka lähtökohtainen tehtävä on löytää yhteisymmärrys puolueiden kesken ja tehdä kompromisseja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä antoi minulle kimmokkeen psykologisen turvallisuuden tarkasteluun.

Pitkäsen (2023) artikkelin mukaan eduskunnan täysistunnoissa unohtuu ihmisten kohteleminen ihmisinä sekä kunnioitus kollegoita kohtaan. Puhekuulttuuri täysistuntopöydässä on toisten puheenvuorojen päälle huutelua, aggressiivista, ja sitä voidaan verrata jopa koukukiusaamiseen. Muun muassa tästä uutisoinnista sain inspiraation lähteä tutkimaan tarkemmin ihmiskeskeisen johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä. Psykologisen turvallisuuden keskeinen tutkija professori Edmondson (1999, s. 354) kuvaa psykologisen turvallisuuden olevan ryhmän jäsenten yhteinen uskomus siitä, että ryhmä on turvallinen mahdollisten epäonnistumisien sattuessa eikä ketään ryhmän jäsenistä jätetä siitä syystä ulkopuolelle. Psykologiseen turvallisuuteen liittyy vahvasti luottamus ja kunnioitus ryhmäläisiä kohtaan, jotta jokainen uskaltaa olla oma itsensä pelkäämättä jäävänsä ryhmän ulkopuolelle (Edmondson, 1999, s. 354).

Kova ja tehokas johtamistyyli näyttää olevan nousussa, osittain siksi, että niitä edustavat johtajat, kuten Teslan toimitusjohtaja Elon Musk, ovat jatkuvasti julkisuudessa ja luovat mielikuvaa modernista johtajuudesta (Elliot & Wade, 2025). Elliot ja Wade (2025) haluavat valottaa ihmiskeskeisen johtajuuden saloja, jossa johtajat valjastavat heidän

tunneällynsä sekä intellektuaalisuutensa luoden syvempiä ihmissuhteita, jotta työntekijöiden työsuoriutuminen paranee. Kyseinen johtamismalli on luotu alun perin kompleksisiin organisaatioihin, kuten terveydenhuoltoon (Leclerc ja muut, 2020, s.117). Ihmiskeskeisen johtajuuden -malli muuttaa perinteisempää ajattelua lineaarisesta hierarkkisesta johtajuudesta kohti ihmislähtöisempää johtajuutta. Se huomioi organisaation kompleksisena kokonaisuutena ja työntekijät ihmisinä eikä resursseina. Johtaja rakentaa organisaatioon erinomaisuuden, luottamuksen ja välittämisen työkulttuureja, joita hän johtaa herättäjän, yhdistäjän ja ylläpitäjän roolein. Ihmiskeskeiselle johtajalle on olennaista luoda innovatiivisuutta työyhteisöön, joka ei pelkää odottamatonta. (Kennedy ja muut, 2020; Leclerc ja muut, 2020).

Katsauksen aikana puhutaan organisaatio- ja johtamistekijöistä, joiden avulla rajataan aiheen laajuutta. Organisaatiotekijöillä tarkoitetaan katsauksessa organisaation työkulttuuria ja -käytäntöjä, joihin luetaan kuuluvaksi arvot ja normit. Työkulttuurilla viitataan työyhteisön toimintatapoihin, jotka säätelevät käyttäytymistä sekä työskentelyä yksin ja yhdessä kollegoiden kanssa (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s.258). Lisäksi tiimin rakenne ja palautekäytännöt kuuluvat organisaatiotekijöihin. Johtamistekijöinä ovat johtamistyyli, kuten ihmiskeskeinen, palveleva ja transformatiivinen johtajuus, joiden näkökulmista tarkastelen aihetta. Lisäksi johtamistekijöinä ovat vuorovaikutus työyhteisössä, johon lukeutuvat rakentavan palautteen antaminen, johtajan tietoinen läsnäolo sekä päätösten tekeminen ja luottamus. Analysoin psykologista turvallisuutta yksilön ja ryhmän perspektiivistä, kun taas ihmiskeskeistä johtajuutta tarkastelen johtajan ja työntekijöiden näkökulmista. Molemmissa pääkäsitteissä kaksisuuntaisuus työntekijän ja esihenkilön välillä on olennaista.

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa toimii narratiivinen kirjallisuuskatsaus, jonka avulla kuvaan aihetta temaattisesti aiempaan tutkimukseen, käsitteisiin ja teorioihin pohjaten (Salminen, 2023, s. 12–13). Valikoitunut kirjallisuus on pääosin kansainvälistä, joitain suomalaisia artikkeleita on mukana. Aineisto koostuu klassisista psykologisen turvallisuuden artikkeleista ja tuoreesta ihmiskeskeisen johtamisen systemaattisesta

määritelmästä sekä artikkeleista, jotka kuvaavat erilaisia teemoja pääkäsiteiden ympärillä. Niiden avulla vastaan tutkimuskysymyksiin. Erityisesti ihmiskeskeisen johtamisen artikkelien löytäminen oli haastavaa, ja lopulta turvauduin pelkästään kansainvälisiin artikkeleihin. Tavoitteeni on muodostaa löytämäni kirjallisuuden avulla käsitteiden määritelmät, teoreettinen viitekehys ja tarkastella yhteyksiä, jotta voin rakentaa selkeän kokonaiskuvan aiheesta. Katsauksen aikana vastaan tutkimuskysymyksiin laajasti ja tavoitteen kriittistä otetta tarkastelussa. (Salminen, 2023, s. 12–13).

Pääkäsite psykologinen turvallisuus määritellään katsauksessa Edmondsonin ja Kahnin klassisten määritelmien avulla sekä tarkastelu täydentyy niiden ympärillä ajankohtaisemmillä artikkeleilla. Toinen pääkäsite ihmiskeskeisen johtamisen -mallin teoreettinen viitekehys rakentuu palvelevan ja transformatiivisen johtajuuden käsitteiden ympärille. Sen määrittely kuitenkin pohjautuu moderneihin määritelmiin Leclercin ja Kennedyn artikkeleista, jotka systematisoivat käsitteen tarkastelua. Kirjallisuus ihmiskeskeisestä johtamisesta on hajanaista ja painottuu länsimaisen kulttuurin kontekstiin. Tutkimusta aiheesta on tehty yksittäisiin elementteihin, kuten tunneälyyn liittyen, mutta ei niinkään koko kokonaisuuteen (Fasuan, 2025, s. 5–6). Tavoitteena on löytää yhteys psykologisen turvallisuuden sekä ihmiskeskeisen johtamisen -mallin välille. Vaikka molemmat pääkäsitteet ovat ajankohtaisia ja pandemia on lisännyt kiinnostusta niiden tutkimukselle, tässä katsauksessa en tarkastele teemoja etä-, virtuaali- tai hybridityön näkökulmista.

Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia ovat:

1. Mitkä organisaatio- ja johtamistekijät edistävät tai heikentävät psykologista turvallisuutta organisaatiossa?
2. Millä tavoin ihmiskeskeinen johtaminen vaikuttaa organisaatiotekijöihin ja psykologiseen turvallisuuteen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys hakee vastauksia psykologisen turvallisuuden kokemiin organisaatiossa. Tarkastelu keskittyy organisaatioilmiöihin, kuten oppimiseen, innovointiin, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin yksilön ja työryhmän aspekteista, joiden

syntymisen organisaatiossa mahdollistaa psykologinen turvallisuus. Toiseksi jäsenen psykologisen turvallisuuden edistäviä ja heikentäviä tekijöitä organisaatio- ja johtamistekijöiden avulla. Psykologinen turvallisuus kiinnostaa minua, koska koen olevani ihmisläheinen persoona ja mielenkiinnonkohteenani on kauan ollut ihmisten käyttäytyminen ja nyt pääsen syventymään siihen työelämän kontekstissa.

Toinen tutkimuskysymys liittyy ihmiskeskeisen johtamisen -malliin ja psykologisen turvallisuuden yhdistämiseen. Minua kiehtoo ajatus, voiko ihmiskeskeisestä johtamisesta tulla ratkaisu kompleksisiin ja jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin. Ihmiskeskeinen johtaminen on kehittynyt nykyiseen muotoonsa vasta lähiaikoina, jonka vuoksi kiinnostus aiheesta ja siitä tehtyä tutkimusta kohtaan on suuri. Haluan tuoda esiin johtamismallin, joka voidaan toteuttaa suurien hierarkioiden ja ylhäältä alaspäin -mallien sijaan ihmislähtöisemmin. Tarkastelen katsauksessa ihmiskeskeisen johtamisen taustoja sekä lopuksi pyrin luomaan yhteyttä psykologisen turvallisuuden ja ihmiskeskeisen johtamisen välillä. Jäsenen käsitteiden yhteyttä kolmen johtajaroolin avulla, joita ovat herättäjä, yhdistäjä ja ylläpitäjä.

2 Psykologinen turvallisuus

Kahn ja Edmondson ovat psykologisen turvallisuuden tunnettuja tutkijoita, jonka vuoksi heidän klassiset määritelmät on valittu tarkastelun kohteeksi. Psykologinen turvallisuus on yksilön kokemus tunteesta osoittaa kykynsä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvalle, statukselle tai uralle (Kahn, 1990, s. 708). Toisaalta Edmondson määrittelee (1999, s.354) käsitteen työyhteisön tai tiimin jäsenten uskomukseksi työyhteisöstä tai tiimistä sekä niiden toimintaan kuuluvista normeista. Normeilla tarkoitetaan hyväksyttyjä käyttäytymismalleja, jotka on jaettu tiimin tai työyhteisön kesken. Työyhteisön normit voivat olla johtajan asettamia, mutta niiden tulee olla koko työyhteisön tai tiimin hyväksymiä (Robbins & Judge, 2022, s. 168). Summaten määritelmät, psykologisen turvallisuuden voidaan sanoa olevan yksilön kokemus siitä, että hän kykenee olemaan kokonaisvaltaisesti oma itsensä ryhmässä ilman pelkoa torjutuksia tulemisesta (Edmondson, 1999; Kahn, 1990).

Psykologinen turvallisuus toteutuu, kun yksilöt kokevat työtilanteen tai -ilmapiirin turvalliseksi ja luottavat heidän sitoutumisellaan työskentelyyn olevan suurempi positiivinen kuin negatiivinen vaikutus. Toisin sanoen psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä esimerkiksi itseilmaisussa tai osallistuessaan muutosprosesseihin. (Kahn, 1990, s.708). Merkityksellistä on, miten työyhteisössä suhtaudutaan epäonnistumisiin, epävarmuuteen, riskeihin ja virheisiin. Psykologinen turvallisuus syntyy Edmondsonin (1999) mukaan, kun kyseisiin tapahtumiin voidaan suhtautua ilman pelkoa siitä, että yksilö joutuu työyhteisön ulkopuolelle tai syrjinnän kohteeksi. Tiimillä tarkoitetaan kahden tai useamman toisistaan riippuvaisen yksilön dynaamista kokonaisuutta, jotka työskentelevät kohti yhteisesti määriteltyä tavoitetta (Peralta ja muut, 2018, s. 98). Tässä katsauksessa tiimistä ja ryhmästä puhuttaessa tarkoitetaan samaa asiaa.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokaisen ryhmän jäsenen täytyy uskaltaa olla oma itsensä. Työyhteisön on oltava avoin vuorovaikutukselle ja pyrittävä olemaan yhteistyökykyinen eri osapuolten kanssa. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 258). Edellä mainitut piirteet mahdollistavat psykologisesti turvallisessa työyhteisössä

oppimisen, tehokkaamman työskentelyn ja uusien innovaatioiden syntyminen. Työntekijät tulevat kuulluiksi ja arvostetuiksi, joka lisää heidän motivaatiotaan sekä vahvistaa hyvinvointia. (Edmondson, 1999). Psykologinen turvallisuus vaatii organisaatiossa molempuolista kunnioitusta ja luottamusta niin työntekijöiltä kuin esihenkilöltä. Johtajuus on avainasemassa psykologisen turvallisuuden kokemiseen ja sen kasvattamiseen työyhteisössä. (Clarke ja muut, 2024).

Lopuksi on hyvä huomioida psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen välinen eroavaisuus, koska molempia käsitteitä tullaan käyttämään runsaasti katsauksessa. Psykologinen turvallisuus on tiimin jaettu uskomus siitä, että on turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä (Edmondson, 1999). Luottamus määritellään odotukseksi, jota yksilö tai ryhmä odottaa siitä, että toisen yksilön tai ryhmän sanaan, lupaukseen, suulliseen tai kirjalliseen lausumaan voidaan luottaa (Rotter, 1967). Rotterin (1967) luottamuksen määritelmä ymmärretään yksilötason ilmiöksi, kun Edmondsonin (1999) psykologinen turvallisuus on ryhmätason ilmiö. Molemmat määritelmät käsittävät riskin, mutta luottamuksessa otettava riski on haavoittuvaisuutta toisen toiminnasta ja psykologisessa turvallisuudessa on kyse sosiaalisen riskin ottamisesta ryhmässä. Psykologinen turvallisuus käsittää luottamuksen elementtejä, mutta on laajempi käsite. (Edmondson, 1999; Rotter, 1967).

2.1 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus kehittää organisaation menestymisen kannalta neljää olennaista ilmiötä, joiden muodostumista tarkastelen organisaatiotekijöiden, kuten työkuultuurin ja -käytäntöjen, tiimi rakenteen ja palautekäytäntöjen sekä johtamistekijöiden, kuten johtamistyylien ja keskinäisen vuorovaikutuksen perspektiivistä. Keskeisiä ilmiöitä ovat oppiminen, tiimien innovatiivisuus ja luovuus, ryhmän tehokas suoriutuminen sekä työntekijöiden työhyvinvointi (Edmondson, 1999). Pureudutaan tässä luvussa näihin ilmiöihin syvemmin aloittaen oppimisesta.

Nyky maailmassa organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen kohteena, joka tarkoittaa työyhteisölle jatkuvaa uuden edessä olemista ja uusien työtapojen opettelemista. Oppimisen mahdollistavassa työskulttuurissa avaintekijänä on halu oppia niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Olennaista on jäädä analysoimaan tilannetta, joka johti haluttuun tai ei haluttuun lopputulokseen. (Raatikaisen & Otonkorpi-Lehtorannan 2023, s. 266–267). Työtiimin oppimismallin avulla kuvataan oppimiskäyttäytymistä, joka tarkoittaa palautteen hakemista, virheistä keskustelemista, avun pyytämistä sekä uusien tehtävien kokeilemistä (Edmondson, 1999, s. 351, 357). Psykologisesti turvallinen työskulttuuri lisää työntekijöiden oppimista, koska uskalletaan jakaa omaa tietotaitoaan sekä antaa omien erehdysten näkyä. Virheistä uskalletaan keskustella ja niitä voidaan arvioida kriittisesti, jonka ansiosta ryhmä ei toista samoja virheitä uudelleen. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 267). Voidaan todeta, että oikeanlaisen työskulttuurin ja avoimen vuorovaikutuksen luominen on osa psykologisen turvallisuuden rakentamista työyhteisöön.

Psykologisen turvallisuuden vaikutuksia yksilön oppimiseen on tutkittu sekä toiminnallisesti monimuotoisissa että itseorganisoituneissa homogeenisissa ryhmissä. Toiminnallisesti monimuotoinen ryhmä koostuu jäsenistä monilta eri tieteenaloilta, joka mahdollistaa ryhmälle monipuolisemman ajattelun, ymmärryksen tiedon luonteesta sekä tehokkaan tiedon hallinnan. (Wax ja muut, 2024, s. 173,176). Oppimiskäyttäytyminen lisääntyy oikeiden resurssien ja ryhmän valmentavan otteen vaikutuksesta (Edmondson, 1999, s.376). Tutkimuksen tuloksena yksilöt, joilla on korkea psykologisen turvallisuuden tunne, kokevat oppivansa riippumatta, miten ryhmä on muodostettu. Puolestaan matalan psykologisen turvallisuuden kokemus aiheuttaa heikomman oppimiskokemuksen toiminnallisesti monimuotoisessa ryhmässä. Tätä selitetään mahdollisella kielimuurilla ja suuren tietomäärän prosessoinnin haasteena. (Wax ja muut, 2024, s. 185–186). Näin ollen voidaan päätellä, että psykologisesti turvallinen ryhmä toimii puskurina yksilön hyvälle ja edistyneelle oppimiskokemukselle.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat ilmiöitä, joita psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää. Tiimin innovatiivisuutta tarkasteltaessa tutkimuksessa on esitetty nelivaiheinen tiimikehitysmalli. Mallin neljännessä vaiheessa tiimin luovuus näyttäytyy muun muassa uusina ongelmanratkaisutapoina, ryhmän jäsenten osaamisen uudenaikaisena hyödyntämisenä ja ryhmän toimintatapojen aktiivisena reflektointina (Peralta ja muut, 2018, s. 100). Myös Raatikaisen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2023) artikkeli jakaa saman ajatuksen toimintatapojen reflektoinnista, kun he toteavat työtehtävien tai -tilanteiden jälkikäteisen analysoinnin olevan innovaatioiden synnylle merkittävä menettelytapa. Neljänteen tiimikehityksen vaiheeseen päästäkseen tiimin jäseniltä edellytetään haavoittuvaisuutta, jotta psykologisesti turvallinen ympäristö rakentaa luovuutta ja innovointia (Peralta ja muut, 2018, s.100). Työntekijät, joilla on parempi pääsy psykologisiin voimavaroihinsa, kuten psykologiseen turvallisuuteen ovat paremmassa asemassa innovoidakseen ja kasvattaakseen näitä resursseja innovatiiviseen käyttäytymiseen. (Iqbal ja muut, 2020, s. 822).

Konfliktit pelaavat merkittävää roolia luovuuden ja innovaatioiden syntyemisessä niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Tutkimuksen mukaan korkean tason tehtäväkonfliktit vahvistavat uusien työntekijöiden luottamusta ja vähentävät heidän epävarmuuttaan, joka edes auttaa psykologista turvallisuutta ja luo innovatiivisuutta. Tehtäväkonflikti on työtehtävään liittyvä erimielisyys esimerkiksi työnjaosta tai päätöksenteosta, joka on usein rakentavaa ja tähtää samaan päämäärään, kun taas suhdekonflikti on kollegoiden välisiin ihmissuhteisiin vaikuttava erimielisyys esimerkiksi luottamuksen puute. (Montani ja muut, 2025, s.1–3). Peralta ja kumppanit (2018, s.100) ehdottavat, että innovatiivisuus syntyy tiimikehityksen viimeisessä vaiheessa, kun ryhmä on luonut itselleen toimivan normiston. Toiseksi ihmissuhdetasolla he ovat luoneet ystävällisen, luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin. Montani ja kumppanit (2025) lisäävät, että uusissa ihmissuhteissa syntyvä luottamus on avaintekijä työntekijän innovatiivisuudelle organisaatiossa. Molemmista artikkeleista voi todeta, että innovatiivisuus vaatii syntyäkseen luottamusta.

Kolmas ilmiö, jonka psykologinen turvallisuus mahdollistaa tiimille on jopa 50 % tehokkaamman työskentelyn (Wax ja muut, 2024, s.175). Psykologinen turvallisuus kasvaa tiimin kehitysvaiheissa, joista kolmannessa ryhmä määrittelee roolit ja työtehtävät sekä vuorovaikutuksellisesti rakentavat luottamusta toisiinsa ja selkeyttävät normejaan (Peralta ja muut, 2018, s. 97, 100). Empatia nähdään myös tiimin tehokkuuden ja suoriutumisen vahvistajana, kun johtaja tai tiimin jäsenet vahvistavat toistensa tunteita hyvistä ideoista. Näin tiimin motivaatio työskentelyyn lisääntyy. (Crane, 2025, s.4–5). Neljännen vaiheen tehtävälouottuvuudessa syntyy ryhmän tehokkuus, joka muodostaa vuorovaikutuksen avulla avoimuutta ja keskinäisen kunnioituksen tiimin jäsenten välille. Mitä kehittyneempi tiimi on, sitä suorituskykyisempi siitä tulee. (Peralta ja muut, 2018, s. 97, 100). Tiimityöskentelyä tehostavat selkeät tehtävät, luottamus ja kunnioitus, jotka on osoitettu jo aiemmin psykologisen turvallisuuden mahdollistajiksi. Huomataan, että tiimin tehokkuuden ymmärtämiseksi on tärkeää huomioida paitsi tiimin kehitysvaihe myös tiimin tehtävät ja keskinäiset vuorovaikutussuhteet. (Peralta ja muut, 2018, s. 116).

Wax ja kumppanit (2024, s.186) tutkivat oppimisen lisäksi tiimien tehokkuutta toiminnallisesti monimuotoisissa sekä homogeenisissä itse muodostetuissa tiimeissä. Tuloksista ilmenee, että molemmat tiimit toimivat tehokkuudeltaan suhteellisen samalla tavalla korkean psykologisen turvallisuuden vallitessa. Toisaalta artikkeli esittelee tuloksen, jonka mukaan toiminnallisesti monimuotoiset tiimit ovat tehokkaampia myös matalammalla psykologisen turvallisuuden tasolla. Tätä selitetään suuremmalla kollektiivisella asiantuntemuksella. (Wax ja muut, 2024, s. 186). Matala psykologinen turvallisuus, mutta silti tehokas tiimi on mielenkiintoinen havainto, koska se on vasta-argumentti muulle tiimeissä havaitulle tehokkuudelle. Peralta ja kumppanit (2018) toteavat korkean psykologisen turvallisuuden luovan tiimille tehokkuutta. Peralta ja kumppanit eivät tutkineet artikkelissaan ryhmän rakenteen muodostumista samoin kuin Wax ja kumppanit, joka saattaa selittää eroavaisuutta artikkelien näkemysten välillä.

Clarke ja muut (2024) tarkastelevat johtajien eettisen käyttäytymisen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin psykologisen turvallisuuden kautta. Työntekijän hyvinvoinnilla

tarkoitetaan hänen työkokemuksensa ja -toimintakykynsä kokonaisvaltaista laatua, jota mitataan hänen työtyytyväisyytensä sekä työssä koettujen positiivisten tunteiden avulla (Clarke ja muut, 2024, s.154). Hyvinvoiva työilmapiiri luo työntekijöihin vakautta omaa työskentelyään kohtaan, joka edes auttaa työhyvinvointia ja vähentää stressiä. Merkitykselliseen työhön kuuluu työtehtävään liittyvät tavoitteet ja yksilön ajatukset näistä tavoitteista, jotta merkityksellisyys voi syntyä. (Rabiul ja muut, 2023, s. 49). Korkea psykologinen turvallisuus työntekijän hyvinvoinnin edistäjänä vähentää heidän kokemaansa stressiä ja ahdistusta työstään. Lisäksi he todennäköisesti osallistuvat avoimemmin työtään koskevaan keskusteluun, ovat ylipäättään tyytyväisempiä työhönsä ja kertovat mahdollisista organisaatiossa havaitsemistaan epäkohdista. (Clarke ja muut, 2024, s.154).

Rabiul ja kumppanit (2023) tutkivat psykologisen turvallisuuden vaikutusta merkitykselliseen työhön ja kertovat hyvän työilmapiirin olevan rohkaiseva, läpinäkyvä ja luotettava, jonka Edmondson (1999) vahvistaa tutkimuksessaan. Merkityksellisen työn saavuttaminen riippuu useista tekijöistä, kuten työntekijän itseluottamuksesta, osaamisesta, ihmisuhteesta esihenkilöön ja organisaation arvoista (Rabiul ja muut, 2023, s.58). Toisaalta korostetaan johtajan roolia rakentaa psykologisesti turvallinen ympäristö, joka tukee työntekijän hyvinvointia ja samalla kertoo työntekijöille, että heitä tuetaan ja heistä välitetään (Clarke ja muut, 2024, s. 166). Psykologisen turvallisuuden on löydetty lisäävän työntekijän sitoutumista organisaatioon jopa 76 % sekä se on vähentänyt työntekijöiden vaihtuvuutta peräti 27 % (Wax ja muut, 2024). Nämä havainnot täydentävät artikkelien keskustelua hyvän työilmapiirin tärkeydestä työntekijöiden työhyvinvointiin, johon organisaatioiden todella kannattaa kiinnittää huomiota.

Lopuksi huomio kiinnittyy havaintoon, jossa jokainen käsitelty ilmiö toteutuu tai tulee mahdolliseksi korkean psykologisen turvallisuuden vallitessa. Psykologisen turvallisuuden ollessa matalalla ilmiöt heikentyvät tai estyvät kokonaan. Poikkeuksena tiimin tehokkuus, josta tutkimus antaa erilaisia tulkintoja riippuen tiimin rakenteesta. Ilmiöt ovat kuin kehä, jotka vahvistavat toinen toisiaan ja psykologinen turvallisuus toimii niiden välittäjänä. Tehokas ryhmä synnyttää innovaatioita ja innovaatiot edellyttävät toimintatapojen

analysointia ja niistä oppimista organisaatiossa. Työntekijät ovat hyvinvoivia, kun saavat toteuttaa itseään esimerkiksi kehittämällä innovaatioita. Nämä eivät ole itsestäänselvyksiä vaan vaativat organisaatioilta aktiivista huomiointia toteutuakseen. Psykologisen turvallisuuden todetaan olevan välittäjä, mahdollistaja tai mekanismi yllä käsitellyille ilmiöille (Edmondson, 1999; Montani ja muut, 2025; Wax ja muut, 2024).

2.2 Psykologisen turvallisuuden rakentamisen mahdollistajat ja esteet

Organisaatiossa voi esiintyä tekijöitä, jotka joko edistävät tai heikentävät psykologista turvallisuutta. Tarkastelen, miten organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden toteutumiseen. Ensin käsitellään organisaatiotekijänä avointa kaksisuuntaista viestintää esihenkilön ja työntekijän välillä, joka mahdollistaa säännöllisemmän yhteydenpidon. Se selkeyttää esihenkilön odotuksia työntekijän suoriutumisesta työssään ja pienentää työntekijän kynnystä raportoida mahdollisista ongelmista. Nämä korkealaatuiset esihenkilöalaisyhteiset edistävät psykologista turvallisuutta organisaatiossa. (Clarke ja muut, 2024, s. 157). Wax ja kumppanit (2024, s. 187) ehdottavat, että esihenkilön tulee työskennellä viestinnän eteen, jotta työntekijät ymmärtävät tiimitason työskentelyvaiheet ja sen tavoitteet riippumatta työryhmän rakenteesta. Näistä näkökulmista voidaan päätellä, että esihenkilön rooli organisaation viestintäkulttuurin luojana on merkittävä sekä pitkälti määrittää, millaiseksi se lopulta muotoutuu.

Toiseksi organisaatiotekijäksi psykologista turvallisuutta edistämään nostetaan organisaation selkeät rakenteet ja yhteisesti sovitut työkäytännöt. Tällöin työntekijät ymmärtävät organisaation toimintatapoja esimerkiksi päätöksenteossa, jolloin toimintatavat ja -käytännöt ovat yhdenvertaisemmat, kun kaikilla osapuolilla on yhtenevät tiedot toimintatavoista (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Työtehtävien johdonmukainen roolitus ja vastuualueiden jakaminen vähentävät tiimitasolla epävarmuutta sekä tukevat tiimiä virheiden käsittelyssä (Donohue ja muut, 2025, s. 6–7). Molemmat artikkelit tukevat toistensa väitteitä rakenteiden edistävästä vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen, joka edellyttää organisaatioiden huolellista arviointia niin työtehtävien kuin toimintatapojen organisoimisessa. Donohuen ja muiden (2025) artikkelissa käsitellään

työtehtävien roolikuormitusta, kuten liian suurta työmäärää tai -tahtia, joka voi ylittää työntekijän voimavarat ja johtaa lopulta helpommin virheeseen tai läheltä piti -tilanteeseen. Tämä kaikki voidaan välttää selkeällä ja oikein organisoidulla roolituksella sekä rakenteilla.

Raatikaisen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2023, s.266–267) mukaan psykologisen turvallisuuden edellytyksenä on oppimista tukeva työkuulttuuri, joka ilmenee erilaisista työasetelmista oppimisena ja niiden analysointina, jotta voidaan löytää uusia tehokkaampia toimintatapoja. Uusien työntekijöiden ensimmäinen kohtaaminen muiden kollegoiden kanssa on oppimistilanne, jonka avaintekijänä Montanin ja kumppaneiden (2025, s.2) mukaan toimii luottamuksellinen vuorovaikutus. Sen avulla uudet työntekijät uskaltavat jakaa omia ajatuksiaan, mutta aluksi vain työyhteisössä vallitsevan tehtäväkonfliktin aikana, jolloin ryhmällä on yhteinen päämäärä ongelmanratkaisuun. Luottamuksen syntyminen vähentää epämuokavuutta uudessa tilanteessa, koska uudet työntekijät pystyvät ennakoimaan muiden käyttäytymistä ja varmistua psykologisen turvallisuuden kehitymisestä ajan myötä. (Montani ja muut, 2025, s.8).

Johtamistekijät, kuten johtamistyyli, edistävät psykologista turvallisuutta erityisesti silloin, kun johtaja toimii tukevasti ja valmentavasti sekä kommunikoi tiimin kanssa rakentavasti (Edmondson, 1999, s. 356). Hyvä johtamistyyli on ihmiskeskeinen ja vuorovaikutteinen, joka korostaa luottamusta, avoimuutta ja yhteiskehittämistä. Nämä tekijät vahvistavat tiimin ilmapiiriä sosiaalisten kokemusten kautta, joissa ei keskitytä pelkästään yksilöön vaan koko tiimiin vahvistaen psykologista turvallisuutta. (Anders, 2025, s. 610–611). Tutkimuksen mukaan johtajan ei tule tukahduttaa tilannetta, jossa ryhmän välinen luottamus on syntynyt ja ryhmä ratkaisee työtehtävään liittyvää ongelmaa, sillä tämä voi jarruttaa innovointia. (Montani ja muut, 2025, s. 10). Toisaalta Rabiul ja kumppanit (2023, s.51) ehdottavat johtajan älyllistä stimulointia keinona inspiroida työntekijöitä tarkastelemaan vanhoja ongelmia uudesta näkökulmasta ja kehittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja sen sijaan, että jäävät kiinni vanhoihin ajatusmalleihin. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden ajatella ongelmia uudelleen ajan kanssa.

Palautekäytännöt esihenkilön ja työntekijän välillä ovat oleellinen johtamistekijä, joka edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossa. Palautteen saaminen esihenkilöltä ja mahdollisuuksien mukaan myös työyhteisön ulkopuolelta koetaan tärkeäksi edistäväksi tekijäksi. Se luo työyhteisölle merkityksellisyyden tunnetta omaa työpanostaan kohtaan. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Toisaalta ne johtajat, jotka antavat palautetta, ilmaisevat arvostuksensa ja kertovat työntekijöilleen heidän potentiaalistaan saavat usein työntekijänsä ylittämään organisaation odotukset. Tuollainen johtaminen lisää luontaisesti työntekijöiden motivaatiota sekä psykologista turvallisuutta. Lisäksi johtajan näkökulmasta on ratkaisevaa, miten palautteen sanoittaa. Se tulee ilmaista ei-defensiivisesti, jotta työntekijät pystyvät vastaanottamaan saamansa palautteen ja mahdollisesti toimimaan myöhemmin sen mukaisesti. (Edmondson, 1999; Rabiul ja muut, 2023, s. 52).

Organisaatiotekijöiden vaikutukset voivat myös heikentää psykologista turvallisuutta tai luoda psykologista turvattomuutta. Kun työntekijät työskentelevät psykologisesti turvattomassa ympäristössä ja tekevät virheen, he todennäköisesti välttelevät palautteen vastaanottamista esihenkilöltään. Välinpitämättömyys ja loppuunpalaminen lisääntyvät tällaisissa matalan psykologisen turvallisuuden hierarkkisissa työympäristöissä, joissa pelolla on liikaa valtaa. (Clarke ja muut, 2024, s.158). Edmondson (1999, s.352) korostaa, että turvattomalle työilmapiirille on ominaista työntekijöiden kokema uhka tai häpeä, mikä johtaa toimintatapoihin, jotka estävät oppimisen. Työntekijän kehittymisen näkökulmasta pelko ja häpeä voivat estää palautteen hyödyntämisen tulevaisuudessa, sillä sen vastaanottaminen on oppimistilanne ja uhkaavaksi koetussa tilanteessa yksilön palautteen vastaanottokyky heikkenee tai estyy kokonaan.

Työyhteisössä perehdyttämisen puute heikentää psykologista turvallisuutta, sillä työntekijät ja erityisesti uudet työntekijät eivät ole selvillä organisaation työtavoista (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Montani ja kumppanit (2025, s.3) täsmentävät, että epävarmuus lisääntyy, kun uusi työntekijä saa epäselviä signaaleja organisaation

normeista liittyen aitoon itseilmaisuun ja uusien ideoiden esiin tuomiseen, kuten ilmaisu ”luotamme sinuun, mutta...” on ristiriitainen. Luottamus motivoi ihmisiä toimimaan, mutta sen puute lamaannuttaa organisaation innovatiivisuuden ja voi johtaa organisaation kilpailuedun menettämiseen (Phillips, 2025, s.5). Artikkelien tarkastelun valossa työntekijän jäädessä ilman olennaista tietoa organisaation normistosta tai hiljaisesta tiedosta psykologinen turvattomuus lisääntyy. Tämä heikentää luottamusta organisaation osana olemisesta ja voi pahimmillaan luoda hylkäämisen kokemuksen. Turvattomuuden tunne voi tehdä työstä merkityksetöntä (Rabiul ja muut, 2023, s.53).

Epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla, kuten työntekijän palkitseminen väärin perustein, heikentää psykologista turvallisuutta ja työyhteisön ilmapiiriä (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Lisäksi suosiminen työtehtävien jaossa, kuten samojen työntekijöiden vapauttaminen haastavista aikatauluista tai tehtävistä heikentävät halua työskennellä muiden yhteiseksi hyväksi, erityisesti julkisissa organisaatioissa. (Shiddique ja muut, 2025, s. 12). Psykologinen turvattomuus kasvattaa haluttomuutta pyytää apua työtehtäviin, koska se voi saada yksilön näyttämään kokemattomalta sekä herättää pelkoa johdon reaktiosta (Edmondson, 1999, s. 375). Toiminallisesti monimuotoisissa tiimeissä huomataan koordinoinnin ja erityisesti kommunikoinnin haasteita, jotka lisäävät konflikteja. Nämä tiimit raportoivat matalammasta oppimistasosta, mikä heikentää tuloksia. (Wax ja muut, 2024, s. 185). Artikkelien mukaan pelko on ohjaava tekijä sekä yksilö- että tiimitasolla, ja erityisesti tiimitason konfliktit aiheuttavat pelkoa ja häpeää.

Kontrolloiva johtaja luo negatiivisen ja kurinalaisen ilmapiirin, mikä heikentää tiimin psykologista turvallisuutta. Tällaisessa ympäristössä psykologinen turvallisuus on matala tai puuttuu kokonaan, ja tiimin jäsenet ovat haluttomia puuttumaan näkemiinsä ongelmiin. Esimerkiksi pelko estää heitä antamasta kehitysehdotuksia. (Edmondson, 1999, s. 356). Toiseksi työpaikalta puuttuva tuki ja epäasiallinen kohtelu ovat merkkejä välinpitämättömyydestä, mikä voi johtaa halveksuviin kommentteihin, avunpyyntöjen välttelyyn ja virheiden salaamiseen. (Clarke ja muut, 2024, s. 158). Terveystieteissä pelko johtajan

syyttelystä luo turvattomuuden tunteen, joka turhauttaa työntekijöitä. Heidän irrottautumisensa tiimistä tai työstä voi pahimmassa tapauksessa vaarantaa potilasturvallisuuden. (Leclerc ja muut, 2020, s.229). Viimeisenä johtamistyyli jaettu johtajuus voi heikentää psykologista turvallisuutta, jos vallan jakautuminen on epäselvää ja tietoa pantataan. Tämä lisää epävarmuutta, heikentää luottamusta sekä aiheuttaa tarpeetonta stressiä työyhteisöön (Karppi ja muut, 2025, s.2).

Psykologista turvallisuutta heikentää myös palautteen antamisen tai siihen reagoinnin laiminlyönti, mikä luo organisaatioon epäjohtonmukaisuutta. Esimerkiksi organisaatio voi pyytää työntekijöiltään palautetta, mutta jättää vastaamatta tai ryhtymättä toimenpiteisiin sen perusteella. Tämä heikentää luottamusta ja vähentää työntekijöiden halukkuutta antaa jatkossa palautetta organisaation toiminnasta. (Clarke ja muut, 2024, s. 168). Epäjohtonmukaisuus voi näkyä myös työpaikan poliittisena ilmapiirinä, joka ei motivoi työntekijöitä ja kuluttaa heidän voimavarojaan (Shiddique ja muut, 2025, s.12). Lisäksi yhteisten pelisääntöjen puuttuminen aiheuttaa epäselvyyttä ja hämmennystä erityisesti silloin, kun johtaja käsittelee samankaltaisia tilanteita eri tavoin (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Palautteenannon tuloksettomuus ja yhteisten pelisääntöjen puute haastavat koko työyhteisöä. (Clarke ja muut, 2024; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023).

3 Ihmiskeskeinen johtaminen psykologisen turvallisuuden mahdollistajana organisaatiossa

3.1 Ihmiskeskeisen johtamisen määrittely ja taustaa

Ihmiskeskeisen johtamisen teoreettinen viitekehys on rakentunut hiljalleen vuosikymmenten saatossa ja on nostanut päätään 2010-luvulla, mutta 2020-luvulla julkaisujen määrä on noussut progressiivisesti digitalisaation nopeutumisen ja pandemian jälkimainingeissa. Teoreettinen viitekehys on kehittynyt aiempien johtamisteorioiden pohjalta esimerkkinä transformatiivinen johtajuus, joka inspiroi ja motivoi työntekijöitä saavuttamaan korkeamman tason suoriutumisen korostaen vision ja voimaantumisen merkitystä johtajuudessa (Crane, 2025, s. 5). Toiseksi myös palveleva johtajuus, joka vastakohtaisesti korostaa johtajan roolina palvelemista ja on luonut perustaa ihmiskeskeisen johtajuuden kehittymiselle. Nämä edeltävät teoriat korostavat yksilöllistä ja moraalista näkökulmaa johtajuudesta, kun taas ihmiskeskeinen johtajuus korostaa kollektiivista hyvinvointia ja organisaation kestävyyttä. (Safuan, 2025, s.3–5). Aiheen tämän hetken keskeisimmät tutkijat ovat Kennedy, Leclerc ja Campis, jotka ovat systematisoineet mallin ja sen periaatteet (Safuan, 2025, s.9). Tarkastelen ihmiskeskeistä johtajuutta heidän artikkelien näkökulmasta.

Ihmiskeskeisen johtajuuden -malli keskittyy ihmiseen kokonaisvaltaisesti sekä johtajan että työntekijöiden näkökulmasta. Se hyödyntää kompleksisuus- ja hoitotiedettä luodakseen kestävää muutosta organisaatiossa (Leclerc ja muut, 2023, s. 356). Johtajan rooli on varmistaa organisaation prosessien sujuminen sekä oma hyvinvointi, jotta hän pystyy tukea työntekijöitään heidän kasvuprosessissaan ammatillisesti sekä ihmisinä (Leclerc ja muut, 2020, s. 117). Mallin tavoitteena on rakentaa kulttuureja, jotka perustuvat erinomaisuuteen, luottamukseen ja välittämiseen. Näitä kulttuureja edistetään johtajan roolien kautta, joita ovat herättäjä, yhdistäjä ja ylläpitäjä. (Kennedy ja muut, 2020). Ihmiskeskeisen johtamisen -malli on luotu kompleksisiin ympäristöihin esimerkiksi

terveydenhuoltoon, jotta johtajien ajattelumaailma kehittyy moniulotteisemmaksi perinteisen lineaarisen ylhäältä alaspäin -mallin sijaan. (Leclerc ja muut, 2020, s. 117–119).

Herättäjä rakentaa erinomaisuuden kulttuuria. Hän motivoi työntekijöitään luomalla oppimisen kulttuuria ja asettamalla korkeat odotukset työlle kuitenkin niin, etteivät työntekijät lannistu työtaakasta. Hän valmentaa antamalla rehellistä palautetta ja puuttuu tilanteisiin, joissa työntekijän käytös on ristiriidassa organisaation normien ja odotusten kanssa. Herättäjä toimii mentorina työntekijän yksilölliselle kasvulle, mahdollistaa riskien ottamisen ja kokeilut. Keskeinen havainto, jonka herättäjän roolissa oleva johtaja sallii itselleen, on haavoittuvaisuuden näkyminen työntekijöille. Se edistää johtajan uskottavuutta ja inhimillisyyttä työntekijöiden silmissä. (Leclerc ja muut, 2020, s. 121). Tässä huomataan herättäjän yhtäläisyys psykologiseen turvallisuuteen, kun myös johtaja uskaltaa näyttää haavoittuvaisuutensa ja virheensä työyhteisölle. Tällöin jokaisella on mahdollisuus olla oma itsensä ilman torjutuksi tulemisen pelkoa, mikä vahvistaa luottamusta ja lisää inhimillisyyttä tiimissä.

Yhdistäjä rakentaa luottamuksen kulttuuria. Hän on yhteistyökumppani, joka yhdistää muita saman tavoitteen parissa työskenteleviä. Hän omaksuu ajatuksen, että ei ole kaikissa asioissa asiantuntija vaan jakaa päätösvaltaa tilanteissa, joissa päätös vaikuttaa suoraan työntekijöiden toimintaympäristöön. (Kennedy ja muut, 2020, s.230). Hän on tukija, joka rohkaisee itsenäiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun työtehtävissä. Yhdistäjä kehittää työyhteisöjä sekä haluaa rakentaa keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta johtajan sekä työyhteisön välille. Yhdistäjä valmistelee henkilöstön odottamattomiin tilanteisiin, koska kompleksiset organisaatiot ovat tätä päivää ja jatkuva muutos on uusi normaali. (Leclerc ja muut, 2020, s. 122). Yhdistäjän verkostomaisella ja vuorovaikutteisella lähestymistavalla tiimit ja heidän johtajansa yhteiskehittävät kulttuuria ja yhteistä kieltä, jotka tuottavat kestäviä tuloksia (Leclerc ja muut, 2023, s.357). Luottamus on merkittävä osa psykologista turvallisuutta, joka sitoo yhdistäjän siihen.

Ylläpitäjän johtamisominaisuuksiin kuuluu luoda työyhteisöön välittämisen kulttuuria. Ylläpitäjä näyttää esimerkillään työyhteisölle itsensä huolehtimisen taitoja, itsemyötätuntoa ja itsetuntemusta sekä on tietoinen itsestään ja kokemuksistaan. Tämä edesauttaa työntekijöitä tekemään samoin, koska he seuraavat esihenkilönsä tekemistä tarkkaan ja mallioppivat häneltä. Ylläpitäjä keskittyy tietoisuuteen ja energiaan ympäristössään niin tilaan kuin henkilöihin. Johtajana ylläpitäjä haluaa luoda uskoa työntekijöihinsä enemmän kuin he itse uskaltavat luottaa omiin kykyihinsä. Hän tukee ja reflektoi sekä tunnistaa ja omaksuu ihmisyyden kaikilla tasoilla, joka luo välittämisen tunteen henkilöstöön. Ylläpitäjä johtaa organisaatiota avoimin mielin, ei tuomitse virheistä vaan haluaa henkilöstön oppivan niistä. Ylläpitäjän ominaisuudessa johtaja laittaa tiimin jäsenyyden etusijalle ja kehittää tiimiä suoriutumaan paremmin. (Leclerc ja muut, 2020, s. 123). Myös ylläpitäjän roolissa on yhteys psykologiseen turvallisuuteen, koska johtaja sallii virheet eikä tuomitse niistä.

Kennedyn ja muiden keskeisten tutkijoiden (2020, s.227) lausahdus ihmiskeskeisestä johtajuudesta kuuluu seuraavasti ”se alkaa sinusta, mutta sen ydin ei ole sinussa”. Leclerc ja muut (2020, s.125) kuvaavat, että johtajien on siirrettävä johtamisen painopiste ylhäältä alas -mallista uuteen ajatukseen keskeltä ulospäin -malliin. Ihmiskeskeisen johtajan on ensin keskityttävä omaan hyvinvointiinsa, omaan kehoon, mieleen ja sieluun, jotta pystyy sitä myötä auttamaan työntekijöitään löytämään työstään omistajuuden ja kollektiivisen älykkyyden. Ihmiskeskeisen johtajan tulee hyväksyä sekä mahdollistaa organisaatioonsa uusia toimintatapoja, jotka kehittävät työntekijöitä, johtavat ihmisiä ja välittävät ihmisistä. (Leclerc ja muut, 2020, s. 117, 121–123). Kompleksisuus on aina läsnä suurissa organisaatioissa, joissa johtajuus on moniulotteisempaa ja kerroksista.

Ihmiskeskeisen johtajuuden dynaamisuus edistää innovaatioiden syntyä ja valmistavat ihmisiä odottamattomaan (Leclerc ja muut, 2020, s.125). Siihen liittyy läheisesti käsitteet tunneäly, empatia, joustavuus ja inklusiivisuus (Safuan, 2025, s. 3–5). Tunneälyllä on keskeinen rooli ihmiskeskeisessä johtajuudessa, koska johtajalta odotetaan paljon sosiaalisen älykkyyden taitoja. Tunneälyllä tarkoitetaan yksilön kykyä havaita omia sekä muiden

tunteita, ymmärtää näiden tunteiden merkitys ja säädellä omia tunteitaan sen mukaisesti (Robbins & Judge, 2022, s. 84). Empatia on osa tunneälyä ja perustavanlaatuinen ihmissuhdetaito, joka luo luottamusta ja yhteyttä ihmisten välillä. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää toisen ihmisen tunteita ja kykyä samaistua niihin. (Crane, 2025, s.1–2). Leclerc ja kumppanit (2020, s.123–125) tunnistivat myös muita ihmiskeskeisen johtajan kompetensseja, joita ovat innovaatio-osaaminen, osaamisen tunnistaminen sekä rohkeus muutostojohtamiseen kompleksisessa ympäristössä.

Ihmiskeskeisen johtamisen malli on kehittynyt vasta 2020-luvulla nykyiseen systemaattiseen muotoonsa, jonka vuoksi transformatiivinen ja palveleva johtajuus täydentävät katsoista. Ne ovat johtamistyytlejä, joista ihmiskeskeinen johtajuus on kehittynyt. (Safuan, 2025). Transformatiivisessa johtamistyyllissä johtajat inspiroivat työntekijöitään ylittämään oman itsensä organisaation hyväksi ja näin johtajilla on suuri vaikutus työntekijöihinsä. Tällaiset johtajat tarjoavat selkeän vision, ylpeyden aiheen ja tarkoituksen työtä kohtaan. He sanoittavat tavoitteen yksinkertaisella tavalla, huolehtivat ongelmanratkaisusta sekä huomioivat työntekijät yksilöinä. Käytetään johtamistyylinä usein esimerkiksi terveydenhuollossa, jossa arvostetaan päättäväisyyttä sekä tasa-arvoa. (Robbins & Judge, 2022, s. 227–229). Transformatiivinen johtaja kuuntelee oppiakseen, voimaannuttaa sitouttaakseen, ohjaa kasvaakseen ja vastaa ennemmin kuin reagoi hätiköidysti. Hän haluaa löytää yhteyden tiimiinsä ansaitulla vaikuttavuudella eikä ylhäältä annetulla auktoriteetilla. (Phillips, 2025, s. 3).

Palveleva johtajuus määritellään tyyliksi, jonka ensisijainen tavoite on palvella työntekijöitä ja tämän jälkeen aloittaa heidän tietoinen johtaminen. Palvelevalla johtajuudella on kahdeksan ominaisuutta, jotka ovat yhteydessä myös ihmiskeskeisyyteen ja psykologiseen turvallisuuteen. Aitous on ensimmäinen ominaisuus, jossa johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä on valmis ottamaan apua vastaan. Toiseksi hän on vastuullinen eli huolehtii, että tehtävät ja tavoitteet tulee suoritettua. Rohkeudella johtaja uskaltaa tehdä päätöksiä epävarmuuden vallitessa ja ottaa riskejä. Voimaantuneena hän jakaa valtaa ja vastuuta sekä edistää työntekijöiden tehokkuutta. Nöyryys luo

arvotusta muiden työskentelyä kohtaan sekä johtaja myöntää oman haavoittuvaisuutensa työelämässä. Huolehtijana hän toimii työyhteisön parhaaksi, ja empaattisella otteella hän ymmärtää ja hyväksyy muiden mielipiteet ja arvot. Viimeisenä johtaja asettuu taka-alalle, jossa hän antaa muille tilaa ja tunnustaa heidän saavutuksiaan. (Bennett, 2025, s. 55).

Ihmiskeskeisen johtamisen tulevaisuuden suuntana on ihmiskeskeisyyden integroiminen osaksi organisaatioiden strategioita ja pehmeiden taitojen korostaminen, mikä on keskeinen henkilöstöhallinnon tehtävä. Kirjallisuus korostaa tulevaisuuden työn painopisteeksi kulttuurin muokkaamista ihmiskeskeisemmäksi sekä johtajien kouluttamisen tärkeyttä. Tulevaisuuden johtajilta edellytetään kuuntelemisen taitoa, valmentavaa otetta kontrolloinnin sijaan, kykyä luoda psykologinen turvallisuus sekä monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden johtamista, jotka ovat pehmeitä taitoja. Tästä päästään siihen, että pehmeät taidot ovat yhtä tärkeitä kuin kovat taidot, kuten talousosaaminen ja prosessien hallinta. Artikkelissa painotetaan tasapainoa kovien ja pehmeiden taitojen välillä, koska innovaatioiden, hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kannalta on merkittävää hallita koko kokonaisuus. (Safuan, 2025).

3.2 Herättäjä – Erinomaisuuden kulttuuri

Herättäjän rooli toimii tarkastelun lähtökohtana, ja sen avulla pyritään rakentamaan erinomaisuuden kulttuuria ihmiskeskeisessä johtajuudessa, jota psykologinen turvallisuus ja määrittelemäni organisaatiotekijät tukevat. Herättäjän tavoitteena on motivoida työntekijöitä täyteen potentiaaliinsa jatkuvan kehittymisen myötä ja asettaa heille korkeat odotukset. Tässä onnistuessaan herättäjä saa työntekijät kokemaan merkityksellisyyttä ja erinomaisuutta osana organisaatiota. (Leclerc ja muut, 2020; Rabiul ja muut, 2023). Psykologinen turvallisuus ennustaa myönteisesti merkityksellisyyden kokemuksesta työssä ja toimi välittäjänä transformatiivisen johtajuuden ja merkityksellisen työn välillä. Työntekijöiden sisäinen motivaatio luo merkityksellisyyttä ja hyvä minäkuva lisäävät myös psykologista turvallisuutta. (Rabiul ja muut, 2023, s.49, 59).

Vuosina 1995–2005 syntynyt Z-sukupolvi on tuorein työelämän tulokas. Teknologia natiivisuus tekee heistä aiempia sukupolvia rationaalisempia päätöksentekijöitä, joka kehittää heistä samalla tietoisempia ja vastuuntuntoisempia omia arvojaan kohtaan. (Bennett, 2025, s.55, 58). Herättäjä kannustaa työntekijöitään yksilölliseen kasvuun. Heidän kanssa voidaan käydä keskustelua tehokkaasta ja järkevästä työskentelytavasta kuitenkin pitäen silmällä työn lopputulos, jonka halutaan edistävän yksilön vastuullista kasvua ja personoitua kehityspolkua uralla. (Leclerc ja muut, 2020). Z-sukupolven työhön sitoutumista lisäävät mahdollisuus vaikuttaa työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä joustavuus työaikoihin liittyen. He ovat luomassa työelämään murrosta, joka vaatii psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja valmiutta muutoksille niin kaikilta työntekijöiltä kuin johtajalta. (Bennett, 2025, s. 55, 58; Leclerc ja muut, 2023). Artikkelien myötä tuleva muutos voidaan valjastaa psykologisen turvallisuuden ja ihmiskeskeisyyden kautta, jos organisaatiossa on tahtotila kasvaa ja luoda erinomaisuutta.

Psykologisesti turvallinen ympäristö on olennainen edellytys riskinotolle, jota voidaan edistää esimerkiksi myönteisen sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Näitä herättäjän virheiden ja kokeilujen elementtejä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tukee myös palveleva johtajuus (Iqbal ja muut, 2020, s. 822). Työyhteisön luottamus on innovatiivisuuden ajuri, ja psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen syntymisen työyhteisöön. Luottamuksellinen ilmapiiri vähentää epävarmuutta ja täten mahdollistaa uudet kokeilut ja riskien ottamisen. (Montani ja muut, 2025, s.2). Johtajan tulee tunnistaa tiiminsä potentiaali, ei vain sen tekemää tulosta. Näin tiimi ja sen johtaja voivat juhlia pieniä onnistumisia ja luoda yhteyttä toisiinsa. (Phillips, 2025, s.5). Innovaatioiden onnistunut hyödyntäminen edellyttää, että ihmiskeskeinen johtaja myös tunnistaa niiden vaikutukset ja varmistaa organisaation valmiudet integroida innovaatiot osaksi työarkea. Lisäksi herättäjällä on rooli, jolla rakennetaan erinomaisuutta kokeilujen ja virheistä oppimisen kautta kohti saman päämäärän tavoittelua. (Leclerc ja muut, 2020, s 121).

Kun johtaja tarjoaa työntekijälle valmentavaa otetta emotionaalisen tuen kautta, usein työntekijälle kehittyy syvempi tarkoituksen tunne ja luottamus taitojaan kohtaan. Tämä

tukee psykologista turvallisuutta, koska luottamuksen rakentuminen on perustavanlaatuinen asia turvallisuuden kasvattamiseksi entisestään. (Crane, 2025, s.6; Edmondson, 1999, s. 356). Toisaalta johtajan on reagoitava organisaation arvojen ja asettamiensa moraalistandardien mukaisesti, jos hän huomaa työntekijöidensä käyttäytyvän epäeettisellä tavalla. Hän asettaa rajat hyväksyttävälle käytökselle ja puuttuu siihen, jos on tarve. (Clarke ja muut, 2024, s. 157). Lopuksi herättäjän valmentava ote kehittää henkilöstöä kohti muutoksia, joten johtaja ei anna valmiita vastauksia vaan luo tilaa, jossa tiimi itse voi löytää ratkaisut ja ottaa omistajuutta sen ansiosta prosessista (Kennedy ja muut, 2020).

Sweet Rush -organisaatio edistää psykologisesti turvallista työkuiltuuria opettamalla työntekijöilleen keskustelutekniikoita työpaikan arkoihin keskustelun aiheisiin. Esimerkki aiheita ovat heikko suoriutuminen, mikroaggressiivisuus ja syrjintä työpaikalla. (Townsend & Romme, 2024). Yksilön käsitys esimerkiksi heikon suoriutumisen ilmaisemisesta, kuten miten muut reagoivat hänen pyytäessään palautetta asiasta, ilmoittaessaan virheestä tai ehdottaessaan uutta ideaa suoriutumisen parantamiseksi sisältyvät psykologisen turvallisuuden ominaisuuksiin (Rabiul ja muut, 2023, s.53). Tällainen ra’an rehellinen keskustelu ja rakentavan palautteen saaminen työstään puhdistaa ilmapiiriä ja synnyttää erinomaisuuden kulttuurin organisaatioon. (Kennedy ja muut, 2020). Näyttää siltä, että kommunikointiin panostaminen ja sen harjoittelu on järkevää organisaation ilmapiirin kannalta. Kommunikointi tiimissä muutosten ja virheiden käsittelyn aikana tulee hoitaa selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti selittämällä, mikä muuttuu, miksi muuttuu ja, kuinka muutos vaikuttaa tiimiin, vaikka tilanteessa johtajalla ei olekaan kaikkia vastauksia. Näin tiimi osaa varautua organisaation kompleksisuuteen ja jatkuviin muutoksiin. (Phillips, 2025, s.4).

Johtajan tehtävänä on tarkkailla psykologista turvallisuutta, jotta uusien kollegoiden on turvallista kertoa uusia ideoitaan ja innovoida heidän kanssaan. (Montani ja muut, 2025, s. 10). Luottamus syntyy kontekstuaalisen tuen avulla, joka tarkoittaa pääsyä tarvittavaan tietoon ja resursseihin, kuten työtiloihin ja erilaisiin teknologisiin laitteisiin (Edmondson,

1999, s. 377). Tämä on keskeinen havainto siitä, että ihmiskeskeisen johtajan tavoitteena on mahdollistaa työprosessit. Lisäksi johtajan ja työntekijän välisen suhteen laadun merkitys työyhteisössä on merkittävä, koska korkean laadun vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta osapuolten välillä, mikä parantaa työntekijöiden suoriutumista ja hyvinvointia. (Clarke ja muut, 2024, s. 157). Nämä periaatteet ovat keskeisiä herättäjän näkökulmasta tarjota inhimillistä vuorovaikutusta molemmin puolin, jotta työntekijät voivat nähdä johtajan tekemät virheet. Kummankin osapuolen on helpompi sallia virheiden tekeminen toisiltaan, koska haavoittuvaisuudesta tehdään näkyvää eikä se ole enää sosiaalinen tabu. (Leclerc ja muut, 2020, s.121).

3.3 Yhdistäjä – Luottamuksen kulttuuri

Yhdistäjä rakentaa luottamusta organisaatioon yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden avulla, joka valmistaa henkilöstöä odottamattomaan (Kennedy ja muut, 2020). Ihmiskeskeinen organisaatio sitoutuu positiivisen ilmapiirin luomiseen. Se edellyttää työikäntöjiä, jotka edistävät ihmisarvoa ja työntekijän ammatillista kasvua. Tarkoituksena on luoda psykologisesti turvallisia työkokemuksia hyödyntämällä osallistavia menetelmiä ja vahvistamalla tiimityön omistajuutta. (Townsend & Romme, 2024). Monet tiimit työskentelevät nykypäivän dynaamisissa ympäristöissä projektiluontoisesti, mutta projektien välinen oppiminen ja tiedon siirtyminen on pirstaleista hajautuneessa työympäristössä. Tähän ehdotetaan työskentelyrakenteen muutosta ja yhteistyökulttuuria, jotta tiedon siirtyminen oikeanlaisten päätösten tekemiseen lisääntyy. (Matinaro & Liu, 2017). Yhdistäjä kannustaa yhteisen vision ja mission luomiseen sekä varmistamaan työntekijöiden olevan kiinni projekteissaan. (Leclerc ja muut, 2020, s.122).

Yhdistäjä rohkaisee itsenäiseen ongelmanratkaisuun työyhteisössä, joka mahdollistaa saman tavoitteen parissa työskenteleviä yksilöitä toimimaan paremmin tiiminä (Leclerc ja muut, 2020). Psykologinen turvallisuus kehittyy tiimiin selkeän roolituksen ja vastuualueiden avulla, joka helpottaa itsenäistä ongelmanratkaisua (Donohue ja muut, 2025, s. 6–7). Organisaatorakenteet ja johtajat, jotka ovat hyvin homogeenisia sekä sokeutuneita omalle käytökselleen, herkästi rikkovat hedelmällisen yhteistyön putkikatseellaan.

Ratkaisuna on lisätä yhteistyötä niin sisäisten kuin ulkoisten toimijoiden kanssa sekä edistää monimuotoisuutta ja avoimuutta muutoksille. (Matinaro & Liu, 2017, s. 3191). Yhdistäjän rooli on tukea ihmisiä saman tavoitteen ympärillä ja rakentaa keskinäistä kunnioitusta sekä luottamusta (Leclerc ja muut, 2020, s.112). Toisaalta jaettu johtajuus voi toimia mekanismina ongelmanratkaisun tehostamiseksi kompleksissa olosuhteissa (Karppi ja muut, 2025, s. 10). Tällainen jaettu vastuu edistää ihmiskeskeisen johtamisen ajatusta työskentelystä ja sen kehittämisestä keskeltä ulospäin, jolloin päätökset syntyvät tiimissä eivätkä tule valmiina johtajalta. Vastuun jakaminen lisää luottamuksellisen kulttuurin tavoittelua. (Kennedy ja muut, 2020).

Kaikilla johtamisen tasoilla täytyy luoda psykologisesti turvallinen tila, jossa kulttuurinen älykkyys vahvistuu myönteisesti työntekijöiden jaetun inhimillisen kokemuksen myötä normiksi, joka ruokkii itse itseään. Kulttuurisella älykkyydellä tarkoitetaan yksilön lähestymistapaa, joka kuvastaa hänen kykyään tunnistaa, arvioida ja tulkita kulttuurisia eroja sekä sopeutua ja toimia tehokkaasti vuorovaikutuksessa eritaustaisten ihmisten kanssa. (Leclerc ja muut, 2023, s. 355, 358–360). Johtajan kulttuurinen älykkyys rakentaa toisiaan kunnioittavaa yhteisöä (Leclerc ja muut, 2020, s.122). Edelleen johtaja on kasvattaja, jolla on vastuu työyhteisön sosiaalisesta ilmapiiristä. Siinä yhdistyy johtajan avoimuus ja puolueettomuus, joka on olennaista monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämisessä. (Clarke ja muut, 2024, s. 156–157). Pandemia sysäsi organisaatiot ihmiskeskeisiin työkäytäntöihin, jolloin johtajien oli keskityttävä työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen. Näin saatiin liikkeelle uudenlaisen johtamisen aalto, joka kunnioittaa ihmisten yhteisöä. (Townsend & Romme, 2024).

Clarke ja kumppanit (2024, s. 166) nostavat esiin työntekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omaa työtään koskevista asioista, jolloin he saavat enemmän vastuuta työhönsä liittyen ja kiinnittyvät prosessiin. Ihmiskeskeisessä organisaatiossa rakennetaan tiimejä, jotka ovat osittain autonomisia, mutta pääosin itseohjautuvia. Tiimien tavoitteena on hallita omat työtehtävänsä, ja yhdistäjän näkökulmasta tämä merkitsee yhteiskehittämistä. Yhdistäjä tukee ja rohkaisee saavutusten omistajuuteen ja antaa

positiivista tunnustusta. Esimerkiksi Volvo on luonut järjestelmän, jossa organisaatio koki työntekijöistään tiimin rakentamaan autoa. Tiimi toimi itseohjautuvasti ja kantoi täyden vastuun auton valmistamisesta alusta loppuun. (Leclerc ja muut, 2020; Townsend & Romme, 2024). Edellä on rakennettu työtiimi, jolla on yhteinen päämäärä ja tehtäväkonflikti ratkaistavanaan, joka lisää työtiimin luottamusta toisiinsa ja vähentää epävarmuutta. Se lopulta synnyttää psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen tekemisen (Montani ja muut, 2025, s.2).

Kompleksinen ja hajautunut työskentely voi hajottaa tiimejä, mutta johtajat voivat käytöksellään yhdistää ihmisiä rakentamalla keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta ympärilleen, jopa häiriöiden keskellä (Leclerc ja muut, 2020, s. 122). Johtajilta vaaditaan nykypäivänä tunteiden johtamistaitoja, joka edellyttää empatiakykyä. Empatian avulla ihminen luo sosiaalisia suhteita, edistää yhteistyökäyttäytymistä ja luottamusta, jotka ovat välttämättömiä ryhmän yhtenäisyydelle. (Crane, 2025, s. 2–3). Tutkimus vahvistaa, että empaattinen kommunikointi tiimin kanssa vähentää yksinäisyyttä ja tukee johtajan ja tiimin myönteistä luottamuksen rakentumista. (Phillips, 2025, s. 3). Avoin ja säännöllinen kaksisuuntainen viestintä työntekijän ja esihenkilön välillä on keino, joka lisää psykologista turvallisuutta ja autenttisuutta yhdistäjän viestintään (Clarke ja muut, 2024, s. 157; Leclerc ja muut, 2020). Psykologinen turvallisuus yhdistäjän roolissa syntyy luottamuksen myötä, jota edellä käsitellyt aiheet summaavat hyvin. On tärkeää luoda luottamuksellista yhteisöä, joka on valmis työskentelemään yhdessä.

3.4 Ylläpitäjä – Välittämisen kulttuuri

Ylläpitäjänä johtaja mahdollistaa omalla esimerkillään itsestään huolehtimisen ja sitä myötä osaa olla läsnä ja auttaa työympäristössään muita työntekijöitä. Reflektointi ja avoimuus ovat ylläpitäjän valttikortteja. (Leclerc ja muut, 2020, s.123). Julkisella sektorilla ei-länsimaaisissa ja epävakaisissa maissa organisaatiot ovat byrokraattisia ja sen rinnalla politisoituneita. Nämä teemat vaikeuttavat työn vaatimuksia, siihen sitoutumista ja vähentävät työntekijöiden motivaatiota. Tutkimuksessa havaittiin psykologisesti turvallisen ilmapiirin positiivisen hyödyt, joka nähtiin työresurssina ja voimavarana. Sillä on

suojaava vaikutus työntekijöihin, esimerkiksi heidän persoonallisen hyvinvointinsa tukijana ja yhteisen edun tavoittelemiseksi oman edun sijaan. Myös kollegoiden tuki ja palaute olivat ensiarvoisen tärkeitä asioita. (Shiddique ja muut, 2025, s. 12). Välittämisen kulttuurin luojana ylläpitäjä tunnistaa ihmisyyden terveydenhuollon kiireen keskellä ja tukee myötätunnolla työntekijöitä (Leclerc ja muut, 2020, s.123).

Työtiimi reflektoi omaa ja muiden toimintaa sekä harjoittaa tietoista läsnäoloa ihmiskeskeisen johtamisen keinoin. Näitä keinoja vahvistetaan arjen rutiineilla, kuten viikoittaisilla tiimipalavereilla. Niiden tarkoituksena on normalisoida työntekijöiden tunteita ja tarpeita ilman pelkoa torjunnasta, jonka avaimena toimii psykologinen turvallisuus. Työntekijät saavat nopeammin uskalluksen tuoda esiin vaikeitakin tunteita, kun ilmapiiri on turvallinen. (Crane, 2025, s.12; Edmondson, 1999). Projektitiimit toimivat tunnetusti epävarmoissa ympäristöissä, jolloin ihmiskeskeisen johtamisen -mallistakin tuttu jaettu johtajuus vahvistaa työn voimavaroja, kuten ihmissuhteita ja tiimin yhteenkuuluvuutta. Sosiaaliset suhteet koettiin merkittäviksi voimavaroiksi, jotka luovat välittämisen kulttuuria. Tämän johtajuuden avulla tiimin jäsenille tarjotaan tukea omaan työhönsä, joka lisää minäpystyvyyttä. (Karppi ja muut, 2025, s. 10; Kennedy ja muut, 2020). Johtajan toimiessa ylläpitäjänä on tärkeää seurata tiimin työskentelyä sivusta sekä olla tietoisesti läsnä ja kuunnella. Tällä tavalla hän vahvistaa avoimuutta työntekijöiden tietotaitoon ja ansaitsee heidän kunnioituksen. (Leclerc ja muut, 2020; Phillips, 2025, s.3).

Motivaation vahvistaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja selkeyttää yhteistä päämäärää, mikä tukee tiimin uskoa omaan työskentelyynsä ja lisää psykologista turvallisuutta (Montani ja muut, 2025; Shiddique ja muut, 2025). Tiimi tarvitsee yhteisen tarkoituksen, jonka päätöksenteossa säilytetään inhimillisyyttä ja empatiaa. Tutkimus osoittaa, että näiden puute voi johtaa myötätuntokuiluun, joka heikentää tiimin moraalialia ja sitoutumista työtehtäviin. Lisäksi luottamus työntekijöiden ja johdon välillä on entistä kriittisempi tekijä teknologiamurroksen ja tekoälyn lisääntymisen myötä. (Phillips, 2025). Päätöksenteon arvolähtöisyyden säilyttäminen on ylläpitäjän näkökulmasta hyvinvointitekijä, josta hänen on tietoisesti pidettävä kiinni. (Leclerc ja muut, 2020). Vaikuttaa siltä, että

vahvimmat ja tehokkaimmatkin tiimit tarvitsevat aikaa palautumiseen pitkittyneen rasituksen jälkeen fyysisellä ja emotionaalisella tasolla. Ylläpitäjä on vastuussa työtiimin hyvinvoinnin seuraamisesta ja edistämisestä. (Leclerc ja muut, 2020; Phillips, 2025, s.3). Juuri projektiluontoinen työskentely lisää stressiä ja työnkuormitusta (Karppi ja muut, 2025), jolloin on erityisen tärkeää huomioida kaikkien osapuolien hyvinvointi välittämisen kulttuurin keinoin.

Ylläpitäjän roolissa empatian näyttäminen ja sanoittaminen työntekijälle luo tunteen nähdyn tulemisesta. Palveleva johtaja tukee empatialla ja läsnäolollaan psykologista turvallisuutta. Ylläpitäjä rohkaisee pyytämään palautetta, sillä hän asettaa tiimin edun ja tarpeet etusijalle. Avoin tiedon jakaminen ja tietoisuus ovat merkittävässä roolissa, joita toteutetaan ylläpitäjän roolissaan. (Iqbal ja muut, 2020, s.822; Leclerc ja muut, 2020, s.125). Onnistuneen työtehtävän seurauksena myös tiimiläiset voivat antaa kannustavaa palautetta, joka vahvistaa tiimin yhteistyöilmapiiriä sekä lisää psykologista turvallisuutta (Karppi ja muut, 2025, s.10; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s.267). Luottamusta rakennetaan palautekulttuurilla, jonka pohjalta toimitaan sekä suojellaan vastuullista päätöksentekoa. Johtajan vastuulla on luoda viestintäkulttuuria, joka palvelee kaikkia osapuolia. (Phillips, 2025; Wax ja muut, 2024, s.187). Esimerkki ihmiskeskeisestä johtamisesta on seurata jokaisen tiimin jäsenen ammatillista kasvua läheltä ja tarjota palautetta niin kehuvaan kuin korjaavaan, jotta tiimin jäsenet voivat kehittää ammatillista osaamistaan. (Kennedy ja muut, 2020, s. 229).

Psykologinen turvallisuus toimii välittäjänä ihmiskeskeisyydelle, joka näkyy esimerkiksi ylläpitäjän roolissa olla tietoinen itsestään sekä työntekijöistään, jonka myötä hän voi johtaa avoimin mielin jättäen tuomitsemisen ja negatiiviset oletukset taakseen. (Leclerc ja muut, 2020, s.123). Yhteys johtajan avoimuuden ja työntekijöiden äänen käytön välillä ilmeni psykologisen turvallisuuden avulla (Wax ja muut, 2024, s.179) myös selkeät ohjeet ja empatian osoittaminen koettiin tärkeäksi osaksi (Rabiul ja muut, 2023, s. 59–60). Lisäksi työstä teki merkityksellistä psykologisen turvallisuuden kokeminen, jolloin työntekijät voivat ilmaista rohkeasti omat mielipiteensä. Artikkelissa korostetaan, että pelkkä

hyvä johtaminen ei luo merkityksellisyyden tunnetta vaan se vaatii kaksisuuntaisuutta niin työntekijät kuin johtaja luovat työyhteisöön haluttua ilmapiiriä. (Rabiul ja muut, 2023).

Oppiminen tapahtuu sisäisen minän eli itsetuntemuksen avulla, vuorovaikutuksellisesti mentoroinnin ja palautekeskusteluihin sekä strategisella tasolla, kuten vision ja arvojen viestintänä. Näiden perusteella työntekijän kehittyminen tapahtuu suurimmaksi osaksi kokemuksellisesti ja sosiaalisesti. (Anders', 2025, s. 621). Itsetuntemus ja tietoisuus kasvavat ylläpitäjän roolin avulla (Leclerc ja muut, 2020). Ihmiskeskeisen suunnittelun yksi näkökulmista asettaa työntekijöiden tarpeet prioriteetiksi, joka perustuu humanistisiin arvoihin ja ajatuksiin, koska halutaan asettaa ihminen etusijalle. Tämä kehittää työkäytäntöjä, jotka luovat parempia kokemuksia työntekijöille, rakentaa resilienssiä jatkuvan iteroinnin ja oppimisen kautta. Hän rakentaa monimuotoista henkilöstökokemusta sekä juurruttaa hyvinvoinnin periaatteita organisaatioon välittämisen avulla. (Leclerc ja muut, 2020; Townsend & Romme, 2024).

Loppuen lopuksi näiden kolmen kulttuurin luominen organisaatioon vaatii ihmiskeskeisenä johtajana kehittymistä ja tukea organisaation henkilöstöjohtajilta, jotta he kehittävät johtamisohjelmia ja -strategioita työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi huomioiden psykologisen turvallisuuden. Anonyymit kyselyt ovat ratkaisu heikkoon psykologiseen turvallisuuteen, koska ne mahdollistavat vaikeiden asioiden esiin nostamisen, jotka muuten jäävät sanomatta ja kaivertavat pinnan alla. (Clarke ja muut, 2024, s. 168). Toiseksi organisaation tulee rekrytoida ja kouluttaa johtajia, joilla on kyky palvella, osoittaa empatiaa ja tukea työntekijöiden kasvua (Iqbal ja muut, 2020). Viimeisenä organisaatioiden tulee panostaa rekrytointikäytäntöihin, jotka tukevat turvallisuutta ja merkityksellisyyttä (Rabiul ja muut, 2023, s.61). Näiden keinojen avulla johtajat sekä organisaatiot pääsevät alkuun ihmiskeskeisen johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden ottamisessa käytäntöön.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkielmani tavoitteena oli löytää psykologisen turvallisuuden edistäviä ja heikentäviä tekijöitä organisaatiosta. Aluksi käsitelin psykologisesti turvalliseen organisaatioon liittyviä ilmiöitä, kuten oppimista, luovuutta ja innovointia, tiimin tehokkuutta ja työhyvinvointia ja, miten nämä näkyvät organisaation arjessa. Lisäksi tarkastelin psykologisen turvallisuuden edistäviä ja heikentäviä tekijöitä niin organisaatiotekijöiden kuin johtamistekijöiden kautta. Psykologinen turvallisuus ilmaisee työntekijän subjektiivisen kokemuksen siitä, että hän voi olla kokonaisvaltaisesti oma itsensä ryhmässä ilman pelkoa torjutuksista tulemisesta. Olennaista on, että yksilö rohkenee pyytämään apua, tekemään virheitä tai ilmaisemaan huolensa työyhteisössä ilman pelkoa sen ulkopuolelle jäämisestä. (Edmondson, 1999).

Tärkeimmät organisaatiotekijät, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta, ovat työntekijän ja johtajan avoin, luottamuksellinen ja säännöllinen vuorovaikutus. (Clarke ja muut, 2024). Hyvän kommunikoinnin merkitystä ei voi liikaa korostaa, koska se on perusta kaikelle organisaation toiminnalle. Toiseksi organisaation johdonmukainen roolitus ja vastualueiden jakaminen vähentävät tiimitasolla epävarmuutta sekä tukevat tiimiä virheidensä käsittelyssä (Donohue ja muut, 2025, s. 6–7), koska ne luovat varmuutta ja jatkuvuutta yhteisöön. Johtamistekijöistä johtajan inspiroima työyhteisö ja työntekijöiden älyllinen stimulointi luovat innovointia, joka edes auttaa psykologista turvallisuutta. (Rabiul ja muut, 2023, s.51). Työntekijät siis uskaltavat käyttää tietotaitoaan johtajan kannustamana. Johtajalta sekä työyhteisön ulkopuolelta saatu palaute ovat merkittäviä edistystekijöitä. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Johtamistyylinä valmentava ja ihmiskeskeinen tyyli rakentavat turvallisuutta (Edmondson, 1999), joiden avoin ajatusmaailma mahdollistaa organisaatioille innovointia ja tehokkuutta.

Psykologista turvattomuutta synnyttävät organisaatiotekijät, kuten perehdyttämisen puute työyhteisössä, jos uudet työntekijät eivät koe saaneensa riittävästi tietoa organisaation käytänteistä. Tämä edes auttaa epävarmuuden lisääntymistä. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023, s. 268). Lisäksi suosiminen työtehtävien jaossa, kuten

tiettyjen työntekijöiden vapauttaminen haastavista aikatauluista tai tehtävistä, joka luo eriarvoisuutta ja turhautumista työntekijöissä. (Shiddique ja muut, 2025, s. 12). Psykologista turvattomuutta luovat johtamistekijöitä ovat kontrolloiva johtamistyyli (Edmondson, 1999) sekä työntekijöiden kokema epäasiallinen kohtelu, joka johtaa avunpyyntöjen ja virheistä raportoinnin välttelyyn. Toisaalta työpaikalta puuttuva tuki passivoittaa henkilöstön dynamiikkaa. (Clarke ja muut, 2024, s. 158). Lopuksi palautteenannon tuloksettomuus ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen haastavat koko työyhteisöä. (Clarke ja muut, 2024; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023).

Psykologinen turvallisuus luodaan avoimuuden ja luottamuksen avulla, mutta erityisesti reiluus toisin sanoen tasa-arvoisuus ovat arvoja, joita psykologisesti turvallisen organisaation tulee varjella. Toisaalta psykologinen turvallisuus voi olla itsessään organisaation arvo, jolloin työntekijät huomaavat sen jo hakiessaan töihin. Tällöin organisaation on luonnastettava arvo omakseen. Psykologinen turvattomuus syntyy pääasiassa huolimattomasta ja ajattelemattomasta johtajan toiminnasta, joka näyttäytyy työntekijöille välinpitämättömyytenä ja jopa osaamattomuutena. Tämän tiedon leviäminen luo myös organisaatiolle huonoa mainetta, jonka vuoksi puutteisiin tulee puuttua välittömästi. Psykologisen turvallisuuden ylläpidon näkökulmasta on tärkeää puuttua esimerkiksi puutteelliseen toimintaan tai käytänteisiin, jotta luottamus työyhteisössä säilyy. Onnistuessaan se mahdollistaa organisaatiolle aidon kilpailuedun, koska työntekijät ovat sitoutuneempia, avoimempia ongelmistaan ja näihin pystytään puuttua ajoissa. Rehellinen kommunikointi on kuitenkin kaiken ydin. (Wax ja muut, 2024).

Toinen pääkäsite ja tarkastelun kohde on ihmiskeskeinen johtaminen. Tarkastelen sen teoreettisen viitekehyksen taustoja sekä kolmen johtaja roolin kautta johtamismallin suhdetta ja yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen ja organisaatiotekijöihin. Ihmiskeskeinen johtaminen on johtamismalli, jossa muutos lähtee johtajasta, mutta keskittyy muiden voimaannuttamiseen ja yhteisen hyvän edistämiseen. Malli korostaa ihmisyyden tunnistamista, yhteisöllisyyttä ja itsemyötätuntoa. Se on luotu kestävän muutoksen johtamiseen, jossa päätöksenteko tapahtuu siellä, missä itse työkin. Ihmiskeskeiseen

johtamiseen kuuluu kolme johtajan roolia herättäjä, yhdistäjä ja ylläpitäjä, joiden tarkoitus on luoda erinomaisuuden, luottamuksen ja välittämisen kulttuureja. (Leclerc ja muut, 2023; Kennedy ja muut, 2020; Leclerc ja muut, 2020).

Herättäjä rakentaa erinomaisuuden kulttuuria vaikuttamalla psykologiseen turvallisuuden valmentamalla ja asettamalla työntekijöilleen kunnianhimoisia tavoitteita, mikä vahvistaa työn merkityksellisyyttä. Tutkimusten mukaan psykologisesti turvallinen ilmapääri toimii välittäjänä merkityksellisen työn ja transformatiivisen johtamisen välillä. (Leclerc ja muut, 2020; Rabiul ja muut, 2023, s. 49, 59). Herättäjä kannustaa ammatilliseen kasvuun ja riskien ottamiseen. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä, kuten ilmaista mielipiteensä työn joustavuudesta tai kyseenalaistaa työkäytäntöjä. (Bennett, 2025, s. 58; Leclerc ja muut, 2020). Tehokas oppiminen mahdollistetaan psykologisesti turvallisessa tilassa, jossa herättäjä opettaa keskustelutaitoja arkoihin aiheisiin, kuten syrjintään. Hän luo oppimisen kulttuuria antamalla rakentavaa palautetta. (Townsend & Romme, 2024). Herättäjä sallii virheet itseltään sekä muilta, mikä lisää inhimillisyyttä ja vahvistaa psykologista turvallisuutta (Edmondson, 1999; Leclerc ja muut, 2020).

Yhdistäjä rakentaa luottamuksen kulttuuria, joka on läheisesti yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. Tämä ilmenee hänen tavoitteessaan rohkaista työntekijöitä ottamaan vastuuta työtehtävistä ja osallistumaan päätöksentekoon. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, kun yksilöt uskovat sitoutumisellaan olevan enemmän positiivinen kuin negatiivinen vaikutus, he tuovat omia ehdotuksiaan esiin ja tätä tukee työn selkeä roolitus. (Donohue ja muut, 2025, s. 6–7; Leclerc ja muut, 2020). Yhdistäjä luo tilan, jossa kulttuurinen älykkyys vahvistuu. Tiimi kykenee toimimaan esimerkiksi erilaisien ihmisten kanssa ja työskentelemään kohti yhteistä päämäärää (Leclerc ja muut, 2023, s. 355, 358–360). Uuden työtiimin yhteinen tavoite ja ongelmanratkaisu lisäävät luottamusta tiimin sisällä ja vähentävät epävarmuutta, mikä helpottaa tiimin ajatuksien ja ehdotuksien jakamista. (Montani ja muut, 2025, s.2) Avoin ja säännöllinen kaksisuuntainen viestintä yhdistäjän ja työntekijän välillä on keino vahvistaa psykologista

turvallisuutta (Clarke ja muut, 2024, s. 157). Yhdistäjän rooli rakentaa yhteisöä työntekijöistä yhteisen tavoitteen ympärille synnyttää keskinäistä kunnioitusta, mikä tapahtuu avoimen kommunikoinnin keinoin. (Leclerc ja muut, 2020, s.112).

Välittämisen kulttuuri on ylläpitäjän työmaa, jossa psykologisesti turvallinen ilmapiiri nähdään työressurssina ja voimavarana, joka suojaa työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvointi on keskiössä ja sitä tuetaan myötätunnon keinoin (Leclerc ja muut, 2020, s.123; Shiddique ja muut, 2025, s. 12). Viikoittaiset tiimipalaverit normalisoivat tunteita ja tarpeita ilman pelkoa torjunnasta, mikä vahvistaa psykologista turvallisuutta ja rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan nopeammin myös vaikeita tunteita. (Crane, 2025, s.12; Edmondson, 1999). Vahvimmat ja tehokkaimmatkin tiimit tarvitsevat aikaa palautumiseen pitkittyneen rasituksen jälkeen. Ylläpitäjä kantaa vastuun fyysisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin edistämisestä (Leclerc ja muut, 2020; Phillips, 2025, s.3). Empatian näyttäminen ja sanoittaminen luo työntekijälle kokemuksen nähdyksi tulemisesta (Leclerc ja muut, 2020, s.125), jonka kautta psykologinen turvallisuus vahvistaa yhteyttä johtajan avoimuuden ja työntekijän äänen käytön välillä. Juuri empatian osoittaminen ja selkeät ohjeet koettiin tärkeiksi. (Rabiul ja muut, 2023, s. 59–60; Wax ja muut, 2024, s.179).

Psykologisen turvallisuuden luominen työyhteisöön on ihmiskeskeisen johtajan työkalu, jonka avulla hän voi luoda työyhteisöön erinomaisuuden kulttuuria oppimiseen ja virheiden sallimiseen, luottamuksen kulttuuria yhteisön rakentamisella, avoimella kommunikatiolla ja yhteisen päämäärän avulla sekä välittämisen kulttuuria empatian osoittamisella niin, että hän ei tuomitse vaan ymmärtää sekä työhyvinvoinnin edistämisellä. Ihmiskeskeisessä johtajuudessa kohtaavat psykologisen turvallisuuden ilmiöt, kuten oppiminen, luovuus, tiimin tehokkuus ja työhyvinvointi. Jokainen ilmiö pystytään liittämään ihmiskeskeiseen johtamiseen eri johtajaroolien näkökulmista, joten yhteys ihmiskeskeisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden välillä on aito. Tärkeää on huomioida, että psykologisen turvallisuuden elementit ja organisaatiotekijät limittyvät eri johtajaroolien

välillä. Ei siis voida yksiselitteisesti todeta, että vain tietty johtajarooli luo esimerkiksi empatiaa tai psykologista turvallisuutta. (Edmondson, 1999; Leclerc ja muut, 2020).

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa on useita aukkoja. Ensinnäkin tutkimus on länsimaapainotteista eikä kulttuurien välisiä eroja ole juurikaan tarkasteltu. Tutkimusta tarvitaan lisää siitä, miten kollektiivisissa ja individualistisissa kulttuureissa koetaan psykologinen turvallisuus. Toiseksi korkean psykologisen turvallisuuden tiimejä on tutkittu vähän, ja keskustelua käydään siitä, voiko liiallisesta turvallisuudesta olla haittaa. Joissain tutkimuksissa on havaittu, että erittäin korkean psykologisen turvallisuuden tiimeissä esiintyy epäeettistä käytöstä, koska jäsenet luottavat liikaa toisiinsa ja hyväksyvät epäeettiset toimintatavat. (Donohue ja muut, 2025, s.8). Ihmiskeskeisen johtamisen tutkimusaukot liittyvät myös länsimaapainotteisuuteen, ja tarve poikkikulttuuriselle ja monitieteelliselle tutkimukselle on tunnustettu (Safuan, 2025). Jatkotutkimuksissa tulee tarkastella psykologisen turvallisuuden ja ihmiskeskeisen johtamisen mahdollisia haittoja ja heikkouksia. Lisäksi tarvitaan enemmän tutkimusta ihmiskeskeisestä johtamisesta muissa organisaatioista kuin terveydenhuollosta.

Lähteet

- Anders', A. (2025). Human-Centered Leadership Development: A Communication-Based Approach and Transformational Leadership. *International Journal of Business Communication*, 62, 608–631. <https://doi.org/10.1177/23294884211056558>
- Bennett, D. (2025). Servant Leadership: Today's Leadership for Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Management Research*, 25, 54–60. Noudettu 5.11.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/servant-leadership-todays-generation-zs/docview/3239440241/se-2>
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A. & Malinen, S. (2024). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46, 152–176. <https://doi.org/10.1177/0143831X231226303>
- Crane, B. (2025). The empathy advantage: Balancing understanding with objectivity in leadership. *Business Horizons*, ennakoverkköjulkaisu. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.11.004>
- Donohue, R., Cooper, B., De Cieri, H., Sheehan, C. & Shea, T. (2025). Role overload and safety incidents: An examination of the individual- and team-level buffering effects of psychological safety. *Safety Science*, 193. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.107008>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elliot, B. & Wade, S. (2025). Five Leadership Lessons for 'Tough' CEOs. *MIT Sloan Management review*, 1–3. Noudettu 11.11.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/five-leadership-lessons-tough-ceos/docview/3230254863/se-2>
- Iqbal, A., Latif, K. & Ahmad, M. (2020). Servant leadership and employee innovative behavior: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement

at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

<https://doi.org/10.5465/256287>

Karppi, M., Hyrkkänen U. & Jokisaari, M. (2025). The consequences of shared leadership on job demands and job resources in project teams. *Project Leadership and Society*, 6, *ennakkoverkkojulkaisu*. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100203>

Kennedy, K., Campis, S., & Leclerc, L. (2020). Human-Centered Leadership: Creating Change From the Inside Out. *Nurse Leader*, 18, 227–231.

<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.03.009>

Leclerc, L., Kennedy, K. & Campis, S. (2023). Cultural Intelligence (CQ): Flex Your CQ Muscle Through a Human-Centered Leadership Workout! *Nurse Leader*, 21, 355–361. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.01.009>

Leclerc, L., Kennedy, K. & Campis, S. (2020). Human-Centered Leadership on Health Care: An Idea That's Time Has Come. *Nurs Admin Q*, 44, 117–126.

<https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000409>

Matinaro, V & Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3184–3193.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.151>

Montani, F., Dufour, L. & Andiappan, M. (2025). How and When Does Trust in Coworkers Make Newcomers More Innovative? The Dual Roles of Psychological Safety and Interpersonal Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 110, 1689–1701.

<https://doi.org/10.1037/apl0001297>

Peralta, C., Lourenco, P., Lopes, P., Bapista, C. & Pais, L. (2028). Team Development: Definition, Measurement and Relationships with Team Effectiveness. *Human Performance*, 31, 97–124. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455685>

Phillips, B. (2025). Trust: The Secret Sauce of Transformational Leadership in a Disrupted World. *Nurse Leader* 23, *ennakkoverkkojulkaisu*.

<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2025.102542>

- Pitkänen, L. (22.6.2023). SDP:n Ville Merinen ihmettelee eduskunnan puhekulttuurin ahdistavuutta: "En minä halua tottua tuommoiseen paskaan". *Yle*. Noudettu 29.9.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20038176>
- Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023). Psykologista turvallisuutta tukeva työkuulttuuri: Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus* 43, 257–272. <https://doi.org/10.33336/aik.130393>
- Rabiul, K., Rashed, K. & Rashid, H. (2023). Transformantional leadership style and psychological safety to meaningful work: moderating role customer incivility. *Journal of Management Development*, 43, 49–67. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0292>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Essentials of organizational behavior (Fifteenth edition. Global edition.)*. Pearson.
- Rotter, J. (1967). New scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Safuan, S. (2025). A Bibliometric analysis of human-centered leadership: past, present, and future paths. *International Journal of Professional Business Review*, 10, 1–27. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5319>
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin (2.painos)*. Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö, Julkisjohtaminen. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-082-5>
- Siddique, A., Liu, L., Farooq, S. & Ud Din, Q. (2025). Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals. *Acta Psychologica*, 257. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105069>
- Townsend, M. & Romme, A. (2024). The emerging Concept of the Human-Centered Organization: A Review and Synthesis of the Literature. *Humanistic Management Journal*, 9, 53–74. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Wax, A., Acencio, R., Bentley, J.R. & Warren, C. (2024). Safety first! Psychological safety as a driver of learning in functionally diverse, self-assembled teams. *Team*

Performance Management: An International Journal 30, 173–194.

<https://doi.org/10.1108/TPM-02-2024-0017>