



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Reetta Afflekt

Organisaatioresilienssin rakennuspalikat

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus psykologisen turvallisuuden roolista
organisaatioresilienssin muodostumiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Reetta Afflekt		
Tutkielman nimi:	Organisaatioresilienssin rakennuspalikat : Systemaattinen kirjallisuuskatsaus psykologisen turvallisuuden roolista organisaatioresilienssin muodostumiseen		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Tomi Niemi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	91

TIIVISTELMÄ:

Organisaatioilta vaaditaan tänä päivänä jatkuvaa muuntautumiskykyä ja joustavuutta. Tämä tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden kehittyä ja innovoida, mutta toisaalta pakottaa tarkastelemaan organisaation resilienssiä mahdollisten haasteiden varalle. Organisaatioresilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä palautua haasteista ja toisaalta myös oppia ja kehittyä niistä. Parhaimmillaan resilienssillä organisaatiolla on mahdollista jopa löytää uusia, toimivampia toimintatapoja ja resursoida työvoimaa entistä tehokkaammin sekä kasvattaa kilpailukykyään. Kun organisaatiossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, voivat työntekijät ottaa vapaammin riskejä, olla luovia ja ilmaista omia mielipiteitään, ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Psykologinen turvallisuus on seurausta läpinäkyvästä johtamisesta, organisaation tuesta, tiimin välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta sekä kunnioituksesta.

Tutkielmassa tutkittiin organisaatioresilienssin sekä psykologisen turvallisuuden ja sen tekijöiden välistä kytköstä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta ja tekoprosessi noudatti Finkin (2005) luomaa mallia. Aiemmassa kirjallisuudessa käsitteiden välinen yhteys on jäänyt valtaosin toteamatta ja tutkielmassa haluttiin selvittää mahdollisen tutkimusaukon paikkansapitävyyttä systemaattinen kirjallisuuskatsaus -menetelmän avulla. Tutkimusaineiston valintaprosessi toteutettiin menetelmälle tunnusomaisesti mahdollisimman luotettavasti sekä läpinäkyvästi Prisma -mallin avulla. Mukaan valittiin yhteensä 25 tieteellistä julkaisua. Aineiston analyysi toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatioresilienssin kannalta on tunnistettu vain osassa julkaisuista. Täten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä havaittu tutkimusaukko voitiin tällä tutkimuksella vahvistaa. Suurimmassa osassa tutkimusaineiston julkaisuista, psykologiselle turvallisuudelle ominaisia tekijöitä oli kuitenkin nimetty organisaation resilienssiä kasvattaviksi piirteiksi, yhdistämättä näitä psykologiseen turvallisuuteen. Näitä piirteitä olivat muun muassa organisaatiossa vallitseva arvostus, kyky innovoida ja työntekijöiden mahdollisuus kertoa avoimesti ideoistaan sekä virheistään.

Psykologisen turvallisuuden kytkeminen organisaatioresilienssitutkimukseen on välttämätöntä ja näiden kahden ilmiön välinen yhteys on tunnistettava. Psykologinen turvallisuus on edellytys tiimirajat ylittäväille, avoimelle vuorovaikutukselle sekä luottamukselle esihenkilön ja alaisten välillä. Ilman psykologisesti turvallista ilmapiiriä ihmiset vaikenivat, passivoituvat ja heidän välilleen syntyy helposti konflikteja: tällaiset vaikutukset ovat organisaatioresilienssin muodostumisen kannalta erittäin kriittisiä. Jos organisaation resilienssi on matala, kriisitilanteissa puuttuu joustavuutta, kykyä toimia luovasti eikä organisaatio välttämättä toivu ennalleen.

AVAINSANAT: organisaatioresilienssi, psykologinen turvallisuus, organisaatio, tutkimusaukko systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Sisällys

1.	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä rakenne	8
2.	Psykologinen turvallisuus	12
2.1	Turvallisuuden eri ulottuvuudet	12
2.2	Psykologisen turvallisuuden taustaa	14
2.3	Psykologisen turvallisuuden tekijät organisaatiossa	18
2.4	Psykologisen turvallisuuden seuraukset organisaatiossa	23
3.	Organisaatioresilienssi	28
3.1	Resilienssi	28
3.2	Resilienssi organisaation ominaisuutena	31
3.3	Organisaatioresilienssin riippuvuus psykologisesta turvallisuudesta	37
4.	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	39
4.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	39
4.2	Tutkimusprosessi	43
4.2.1	Prosessikuvaus	43
4.2.2	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	45
4.2.3	Tutkimusaineiston valinta	48
4.2.4	Aineiston analyysi	52
5.	Tulokset	56
5.1	Aineiston kuvaus	56
5.2	Organisaatioresilienssin kannalta olennaiset psykologiset turvallisuuden ominaispiirteet	61
5.3	Psykologisen turvallisuuden rooli organisaation resilienssin muodostumiselle	66
6.	Johtopäätökset ja pohdinta	69
6.1	Johtopäätökset	69
6.2	Tutkielman kriittinen arviointi	73

6.3 Pohdinta	76
Lähteet	79
Liitteet	88

Kuviot

Kuvio 1. Clarkin psykologisen turvallisuuden tasot.	17
Kuvio 2. Tiimien psykologisen turvallisuuden tekijöiden ja seurausten malli.	20
Kuvio 3. Organisaatioresilienssin edellytykset.	35
Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Finkin mallia mukailleen.	44
Kuvio 5. PRISMA-kaavio hakutulosten seulonnasta.	49
Kuvio 6. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.	50
Kuvio 7. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet.	53
Kuvio 8. Tietokannat, joissa aineistoon valitut tutkimukset on julkaistu.	57
Kuvio 9. Aineistoon valittujen tutkimusten julkaisumaa.	58
Kuvio 10. Aineistoon valittujen tutkimusten julkaisuvuosi.	59
Kuvio 11. Aineistoon valittujen tutkimusten alkuperäinen julkaisualusta.	60
Kuvio 12. Aineistoon valittujen julkaisuiden tutkimusmenetelmä.	61
Kuvio 13. Organisaatioresilienssin muodostumisen ja psykologisen turvallisuuden yhteisiä tekijöitä.	62
Kuvio 14. Organisaatioresilienssin muodostuminen ja psykologisen turvallisuuden yhteisiä tekijöitä sekä tutkimusaineistossa tunnistamatta jääneitä psykologisen turvallisuuden edellytyksiä ja vaikutuksia organisaatioon.	72

Taulukot

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi.	41
Taulukko 2. Tietokantojen esittely.	47

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineisto	88
----------------------------------	----

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Elämme alati muuttuvassa ja kompleksisessa yhteiskunnassa, jossa arjessa sekä työelämässä on yhä vähemmän tuttuja ja turvallisia rutiineja. Työpaikoilla organisaatiot odottavat työntekijöiltä muuntautumiskykyä, innovatiivisuutta ja joustavuutta. Jokaiselta vaaditaan kykyä oppia ja omaksua nopeasti uutta, valmiuksia kohdata ja sietää stressiä sekä kuormitusta. Jotta organisaatioissa pystyttäisiin vastaamaan tämän päivän vaatimuksiin, on työkuulttuurin ja johtamisen on oltava arvostavaa, kannustavaa ja voimakasta hierarkioista on luovuttava. Organisaatioiden on saavutettava luottamusta työntekijöitä kohtaan, jotta tarvittavaa ketteryttä voidaan saavuttaa. Tämän avulla selvittää arjesta, muutoksista ja yllättävistäkin haasteista sekä luodaan edellytykset toiminnan kehitykselle.

Organisaatioiden on oltava resiliентtejä (mm. Alliger ja muut, 2015) ja organisaatioresilienssin kannalta psykologisen turvallisuuden läsnäolo monitasoisesti on kriittistä (mm. Wang ja muut, 2024; Van den Berg ja muut, 2022). Nämä ilmiöt ovat nousseet ajankohtaisiksi aiheiksi niin uutismedioissa, kirjallisuudessa kuin podcasteissakin. Psykologinen turvallisuus (Edmondson & Lei, 2014) ja resilienssi (Saari, 2016) tunnistettu tärkeiksi tutkimusaiheiksi eri tieteenaloilla. Käsitteitä on tutkittu erikseen, mutta vaikka organisaatioresilienssin sekä psykologisen turvallisuuden välinen yhteys on huomattava, tätä kytköstä ei ole kuitenkaan tarpeeksi arvioitu. Havainto antaa aiheutta tutkimuksen tekemiselle mahdollisen tutkimusaukon tunnistamiseksi ja tämän tutkielman tarkoitus on täyttää todettu, varsin selvä tutkimusaukko.

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan Edmondsonin (2019, s. 15–19) mukaan koetua ilmapiiriä, jossa ihmisillä on tarpeeksi turvallinen olo olla omana itsenään, kertoa rohkeasti omista ideoistaan, kysyä kysymyksiä, pyytää apua tai palautetta ja käydä

rehellisiä keskusteluita, ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta, häpeästä tai epäonnistumisesta. Kun työpaikalle saadaan luotua psykologisesti turvallinen ilmapiiri, ruokkii se avoimen vuorovaikutuksen lisäksi ihmisten työmotivaatiota. Vuorovaikutus on organisaation keskeinen voimavara ja vaikuttamisen keino, kuin myös välttämätön tekijä organisaation kehittymisen ja toiminnan jalostumisen suhteen.

Johtajien ja esihenkilöiden rooli psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tai vastaavasti puuttumiseen on väistämätön. Edmondson (2019) tuo esille tämän päivän johtajien vastuun siitä, että työpaikoille pystytään luomaan ilmapiiri, joka sallii avoimen vuorovaikutuksen. Esihenkilöiden rooli on vuosien aikana muuttunut. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 1.1.) toteavat nykypäivän esihenkilöiden aseman muuttuneen pois käskytystä kohti itseohjautuvuutta tukevaa johtamista. Tällainen johtamistyyli vaatii luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä, mutta onnistuessaan se lisää Kalliomaan ja Kettusen (2010, 1.1.) mukaan selvästi ihmisten sitoutumista organisaatioon sekä työhyvinvointia. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös psykologisen turvallisuuden ilmenemiseen.

Jotta organisaatioissa syntyisi eri tasoista psykologista turvallisuutta, on koko henkilökunnan välillä oltava keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta (Edmondson, 2019). Clarkin (2020) mukaan mitä enemmän organisaatiossa voidaan osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan, sitä enemmän he ovat työpaikoilla omina itsenään sekä heijastavat käytöksellään saavutettua psykologisen turvallisuuden tasoa. Nämä tasot voivat mahdollistaa niin uuden oppimisen, innovoinnin kuin tiimirajojen ylittämisen.

Organisaatioresilienssille on Saaren (2016, s. 241) mukaan tämän päivän työelämässä tarvetta enemmän kuin koskaan aiemmin, johtuen työelämän luomista paineista, vaatimuksista ketteryyden sekä muutoskyvykkyyden suhteen. Organisaation resilienssillä tarkoitetaan organisaation selviytymiskykyä kriisitilanteista eli kykyä toipua ja palautua ennalleen näistä. Lisäksi resilienssi on organisaation sopeutumiskykyä eli kykyä oppia ja kehittää toimintaa näiden odottamattomien tapahtumien myötä (Duchek, 2020).

Legnick-Hall ja muut (2011) ovat nimenneet organisaation resilienssin muodostumisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi muun muassa organisaation vahvan ja selkeän vision sekä työntekijöiden kyvyn oppia uutta, mutta myös kyvyn luopua vanhoista ja toimimattomista prosesseista. On tärkeää, että organisaatiossa jokainen tietää ja tunnistaa oman roolinsa, minkä lisäksi on oltava kykyä innovoida sekä jakaa omaa osaamistaan muille. Organisaatioresilienssin muodostumisen kannalta työpaikan ihmissuhteet tulisi nähdä yhtenä merkittävänä rakenteena, johon tulisi panostaa. Ilman ihmisten välistä luottamusta organisaatio on haavoittuvassa tilassa ja tämä ongelma voi tulla esille pahimmillaan vasta kriisitilanteessa, jolloin organisaatiolta vaaditaan erityistä joustavuutta ja uskoa omaan sekä tiimin kykyihin (Bartel ja Rockmann, 2023, s.19).

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee organisaatioresilienssiä sekä psykologista turvallisuutta ilmiöinä ja pyrkii selvittämään näiden ilmiöiden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa selvitetään, millainen rooli psykologisella turvallisuudella tunnistetaan olevan organisaation resilienssin muodostumisen kannalta. Lisäksi pyritään tunnistamaan mitä psykologisen turvallisuuden piirteitä on nimetty organisaatioresilienssin kasvattajaksi. Aihe on ajankohtainen, sillä koronapandemian (Covid-19) myötä organisaatioiden turvallisuus sekä resilienssi ovat nousseet kiinnostavaksi tutkimuskohteeksi. Tunnistettuna ilmiönä psykologinen turvallisuus on suhteellisen tuore, mutta sen tuomat hyödyt tai vastaavasti sen puutteesta johtuvat haitat ovat läsnä eri organisaatioissa.

Tutkimus toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena vastaamaan havaittuun tutkimusaukkoon. Metodien avulla kootaan jäsennellysti yhteen organisaatioresilienssiä koskevaa tutkimuskirjallisuutta sekä selvitetään, onko kirjallisuudessa tunnistettu organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden tai sen ominaispiirteiden välistä riippuvuutta. Tavoitteena on myös tutkia, onko ominaispiirteitä nimetty, ilman, että julkaisuissa on osattu yhdistää nämä psykologiseksi turvallisuudeksi. Tutkielma lähestyy

tutkimusongelmaa tieteellisen käsitteiden määrittelyn näkökulmasta sekä erityisesti aiheeseen perehtyvän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkielma vastaa tutkimustavoitteeseen seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1) Mitkä psykologisen turvallisuuden ominaispiirteet vaikuttavat organisaatioresilienssin muodostumiseen?**

- 2) Miten psykologisen turvallisuuden -käsite on tunnistettu organisaatioresilienssiä koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa?**

Tutkimuksessa muodostetaan teoreettinen viitekehys taustoittamaan psykologista turvallisuutta ja organisaatioresilienssiä. Teoreettisen viitekehyksen myötä löydetään mahdollinen tutkimusaukko näiden ilmiöiden välisestä yhteydestä ja vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, noudattaen Finkin (2005) luomaa mallia sen tekoprosessista. Organisaatioresilienssiä tutkivista julkaisuista etsitään kirjallisuuskatsauksen avulla, onko psykologisella turvallisuudella tai sen ominaispiirteillä tunnistettu olevan vaikutuksista organisaation resilienssin kasvuun eli voidaanko olettaa tutkimusaukosta todeta oikeaksi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus osaltaan täydentää ensimmäistä tutkimuskysymystä ja vastaa toiseen tutkimuskysymykseen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka avulla voidaan saavuttaa aiheesta tehdyt alkuperäistutkimukset ja luoda löydösten perusteella synteesi eli kokonaiskuva siitä, mitä aiheesta jo tiedetään ja mitä ei tiedetä (Vilkkä, 2023). Sauer ja Seuringin (2023, s. 1909) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus on sopiva metodi paljastamaan kirjallisuudessa esiintyviä tutkimusaukkoja, jonka vuoksi sen katsottiin soveltuvan parhaiten tutkimuskysymysten ratkaisemiseen.

Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tunnusomaisesti, tutkimusprosessi esitetään läpi työn mahdollisimman läpinäkyvästi. Tutkielmassa hyödynnetään PRISMA-menetelmää tuomaan jäsennellysti esille sen, kuinka tutkimusaineiston hakuprosessi on

suoritettu. Tulosten analysoinnissa sekä johtopäätösten teossa käytetään laadullista sisällönanalyysia. Tämä menetelmä valittiin, koska sisällönanalyysia käytetään yleensä kuvaamaan ilmiöitä tai siihen liittyviä ominaispiirteitä, kuten tässäkin tutkimuksessa on tarkoitus (Elo ja muut, 2022, s. 215.) Sisällönanalyysimuodoksi valikoitui abduktiivinen eli teoriaohjaava analyysi, jossa yhdistyvät teoria sekä tutkijan oma havainnointi (Tuomi ja Sarajärvi, 2019, 4.2.)

Rakenteellisesti tutkielma etenee seuraavasti: ensin johdanto, sitten teoreettinen viitekehys, menetelmäosio, tulokset sekä viimeisenä johtopäätökset. Johdannossa tuodaan esille tutkimuksen taustaa sekä perustellaan, miksi organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden välisen yhteyden tutkiminen on ajankohtaista sekä merkityksellistä. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Teoreettinen viitekehys esitetään luvuissa 2 ja 3. Näissä luvuissa perehdytään tutkielman kannalta olennaisiin käsitteisiin: psykologinen turvallisuus sekä organisaatioresilienssi, jotka avataan lukijalle ilmiöinä. Tarkoituksena on selventää, millaisista tekijöistä ilmiöt koostuvat ja kuvaillaan millaisia seurauksia organisaatiolle psykologisen turvallisuuden tai organisaatioresilienssin läsnäolosta tai vastaavasti niiden puutteesta koituu.

Luvussa 4 esitellään systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä. Siinä perustellaan, miksi kyseinen menetelmä on tähän tutkimukseen valittu sekä tuodaan esille tutkimusprosessin vaiheet. Lisäksi avataan millä perustein tutkimusaineisto valittiin ja kuvataan tapaa, jolla sisällön analyysi suoritettiin. Viidennessä luvussa keskitytään tutkielman tuloksiin. Ensin esitellään valittu tutkimusaineisto ja sen laaja-alaisuus. Kuvioiden avulla todennetaan esimerkiksi miltä julkaisu vuosilta tutkimukset ovat ja mitä tutkimusmenetelmiä julkaisujen teossa on käytetty. Sen jälkeen käydään läpi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla saadut tutkimustulokset.

Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista ja koostetaan vastaus esitettyihin tutkimuskysymyksiin yhteenvedon sekä

pohdinnan kautta. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, arvioidaan kriittisesti työn onnistumista sekä avataan mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2. Psykologinen turvallisuus

2.1 Turvallisuuden eri ulottuvuudet

Turvallisuus on laaja ja suhteellinen käsite. Puhuttaessa turvallisuuden ja riskien konsepteista, on kaikilla meistä intuitiivinen käsitys siitä, mitä nämä konseptit tarkoittavat. Vaikka käsitykset ovatkin ihmisten välillä keskenään pitkälti samankaltaisia ja universaaleja, aiheuttaa käsitteiden tarkempi avaaminen ja niihin syventyminen ihmisten kesken kuitenkin eriäviä mielipiteitä, johtuen esimerkiksi yksilöiden omista kokemuksista, näkemysistä sekä ymmärryksestä (Blokland ja Reniers, 2019, s. 1). Tämä on myös nähtävillä turvallisuutta koskevissa tieteellisissä tutkimuksissa, joista Bloklandin ja Reniersin (2019, s. 14) mukaan puuttuu yhdenmukainen määritelmä siitä mitä turvallisuus todella on. Myös Virta (2011, s.122) tunnustaa turvallisuusolevan monia ja termiä määritellään tieteenaloittain sekä eri näkökulmista. Yhteinen käsitteistö helpottaisi monitieteisen tutkimuksen toteuttamista. Blokland ja Reniers (2019, s. 2) mainitsevat yhteisen käsitteistön ja yhteneväisen turvallisuuskonseptin puuttumisen tuovan haasteita myös muun muassa turvallisuuden mittaamiseen tai turvallisuuskäytänteiden kehittämiseen, siksi organisaatioissa etenkin johdolla tulisi olla sama käsitys riskien, turvan sekä turvallisuuden konsepteista.

Turvallisuus ja vastaavasti turvattomuus vaikuttavat laajalti koko yhteiskuntaan; sen toimintaan ja rakenteeseen. Ne liittyvät vahvasti kaikkiin elämän osa-alueisiin, yksilöiden ja ihmisryhmien erilaisiin kokemuksiin, mielikuviin sekä käsityksiin. Virran (2011, s. 118) mukaan turvallisuus toimii kaiken inhimillisen organisoitumisen sekä yhteistyön perusteena ja syynä. Hän esittää valtio- ja hallintotieteissä tulkittavan, että elämän säilyttämisen varmistamiseksi kautta aikain on tehty liittoumia ja organisoitumista. Perinteisiä keinoja ovat esimerkiksi laki, oikeus sekä armeija. Virta (2011, s.119) määrittelee yksilön olevan turvallisuuden *subjekti* (toimija) ja *objekti* (kohde). Näin ollen ihmisten keskenään

tekemä yhteistyö ja organisoituminen turvallisuuden vuoksi, tuottavat niin turvallisuutta kuin turvallisuuden tunnetta.

Mäkinen (2005, s. 98) esittää turvallisuudella olevan viisi erilaista tasoa ja näillä kaikilla omat toimijansa ja tekijänsä. Ylin taso on globaali, seuraava taso on globaalin alataso kattaen esimerkiksi kansainväliset organisaatiot sekä yhdistykset, kolmas taso on valtiolininen ja kansakunnallinen, seuraava taso koostuu organisoiduista ryhmistä, jotka yrittävät vaikuttaa yksilöiden käytökseen sekä alin turvallisuuden taso on individuaalinen taso.

Suomenkieliseen sanaan ”*turvallisuus*” sisältyy paljon erilaisia merkityksiä. Lumijärven ja Virran (2011, s. 171) mukaan se kattaa niin englannin kielen sanojen *security* ja *safety* konnotaatiot. Sanan *security* juuret ovat latinassa: *se* tarkoittaa ilman ja *cura* tarkoittaa pelkoa, huolta, ahdistusta ja kipua. *Security* tarkoittaa varmuutta, suojattua, vapautta peloista, vaaroista, riskeistä, huolista tai ahdistuksesta. Sanalla *safety* tarkoitetaan niin vapautta riskeistä ja vaaroista kuin myös fyysisiä olosuhteita, kuten ruumiin ja omaisuuden turvallisuutta.

Suojanen (2022) esittää, että on olemassa kolmenlaista tasoa turvallisuuden suhteen: 1) *negatiivisten asioiden puuttuminen*, 2) *positiivisten asioiden läsnäolo*, ja 3) *turvallisuuden miettimisen tarpeettomuus*. Negatiivisten asioiden puuttumisella viitataan siihen, ettei koe turvattomuutta tai pelkoa, eikä vastassa ole konkreettista uhkaa. Positiivisten asioiden läsnäololla tarkoitetaan positiivisten tunteiden, kuten onnellisuuden, rohkeuden ja suojan tunteen läsnäoloa sekä rauhallista ympäristöä. Kolmas luokka, turvallisuuden miettimisen tarpeettomuus, tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että turvallisuus on usein silloin läsnä, kun sitä ei tarvitse miettiä tai siihen ei tarvitse hakeutua. (Suojanen, 2022).

Erityisesti subjektiivisella eli koetulla turvallisuudella on valtavasti vaikutuksia ihmisten elämään ja hyvinvointiin. Subjektiivinen turvallisuuden tunne on hyvin yksilöllinen ja siksi vaikeasti määriteltävissä. Mäkinen (2005, s. 95) esittää turvallisuuden olevan kaikkien

yksilöiden peruspyrkimys. Samalla se on yksi ihmisen perustarpeista, joka muodostaa hyvinvoinnin perustan. Mäkisen (2005, s. 95) mukaan turvallisuus voidaan määritellä yksilön tarpeena kolmella eri tavalla. Ensimmäinen on turvallisuuden kuvaaminen tarpeena suojautua sekä puolustautua ulkopuolisia vaaroilta. Toinen on turvallisuuden toteuttaminen tarpeena jatkuvuudelle ja järjestykselle. Kolmas on turvallisuuden tarpeen tulkitseminen kokeeksi saavuttaa sisäinen henkinen tasapaino.

2.2 Psykologisen turvallisuuden taustaa

Nykypäivän työelämässä ja organisaatioissa korostuu yksittäisten työntekijöiden rohkeus; rohkeus tehdä päätöksiä, rohkeus toimia ja rohkeus innovoida. Rohkeuden tunteen saavuttamiseksi tarvitaan tunnetta siitä, että tulee hyväksytyksi omana itsenään, ja omilla ajatuksilla sekä päätöksillä on merkitystä. Jotta ihminen voi olla rohkea, hän tarvitsee turvallisen ilmapiirin ympärilleen, kohdatakseen vastaantulevat haasteet. (Rinne, 2021, luku 1). Tämän kaltaista ilmiötä kuvaamaan on tunnistettu käsite: *psykologinen turvallisuus*, jonka läsnäolo mahdollistaa työpaikalla koetun turvallisuuden tunteen riskien ottoa varten sekä avoimen vuorovaikutuksen toisten kanssa (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Tarve psykologiselle turvallisuudelle organisaatioissa on noussut, työelämän vaatimusten, innovatiivisuuden, jatkuvan kehityksen ja muutosten myötä. Tänä päivänä ei enää riitä, että työpaikalla toteutuu perinteinen turvallisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi onnettomuusriskien minimoimista tai lain noudattamista. Työyhteisöjä sekä yksilöiden kokemuksia on tarkasteltava monipuolisemmin, huomioiden muun muassa vuorovaikutuksen ja johtajuuden merkitykset.

Psykologinen turvallisuus on syvälinen käsite, jonka määrittely riippuu paljon näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi yksilötason kokemuksena tai työyhteisössä ja tiimissä vallitsevana ilmapiirinä. Jonkin verran ilmiötä on myös tutkittu organisaatiotasolla, mutta käytännössä tämä koskee vain korkeintaan keskisuuria yrityksiä ja

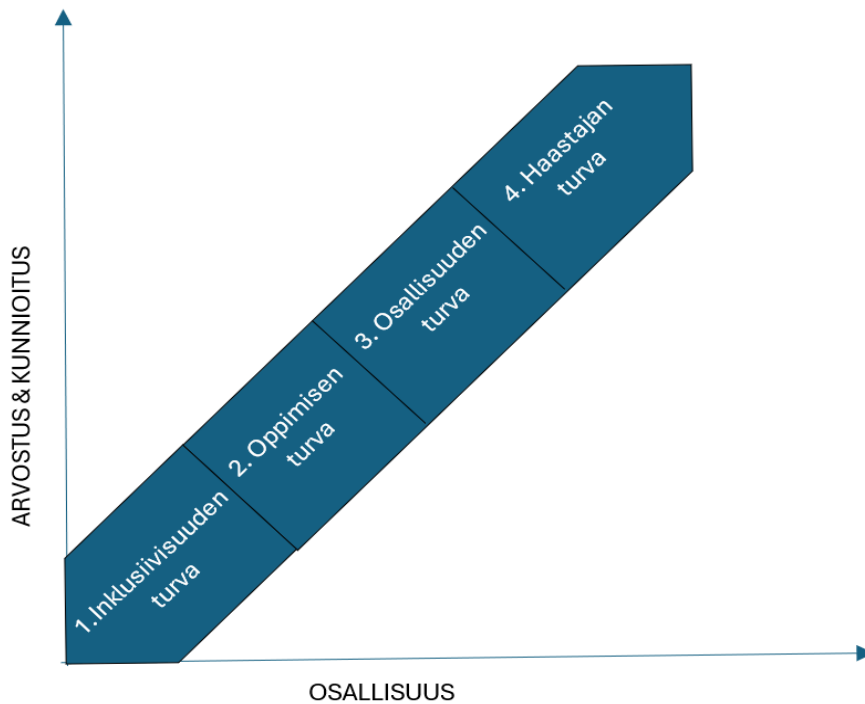
organisaatioita, sillä suurempien organisaatioiden vallitsevaa, yhtenäistä organisaatioilmapiiriä ei ole voitu todentaa (Baer & Frese, 2003, s. 57).

Alun perin psykologinen turvallisuus -ilmiön esittelivät hallintotieteisiin Massachusetts Institute of Technologyn professorit Edgar Schein ja Warren Bennis 1965. He esittivät sen olevan merkittävä tekijä organisaatioiden muutosprosesseissa. Scheinin ja Bennisin (1965) mukaan psykologisella turvallisuudella voidaan vähentää muutosten tuomia työntekijöiden uhkakuvia sekä luoda turvallinen, uuden oppimiseen kannustava ilmapiiri organisaatioissa. Heidän lähtökohtansa tutkimuksissa oli nimenomaan yksilön kokemuksesta. (Frazier ja muut, 2017, s.115–116.) Sittemmin psykologista turvallisuutta, painotuen yksilön näkökulmaan, on tutkinut 1990-luvulla Bostonin yliopiston professori William Kahn. Kahn (1990, s. 708) esitti psykologisen turvallisuuden tarkoittavan yksilön turvallisuuden tunnetta ja tämän mahdollistavan sosiaalisten riskien oton, ilman pelkoa esimerkiksi työpaikan menetyksestä tai itsetunnon kärsimisestä. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus on vahvasti sidoksissa työn imuun sekä työntekijän sitoutumisessa organisaatioon.

Psykologista turvallisuutta on alettu tutkia laajemmin 1990-luvulla, erityisesti organisaatiotutkimuksen, johtamisen, sosiaalipsykologian ja terveydenhuollon johtamisen aloilla (Edmondson & Lei, 2014, s. 36). Yksi merkittävimmistä psykologisen turvallisuuden tutkijoista ja alan pioneereista on Harvardin yliopiston professori Amy Edmondson. Hänen tutkimuksensa painottuvat nimenomaan ryhmätasolle, tiimien kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Edmondson (2019, s. xvi) määrittelee psykologisen turvallisuuden työyhteisön tasolla ilmapiirinä, jossa ihmisten on helppo olla omana itsenään sekä on mahdollisuus avoimelle vuorovaikutukselle. Yksilöiden kokema psykologinen turvallisuus mahdollistaa tiimissä sosiaalisten riskien ottamisen, ilman että ihmisillä on pelkoa siitä, että heidän tarvitsee vasteena kokea häpeää tai tulla torjutuksi. Edmondsonin (2019, s.8) mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä vallitsee arvostus ja luottamus tiimin jäsenien välillä. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijät voivat vapaammin innovoida, jakaa tietoa keskenään sekä raportoida rohkeammin virheistään.

Timothy R. Clark (2020) on tunnistanut toistuvan ja johdonmukaisen mallin, jolla sosiaalisissa yksiköissä, kuten organisaatioissa luodaan psykologista turvallisuutta ja miten yksilöt sen kokevat. Clark on sosiaalitieteiden tohtori Oxfordin yliopistosta ja työskentelee johtamisen konsultoinnin sekä organisaatiokulttuurin kehittämisen parissa. Hän on laatinut neljän tason mallin (kuvio 1), jonka avulla psykologisen turvallisuuden tasoa voidaan tarkastella sosiaalisissa yksiköissä kuten organisaatioissa. Mallissa edetään tasolta tasolle, kaikkien tasojen pohjautuessa yleiseen kunnioitukseen, arvostukseen sekä luvalisuuteen.

Psykologisen turvallisuuden tasot Clarkin (2020) mallissa ovat: *inklusiivisuuden turva* (inclusion safety), *oppimisen turva* (learner safety), *osallisuuden turva* (contributor safety) sekä *haastajan turva* (challenger safety). Tätä neljän vaiheen mallia, voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioissa diagnostisena työkaluna psykologisen turvallisuuden tason arvioimiseksi. Clarkin (2020) mukaan organisaatioiden myöntäessä työntekijöilleen enemmän kunnioitusta sekä lupa olla oma itsensä, yksilöt alkavat heijastaa käytöksessään heille tarjotun psykologisen turvallisuuden tasoa. Linearisesti tasolta tasolle edettäessä, yksilöitä rohkaistaan sitoutumaan ryhmään enemmän ja osallisuus sekä autonomia kasvavat.



Kuvio 1. Clarkin psykologisen turvallisuuden tasot (mukailtu Clark, 2020).

Ensimmäisellä psykologisen turvallisuuden tasolla, *inklusiivisuuden turvalla*, Clark (2020) tarkoittaa ryhmään mukaan ottamista, suvaitsevaisuutta sekä yksilön hyväksymistä sellaisena kuin hän todella on. Se merkitsee yksilölle yhteisöön tai tiimiin kuulumisen turvaa. Clarkin (2020) mukaan inklusiivisuuden turvan tasolla yksilöt ovat kuitenkin vielä passiivisia, yksilöt otetaan mukaan esimerkiksi yhteisille kahvitauoille, koska se on moraalisesti oikein.

Toinen psykologisen turvallisuuden taso on *oppimisen turva*. Tämä tarkoittaa Clarkin (2020) mukaan sitä, että yksilöt kokevat olonsa turvalliseksi esittää ryhmässä kysymyksiä, kokeilla ja tehdä virheitä. Tällä tasolla on mahdollista kasvattaa luottamusta, joustavuutta sekä itsenäisyyttä. Johtajan ja muun tiimin tuomalla kannustuksella on psykologisen turvallisuuden kasvattamisen kannalta paljon merkitystä oppimisen turvan tasolla. Inklusiivisuuden turvan tasolla yksilöt helposti passivoituvat, mutta oppimisen turvan tasolla uskalletaan ylittää osaamattomuuden kynnyksen ja siten osallistua esimerkiksi itsensä ja työyhteisön kehittämiseen.

Clark (2020) esittää, että kolmas psykologisen turvallisuuden taso, *osallisuuden turva*, mahdollistaa yksilöiden olla aktiivisia ja täysivaltaisia tiimin jäseniä. Osallisuuden turva on osittain sidottuna titteliin tai asemaan, tarkoittaen sitä, että yksilöitä odotetaan käyttäytymään tietyn roolinsa mukaisesti. Osallisuuden turva saavutetaankin, kun yksilön nähdään suoriutuvan omista työtehtävistään ja sen myötä muu ryhmä sekä johtaja kykenevät tarjoamaan rohkaisua ja toisaalta lisäämään vaikutusvaltaa.

Neljäs ja viimeinen Clarkin (2020) esittämä psykologisen turvallisuuden taso on *haastajan turva*. Kun yhteisössä on saavutettu tämä taso, voivat yksilöt haastaa vallitsevat normit sekä rikkoa roolinsa tuomia rajoja ilman pelkoa esimerkiksi kustosta tai riskistä vahingoittaa omaa asemaansa tai mainettaan. Tällä psykologisen turvallisuuden tasolla yksilöillä on riittävästi itsevarmuutta kertoa ääneen omia ideoitaan, he ovat voittaneet muutumispaineet ja siten voivat vapaasti osallistua luovaan prosessiin ja innovointiin.

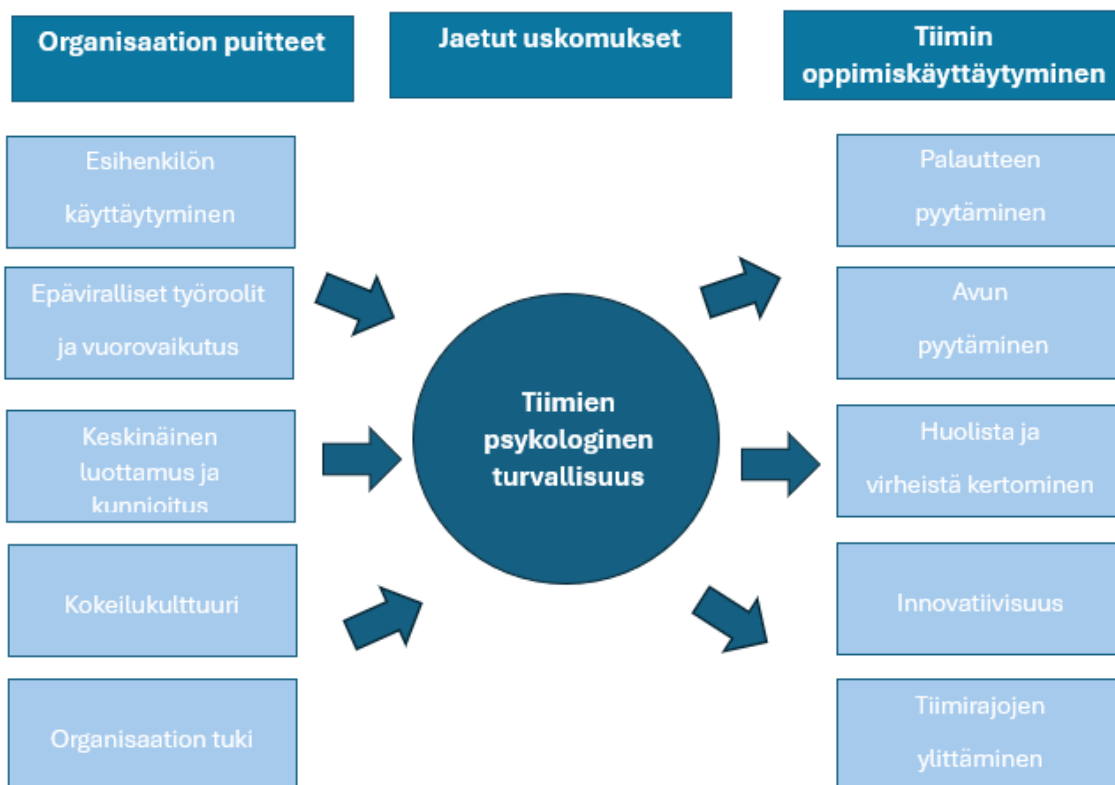
Psykologisen turvallisuuden mallissaan Clark (2020) korostaa johtajan roolia. Ei riitä, että johtaja luo visioita ja asettaa organisaatiolle strategioita vaan hän on myös merkittävässä roolissa sosiaalisen arkkitehtuurin luomisessa. Yksilöille on annettava kunnioitusta ja oikeus kokea olonsa osalliseksi, oppia sekä innovoida. Clarkin (2020) mukaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri syntyy yhteisöihin johtamiskulttuurilla, joka mallintaa muille avointa ja arvostavaa käytöstä. Pelko konflikteista saa taas ihmiset vaikenemaan, hiljaisuus ja passiivisuus ovat työyhteisölle ja organisaatiolle etenkin pitkällä tähtäimellä haitallisia.

2.3 Psykologisen turvallisuuden tekijät organisaatiossa

Tässä tutkielmassa esitellään Edmondsonin (2003) teoriaa psykologisesta turvallisuudesta organisaation ominaisuutena, eritoten hänen luomaansa mallia psykologisen turvallisuuden tekijöistä sekä vaikutuksista. Tämä malli selkeyttää psykologisen turvallisuuden edellytyksiä sekä seurauksia työyhteisössä. Malli, jota kuvio 2 mukailee, on alun

perin tehty englanniksi, joten tähän työhön se on koitettu avata ja suomentaa mahdollisimman hyvin vastaamaan alkuperäistä, ilman että termien merkitys muuttuisi. Mallin mukaan psykologinen turvallisuus on tiimin kesken jaettu, yhteinen uskomus, joka syntyy organisaation puitteiden ja käytänteiden kautta. Psykologinen turvallisuus on edellytys tiimin oppimiskäyttäytymiselle eli avun ja palautteen pyytämiselle, huolista ja virheistä puhumiselle, kuin myös innovatiivisuudelle ja rajojen ylittämiselle (Edmondson, 2003.)

Myös Kahnin (1990) tutkimus todistaa Edmondsonin (2003) mallin mukaisia samankaltaisuuksia työyhteisön kokeman psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Kahn (1990, s. 708) nimeää neljä vaikuttavaa tekijää, jotka vaikuttavat suoraan psykologiseen turvallisuuteen: *ihmissuhteet, ryhädynamiikka, johtamistavat* sekä *organisaation käytänteet*. Ihmissuhteissa luottamus sekä kannustaminen mahdollistavat ihmisten välistä joustavuutta käytöksessä, poistavat pelkoa epäonnistumisen suhteen sekä lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhädynamiikalla tarkoitetaan ihmisten kykyä olla omana itsenään työpaikalla. Voimakas hierarkia työntekijöiden välillä hankaloittaa tätä ja vähentää mahdollisuutta psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Kannustava, resilientti ja selkeä johtamistapa nostaa psykologista turvallisuutta. Organisaation käytänteet tarkoittavat yhteisön luomia normeja käytökselle. Henkilöt, jotka pysyvät työpaikalla näiden raamien sisäpuolella kokevat enemmän psykologista turvallisuutta kuin he, jotka käytöksellään poikkeavat jotenkin normaalista (Kahn, 1990, s. 708–712.) Työyhteisön ja tiimien kokema psykologinen turvallisuus koostuu monesta tekijästä, mutta on tärkeää huomioida myös yksilöiden henkilökohtaiset erot kokemuksen suhteen.



Kuvio 2. Tiimien psykologisen turvallisuuden tekijöiden ja seurausten malli, Edmondsonia (2003) mukaillen.

Edmondson (2003, s.15) mukaan esihenkilö voi omalla käytöksellään edistää psykologista turvallisuutta kolmella tapaa: 1) *olemalla saatavilla ja helposti lähestyttävä*, 2) *antamalla ja pyytämällä palautetta* ja 3) *olemalla avoin ja osoittamalla haavoittuvaisuutensa*. Johtajien ollessa helposti saatavilla, he osoittavat olevansa kiinnostuneita siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Mikäli vastaavasti esihenkilö käyttäytyy arvovaltaisesti tai jopa rankaisevasti, he luovat tällä käytöksellään vuorovaikutuksen estäviä muureja itsensä ja työntekijöiden välille. Edmondson (2003, s. 16) esittää, että pyytämällä palautetta esihenkilöt osoittavat, että työntekijöiden mielipiteillä on todella merkitystä. Se edistää myös työntekijöiden aktiivisuutta. Jos taas johtajat eivät rohkaise työntekijöitä avoimeen keskusteluun ja jopa estävät palautteen antamisen, saa se tiiminjäsenet vetäytymään negatiivisten seuraamusten pelossa.

Edmondsonin (2003, s. 16–17) mukaan on tyypillistä, että työntekijät mallintavat ja matkivat sitä käytöstä, jota havaitsevat johtajassaan. Esihenkilöt luovat raamit, joiden mukainen käytös on sallittavaa myös muilta tiimin jäseniltä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajien ollessa avoimesti haavoittuvaisia tiiminsä edessä ja myöntämällä esimerkiksi omat virheensä, he ilmaisevat työntekijöille, että myös heidän on sallittua ja jopa suotavaa puhua rohkeasti haasteistaan. Työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta, mikäli esihenkilö ja johto kannustavat omalla käytöksellään avoimuuteen.

Edmondsonin (2022, 4:50-7:50) mukaan johtajilta vaaditaan intohimoa sekä avointa innostumista työpaikasta ja organisaation agendasta. Lisäksi vaaditaan nöyryyttä sen suhteen, että johtajat myöntävät olevansa riippuvaisia työntekijöistä. Hyvä johtaja osaa valjastaa oman tietämättömyytensä ja tunnistaa tilanteet, joissa pysytellä sivummalla esimerkiksi kysymässä hyviä kysymyksiä ja kannustaa työntekijöitä oppimaan. Koska johtajat, etenkin korkeissa asemissa, eivät pääse suoraan kanssakäymään jokaisen työntekijöidensä kanssa, on tärkeää näyttää omalla esimerkillään mallia lähiesihenkilöille avoimesta organisaatiokulttuurista. Johtajilta vaaditaan itsevarmuutta, mutta myös vaatimattomuutta, psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen. Näyttämällä omat heikkoutensa, johtajat voivat osoittaa paremmin itsevarmuuttaan työntekijöille. Jokainen yksilö voi kokea tietämättömyyttä ja haurautta on kuitenkin yksilöiden oma valinta, haluako nämä piirteet tuoda muille esille. Läpinäkyvyys onkin Edmondsonin (2022, 8:58-9:20) mukaan erityisen tärkeä piirre johtajissa. Organisaatioissa tarvitaan avoimuutta työntekijöitä kohtaan organisaation tilanteesta ja vaatimuksista työntekijöitä kohtaan, jotta psykologista turvallisuutta pääsee muodostumaan.

Organisaatioissa on luontaisesti virallisia sekä *epävirallisilla työrooleja* (informal relationships) sekä muodollisen vuorovaikutuksen lisäksi epävirallista vuorovaikutusta ja dynamiikkaa työntekijöiden välillä. Edmondsonin (2003, s. 19) mukaan epävirallisia rooleja syntyy organisaatioissa tiedostamatta ja ne voivat vaikuttaa tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Koetun psykologisen turvallisuuden eroja voi ilmetä ryhmävuorovaikutuksessa. Kamensky (2015, 1.6) esittää vuorovaikutusta tapahtuvan ja

vuorovaikutussuhteita muodostuvan niin ihmisten, organisaatioiden kuin asioiden välillä. Ihmisten väliset suhteet ja verkostot ovat hänen mukaansa resursseja ja vuorovaikutus taas tuotos resurssien välillä. Organisaatioissa vuorovaikutus on tärkeä vaikuttamisen keino ja keskeinen voimavara, sillä onnistuessaan toimiva vuorovaikutus lisää resursseja, kehittää ihmisiä sekä organisaatioita ja on edellytys organisaation toiminnan jalostumisessa (Kamensky, 2015, 5.4.1).

Ihmisten välinen luottamus ja kunnioitus ovat keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden muodostumisessa (Edmondson, 2003, s. 17). Edmondson (2003, s. 3,7) tunnistaa luottamuksessa ja psykologisessa turvallisuudessa samankaltaisuuksia ja nämä sekoitetaan usein keskenään. Luottamus ja turvallisuus ovat ihmissuhteisiin liittyviä psykologisia tiloja, joihin liittyvät vahvasti yksilön haavoittuvuus, riskien ottaminen, kuin myös valintojen tekeminen kielteisten seuraamusten minimoimiseksi. Luottamuksella ja psykologisella turvallisuudella on myös potentiaalia myönteisille seuraamuksille sekä tiimi että organisaatiotasolla.

Kramer (1999, s. 572–573) esittää tutkimuksessaan, että luottamus on joko rationaalista eli järkipäistä, laskennallinen valinta siitä, tulisiko toiseen luottaa, tai luottamus voi perustua sosiaalisiin suhteisiin, jolloin valinta luottaa toiseen on intuitiivisempi ja tunneperäinen. Luottamuksen kohteena on kuitenkin aina jokin toinen henkilö, luottamalla toiseen mahdollistamme hänen hyötyä luottamuksestamme. Ojala (2018, s. 273) toteaa luottamuksen olevan aina yksilökeskeistä ja henkilökohtainen tunne, jota ei voida pakottaa. Sitä joko on tai ei ole. Edmondsonin (2003, s.6–9) mukaan psykologinen turvallisuus taas on yhteisön luoma ilmapiiri, jossa yksilö itse hyötyy toisten osoittamasta luottamuksesta siihen, että virheitä on varaa tehdä. Mikäli tiimin jäsenten väliset ihmissuhteet perustuvat luottamukselle ja arvostukselle, Edmondsonin (2003, s. 18) mukaan heille myönnetään mahdollisuus epäillä ja tämä on yksi todiste psykologisen turvallisuuden vallitsevuudesta. Psykologinen turvallisuus syntyy yksilöiden välisestä luottamuksesta (Ojala, 2018, s. 154).

Kokeilukulttuuri (practice fields) tarkoittaa ilmapiiriä, joka mahdollistaa harjoittelemisen ja kokeilemisen, ilman että toimintaa tarvitsisi miettiä tuottavuuden kannalta (Edmondson, 2003, s.18). Ojala (2018, s. 208) esittää kokeilujen olevan keino toteuttaa muutoksia sekä opetella uutta. Koska kokeilussa lopputulosta ei voida tietää, toisin kuin projektissa, joka etenee suunnitelmallisesti kohti tavoiteltua lopputulosta, voidaan tiimissä vapaammin kokeilla uusia ideoita. Kokeilu voi johtaa uuteen kokeiluun ja siten muutos tapahtuu-kin askeleittain.

Kokeilukulttuuri edistää psykologista turvallisuutta, koska siinä saadaan välitettyä tiimin jäsenille, että oppiminen on tärkeää ja virheiden tekeminen on sallittua. On tärkeää, että tiimin jäsenet tietävät, ettei onnistuminen ensimmäisellä kerralla aina ole mahdollista. Kokeilukulttuurissa korostuu myös kommunikaation merkitys. Koska kokeilut eivät aina onnistu, tulee ilmapiiriin sallia avoin keskustelu virheistä sekä mahdollisista uusista ideoista (Edmondson, 2003, s. 18–20.)

Organisaation tuki näyttäytyy esimerkiksi resurssien tasaisena jakautumisena sekä informaation jakamisena. Edmondson (2003, s. 20–21) esittää, että nämä ovat tärkeitä piirteitä, mutta eivät välttämättömiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden edistämisen kannalta. Newman ja muut (2017, s. 5) toteavat organisaation tuella olevan merkitystä psykologisen turvallisuuden lisäksi työntekijän sitoutuvuuteen sekä työsuoritukseen. He nostavat esille tutkimustuloksia, joissa organisaation tuen muodoiksi oli nostettu mentorointi sekä työpaikan monimuotoisuuskäytännöt, ja nämä olivat merkittäviä psykologisen turvallisuuden edistäjiä.

2.4 Psykologisen turvallisuuden seuraukset organisaatioissa

Ojalan (2018, s. 37) mukaan palautteen pyytäminen organisaatioissa on ensisijaisen tärkeää, jotta voidaan kehittyä ja oppia. Ilman palautetta ei saada selville oliko kokeilu onnistunut vai ei, ratkesiko ongelma vai ei tai oliko esitetty idea hyvä, parantelua vaativa

vai huono. Edmondson (2003, s. 23–24) toteaa palautteen pyytämisellä olevan valtava merkitys tiimin suoritukseen, mutta se vaatii riskin ottamisen ja asettaa palautteen pyytäjän haavoittuaiseen tilanteeseen. Psykologinen turvallisuus kannustaa yksilöitä pyytämään palautetta, koska pelkoa palautteen antajan nöyryyttävästä tai julmasta vastauksesta ei ole.

Psykologinen turvallisuus edistää avun pyytämistä organisaatioissa. Edmondsonin (2003, s. 22) mukaan avun pyytäminen on ihmisten välinen riski, jossa avun pyytäjä voi kokea olevansa heikko ja muiden silmissä jotenkin epäpätevä. Usein apua pyydetäänkin itseä alemmassa positiossa työskenteleviltä, sellaisilta, joilla ei ole mahdollisuutta arvioida työntekijän suorituskkyä kuten esihenkilöiltä. Psykologinen turvallisuus lievittää huolta muiden reaktioista ja tämä taas edistää avun pyytämistä keneltä vain, työroolista tai asemasta riippumatta.

Otala (2018, s.154) toteaa psykologisen turvallisuuden mahdollistavan menestyksen nimienomaan sen vuoksi, että ryhmät, joissa ei rankaista virheiden tekemisestä uskaltavat toimia osaamisensa ääri rajoilla ja venyttää omia rajojaan, uskaltavat kokeilla uusia asioita, ja ottaa riskejä ilman pelkoa epäonnistumisesta. Psykologinen turvallisuus lievittää ihmisten pelkoa ongelmista tai huolenaiheista kertomiselle, koska sen myötä uskotaan ääneen sanomisen hyötyjen olevan suurempia kuin negatiivisten kustannusten, joita puhujan kohdistuu (Edmondson, 2003, s. 25.)

Virheistä puhuminen organisaatioissa on ensisijaisen tärkeää, esittää Edmondson (2003, s. 26–27) viitatessaan esimerkiksi tekemäänsä tutkimukseen sairaalamaailmassa. Hän toteaa ihmisten välisillä suhteilla olevan suuri merkitys siihen, kuinka halukkaita virheistä tai huolista ollaan valmiita puhumaan. Usein tiimeissä on nähtävissä se, että virheistä kerrotaan vain silloin, kun virhe ei ole sattunut henkilölle itselleen. Psykologisen turvallisuuden myötä asioista uskalletaan puhua ääneen roolirajojen yli. Esimerkiksi hierarkkisessa sairaalaympäristössä, tällaiset muutokset organisaatiokulttuurissa tapahtuvat hitaasti.

Psykologisella turvallisuudella on positiivisia vaikutuksia työntekijän luovuuteen, innovatiivisuuteen sekä tiedon luomiseen (Newman, 2017, s. 7). Edmondson (2003, s. 27–28) esittää psykologisen turvallisuuden mahdollistaman riskien ottamisen, ilman pelkoa häpeästä, tukevan innovatiivista käyttäytymistä sekä luovuutta. Kun opetellaan toimimaan uudella tavalla ja ihmiset joutuvat oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, on normaalia, että syntyy kaikille uusia tilanteita ja sähläystä. Psykologinen turvallisuus syntyy luottamuksesta tiimin jäsenten välillä, siitä tunteesta, että yksilön tukena ollaan sähellyksenkin aikana. Tämän päivän työelämässä luovaa ajattelua ja uusia toimintamalleja tarvitaan enemmän kuin koskaan. Luovuudessa on kyse vanhojen ajatuskaavojen hajottamisesta ja niiden kokoamisesta uudeksi, merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Psykologinen turvallisuus tuo varmuutta siitä, ettei tiimissä nolata tai rankaista omien ideoiden ja näkemysten esille tuomisesta. (Ojala, 2018).

Edmondson (2022) esittää luovuuden olevan yksi seuraamus tiimin kokemasta psykologisesta turvallisuudesta. Tällä ei tarkoiteta yksilön luovuuden lisääntymistä vaan koko tiimin. Ilmiö toimii *parviällyn* tapaan, sillä olemme yhdessä viisaampia kuin yksin. Ajatus lähtee ensin liikkeelle yhdeltä, seuraava inspiroituu tästä ja ideat lopulta nivoutuvat yhteen luoden potentiaalisesti jotain täysin uutta. Ståhlen ja Kuosan (2009, s. 104–105) mukaan parviälly on termi eläinmaailmasta, vastaavat termit tälle ovat esimerkiksi organisaatiotieteissä käytetyt itseorganisoituminen ja itseuudistuminen. Niillä viitataan kollektiiviseen älykkyyteen sekä toimintaan yhteisössä, jolloin luodaan yhteistä tietoa ja osaamista, joka ylittää yksilön tietotaidon rajat. Ståhle ja Kuosa (2009, s. 104–105) esittävät, että työyhteisöjen itseorganisoituminen ja itseohjautuvuus ovat seurausta globalisaation ja tietoteknologian tuomasta kompleksisuudesta organisaatioissa. Nykymaailma on pakottanut tämänkaltaisten systeemien ja yhteisöjen toimintalogiikan synnyn, jotta tulevaisuuden kehityksessä voidaan pysyä mukana ja sitä voitaisiin jopa ennakoida.

Tiimirajojen ylittäminen (boundary-spanning) kuvaa Edmondsonin (2003, s. 30) mukaan kommunikaatiota ja yhteistyötä muiden ryhmien kanssa esimerkiksi yhteisten

tavoitteiden saavuttamiseksi tai resurssien koordinoimiseksi. Vaikka tällainen toiminta usein parantaakin suorituskykyä tiimien sisällä ja koko organisaatiossa, liittyy rajojen ylittämiseen riski. Joskus tiimien ulkopuolisille voidaan kokea pelottavaksi kertoa avun tarpeesta tai ongelmista tai joskus haasteena voi olla se, ettei yhteistyötä toisten kanssa haluta tehdä konfliktien pelon takia. Tutkimusten valossa Edmondson (2003, s. 31) tiimirajojen ylittävää yhteistyötä on nähtävissä tiimeissä ja organisaatioissa, joissa oli läsnä psykologinen turva.

Edmondson (2022, 1:22-1:45) toteaa, että monessa organisaatiossa tehdään työtä, joka vaatii innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisutaitoja. Tällaiset vaatimukset edellyttävät työntekijöiltä kykyä huomioida ympäristöä ja työtapoja aktiivisesti, taitoa innovoida sekä ennen kaikkea rohkeutta tuoda esille näitä havaintoja. Mikäli psykologisesti turvallista ilmapiiriä ei saavuteta, on tällä Edmondsonin (2022, 1:50-2:20) mukaan kaksi vaikutusta, ensimmäisenä se, etteivät nykyiset toimintatavat toimi enää, mutta työntekijät eivät uskalla tuoda ajatuksiaan esille. Eli käytössä on vanhentuneita, toimimattomia käytänteitä, joista ovat tietoisia vain työntekijät eikä johto. Toinen seuraamus psykologisen turvallisuuden puuttumisesta on se, ettei tiimissä enää luoda uutta ja innovoida. Nimenomaan innovoinnin puute, on sellainen ongelma, joka näkyy Edmondsonin (2022, 2:20-2:30) kertoman mukaan vasta ajan kanssa, kun organisaatio jää jälkeen kehityksestä esimerkiksi ajankohtaisten palvelujen ja tuotteiden uudistamisessa. Tämä johtaa lopulta siihen, ettei organisaatio enää ole relevantti ja varteenotettava kilpailija markkinoilla.

Edmondson (2022, 11:00-11:30) myöntää, että organisaatiota voidaan johtaa onnistuneesti ja menestyksekkäästi myös ilman psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Etenkin historian saatossa on ollut aikakausia, jolloin työntekijät on pidetty hiljaisina ja pakotettu suorittamaan ennalta määrättyjä työtehtäviä, ylhäältä tulevia ohjeita noudattaen. Edmondson (2022, 11:35-13:00) viittaa erityisesti *taylorismiin*, tieteelliseen liikkeenjohtoon, joka lähti kukoistamaan 1910-luvulla.

Nykyaikana menestyäkseen ja luodakseen muutosta, on johdossa otettava linja, että työntekijöitä kuunnellaan. Organisaatiossa Edmondson (2022, 14:25-15:30) pitää tärkeänä psykologisesti turvallisen työilmapiirin saavuttamiseksi sen, että yrityksessä korostetaan yhteisen strategian ja agendan merkitystä. Näin luodaan merkitystä kaikkien työntekijöiden työpanokselle, ideoille ja kyvyille. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa ruokitaan työntekijöiden uteliaisuutta, innovointia ja rohkeutta, luodaan uuden oppimiseen kannustava ympäristö.

Edmondson (2022, 15:45-17:15) esittää, että tiimin jokaisen työntekijän on myös panostettava siihen, että saadaan yhdessä luotua psykologista turvallisuutta. Johtajilla ja työntekijöillä on samat työkalut tämän mahdollistamiseen. Myös uuden työntekijän on itse valittava oma tapansa astua uuteen työyhteisöön; esittääkö avoimesti kysymyksiä entä tuoko omia ajatuksia julki. On tärkeää tietää organisaatiossa, mihin asioihin omassa asemassaan voi vaikuttaa eikä murehtia asioista, joita ei voi itse työntekijänä tai johtajana muuttaa.

Edmondson (2022, 17:15-19:00) tuo myös esille nykyajan sukupolvien väliset erot. Nuorten työntekijöiden herkkyys ja haavoittuvuus on haaste siinä mielessä, että itseään ei voi työntekijänä kehittää liialla lempeydellä. Kuitenkaan liian vaativa ei saa olla. Tämän päivän työelämässä on osattava olla resilienttejä ja ketteriä ja tämä vaatii työntekijöiltä paljon. Herkempien työntekijöiden mukavuudentuntoa on venytettävä hiljalleen, jotta voidaan todeta, että mitään pahaa ei tapahdukaan, vaikka ajoittain olisi haastavaa. Jatkuva muutos tulisi hyväksyä – se, että tämän päivän erinomainen, ei välttämättä enää huomenna riitäkään. Saavuttaakseen onnistumisia on otettava riskejä ja haastettava itseään. Psykologisesti turvallinen työympäristö mahdollistaa tarvittavan tuen työntekijöille tähän.

3. Organisaatioresilienssi

3.1 Resilienssi

Resilienssi on kontekstisidonnainen termi, joka voidaan määritellä monella eri tavalla, tieteenalan mukaan. Keskeistä lukuisille määritelmille on resilientin yksilön kyky sietää sekä sopeutua odottamattomaan, epämukavaan muutokseen. Seuraavissa luvuissa esitellään resilienssi monitahoisena ilmiönä keskittymällä organisaation resilienssin muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä sen seurauksiin.

Holling (1973, s. 17) määrittelee ekologisen resilienssin olevan systeemissä suhteiden pysyvyyttä. Sitä voidaan käyttää mittana sille, kuinka hyvin systeemi absorboi muutoksia, selviää muutoksista sekä mukautuu muutoksiin. Resilienssi on tämän määritelmän mukaisesti systeemin ominaisuus ja sen seurauksena voi syntyä sitkeyttä tai vastaavasti sukupuuttoon kuolemista. Hollingin luomaa konseptia resilienssistä 1970-luvulta voidaan pitää ensimmäisenä ja jälkikäteen tehty resilienssitulkinta pohjautuukin hänen tekemiinsä tutkimuksiinsa (Zhenzhong ja muut, 2018, s. 248). Käsitteenä resilienssi on siis melko tuore, joskin jo vakiintunut esimerkiksi organisaatioihin liittyvässä tutkimuksessa (Saari, 2016, s. 235.)

1950- ja 1960-luvulla tutkijat kiinnostuivat siitä, miten jotkut lapset ja nuoret tuntuivat toipuvan haastavista olosuhteista ja kriisitilanteista liki muuttumattomina. Tämä herätti kiinnostuksen tutkia resilienssiä nimenomaan psykologian kontekstissa. Alkuun tutkimusta tehtiin traumatologian parissa, jossa haluttiin selvittää syitä traumaattiselle stressille sekä kehityspsykologiassa, jossa haluttiin tutkia lasten ominaisuuksia kuten itsetuntoa selityksenä selviytymiseen kriisistä. Varhaisissa tutkimuksissa tunnistettiin kolme piirrettä psykologisessa resilienssissä: riskien läsnäolo, suojaavien tekijöiden olemassaolo sekä ihmisten reagointi vastoinkäymisen kohdatessa. Yhtenäistä resilienssitutkimukselle on edelleen tunnistaa ja ymmärtää tekijöitä, jotka edistävät resilienssiä katastrofin

keskellä. Psykologinen resilienssi nähdään nykyään kehitysprosessina, joka kehittyy olosuhteiden ja ajan myötä. Se ei kuvasta ainoastaan sitä, miten ihmiset selviytyvät haasteiden kohdatessa vaan, kuinka vastoinkäymiset voivat myös tuoda tullessaan positiivisia vaikutuksia (Graber ja muut, 2015, s. 6–8).

Saari (2016, s. 235) esittää *resilience* -termille suomenkielisinä vastineina muun muassa palautumiskykyä, sitkeyttä, joustavuutta, uusiutumiskykyä sekä sopeutumis- ja sietokykyä. Voitaisiin siis ajatella, että resilienssi kattaa alleen useita piirteitä, joilla viitataan kykyyn sopeutua muutokseen ja palautua negatiivisista kokemuksista. Sana resilienssi on peräisin latinankielisestä sanasta *resilio*, joka tarkoittaa taaksepäin hyppäämistä (Klein ja muut, 2003, s. 35).

Resilienssiä on alettu pitää jossakin määrin muotisanana. Cai (2020, s. 976–977) toteaa tämän johtuvan siitä, että resilienssin ja siihen liittyvien käsitteiden selkeä, yhdenmukainen määritelmä puuttuu. Kun tällainen määritelmä puuttuu, ei voida todellisuudessa ymmärtää mitä käsitteellä tarkoitetaan ja se johtaa termin väärinkäyttöön. Erityisesti Covid-19 pandemia on Cain (2020, s. 977) mukaan muokannut käsitystämme normaalista ja tämä heijastuu siihen, miten tulkitsemme joustavuuden ja ennalleen palautumisen. Koska resilienssi voi Normandin ja Therrienin (2016, s. 107) mukaan tarkoittaa jotain ja samalla sen vastakohtaa, on sen käytön kritisointi validia. Monet tulkinnat tuovat hämmennystä sanan merkityksestä, mutta resilienssille on tunnistettu merkittävä rooli esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa.

Saari (2016, s. 235) korostaa erityisesti yksilötasolla reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden merkitystä resilienssistä puhuttaessa. Youssef ja Luthans (2017, s. 778–780) esittävät resilienssin mahdollistavan yksilön reaktiivista palautumista sekä proaktiivista oppimista ja kasvua haasteiden kautta. Resilienssi on yhtä aikaa negatiivisten takaiskujen käsittelyä sekä tapahtumista opittua positiivista kehittymistä. Myös Holling (1973, s. 44) tunnustaa resilienssin syklisyyden sekä balansoinnin positiivisen ja negatiivisen palautteen välillä.

Tärkeä, tunnistettu piirre akateemisessa kirjallisuudessa on se, että resilienssi on mitattavissa olevaa (mm. Holling, 1973; Youssef ja Luthans, 2017; Zhenzhong ja muut, 2017). Mitattavat piirteet vaihtelevat alan mukaan, Zhenzhong ja muut (2017, s. 249) nostavat esille organisaatioresilienssin mittaamisessa kolme eri luokkaa: systeemisen, strategisen sekä organisaatiopohjaisen. Mikäli organisaatio halutaan nähdä systeemisenä, sen resilienssiä mitattaessa halutaan löytää ominaisuuksia, joista resilienssi muodostuu. Mitattavat ulottuvuudet ovat eri tutkimuksissa olleet esimerkiksi organisaatiosysteemin kestävyys, kekseliäisyys, reagoitokyky, sopeutumiskyky sekä ketteryys. Mikäli taas on haluttu mitata organisaation strategian resilienssiä, on tarkasteluun otettu tutkimuksissa muun muassa tiimin yhteenkuuluvuutta, organisaatioon sitoutumista, mukautumiskykyä, resursseja sekä sosiaalisia suhteita. Organisaatiopohjaisessa resilienssitutkimuksessa keskitytään organisaation piirteisiin, joita tulisi kehittää resilienssin kasvattamiseksi haastavissa tilanteissa (Zhenzhong ja muut 2017, s. 249–251). Ekologiassa Hollingin (1973, s. 44) mukaan resilienssiä mitataan systeemin kykynä absorboida muutoksia. Psykologiassa taas resilienssiä voidaan mitata esimerkiksi Leen ja muiden (2013, s. 269) mukaan kehitysprosessin muodossa.

Resilienssin yksi ominaisuuksista on se, että sitä voidaan kehittää. Saari (2016, s. 236) toteaa resilienssin näyttäytyvän tutkimuksissa toisinaan poikkeuksellisenä, sisäsyntyisenä piirteenä, mutta se voidaan nähdä myös sopeutumisprosessina, jolloin se tarjoaa mahdollisuuden kasvulle ja oppimiselle. Vaikka resilienssi ei ole täysin sisäsyntyistä, Vallin (2020, s. 43) mukaan toiset yksilöt ovat muuntautumiskykyisempiä kuin toiset. Hänen mukaansa jokaisessa on psykologisia ja fysiologisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat resilienssiä. Nämä ominaisuudet ovat alun perin suojanneet ihmisiä todelliselta uhkalta, koetun stressireaktion avulla. Reaktion myötä on osattu arvioida missä tilanteissa tulee paeta tai taistella hengissä pysyäksään. Valli (2020, s. 45) toteaa resilienssin kehittymiseen vaikuttavan erityisesti sen, kokeeko yksilö ylipäänsä odottamattomia takaiskuja tai kriisejä. Resilienssin muodostumiseen ja kasvattamiseen kuuluvat sekä yksilöön liittyvät tekijät, kuten itsetunto, ihmissuhteet ja huumorintaju, että ympäristön tekijät, kuten kannustava ja myönteinen lähipiiri.

Resilienssiä kasvattavat Saaren (2016, s. 236) mukaan tunnepuolen vahvuudet kuten optimismi sekä ongelmanratkaisutaidot kuten kyky pyytää apua. Resilienteillä yksilöillä on luontainen kyky reagoida tilanteen vaatimalla tavalla, he murehtivat vähemmän ja toipuvat yllättävistä vastoinkäymisistä nopeammin. Muita tunnusomaisia piirteitä resilienteille persoonille ovat vahva minäkuva sekä hyvät vuorovaikutustaidot, jotka edistävät myönteisiä ihmissuhteita. (Valli, 2020, s. 44.)

3.2 Resilienssi organisaation ominaisuutena

Ympäristön, teknologian, yhteiskunnan ja yksilöiden tarpeiden jatkuva muutos sekä monimuotoisuus, tarjoavat organisaatioille mahdollisuutta menestyä ja kasvaa. Samalla valitseva tilanne aiheuttaa suuria haasteita ja riskejä sekä altistaa organisaatiot haavoittuaiseen tilanteeseen. Tämän vuoksi organisaatioissa on kiinnostuttu niiden valmiuksista vastata tämän päivän tarpeisiin sekä vahvistaa omaa resilienssiään kriisien varalle. *Organisaatioresilienssistä* puhutaan tutkimuksissa yhtenä organisaation työkaluista, keinona varustautua niin pahan päivän varalla kuin saada luotua ilmapiiristä kaikille turvallinen ja siten kasvattaa innovatiivisuutta. Seuraavaksi avataan resilienssiä yhtenä organisaation ominaisuutena sekä sen seurauksia organisaatiolle. Käsitteestä on nähtävillä eri lähteissä kahta erilaista kirjoitusasua: organisaatioresilienssi sekä organisaation resilienssi ja tässä tutkielmassa käytetään näitä molempia.

Puhuttaessa organisaatioresilienssistä on aina huomioitava resilienssin eri tasot: *yksilötaso*, *tiimitaso* sekä *koko organisaation kattava taso*. Southwickin ja muiden (2014, s.2) mukaan yksilön resilienssi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän selviää stressaavista tilanteista, kykenee palautumaan ja oppimaan haasteista. Resilienssi on aina vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa eli esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, ja tiimin kokemus resilienssi heijastuvat yksilötason resilienssiin. Yksilön resilienssi koostuu Southwickin ja muiden (2014, s. 2) esittämän mukaan joukosta biologisia, psykologisia, sosiaalisia sekä

kulttuurisia tekijöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Alliger ja muut (2015, s.176–177) määrittelevät yksilön resilienssin muodostuvan psykologisista ominaisuuksista, kuten positiivinen asenne, kognitiivinen joustavuus, emotionaalinen sitkeys sekä rohkeus ja realismi. Näiden ominaisuuksien ansiosta yksilö ei jää kiinni negatiivisiin tunteisiin kohdatessaan haasteita, sen sijaan hän pystyy kohtaamaan vastoinkäymiset ja oppimaan niistä. Lisäksi Alliger ja muut (2015, s. 177) nostavat esille yksilön fyysisen kunnon ja kestävyuden. Tämä heijastuu siihen, kuinka esimerkiksi stressi vaikuttaa yksilön jaksamiseen.

Saari (2016, s. 241) nostaa esille työntekijöiden mahdollisuuden kehittää resilienssiään. Tämä kehitys tapahtuu nimenomaan haastavien tilanteiden kautta, jolloin selviytymistaidot sekä oma ammattitaito kasvavat. Koska resilienssi nähdään työntekijän voimavarana, on tärkeää mahdollistaa yksilön omien taitojen ja työn organisointitapojen kehittämistä itsenäisesti. Avainasemassa ovat myös organisaation sanelemat resurssit sekä käytännöt, jotka luovat alustaa henkilöstön kehitykseen ja jalostavat työntekijöiden yksilöllisiä resilienssitaitoja. Saari (2016, s. 241) korostaa, että nykypäivän asiantuntijatyössä paine ja kiire luovat haastavat olosuhteet resilienssin vahvistamiseen, vaikka samalla, resilienssille on tarvetta enemmän kuin koskaan.

Organisaatioiden tulisi Alligerin ja muiden (2015, s. 183) mukaan panostaa tuottavuuteensa ja tehokkuuteensa, suuntaamalla katseensa tiimien resilienssin kehittämiseen. Heidän mukaansa tiimien resilienssi ilmenee kykynä kestää ja voittaa haasteet, ilman että tiimin suorituskyky tai yhteenkuuluvuuden tunne kärsii. Alliger ja muut (2015, s.177) esittävät, että resilientit yksilöt eivät aina muodosta keskenään resilienttiä ryhmää tai tiimiä. Sitkeistä ja joustavista työntekijöistä koostuva tiimi voi kärsiä esimerkiksi vuorovaikutushaasteista, heiltä uupuu yhteishenki tai heidän välillään voi olla riitoja. Tilanteita, joissa tiimeiltä vaaditaan resilienssiä ovat tyypillisesti: vaikeat tehtävät, aikapaine, kriisitilanteet, muutokset sekä suunnan tai tavoitteiden epäselvyys.

Lengnick ja muut (2011, s. 244) osoittavat tutkimuksessaan, että organisaatioresilienssi määritellään kirjallisuudessa karkeasti kahdella eri tavalla. Ensimmäinen määritelmä on, että organisaatioresilienssi tarkoittaa organisaation kykyä palautua ennalleen stressaavista tai odottamattomista tilanteista. Samanlaista ominaisuutta kuvataan luonnontieteissä, kun jokin esine tai asia on resilientti ja pysyy siten muodossaan, vaikka siihen kohdistuisi ulkoisia voimia. Organisaatioresilienssi voidaan Legnickin ja muiden (2011, s. 244) mukaan myös nähdä ensimmäistä määritelmää laajemmin. Siinä organisaatioresilienssin myötä on mahdollisuus ei vain toipua kohdatuista haasteista vaan myös kehittyä ja oppia siitä. Se nähdään erityisesti positiivisena piirteenä, jonka myötä organisaatiossa pystytään innovoimaan, hyödyntämään resursseja uudella tavalla sekä luodaan jopa parempaa tulevaisuutta. Legnick ja muut (2011) käyttävät tästä määritelmästä kuvausta *transformatiivinen* eli uudistava.

Hamel ja Välikangas (2003, s. 53–54) esittävät, että organisaation resilienssi koostuu neljästä eri tasosta: *kognitiivinen*, *strateginen*, *poliittinen* sekä *ideologinen*. Kognitiivinen taso pakottaa organisaation luopumaan nostalgisoinnista sekä kieltäytymisestä. Strateginen taso velvoittaa miettimään uusia, luovia strategioita ja ratkaisuja entisten, toimimattomien tilalle. Poliittinen taso on sitä, että resurssit, pääoma sekä lahjakkuus saadaan ohjattua oikeisiin kohteisiin. Ideologinen taso altistaa jatkuvalla uusiutumiseksi, pois episodisesta ajattelumallista.

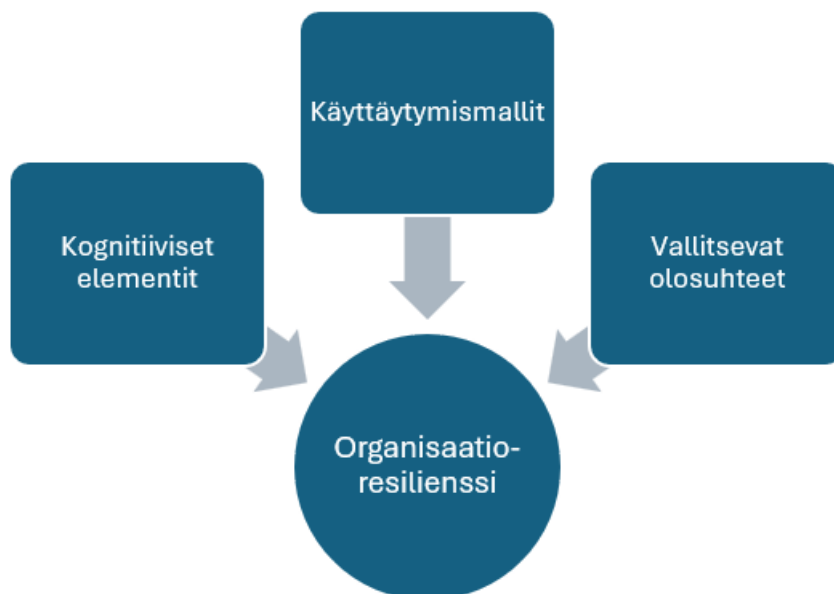
Hamelin ja Välikankaan (2003, s. 53–54) mukaan *strateginen resilienssi* (strategic resilience) ei ole organisaatioissa näkyvissä vain kriisin kohdatessa eikä sitä voida hyödyntää ainoastaan takaiskusta toipumiseen. Kyse on ennemminkin jatkuvasta ennakoinnista, kapasiteetista sopeutua muutokseen jo ennen kuin muutos on itsessään ilmeinen. Ennakoinnin nostaa organisaatioresilienssistä puhuttaessa, myös Duchek (2020, s. 225–226). Hän kuitenkin korostaa, ettei kyse ole siitä, että organisaatiossa osattaisiin ennustaa tulevat odottamattomat tilanteet ja oltaisiin jatkuvasti varpaillaan, vaan ennakointi tulee nähdä kykyä tarkkailla sisäistä ja ulkoista kehitystä sekä kykyä tunnistaa mahdolliset kriittiset kehityssuunnat. Ennakointi on toki myös varautumista odottamattomiin

tapahtumiin. Duchek (2020, s. 216) esittää, että organisaation tulee olla valmis kohtamaan ennakoimattomia *yllätyksiä* (surprises), *katastrofeja* (catastrophes), *harvinaisia tapahtumia* (rare events) sekä *kriisejä* (crisis). Kaikkia näitä odottamattomia ilmentymiä yhdistää se, ettei niiden vaikutuksista organisaatioon voida olla varmoja.

Myös Burnard, Bhamra ja Tsinopoulos (2018, s. 352) toteavat resilienssin olevan organisaation kykyä ennakoida, välttää ja mukautua häiriöihin sekä muutoksiin. Käytännössä tämä heidän mukaansa tarkoittaa erilaisten strategioiden luomista, joilla lisätään organisaation joustavuutta kriiseistä palautumiseen ja valmiuksia mukauttaa toimintaa odottamattomissa olosuhteissa. Burnard, Bhamra ja Tsinopoulos (2018, s. 352) esittävät organisaatioresilienssin ytimen olevan organisaation dynaamisissa kyvyissä. Organisaation dynaamisilla kyvyillä tarkoitetaan valmiuksia, jotka mahdollistavat organisaation mukauttaa, konfiguroida sekä integroida sisäisiä sekä ulkoisia resursseja ja osaamista vastaamaan muuttuvien olosuhteiden vaatimuksia (Duchek, 2020, s. 2019).

Organisaatiossa resilienssi näkyy selviytymiskeinoina, mikä tarkoittaa Duchekin (2020) mukaan esimerkiksi kykyä kehittää ja toteuttaa luoviakin ratkaisuja kriisin ilmaantuessa. Ideoiden täytyy tulla oikeasti toteutettavissa. Duchekin (2020) mukaan myös organisaatiossa etukäteen mietityt ennakoitimet ovat tärkeä työkalu kriisitilanteissa ja siten nostavat resilienssiä, mutta resilienssi organisaatio tarvitsee myös kykyä sopeutua yllättävistä vaikeuksista. Organisaation sopeutumisen- ja muuntautumiskyky mahdollistavat sen, että vastaiskuista huolimatta organisaatio säästyy negatiivisilta seurauksilta. Sopeutumiskyky näyttäytyy organisaation kykyinä reflektoida ja oppia tapahtuneista sekä muutosvalmiuksia.

Legnick-Hall ja muut (2011) tunnistavat kolme tekijää, jotka ovat keskeisessä roolissa organisaation resilienssin muodostumisessa. Ne on esitetty kuviossa 3. Nämä elementit ovat: *kognitiiviset elementit*, *organisaation käyttäytymismallit* sekä *työyhteisössä vallitsevat olosuhteet*.



Kuvio 3. Organisaatioresilienssin edellytykset (mukaillen Legnick-Hall ja muut, 2011).

Useat organisaation kognitiiviset elementit vaikuttavat organisaatioresilienssin muodostumiseen. Näitä ovat muun muassa organisaation vahvat ja positiiviset arvot, selkeät päämäärät sekä visio, jota toiminnalla aidosti tavoitellaan. Lisäksi yhteisellä kielellä luodaan vaadittavaa yhtenäisyyttä henkilökunnan välille. Yhteinen sanasto lisää jokaisen työntekijän asiantuntemusta sekä tuo avoimuutta ammattiryhmien välille. Yhteisellä ajatusmallilla niin ikään tuodaan organisaatioon luottamusta ja tämä mahdollistaa joustavan ja luovankin toiminnan haasteen kohdatessa. Uudistava organisaatioresilienssi vaatii sekä todellisuudentajua, että valppautta reagoida muuttuviin tilanteisiin. (Legnick-Hall ja muut, 2011, s. 246).

Resilientit työntekijät kykenevät käyttäytymään ongelmallisissakin tilanteissa avoimen kekseliäästi. Organisaation resilienssi vaatii myös hyödyllisten toimintatapojen oppimista, sillä aina ei ole syytä keksiä pyörää uudelleen. Jotta organisaatio pääsisi nauttimaan resilienssistä, on pystyttävä hyödyntämään uusia, luovia tapoja sekä rinnakkain vanhoja, hyväksi havaittuja prosesseja. Resilientin organisaation käyttäytymismalleissa korostuvat

kekseliäisyys, intuitiivisuus sekä aktiivinen toimintatapojen skannaus poissulkien vanhat, toimimattomat mallit. (Legnick-Hall, 2011, s. 264).

Organisaatiossa vallitsevien olosuhteiden tasolla, resilienssin kehittymistä tukevat psykologinen turvallisuus, sosiaalinen pääoma, laajat resurssiverkot sekä hajautettu valta ja vastuu. Organisaation sisäiset sekä ulkoiset vuorovaikutussuhteet heijastelevat kompleksisen ympäristön kanssa. Organisaatioresilienssiä lisäävät vallitsevat olosuhdetekijät edistävät ihmisten välisiä yhteyksiä ja siten edistävät henkilöiden kykyä reagoida nopeasti muutoksissa tai kriisitilanteissa. Mikäli pyritään saavuttamaan kestävä ja resilientti organisaatio, on hierarkiasta luovuttava. Jokaisen henkilöstön jäsenen panoksella saavutetaan yhteinen asetettu päämäärä. Koska jokaisella työntekijällä on roolinsa, on vastuuta, tietoa ja osaamista jaettava sekä apua annettava joustavasti. (Legnick-Hall, 2011, s. 247).

Bartel ja Rockmann (2023, s.19) toteavat *työntekijöiden välisten ihmissuhteiden* (interpersonal relationships) olevan avainasemassa organisaatioresilienssin muodostumisessa. Heidän mukaansa työntekijöiden välinen kunnioitus ja luottamus, ovat tärkeitä työkaluja organisaation toimivuuden kannalta, etenkin kriisin sattuessa, mutta myös luotaessa ilmapiiriä, joka on avoin ideoiden ja tiedon jakamiseen. Työntekijöiden välinen ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka hyvin työntekijät pystyvät työskentelemään yhdessä saman päämäärän saavuttamiseksi. *Ihmisen sisäinen koherenssi* (sense of coherence) kuvastaa Vallin (2020, s. 45) mukaan yksilön suhtautumista elämän kuormitustekijöihin. Työpaikalla toimivat ihmissuhteet nostavat koherenssin tunnetta ja tämä sisäinen eheys on suoraan yhteydessä resilienssin muodostumiseen. Bartel ja Rockmann (2023, s.19) tuovat esille, että organisaatiossa pitäisi vaalia ihmissuhteita ilman hierarkiaa ja unohtaa välillä esimerkiksi eri ammattiryhmien väliset erot sekä organisaatorakenteet. Mikäli ihmissuhteet rakoilevat ja työntekijöiden välillä koetaan epäluottamusta ja turvattomuutta, on organisaatio haavoittuvainen eikä resilienssiä synny. Tämä saattaa paljastua vasta kriisin hetkellä. Olisikin tärkeää, että organisaatioissa ihmissuhteet nähtäisiin yhtenä osana infrastruktuuria, relaatiojärjestelmänä, joka tukee organisaation toimintaa.

3.3 Organisaatioresilienssin riippuvuus psykologisesta turvallisuudesta

Legnickin ja muiden (2011) mukaan organisaation resilienssi mahdollistaa organisaation kyvyn toipua ennalleen yllättävistäkin haasteista, mutta toisaalta resilienssi organisaatio voi kehittyä kriisitilanteen jälkeen jopa entistä vahvemmaksi, tehokkaammaksi ja toimivammaksi. Vaikeina aikoina organisaation resilienssiä haastetaankin erilaisten tekijöiden suhteen, kuin tavallisessa arjessa. Työntekijöiltä vaaditaan tavallista enemmän innovatiivisuutta, rohkeaa luovuutta sekä kykyä käyttää resursseja uudella tavalla hyödyksi.

Organisaatioresilienssi tulee nähdä systeeminä, jota voidaan kehittää sekä vahvistaa. Barasan ja muiden (2018, s. 491) mukaan on tärkeää määrittää mitkä tekijät ovat kriittisiä organisaation resilienssin muodostumisen suhteen eli minkä ansiosta systeemistä tulee resilienssi. He ovat nimenneet muun muassa seuraavia organisaatioresilienssiin vaikuttavia elementtejä: tiedolla johtaminen, hallintoprosessit, johtamiskäytännöt, organisaatiokulttuuri, yhteistyö, inhimillinen pääoma sekä sosiaaliset suhteet.

Johtamiskäytännöillä Barasa ja muut (2018, s. 499) tarkoittavat sitä, kuinka johtajalla täytyy olla selkeä visio organisaation toiminnasta, johon hän itse uskoo. Päätöksenteon tulee olla tasavertaista ja esihenkilöiden tulisi toiminnallaan lisätä työyhteisössä keskinäistä luottamusta, rohkaista ja motivoida työntekijöitä. Organisaation resilienssiä lisäävät johdon toiminnan läpinäkyvyys sekä inklusiivisuus. Johtajilla on iso rooli organisaatiokulttuurin luomisessa, mutta todellisuudessa positiivisen, resilienssiä ruokkivan organisaatiokulttuurin ylläpito vaatii jatkuvia, aktiivisia toimia koko henkilökunnalta asioiden eteen. Sitä ei voida luoda ylhäältä alas pakottamalla, vaan onnistuakseen työn on oltava pitkäjänteistä. Barasa ja muut (2018, s. 499) toteavat, että vastaan tulevista haasteista selviytyäkseen, on organisaatiokulttuurin kannustettava luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Organisaation resilienssiin vaikuttaa positiivisesti, jos työyhteisössä kannustetaan luovuuteen, uuden oppimiseen, tarjotaan aikaa sekä resursseja kokeiluihin, siedetään epäonnistumisia ja ennen kaikkea ilmapiiri on turvallinen työntekijöiden uusien ideoiden

jakamiselle. Samoja piirteitä organisaatioresilienssin suhteen nostavat esille myös esimerkiksi Legnick-Hall (2011), Bartel ja Rockmann (2023) sekä Duchek (2020).

Jos palataan lukuun 2, voidaan psykologisen turvallisuuden ominaispiirteet ja vaikutukset tunnistamalla todeta, että psykologisella turvallisuudella kyetään vastaamaan edellä mainittuihin organisaatioresilienssin muodostamisen ja kasvun vaatimiin tarpeisiin. Organisaation resilienssi ei vain hyödy psykologisesta turvallisuudesta vaan on siitä riippuvainen. Edmondsonin (2003) mukaan psykologinen turvallisuus edistää organisaatioissa tapahtuvaa innovointia, koska henkilöstön välillä vallitsee luottamus sekä kannustava ilmapiiri. Tällainen ilmapiiri mahdollistaa riskienottamisen sekä sallii virheet, näistä voidaan myös kertoa avoimesti ja siten oppia. Psykologisen turvallisuuden myötä organisaatiossa on avoin palautteen antamisen kulttuuri ja työntekijät voivat pyytää apua, kun sitä tarvitsevat ilman pelkoa nöyryytyksestä tai tuomitsemisesta, Edmondson (2003) toteaa.

Tähän pro gradu -tutkielmaan kerätyssä, organisaatioresilienssiä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatioresilienssille oli tunnistettu ainoastaan tutkimuksessa Legnick-Hall (2011). Muissa resilienssin määrittelevissä lähteissä psykologisen turvallisuuden ominaispiirteitä havaittiin toistuvasti ja ne olisivat olleet identifioitavissa osaksi organisaatiossa vallitsevaa psykologista turvallisuutta. Tutkielmassa muodostettu teoreettinen viitekehys perustelee hyvin seuraavaksi esitettävää systemaattista kirjallisuuskatsausta.

4. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä luvussa perehdytään laadulliseen tutkimukseen sekä esitellään tutkimusmenetelmä systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen metodologiset lähtökohdat. Luvussa 4.1 käydään läpi teoriaa tutkimusmenetelmistä ja luvussa 4.2 kuvaillaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus tässä tutkimuksessa. Luvussa 4.2.3 kerrotaan, kuinka tutkimusaineiston valinta suoritettiin ja luvussa 4.2.4 syvennytään aineiston analyysiin.

4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus valikoitui tämän tutkimuksen metodiksi, sillä tavoitteena on tutkia organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä: tunnistetaanko psykologisen turvallisuuden rooli aiemmissa organisaatioresilienssin tutkimuksissa ja jos tunnistetaan, onko se osattu nimetä termiä käyttäen vai ainoastaan tunnistettu siihen kuuluvia ominaisuuksia. Sauer ja Seuring (2023, s. 1909) esittävät, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on sopiva metodi paljastamaan kirjallisuudessa esiintyviä tutkimusaukkoja. Kun tutkimusaukko on spesifioitu, tulee tutkimuskysymys muotoilla siten, että se liittyy aiheeseen. Teoreettisen viitekehyksen avulla selvisi, että organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden välinen kytkös on kirjallisuudessa heikosti tunnistettu ja syntyi vaikutelma mahdollisesta tutkimusaukosta. Tämän teorian todellisuutta haluttiin lähteä tutkimaan systemaattista kirjallisuuskatsausta hyödyntäen.

Laadullisen eli *kvalitatiivisen tutkimuksen* vastakohtana on määrällinen eli *kvantitatiivinen tutkimus*. Kvalitatiiviset tutkimukset sisältävät usein useita erilaisia tiedonhankintasekä analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita valittuja aineistoja on runsaasti. Ei ole vain yhtä tapaa tehdä kvalitatiivista tutkimusta, mutta yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan jotain ilmiötä ja perehdytään erityisesti merkityksiin. On tunnistettu kolme osaluetta, joista laadullinen tutkimus yleensä koostuu: 1) *aiheesta aiemmin tehdyt*

tutkimukset ja teorit, 2) empiirinen aineisto sekä 3) tutkijan omat ajatukset ja pohdinta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimusprosessin alussa tutkijan on tärkeää päättää, millainen rooli teorialla kyseisessä tutkimuksessa on. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 1.1.1) kuvaavat teorian olevan laadullisen tutkimuksen viitekehys eli tutkimuksen teoreettinen osuus. Viitekehys muodostuu käsitteistä sekä niiden välisistä merkityssuhteista. Laadullisessa tutkimuksessa Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan voi teoria toimia esimerkiksi apuvälineenä, joka mahdollistaa tulkintojen tekemisen valitusta tutkimusaineistosta tai se voi vastaavasti olla tutkimuksen päämäärä, jos tavoitteena on luoda täysin uusi teoria. Tutkimus on *teorialähtöinen*, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan malliin tai teoriaan. Teorialähtöisessä tutkimuksessa aineiston analyysissä valmista teoriaa tai hypoteesia testataan uusien yhteyksien avulla.

Vastaavasti *aineistolähtöisessä* tutkimuksessa pääpaino on valitussa aineistossa, jolloin teoria rakennetaan aineiston pohjalta. Lähestyminen aineistolähtöisessä tutkimuksessa on induktiivinen, joka tarkoittaa, ettei aineiston analyysissä keskitytä valmiin teorian testaamiseen. Tällöin tutkijan on mahdotonta määrätä sitä, mikä tutkimuksessa on tärkeää ja aineistossa pysyminen sekä ennakkokäsitysten unohtaminen vaativat tutkijalta itsekuuria. Kuitenkin absoluuttisesti induktiivista tai objektiivista tutkimusta on mahdotonta toteuttaa, sillä tutkijan käyttämät menetelmät sekä valitut käsitteet vaikuttavat tuloksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta kuvataan usein *validiteetti* ja *reliabiliteetti* termien avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetilla sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Näitä käsitteitä harvoin voidaan käyttää arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eikä yhtenäistä ohjetta luotettavuuden arvioinnille ole. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 6.3) ovat luonteet listan, jonka avulla kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Taulukossa 1 lista on esitetty mukaillen.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	Mitä tutkitaan ja miksi?
Tutkijan sitoutuminen	Miksi aihe on tutkijalle tärkeä? Miten ajatukset ovat muuttuneet tutkimuksen myötä?
Aineiston keruu	Miten aineiston keruu on tapahtunut?
Tutkimuksen tiedonantajat	Millä tavalla tiedonantajat on valittu?
Tutkija-tiedonantaja suhde	Mikä on tutkijan ja tiedonantajien suhde?
Tutkimuksen kesto	Millä aikataululla tutkimus on tehty?
Aineiston analyysi	Miten aineisto analysoitiin? Miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin?
Tutkimuksen luotettavuus	Miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen? Miksi tutkimusraportti on luotettava?
Tutkimuksen raportointi	Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu?

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi (mukailtu Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Kirjallisuuskatsaus on Vilkan (2023, 1.1.1) mukaan tutkimustapa, jolla tulkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Metodina sitä käytetään olemassa olevan tiedon tunnistamiseen, arvioimiseen sekä yhdistämiseen. Toisinaan kirjallisuuskatsausta hyödynnetään metodina yhtenä osana isompaa tutkimusta, mutta kuten tässäkin tutkimuksessa, sitä voidaan käyttää myös itsenäisesti ainoana metodina läpi tutkimuksen. Xiao ja Watson (2017, s.94) toteavat tutkimuksessaan, että kirjallisuuskatsaukset voivat esiintyä kahdessa eri muodossa: 1) *katsauksena, joka toimii taustana empiiriselle tutkimukselle* tai 2) *itsenäisenä tutkimuksena*. Mikäli kirjallisuuskatsaus toimii taustana tutkimukselle, sitä hyödynnetään usein tarjoamaan työlle teoreettinen konteksti. Itsenäisenä tutkimukseen kirjallisuuskatsausta hyödynnetään metodina hahmottamaan ja yhdistämään jo olemassa olevaa kirjallisuutta. Xiao ja Watson (2017, s. 94) ehdottavatkin, että ihannetilanteessa itsenäinen kirjallisuuskatsaus tulisi suorittaa ennen empiiristä tutkimusta aiheesta. Näin voitaisiin parantaa niiden tutkimusten laatua, joissa kirjallisuuskatsaus toimii vain teoreettisena viitekehysenä työlle.

Kirjallisuuskatsauksia tunnistetaan useita erilaisia ja eri lähteissä menetelmistä saatetaan käyttää erilaisia nimiä. Grant ja Booth (2009) luettelevat neljätoista erilaista kirjallisuuskatsaustyyppiä. He toteavat haasteeksi kirjallisuuskatsaustyyppien tunnistamisessa

sen, ettei luokittelutapa ole vakiintunutta ja tyyppien välillä on osittain samankaltaisuutta. Tällä hetkellä ei ole olemassa kansainvälisesti sovittua määritelmää kirjallisuuskatsaustyypeille ja tämä aiheuttaa epä johdonmukaisuutta. Erilaisia Grantin ja Boothin (2009, s. 94–95) tunnistamia kirjallisuuskatsaustyyppisiä ovat muun muassa: *kartoittava kirjallisuuskatsaus* (mapping review), *meta-analyysi* (meta-analysis), *metodeja yhdistelevä katsaus* (mixed method), *kartoittava kirjallisuuskatsaus* (scoping review), *systemaattinen kirjallisuuskatsaus* (systematic review) ja *systematisoitu kirjallisuuskatsaus* (systematized review).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi kirjallisuuskatsauksien perustyypeistä. Salmi-
nen (2011, s. 9) toteaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olevan keino tiivistää valitun aihealueen aiempien tutkimuksien olennaista sisältöä. Salmisen (2011, s. 5) mukaan suomenkielinen termi ”kirjallisuuskatsaus” on kuitenkin harhaanjohtava, sillä metodologia ei käytetä vain katsauksen tapaan tiedon tiivistämiseen vaan ennen kaikkea tiedon arvioimiseen (review), kuten tässäkin työssä on tarkoitus.

Vilka (2023, 1.2.3) esittää katsauksella saavutettavan aiheesta tehdyt alkuperäistutkimukset, tavoitteena on luoda löydösten perusteella synteesi eli kokonaiskuva siitä, mitä aiheesta jo tiedetään ja mitä ei tiedetä. Tällöin voidaan tunnistaa tulevaisuuden tutkimustarpeita. Salminen (2011, s. 40) toteaa, että kirjallisuuskatsauksille on hallintotieteissä käyttöä käytännössä, sillä metodilla saavutetaan helposti uusin käytettävissä oleva tieteellinen tieto. Hallinnossa tutkimustiedon käyttö toimii asiantuntijoiden ja päätöksentekijöiden päivittäisen työn tukena. Salminen (2011, s. 40) esittääkin, että julkishallinnon yksiköiden tulisi aktiivisemmin tilata kirjallisuuskatsauksia asiantuntijoiden käyttöön, kuten muilla aloilla esimerkiksi lääketieteessä sekä tekniikan aloilla. Pettigrew ja Roberts (2006, s. 12–14) esittävät, että useilla aloilla hyödytään *näyttöön perustuvasta tiedosta* (evidence-based practice). Tänä päivänä tietoa on vain liikaa saatavilla ja tiedon laatu ja luotettavuus vaihtelevat, siksi heidän mukaansa systemaattisista kirjallisuuskatsauksista onkin hyötyä. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella saavutetuista synteeseistä hyötyvät toisten tutkijoiden lisäksi myös päätöksentekijät, koska ne tarjoavat

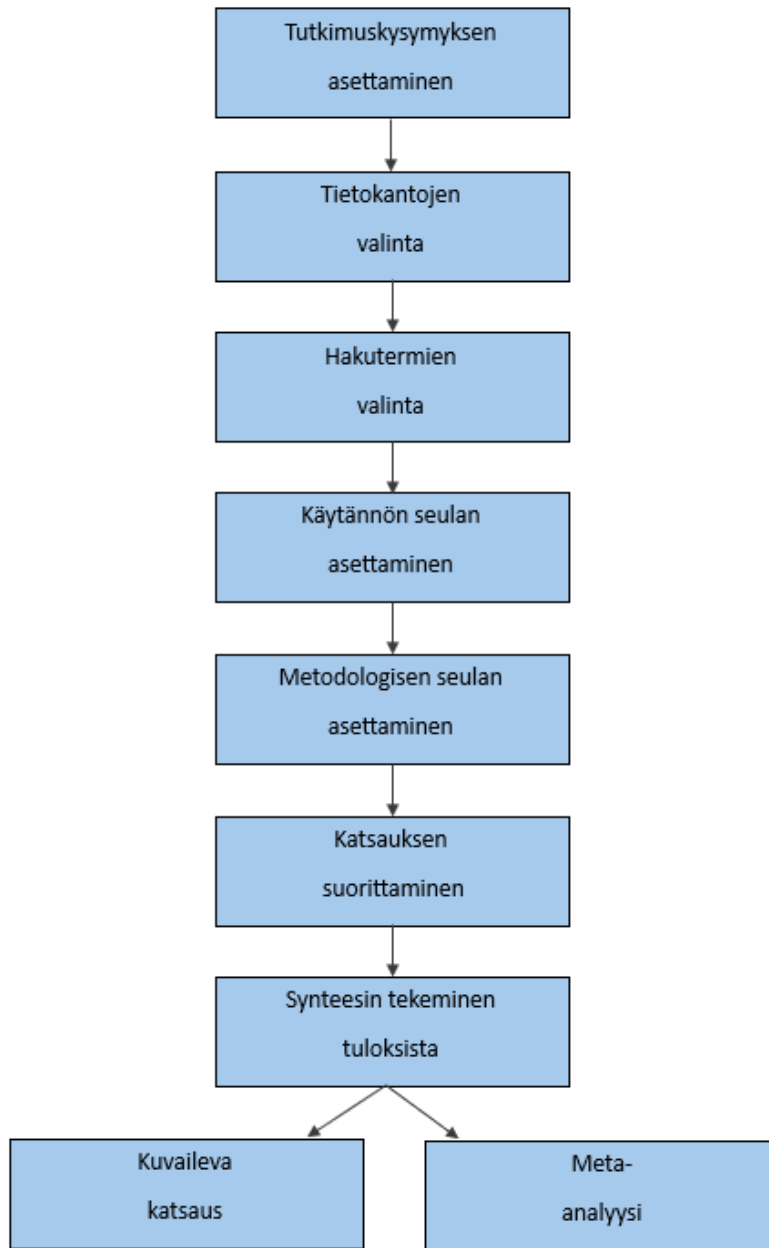
totuudenmukaisen ja tiivistetyn version tämänhetkisestä tiedosta sekä vastaavasti paljastavat mahdollisia tietoaukkoja, jotka tulisi päätöksentekoa varten täydentää.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulevaisuutta merkittävänä tutkimusmetodina on arvioitava kriittisesti, kun *tekoälyn* (artificial intelligence, AI) käyttö yleistyy. Etenkin on syytä pohtia ihmisten luomien systemaattisten kirjallisuuskatsauksien roolia, kun tekoälyllä voidaan toteuttaa relevanttien artikkelien kerääminen, validointi, läpikäynti sekä lopullinen synteesi (Block ja Kuckertz, 2024, s. 1975–1976.) Garg ja muut (2024) esittävät tutkimuksessaan, että vaikka tekoälyn, kuten ChatGPT:n ja Geminin käyttö on kasvanut akateemisissa piireissä ja tehostaa datan analysointia, ei tekoälyä voida vielä valjastaa suorittamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimia työvaiheita luotettavasti. Tekoälyä voidaan käyttää avustamaan tutkijoita, mutta sen käyttöä tulee käyttää harkita huolellisesti. Tekoälyn lisääntyminen voi myös asettaa haasteita kirjallisuuskatsauksien toteuttamiseen. Tekoälyllä tuotetun tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, ja tällaisen tiedon luotettavuuden arviointiin ei välttämättä pysty soveltamaan jo olemassa olevia menetelmiä täysin luontevasti.

4.2 Tutkimusprosessi

4.2.1 Prosessikuvaus

Vilka (2023, 1.2.3) toteaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähtevän liikkeelle tarkoin ennalta määritellystä tutkimuskysymyksestä, jota ei muuteta tutkimuksen aikana. Tunnusomaista metodille on järjestelmällisyys sekä toistettavat menettelytavat. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Arlene Finkin (2005) mallia selventämään kirjallisuuskatsauksen tekoprosessia. Malli avataan kuviossa 4.



Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Finkin mallia mukaillen (Salminen, 2011, s. 11).

Kuten Vilka (2023, 1.2.3) totesi, myös Finkin mallissa prosessi alkaa tutkimuskysymyksen asettamisella. Toinen vaihe on kirjallisuuden ja tietokantojen valinta. Kolmannessa vaiheessa, valitaan hakutermi eli sanat ja fraasit, joilla pyritään saamaan vain hakutuloksia, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseen. Neljäs ja viides vaihe ovat niin sanottuja seulantavaiheita, joissa rajataan hakutuloksia ensin esimerkiksi kielen tai julkaisuvuoden perusteella ja sitten metodologisessa mielessä, löytäen laadukkaimmat mahdolliset

materiaalit tutkimusaineistoksi. Kuudennessa vaiheessa laaditaan katsaus mukaan valituista tieteellisistä artikkeleista.

Viimeinen vaihe on tulosten syntetisointi (Salminen, 2011, s. 10–11.) Vilkan (2023, 1.2.3) mukaan synteesi on tulosten kuvailua, katsauksella pyritään esittämään mitä tiedetään ja mitä ei. Tällöin on mahdollista myös esittää mihin suuntaan tutkimustieto on tulevaisuudessa kehittymässä. Salminen (2011, s. 10) kertoo synteeseille olevan useampia vaihtoehtoja, esimerkiksi kuvaileva katsaus tai meta-analyysi. Meta-analyysi on Vilkan (2023, 1.2.3) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekniikka ja tapa esittää tuloksia. Määrällinen meta-analyysi pyrkii määrällisten tulosten tilastolliseen yhdistämiseen, kun taas laadullinen meta-analyysi painottuu esittelemään tutkimustuloksia kuvailevasti.

4.2.2 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tämän tutkimuksen tekeminen alkoi perehtymällä itseäni kiinnostaviin teemoihin: psykologinen turvallisuus sekä organisaatioresilienssi. Tämän jälkeen alkoi näiden keskeisten käsitteiden määrittelemisen sekä aihepiiriin perehtyminen tieteellisten julkaisujen kautta. Tutkimuskysymyksen muotoilu toimi työn punaisena lankana. Vilka (2023, 2.1.1) painottaa tutkimuskysymyksen merkitystä kirjallisuuskatsausta tehdessä; sitä hyödynnetään tutkimusta tehtäessä useassa vaiheessa omien valintojen perustana. Kirjallisuuskatsaus ei pyri pelkästään vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen tutkimustuloksilla vaan katsaus täydennetään analyysillä.

Tutkimuskysymykset muodostuivat oman kiinnostukseni perusteella ja ohjaajan opastuksella. Ilman tutkimusaiheeseen perehtymistä sekä käsitteiden avaamista, ei tutkimuskysymyksen rajaaminen ja täsmentäminen olisi ollut mahdollista. Tässä pro Gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensinnäkin haluttiin selvittää, millaisia psykologisen turvallisuuden tekijöitä tai vaikutuksia organisaatioresilienssiä koskevissa

tutkimuksissa on havaittu, ilman, että on tunnistettu näiden olevan osa psykologisen turvallisuuden läsnäoloa. Ensimmäinen tutkimuskysymys on: Mitkä psykologisen turvallisuuden ominaispiirteet vaikuttavat organisaatio-resilienssin muodostumiseen? Toiseksi on tarkasteltu, kuinka monessa tutkimusaineiston julkaisussa oli nimetty psykologinen turvallisuus organisaation resilienssin kannalta tärkeäksi tekijäksi sekä millainen vaikutus sillä on todettu resilienssiin olevan. Toinen tutkimuskysymys tässä tutkielmassa on: Miten psykologisen turvallisuuden -käsite on tunnistettu organisaatio-resilienssiä koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa?

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat tutkimusongelman joskus muuttuvan tutkimusta tehdessä, mutta se toimii hyvänä punaisena lankana työn edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa heidän mukaansa ongelmanasettelu on melko joustavaa, mutta muodoltaan sen olisi hyvä olla selkeä ja yksiselitteinen. Tässäkin työssä tutkimuskysymykset hakivat pitkään lopullista muotoaan sekä pohdittiin pitkään, montako tutkimuskysymystä tutkielmaan tarvitaan. Vilka (2023, 2.1.1) toteaa oman kiinnostuksen olevan hyvä lähtökohta tutkimuskysymyksen asettamiselle. Tässäkin tutkimuksessa aihepiiriin tutustuminen mahdollisti psykologisen turvallisuuden sekä organisaatioresilienssin välisen yhteyden löytämisen.

Tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen siirryttiin Finkin mallin seuraavaan vaiheeseen eli tietokannan sekä hakutermin valintaan. Ensimmäinen koehaku tehtiin Scopus -tietokannasta. Hakulausekkeena käytettiin: *”organizational resilience”* AND *”psychological safety”*. Yhteensä tutkimuksia löytyi vajaa 700. Julkaisut olivat kaikki melko tuoreita, vanhin oli vuodelta 2006. Tämä todisti ilmiöiden organisaatioresilienssi sekä psykologisen turvallisuus ajankohtaisuuden. Hakutuloksissa näkyi etenkin Covid-19 pandemian vaikutus organisaatioihin sekä organisaatioresilienssitutkimusten suosioon, sillä suurin osa julkaisuista oli tehty vuoden 2019 jälkeen. Voitiin myös todeta, että organisaation resilienssin ja psykologisen turvallisuuden välinen kytkös on tieteessä tunnistettu.

Koehakuja tehtiin ensimmäisellä hakulausekkeella vielä seuraavista tietokannoista: Web of Science, ProQuest, Emerald Insight, Finna sekä Science direct. Hakutermeinä kokeiltiin myös suomenkielisiä vastineita: *organisaatioresilienssi* AND *”psykologinen turvallisuus”*. Näitä koehakuja tehtiin Journal ja Google Scholar tietokantoihin. Hakutuloksissa ei valittavasti ollut ainuttakaan tähän tutkielmaan mukaan sopivaa julkaisua. Psykologisen turvallisuuden sekä organisaatioresilienssin välinen yhteys oli nostettu esille suomenkielistä julkaisuista vain muutamassa pro gradu -tutkielmassa vuosilta 2023–2024, jotka löydettiin yliopistojen avoimista julkaisuarkistoista.

Lopullinen tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä *Emerald Insight*, *Science direct*, *Scopus* ja *Proquest* -tietokantoja, jotka on esitelty taulukossa 2. Nämä valittiin koehakujen perusteella ja niihin kaikkiin oli pääsy Vaasan yliopiston tunnuksilla. Koehakujen perusteella näistä tietokannoista löytyi relevantteja julkaisuja eniten, ainoastaan Science direct -tietokannasta ei löytynyt tähän tutkimukseen lopullisesti päätyneitä julkaisuja. Valintaan vaikutti myös, että tietokannat sisälsivät sähköisiä, vertaisarvioituja kokotekstin sisältäviä artikkeleita mm. hallinnon ja johtamisen aloilta.

Tietokanta	Kuvaus
Emerald Insight	Liiketaloustieteen, markkinoinnin, johtamisen ja tekniikan alan julkaisuja.
Science direct	Luonnontieteiden, lääketieteen ja teknisten tieteiden julkaisuja.
Scopus	Hallintotieteiden, terveystieteiden ja teollisuuden alan julkaisuja
Proquest	Liiketaloustieteen, markkinoinnin, ja johtamisen alan julkaisuja.

Taulukko 2. Tietokantojen esittely.

Hakusanoiksi kokeiltiin muutamia erilaisia hakusanoja ja -lausekkeita koehakujen perusteella. Aluksi lähdettiin etsimään artikkeleita käyttäen hakulauseketta: *”psychological safety”* AND *”organizational resilience”*. Hakulausekkeella saavutettiin lopulta melko vähän relevantteja artikkeleita, kun julkaisuihin perehdyttiin tarkemmin. Jotta tässä tutkielmassa voidaan selvittää laajemmin vastausta tutkimuskysymykseen organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden välisestä yhteydestä, oli hakulauseketta

muokattava. Koska tarkoitus oli tutkia käsitteiden välisiä yhteyksiä, oli syvennyttävä psykologisen turvallisuuden ominaisuuksiin ja sitä myöden laajennettava hakuvalikoimaa.

Työssä haluttiin tarkemmin tutkia nimenomaan organisaatioresilienssiä koskevia artikkeleita ja millaisessa roolissa psykologinen turvallisuus ja sen ominaispiirteet näissä näytettyvät. Siksi koehauissa käytettyyn hakulausekkeeseen ”*organizational resilience*” AND ”*psychological safety*” lisättiin erilaisia synonyymejä sekä psykologisen turvallisuuden tekijöitä ja seurauksia. Näin voitiin löytää kirjallisuuskatsaukseen mukaan julkaisuja, joissa olisi voitu tunnistaa psykologisen turvallisuuden tai sen ominaispiirteiden olevan yksi organisaatioresilienssin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lopulliseksi hakulausekkeeksi muodostui:

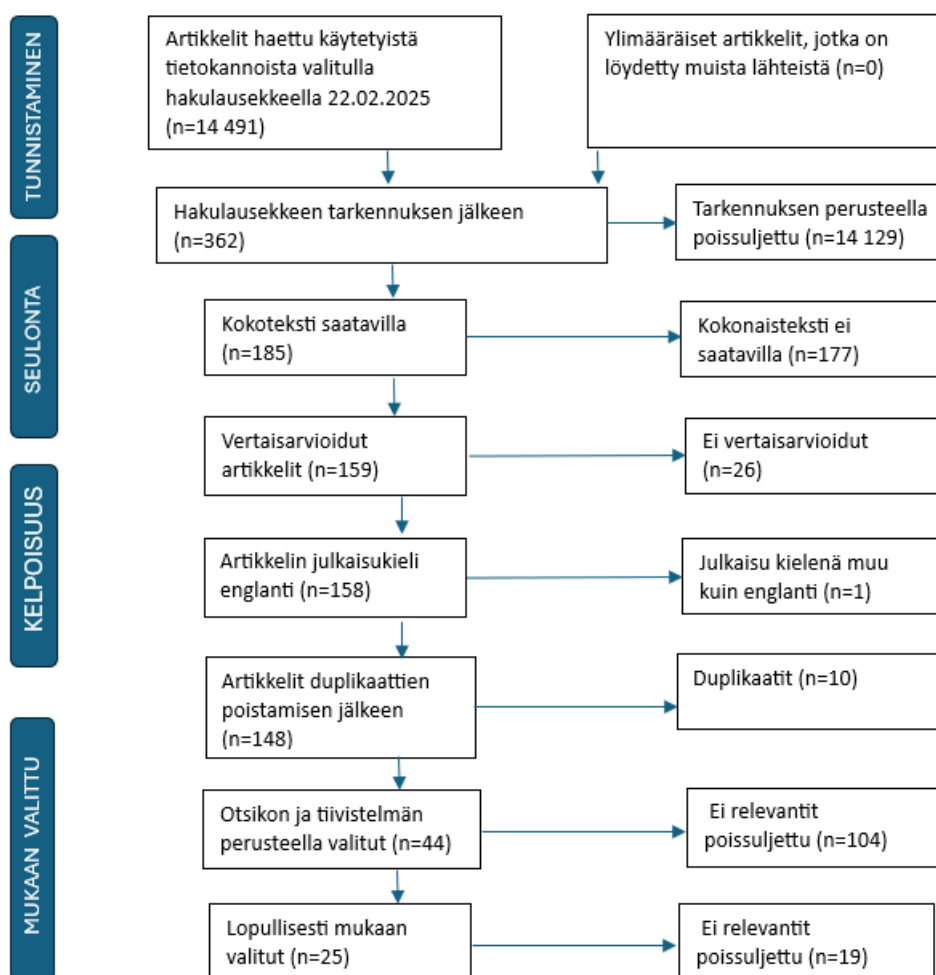
("organizational resilience") AND ("psychological safety" OR courage OR trust OR innovate OR creativity OR vulnerability OR self-esteem)

4.2.3 Tutkimusaineiston valinta

Tässä työssä hyödynnettiin PRISMA 2020 -mallia aineiston kokoamisen ja karsimisen dokumentoinnissa. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset toteutetaan mahdollisimman tarkasti ja *PRISMA-työkalu* (The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses, PRISMA) auttaa lisäämään nimenomaan läpinäkyvyyttä tutkimusaineiston valinnassa. Sen avulla voidaan osoittaa järjestelmällisesti miksi ja miten kirjallisuuskatsaus on tehty, miten aineistoon valitut julkaisut on valittu ja raportoida selkeästi aineiston käsittelyprosessi. Alun perin PRISMA julkaistiin 2009, yhtenäistämään systemaattisten kirjallisuuskatsausten tekoprosessia ja tähän tutkimukseen käytetty PRISMA 2020 -malli on siitä päivitetty versio. (Page ja muut, 2021).

PRISMA 2020 -mallin avulla tässä tutkielmassa esitellään aineiston haun käsittelyprosessi. Kuviossa 5 esitellään mallin mukaan laadittu prosessikuvaus. Mallissa on nähtävillä, kuinka julkaisut on haettu, tunnistettu ja valittu tässä kyseisessä tutkimuksessa. Näin voidaan taata kirjallisuuskatsauksen systemaattisuus, toistettavuus sekä luotettavuus.

Tutkimusaineiston haku toteutettiin 22.2.2025 hakulausekkeella: ("organizational resilience") AND ("psychological safety" OR courage OR trust OR innovate OR creativity OR vulnerability OR self-esteem). Kuvion 5 PRISMA-mallista havaitaan, että raakahaku tuotti yli 14 000 hakutulosta. Huomattiin, että tarkemmissa tietokantakohtaisissa hauissa kannatti rajata asiasanan "*organizational resilience*" esiintyminen vain otsikkoon ja abstraktiin. Muutoin mukaan tuli julkaisuja, joissa asiasanat ilmestyivät esimerkiksi vain kertaalleen ja vain lähdeluettelossa. Tässä tutkimuksessa haluttiin löytää julkaisuja, joissa tutkittiin nimenomaan organisaation resilienssiä, joten rajausta oli tarpeellinen.



Kuvio 5. PRISMA-kaavio hakutulosten seulonnasta (mukailen Page ja muut, 2021).

Kirjallisuuskatsausta tehtäessä on tärkeä perustella, miksi artikkeli tai julkaisu on valittu katsaukseen tai vastaavasti suljettu valinnasta pois. Tämän tutkimuksen aineiston haussa käytettiin kuvion 6 mukaisesti määriteltyjä *sisäänotto- ja poissulkukriteerejä*. Näiden kriteerien avulla pyrittiin rajaamaan saadut hakutulokset siten, että ne vastaisivat yhtenäisesti haluttuja standardeja. Poissulkemalla esimerkiksi julkaisut, jotka eivät ole tieteellisiä, voitiin varmistaa tutkimuksessa käytettyjen artikkeleiden luotettavuutta. Aineiston rajaaminen on tärkeää, sillä vain siten tutkija pääsee käsiksi hänelle relevantteihin julkaisuihin, joita analysoimalla pystytään etsimään tutkimuskysymykseen vastauksia. Sisäänotto- ja poissulkukriteereihin luonnollisesti vaikuttavat tutkimuskysymyksen lisäksi tutkijan omat resurssit. (Vilkkä, 2023, s. 55).

Hakulausekkeen tarkentumisen jälkeen hakutulokset seulottiin hyödyntäen kuviossa 6 nähtävillä olevia sisään- ja poissulkukriteerejä. Valittuun aineistoon päätettiin sisällyttää vain sellaisia artikkeleita ja julkaisuita, joihin minulla oli pääsy Vaasan yliopiston tunnuk-silla maksutta ja joista oli kokoteksti saatavilla. Aiemmin koehauissa aineistoa haettiin myös suomen kielellä, mutta hyvin pian työssä rajattiin julkaisukieleksi vain englanti, sillä suomenkielisiä tutkimuksia ei ollut saatavilla. Suomenkielisiä hakuja tehtiin Google Scholarissa sekä Journal -tietokannassa.



Kuvio 6. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Goughin (2017, s. 47) mukaan kirjallisuuskatsaukset voivat vaihdella laajuudessa, syvällisyydessä sekä täsmällisyydessä. Näihin piirteisiin vaikuttaa jo pelkästään tutkimuskysymyksen laajuus. Jos esimerkiksi tutkimusongelma on todella laaja, voidaan sisään- ja poissulkukriteerien avulla vaikuttaa syntyvän synteessin laajuuteen. Syvällisyyteen taas Goughin (2017, s. 48) mukaan vaikuttavat tutkimuksen aikana tehdyt päätökset. Esimerkiksi jos, kuten tässä tutkimuksessa, päätetään hakutuloksista rajata aika- ja resurssipuutteen vuoksi kirjat pois hakutuloksista, ei tuloksena synny täysin tyhjentävää kirjallisuuskatsausta aiheesta. Vaikka systemaattisten kirjallisuuskatsausten tulisi olla täsmällisiä, tarkkoja ja kattavia, vaikuttavat kunkin tekovaiheen suorittamiseen tutkimuksessa käytettävissä olevat resurssit.

Ensin tehtiin hakuja, joissa rajattiin kirjallisuuskatsaukset kokonaan pois, mutta vähäisten relevanttien tulosten vuoksi, ne päätettiin myös hyväksyä mukaan. Koska tutkimuksesta haluttiin mahdollisimman luotettava ja monitahoinen, kiinnitettiin siihen huomiota, että julkaisuja oli monipuolisesti eri julkaisuvuosilta sekä julkaisumaista. Covid-19 pandemian jälkeen tutkimukset organisaatioresilienssistä sekä psykologisesta turvallisuudesta ovat nostaneet suosiotaan, joten julkaisuvuosia oli tärkeä seuloa myös se huomioiden. Julkaisualustan valinnassa, voitiin vaikuttaa siihen minkä tieteenalan julkaisuja tutkimusaineistoon halutaan. ProQuest, Emerald Insight, Scopus sekä Science direct sisälsivät kaikki julkaisuja esimerkiksi hallintotieteiden, johtamisen ja sosiaalitieteiden aloilta.

Artikkeleita valitessa syötettiin valittu hakulauseke tietokantaan ja asetettiin tarkentavat hakukriteerit. Duplikaattien löytämiseksi, hyödynnettiin *Zotero -sovellusta*. Siihen syötettiin RIS-muodossa valitut artikkelit ja ohjelma tunnisti kaksoiskappaleet, jotka voitiin rajata pois. Julkaisuista luettiin tiivistelmät ja hyödynnettiin manuaalista hakua artikkelissa. Tämä tarkoitti artikkelin avaamista ja syöttämällä CTRL ja F sekä hakemalla hakusana kuten *”psychological safety”* valittuun julkaisuun. Näin voitiin valita tutkimukseen julkaisut, joissa hakulausekkeen käsitteet esiintyivät enemmän kuin kerran itse tekstissä eivätkä esimerkiksi pelkästään artikkelin omissa lähteissä. Lisäksi tutustuttiin tutkimusten tuloksiin, jotta valittuja artikkeleita saatiin rajattua relevantimmaksi tutkimuksen kannalta.

Artikkeleiden seulonta ja kelpoisuuden arviointi kirjattiin systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tyypilliseen tapaan mahdollisimman läpinäkyvästi PRISMA-kaavioon. Julkaisut luettiin läpi perusteellisesti useaan kertaan ja poissuljettiin aiheettomia tutkimuksia pois, jotta lopullinen valittu tutkimusaineisto olisi mahdollisimman kattava ja asianmukainen. Finkin mallin kuudes vaihe eli katsaus suoritettiin perehtymällä lopulliseen tutkimusaineistoon tarpeeksi kattavasti, että se voitiin todeta tämän tutkielman kannalta relevantiksi. Tämän jälkeen muodostettiin synteesi ja aineisto analysoitiin käyttäen laadullista sisällönanalyysia. Laadullisen sisällönanalyysin menetelmä on kuvattu seuraavassa luvussa 4.3.

4.2.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa, systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kerätty aineisto analysoitiin käyttäen *laadullista sisällönanalyysia*. Sisällönanalyysi on yleisin menetelmä laadullisten tutkimusten aineiston analyseista. Tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä sekä sen tarkoitus, että tavoite. Sisällönanalyysin avulla halutaan yleensä kuvata ilmiöitä tai siihen liittyviä ominaispiirteitä, kuten tässäkin työssä. (Elo ja muut, 2022, s. 215.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti eli *induktiivisesti* tai teorialähtöisesti eli *deduktiivisesti* Elo ja muiden (2022, s. 215) mukaan. Näiden keskeisin ero on siinä, että aineistolähtöisessä analyysissä tutkija tuottaa luokittelun suoraan aineistoon perustuen, kun taas teorialähtöinen analyysi perustuu aiemman tutkimustiedon pohjalta muodostettuun analyysimatriisiin. Tätä käytetään erityisesti silloin, kun kyseessä on vähemmän tutkittu aihe.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.2.) tuovat esille, että rajaus vain kahteen analyysimuotoon tuo käytännöllisen haasteen. Jaossa unohdetaan kokonaan kolmas tieteellinen päättely eli logiikka. Onkin olemassa myös kolmas, *abduktiivinen sisällönanalyysimuoto*, jossa

yhdistyvät teoria sekä tutkijan oma havainnointi. Abduktiivisesta päättelystä Tuomi ja Sarajärvi (2019, 4.2.) käyttävät myös termiä: teoriaohjaava analyysi. Se perustuu induktiiviseen päättelyyn, mutta siihen tuodaan teoriaa ohjaamaan lopputulosta. Analyysimuotona se on vapaampi kuin puhtaasti induktiivinen tai deduktiivinen sisällönanalyysi. Teorian osuus päättelystä on täysin aineisto- ja tutkijalähtöinen. Tähän työhön abduktiivinen sisällönanalyysi sopi menetelmistä parhaiten.

Päävaiheet ovat kaikissa tavoissa samat, ne ovat: 1. *valmistelu*, 2. *analyysi/luokittelu* ja 3. *raportointi*. Nämä ovat esitetty kuviossa 7. Menetelmien väliset erot näkyvät pääasiassa analyysivaiheen toteutuksessa sekä tulosten raportoimisessa. (Elo ja muut, 2022, s. 215.) Vilkkä (2023, 3.1.) käyttää kirjallisuuskatsauksen tekemisessä termiä sisältöanalyysi ja käyttää toisesta vaiheesta nimeä *organisointi*. Hän kuvaa sisältöanalyysin perusidean olevan alkuperäistutkimusten tutkiva lukeminen, jonka lopputuloksena tulee luoda asiakokonaisuus eli synteesi. Elo ja muut (2022, s.217) taas esittävät sisällönanalyysin tavoitteeksi kuvata tutkimusmateriaali mahdollisimman tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa. Luokkien laatiminen kuvataan sisällönanalyysin ytimeksi ja näitä käytetään tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä analysoitaessa.



Kuvio 7. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Elo ja muut, 2022; Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Elon ja muiden (2022, s.219) mukaan ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe. Tässä vaiheessa aineistoon perehdytään ja päätetään *analyysiyksikkö* (a meaning unit), joka voi olla esimerkiksi lause, yksittäinen sana tai kuten tässä tutkimuksessa ajatuskokonaisuus,

jolla pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymykseen. Vilka (2023, 3.1.) kuvailee valmisteluvaiheen sisältävän järjestelyä sen suhteen, että saadaan selville tutkimukseen valittujen tutkimusten aihe, teoria, menetelmä ja tavoite. Erilaiset havainnollistavat apuvälineet kuten taulukot ja kaaviot voivat helpottaa järjestelyvaihetta.

Vilkan (2023, 3.1.) mukaan sisältöanalyysin toisessa vaiheessa aineistoon perehdytään syvällisemmin ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia tuloksia havainnoidaan sekä luodaan päätelmiä. Toisessa vaiheessa Elo ja muut (2022, s.220) korostavat pelkistämisen tärkeyttä. Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta poimitaan ilmaisuja ja muokataan yksinkertaisempaan muotoon. Tämän jälkeen aineistoa voidaan ”koodata” hyödyntäen erilaisia alleviivauksia, jolloin kokonaiskuva aineiston tuloksista selkeytyy. Pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely ja luokittelu ovat Elon ja muiden (2022, s.220) mukaan seuraava vaihe. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.4.5.) esittävät, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä luokkajaot ovat yhdistelmä aineistolähtöistä sekä teorialähtöistä: alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti, mutta yläluokat tuodaan teoriasta.

Viimeinen vaihe on tulosten raportoiminen, Vilka (2023, 3.1.) korostaa, että kirjallisuuskatsauksessa tulokset tulee havainnollistaa siten, että tutkimus on toistettavissa. Elo ja muut (2022, 223) suosittelevat, että raportointivaiheessa tulokset esitetään siten, että niillä vastataan esitettyyn tutkimuskysymykseen. Heidän mukaansa analyysi kannattaa tehdä mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Pohdinta -luvun tarkoitus on vertailla saavutettuja tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin hyödyntämällä laadullisen sisällönanalyysin edellä kuvattuja prosessivaiheita. Analyysimuoto oli abduktiivinen eli teoriaohjaava. Aineiston järjestelyä ja koodausta varten valitut artikkelit luettiin monta kertaa läpi, keskittyen erityisesti tutkimustuloksiin. Organisaatioresilienssiä koskevista tutkimuksista etsittiin mainintoja psykologisesta turvallisuudesta ja/tai joistain sen ominaispiirteistä. Aineistoon tutustuessa, pidettiin mielessä tutkimuskysymykset, joihin tämän analyysin

avulla haluttiin löytää vastaus. Lisäksi julkaisuista kerättiin aineiston esittelyä varten tietoja kuten julkaisuvuosi ja tutkimusmenetelmä. Näistä pidettiin kirjaa ja tutkimusaineiston monipuolisuutta havainnollistettiin.

Tärkeimmät löydökset eli relevantit ilmaiset ja termit koottiin Excel -taulukkoon, jolloin niitä oli helpompi jaotella ryhmiin. Julkaisuista etsittiin merkityksiä, eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä ja nämä koottiin yhteen helpottamaan raportointivaihetta. Analyysissä hyödynnettiin teoriaa psykologisesta turvallisuudesta, sillä tutkimuksessa haluttiin nimetä etsiä ja tunnistaa, kuinka psykologisen turvallisuuden ominaispiirteet näkyvät organisaatioresilienssitutkimuksissa. Teoriaohjaavassa lähestymistavassa analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta johtajatukset – tässä tutkimuksessa teoria psykologisesta turvallisuudesta – ohjaavat analyysiä. Aineiston rooli tässä tutkimuksessa oli vahvistaa tunnistetun tutkimusaukon olemassaolo. Saadut tulokset koottiin yhteen ja tulokset raportoitiin omaan lukuunsa 5.

5. Tulokset

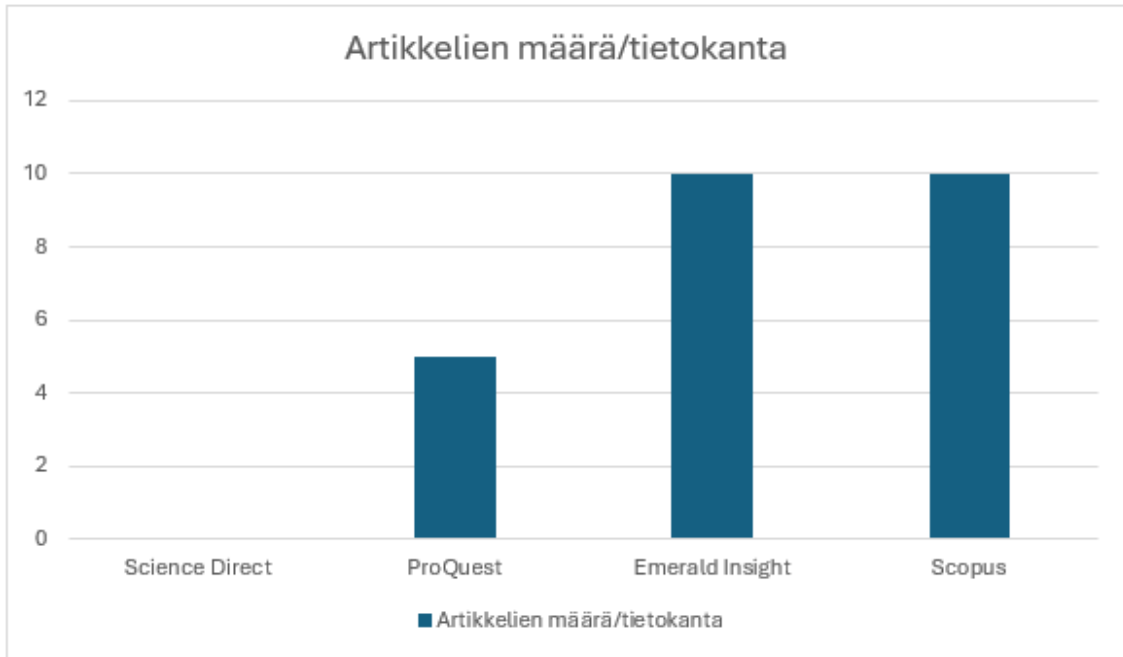
Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen kuuluu keskeisenä vaiheena tutkimusaineiston kuvaus, osana tulosten esittelyä. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kirjallisuuskatsaukseen valittua aineistoa. Lopullinen tutkimusaineisto löytyy tutkielman lopusta Liitteenä 1. Tuloksissa perehdytään tarkemmin organisaatioresilienssin ja psykologisen turvallisuuden sekä sen ominaispiirteiden väliseen yhteyteen kirjallisuudessa.

5.1 Aineiston kuvaus

Tämän tutkielman aineisto muodostui 25 artikkelista, jotka kaikki käsittelivät organisaatioresilienssiä ja joissa oli tunnistettu kytkös psykologisen turvallisuuden tai jonkin sen ominaisuuden välillä. Aineistoa haettiin ensin koehauilla useista eri tietokannoista, mutta lopulliseen aineistoon valikoitui neljä tietokantaa. Nämä olivat ProQuest, Scopus, Science direct ja Emerald Insight ja ne valikoituivat siksi, että niistä löytyi relevantteja eli mukaan otettavia julkaisuita, joissa täyttyivät määritellyt sisäänottokriteerit sekä käsiteltiin tämän tutkielman kannalta olennaisia tekijöitä. Virallinen haku tietokantoihin toteutettiin 22.2.2025. Hakulausekkeena käytettiin: ("organizational resilience") AND ("psychological safety" OR courage OR trust OR innovate OR creativity OR vulnerability OR self-esteem). Alkuun tietokannoista saatiin 14 491 julkaisua, joista hakulausekkeen tarkennuksen, sisään- ja poissulkukriteereiden avulla sekä tarkemman julkaisuihin perehtymisen jälkeen karsiutui pois 14 466 artikkelia. Jäljelle jäi lopullinen tutkimusaineisto, joka koostui 25 julkaisusta.

Seuraavaksi esitellään ja havainnollistetaan aineistoa hieman tarkemmin, tietokannan, julkaisuvuoden ja -alustan sekä julkaisumaan mukaan. Tällä lisätään systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle läpinäkyvyyttä ja voidaan osoittaa, että aineistossa on tarpeeksi

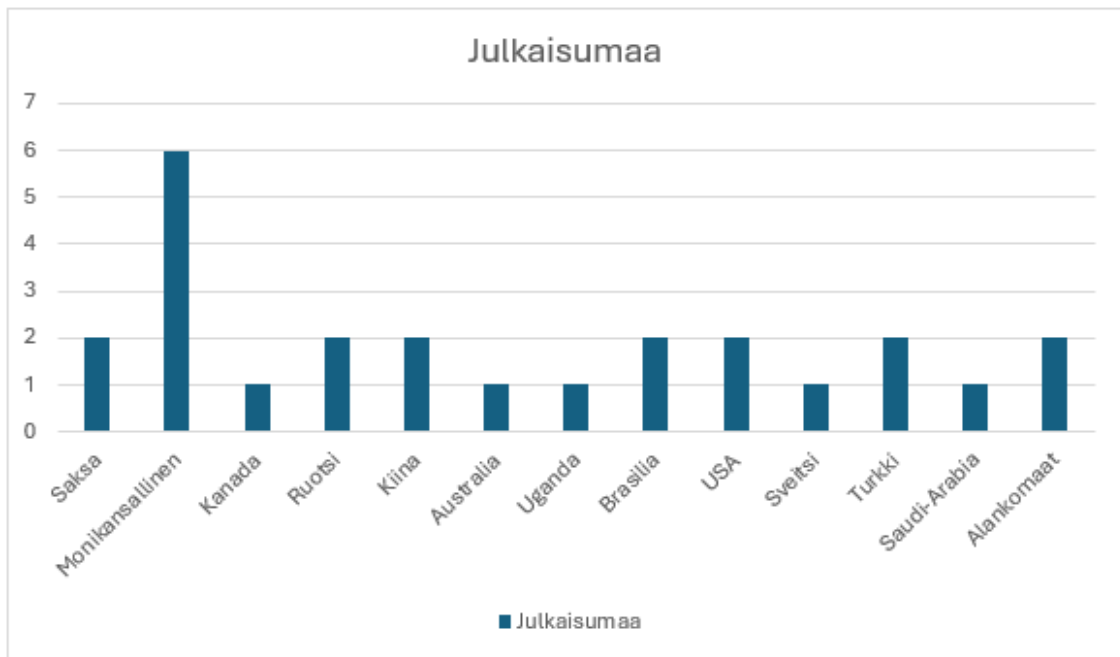
vaihtelua. Tarkempi artikkeliluettelo tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyistä artikkeleista löytyy tutkielman lopusta liitteenä 1.



Kuvio 8. Tietokannat, joissa aineistoon valitut tutkimukset on julkaistu.

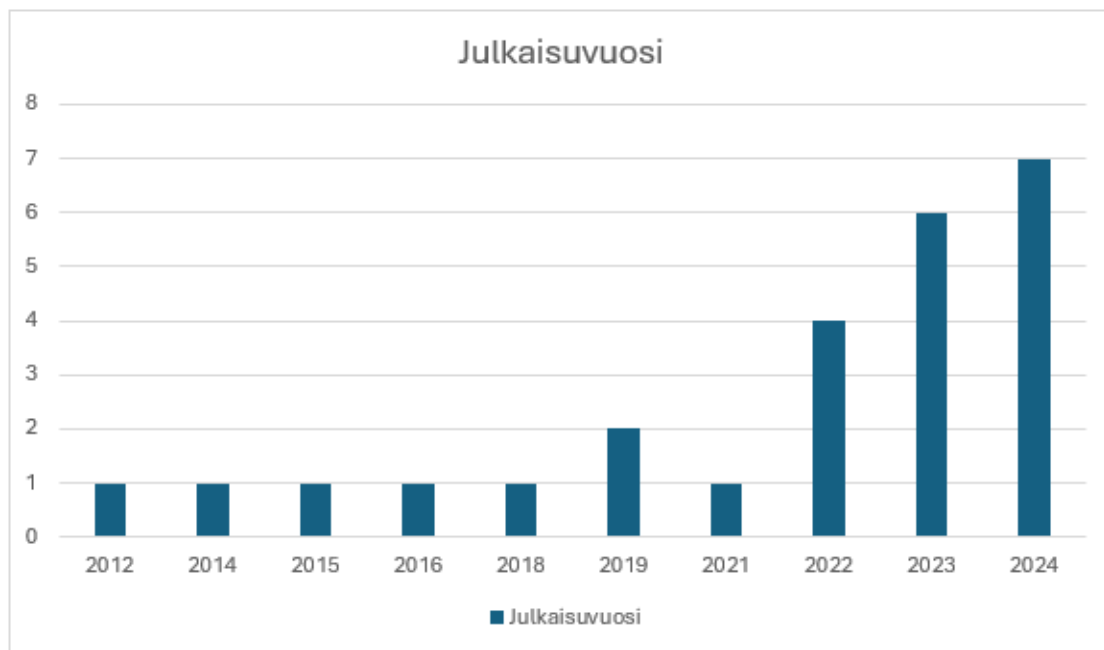
Tutkielman aineistoksi valittiin julkaisuja neljästä eri tietokannasta. Saatujen hakutulosten ja hakutulosten seulonnan jälkeen selkeästi julkaistuja valikoitui Scopus- (n=10) ja Emerald Insight (n=10) -tietokannoissa. Seuraavaksi eniten valittiin Proquest -tietokannasta (n=5). Science direct – tietokannasta ei löydetty tutkimuksen kannalta relevantteja artikkeleita (n=0).

Nämä neljä tietokantaa valikoituvat tähän tutkielmaan, koska ne kaikki ovat laaja-alaisia ja sisältävät kattavan määrän hallintotieteisiin, johtamiseen sekä organisaatioihin liittyvää kirjallisuutta. Tietokantojen ulkopuolisia artikkeleita ei valittu mukaan, vaikka nimenomaan suomenkielisiä hakuja yritettiin tehdä Google Scholar ja Journal tietokantojen kautta, tuomaan mukaan varianssia julkaisukielistä englannin rinnalle. Näistä tietokannoista ei kuitenkaan löydetty ainuttakaan relevanttia julkaisua hauista huolimatta.



Kuvio 9. Aineistoon valittujen tutkimusten julkaisumaa.

Kuviosta 9. havaitaan, että tutkimusaineistoa on kattavasti eri mantereilta: Pohjois-Amerikka, Etelä-Amerikka, Australia, Eurooppa sekä Australia. Muutamassa monikansallisessa julkaisussa oli mukana afrikkalaisia yliopistoja. Tutkimusaineiston valinnassa kiinnitettiin huomioita hakulausekkeen sekä sisään- ja poissulkukriteereiden toteutumisen lisäksi aineistoon valittujen julkaisujen monipuolisuuteen.

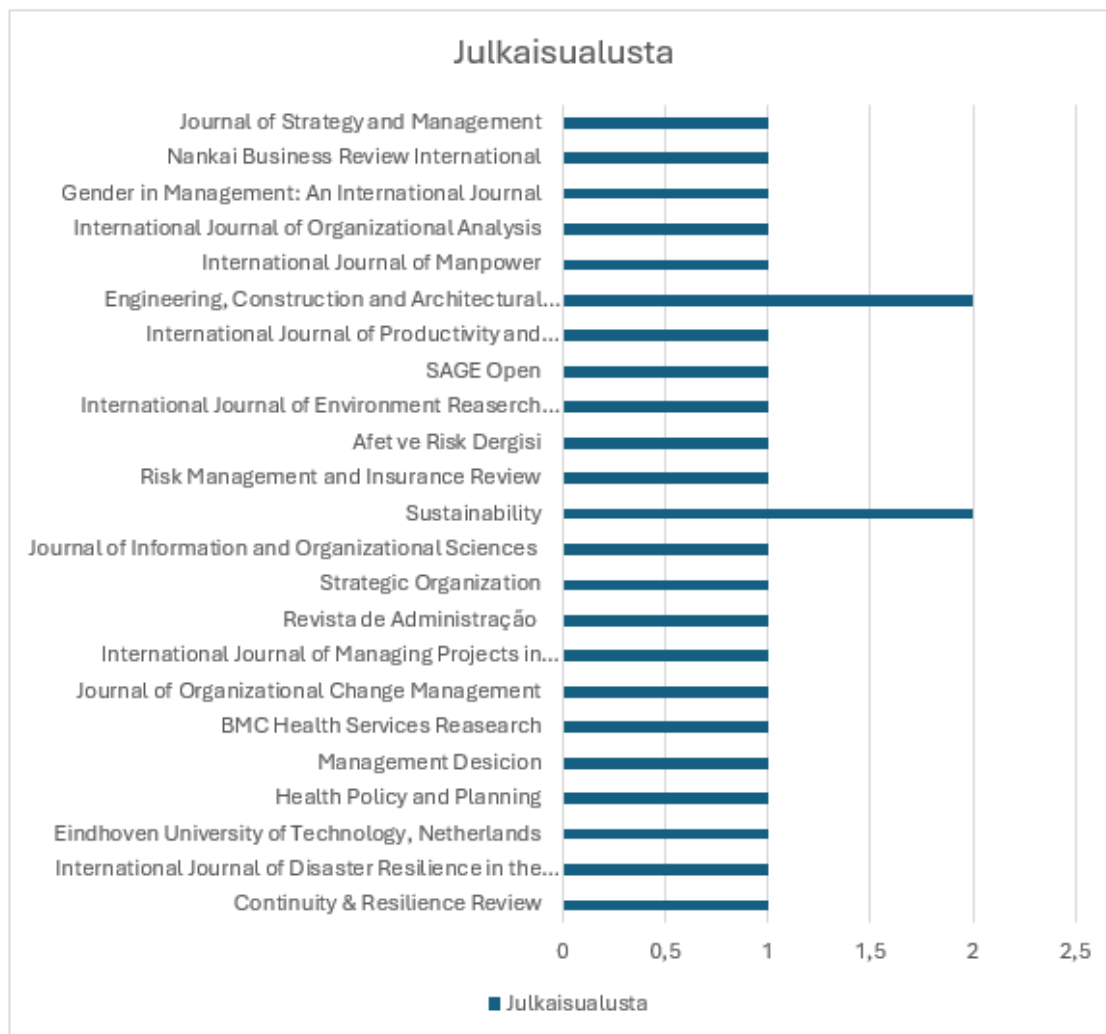


Kuvio 10. Aineistoon valittujen tutkimusten julkaisuvuosi.

Organisaatioresilienssi on noussut suosituksi tutkimuskohteeksi Covid-19-pandemian jälkeen. Sen takia julkaisujen valinnassa kiinnitettiin siihen huomiota, että mukaan valitaan tutkimuksia ennen ja jälkeen pandemian. Kuvioista 10 nähdään, kuinka julkaisuvuodet vaihtelivat 10 vuoden säteellä, vuosien 2012 ja 2024 välillä. Selkeästi enemmän mukaan valittuja julkaisuja oli vuoden 2022 jälkeen, mikä kertoo siitä, että organisaatioresilienssiä koskevat tutkimukset ovat tällä hetkellä kysytyjä ja ajankohtaisia. Kuten kuvioista 9 ja 10 voidaan huomata, tutkielman kannalta toivottu laaja-alaisuus toteutui, vaikka kriteerit täyttäneet, valikoitunut aineisto kokonaisuudessaan oli melko suppea (n=25).

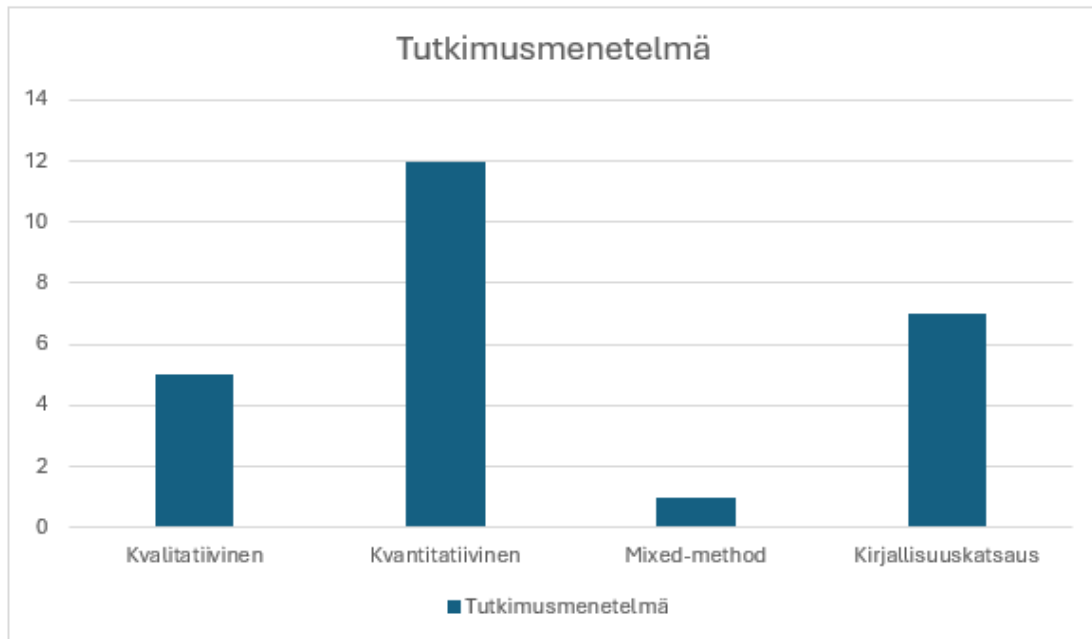
Tutkimusaineistoon valikoituneita tutkimuksia oli julkaistu kattavasti erilaisilla julkaisualustoilla, kuten kuvioista 11 näkyy. Yhteensä julkaisualustoja oli 23. Kahdesta julkaisualustasta oli valittu mukaan kaksi tutkimusta, muuten jokainen tutkimus oli julkaistu eri alustalla. Edustettuna oli hyvin laajasti erilaisia lehtiä tieteenaloilta, kuten johtaminen, organisaatiotieteet, sosiaalitieteet ja terveystieteet. Tämä kertoo siitä, että

organisaatioresilienssi on monitieteellinen käsite ja sitä voidaan tutkia laajasti eri näkökulmista, sisällyttäen psykologisen turvallisuuden tai jonkin sen ominaispiirteistä.



Kuvio 11. Aineistoon valittujen tutkimusten alkuperäinen julkaisualusta.

Kuvioon 12. on tuotu esille tutkimusaineistoon päätyneiden julkaisujen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmät ryhmiteltiin seuraavasti: *kvalitatiiviset*, *kvantitatiiviset*, *mixed-method (yhdistelevät menetelmät)* sekä *kirjallisuuskatsaukset*. Koehauissa kokeiltiin rajata kirjallisuuskatsaukset ulos valituista julkaisuista, mutta nopeasti huomattiin, että niitä tarvitaan täydentämään tutkimusaineistoa. Yhteensä kirjallisuuskatsauksia päätyi mukaan seitsemän. Kuitenkin pääpaino tutkimusaineistoon valituissa julkaisuissa oli muissa tutkimusmenetelmissä (n=18).



Kuvio 12. Aineistoon valittujen julkaisuiden tutkimusmenetelmä.

5.2 Organisaatioresilienssin kannalta olennaiset psykologiset turvallisuuden ominaispiirteet

Vain muutamassa mukaan valituissa julkaisuissa tunnistettiin suorasti psykologisen turvallisuuden ja organisaatioresilienssin välinen yhteys. Kuitenkin useita psykologisen turvallisuuden ominaisuuksia nimettiin organisaatioresilienssin tekijöiksi ja sellaisiksi piirteiksi, joissa resilienssiä voidaan kasvattaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Näitä piirteitä olivat esimerkiksi innovatiivisuus, vaikuttavuus, ääneen puhuminen sekä uskallus kysyä kysymyksiä. Koska nämä edellä mainitut tekijät ovat seurausta psykologisesta turvallisuudesta, voidaan todeta, ettei psykologista turvallisuutta olla laajasti osattu tunnistaa osaksi organisaatioresilienssiä. Kuviossa 13 on esitetty julkaisuissa tunnistettuja tekijöitä.



Kuvio 13. Organisaatioresilienssin muodostumisen ja psykologisen turvallisuuden yhteisiä tekijöitä.

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation resurssina. Organisaatioresilienssin näkökulmasta, vahva organisaatiokulttuuri vaikuttaa ennakointiin uhkien varalta, mutta myös saa työntekijät suoriutumaan tehokkaammin, olemaan **luovia** sekä **innovatiivisia** (Isensee ja muut, 2023, s. 1259–1260; Schlinkert ja muut, 2024, s. 5). Sun ja muiden (2023, s. 413) mukaan organisaatiokulttuurin tulisi sallia erilaisuutta, eriäviä mielipiteitä sekä osoittaa arvostusta kaikkia kohtaan. Ilmapiirin tulisi olla otollisesti organisaatioresilienssin kannalta uuden **oppimiseen kannustava** sekä rohkaista **tiedon jakamiseen** työntekijöiden välillä. Kun organisaatiossa halutaan suosia innovatiivisuutta, tulisi myös antaa **mahdollisuus vaihtoehtoisille kokeiluille sekä virheille**, ilman että niistä rankaistaan. Vakilzadeh ja Haase (2021, s. 12) toteavat, että johtajilla on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin luomiseen, esihenkilöiden tehtävä on rohkaista työntekijöitä kriisin keskellä avoimella kommunikoinnilla.

Wang ja muut (2023, s. 4601–4602) toteavat tutkimuksessaan poikkeavasti, että positiivisella organisaatiokulttuurilla ei olisi merkittävää kasvattavaa vaikutusta

organisaatioresilienssin kannalta. He perustelevat tämän riskikompensaatioteorialla. Riskikompensaatioteoria tarkoittaa sitä, että yksilöt, jotka kokevat olonsa mukavaksi ja turvalliseksi, ovat suuremmassa riskissä esimerkiksi tekemään virheitä. Heillä on taipumus yliarvioida omat kykynsä ja toisaalta aliarvioida riskien vakavuus. Wangin ja muiden (2023, s. 4602) mukaan esihenkilö-työntekijä suhteella on positiivinen vaikutus organisaatioresilienssiin. Etenkin onnistunut muutosjohtajuus tukee työntekijöitä innovatiivisuudessa, uuden oppimisessa sekä **kannustaa ilmaisemaan mielipiteitä**.

Santos ja Spers (2023) loivat tutkimuksessaan mallin, jonka avulla organisaation resilienssin tasoa voidaan mitata. He tunnistivat innovatiivisuuden sekä **luovuuden** olevan tärkeä osa resilienssin muodostumisessa, etenkin sillä tasolla, että työntekijöitä kannustetaan ja jopa palkitaan siitä, että he osaavat hyödyntää tietotaitoaan luovien ratkaisujen löytämiseen. Kun organisaatiossa ei innovoida, eikä työntekijöitä rohkaista luovaan ajatteluun tai uusien menetelmien löytämiseen, kertoo se organisaatioresilienssin heikkoudesta (Afsar ja muut, 2022, s. 326–327). Tällä on odotettavasti negatiivisia vaikutuksia organisaatioon.

Muun muassa Mafabi ja muut (2012, s.67), Mafabi ja muut (2015), Witmer (2019) sekä Larsson (2016, s. 13) tunnistavat innovatiivisuuden yhdeksi organisaatioresilienssiä kasvattavaksi piireeksi. Larsson (2016, s. 13) kuitenkin haastaa siinä, että välillä organisaation kannalta on parempi, että päätöksenteko on hitaampaa eikä uudistaminen ole jatkuvaa. Hän korostaa julkaisussaan **luottamuksen** ja organisaation identiteetin merkitystä, näillä on merkitystä niin joustavuuden kuin kestävyuden kannalta. Luottamuksella on valtava merkitys organisaatioresilienssin muodostumiseen (mm. Mai ja muut, 2022, s. 13; Larsson, 2016, s.13; Dahmen, 2022; Elshaer, 2024). Organisaatiossa vallitseva luottamus, edesauttaa myös tiimin oppimista sekä **avointa kommunikaatiota** (Mai ja muut, 2022, 12–13). Luotto esihenkilöitä sekä organisaation käytäntöjä kohtaan, lisäävät työntekijöiden psykologista resilienssiä, lisäksi luottamuskulttuuri edesauttaa organisaatiota mukautumaan, innovoimaan sekä menestymään vaikeuksista huolimatta (Elshaer, 2024, s.5.) Yazici ja Özkan (2024, s. 364) esittävät, että luottamusta organisaatioon, lisäävät

henkilöstön kehittämismahdollisuudet, yhtäläiset vaikuttamismahdollisuudet sekä oikeudenmukaisuus. Organisaation luottamus vahvistaa organisaatioresilienssiä.

Elshaer (2024, s.12) sekä Vakilzadeh ja Haase (2021, s. 8) esittävät psykologisella resilienssillä olevan positiivinen vaikutus organisaatioresilienssiin. Psykologisella resilienssillä viitataan yksilön resilienssiin, siihen kuinka yksilö kohtaa ja sopeutuu haasteisiin sekä siihen, kuinka yksilö pystyy uudelleen integroitumaan vaikeuksien jälkeen (Elshaer, 2024, s. 4.) Työntekijöiden ollessa resilienttejä, heidän psykologinen hyvinvointinsa heijastuu koko organisaatioon: työympäristö on sellainen, että muutokseen sopeudutaan yhdessä tehokkaasti ja epävakausta siedetään paremmin. Nämä ovat tunnusomaisia piirteitä organisaatioresilienssille.

Wang ja Wang (2024, s. 4248–4249) esittävät myös tutkimuksessaan kuinka merkityksellinen psykologinen resilienssi on organisaatioresilienssin kannalta. Kun työntekijöiden psykologinen resilienssi on korkealla, heidän ei tarvitse käyttää aikaansa omien resurssien riittämiseen päivittäisestä työstä selviytymiseen, vaan aikaa ja mahdollisuuksia avautuu luovuudelle. Psykologista turvallisuutta saadaan kasvatettua esimerkiksi johdon suunnalta oikeanlaisella ohjauksella ja tukemisella, vakiinnuttamalla sellaisen kulttuurin, että vaikeuksista selvitään. Psykologisella turvallisuudella ei kuitenkaan Wangin ja Wangin (2024, s. 4237) ole pelkästään positiivisia vaikutuksia organisaatioresilienssiin. Tällä he tarkoittavat sitä, että työntekijät saattavat antaa liikaa tunteille valtaa, jolloin se vaikuttaa heidän työsuoritukseensa negatiivisesti.

Tvedt ja muut (2023) tutkivat erilaisten johtamistyylien vaikutusta organisaatioresilienssiin. Julkaisusta nousi esille organisaation **läpinäkyvyys**, jolla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon sekä sitoutuvuuteen. Työntekijöiden pysyvyys on merkityksellistä, kun henkilökunta on vakiintunutta, arki on sujuvampaa sekä haastavistakin tilanteista selvitään. Työntekijöiden motivoituneisuuden tuo esille myös Ledesma (2014, s. 6), organisaation resilienssin kasvattajana. Siitä hyötyvät hänen mukaansa niin työntekijä kuin työnantajakin.

Ääneen puhuminen ja **kysymysten kysyminen**, ovat erittäin tärkeitä ominaisuuksia kasvattamaan organisaation resilienssiä. Ilmapiirin ollessa sulkeutunut, työntekijät saattavat pelätä ääneen puhumista työpaikan menettämisen vuoksi. On paljolti johtajasta kiinni, miten hän tällaiseen kulttuuriin puuttuu, ohjaako hän tarkoituksella esimerkiksi avoimilla kysymyksillä työntekijöitään avoimempaan kommunikaatioon. Kommunikaatio on yhteydessä vaikuttavuuteen. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus kertoa avoimesti tarpeistaan ja ajatuksistaan, se lisää tunnetta siitä, että hänellä on merkitystä. Tällainen johtamistyyli, **työntekijöiden arvostaminen**, oppimisen ja yhteistyön edistäminen, rakentavat organisaatioresilienssiä. (Tvedt ja muut, 2023, s. 273–274).

Yhteistyö tiimin jäsenten välillä sekä avoin kommunikaatio vaikuttavat positiivisesti organisaatioresilienssiin (Wang ja Wang, 2024, s. 4241). Beuren ja muut (2021, s.2273) tunnistavat organisaatioresilienssillä olevan merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Organisaation resilienssiä kasvattaviksi tekijöiksi he ovat muun muassa nostaneet **avoimen palautekulttuurin**, ilmapiirin, joka mahdollistaa virheistä kertomisen, luovuuteen ja innovointiin kannustavan organisaatiokulttuurin. Organisaatioresilienssin lisäksi tämä nostaa työntekijöiden työssä viihtyvyyttä sekä sitoutuvuutta.

Ledesma (2014, s. 6) on tunnistanut kirjallisuuskatsauksessaan, että resilientti organisaatio luo sellaisen työympäristön, joka kasvattaa työntekijöiden uraresilienssiä. Uraresilienssillä hän tarkoittaa henkilön uran kestävyyttä, sen vastustuskykyä ottaa vastaan haastavat työolot sekä haastavat ajat. Ledesma (2014, s. 6) toteaa, että organisaatioresilienssiä kasvattavat avoin kommunikaatiokulttuuri, **mahdollisuus riskien ottamiselle** sekä rehellinen palautekulttuuri. Nämä mahdollistuvat esimerkiksi oikeanlaisella organisaatorakenteella, mutta myös resilienssistä nauttivat organisaatiot haluavat rekrytoida sellaisia työntekijöitä, jotka ruokkivat resilienssiä entisestään: halutaan nopeasti reagoivia, luovia ja epävarmuutta sietäviä työntekijöitä työskentelemään organisaatioon.

Jungsik ja muut (2024, s. 110) toteavat tutkimuksessaan, että Covid-19-pandemian aikana johdon läpinäkyvyys korostui, koska työntekijät olivat psyykkisesti kovilla mahdollisimman aikainen tuen tarjoaminen, mahdollisti rutiinien säilymisen. Schlinkert ja muut (2024, s. 7) nostivat esille myös, kuinka tärkeää oli, että työntekijöille annettiin vapauksia poiketa rutiineista pandemia-aikana. Koska tilanne oli kaikille uusi, tarvittiin toisinaan improvisointia. Organisaation ollessa resilientti, voitiin tällaisia vapauksia antaa työntekijöille, johto luotti työntekijöihin ja heidän valintoihinsa.

5.3 Psykologisen turvallisuuden rooli organisaation resilienssin muodostumiselle

Witmerin (2019, s. 514) mukaan organisaatioresilienssi muodostuu rakenteellisista, psykologisista sekä suhteellisista tekijöistä. Rakenteellisilla tekijöillä tarkoitetaan muun muassa sitä, kuinka organisaatorakenne on muodostettu ja miten päätöksenteko on hajautettu organisaatiossa. Suhteellisilla ja psykologisilla piirteillä taas tarkoitetaan työntekijöiden voimaantumisen mahdollisuutta, positiivista ilmapiiriä ja yksinkertaisesti sitä, että organisaatiossa on luotu sellaiset puitteet, joissa työntekijöiden on hyvä tehdä töitä. Nämä ovat tunnuspiirteitä, jotka Witmer (2019, s. 514) nimeää psykologisesti turvalliseksi työilmapiirille, jossa toisia kunnioitetaan, innovatiivisuuteen kannustetaan ja erilaisia näkemyksiä arvostetaan.

Organisaatioresilienssiä kasvattaakseen johdon tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen, kuten psykologiseen turvallisuuteen (Kim ja muut, 2024, s. 110). Tämä lisää työntekijöiden joustavuutta omissa rooleissaan, lisää optimistisuutta sekä kasvattaa työn merkityksellisyyttä. Psykologisen turvallisuuden yhdeksi organisaatioresilienssiä kasvattavaksi tekijäksi nimeää Dahmen (2022, s. 216–217). Hänen mukaansa luottamus lähiesihenkilöä kohtaan, nostaa psykologista turvallisuutta sekä lisää avointa kommunikaatiota. Työntekijöiden kokema fyysinen ja psykologinen turvallisuus luovat pohjan luottamukselle organisaatiota kohtaan sekä kasvattavat

organisaation resilienssiä kriisin aikana (Yazici ja Özkan, 2024, s. 364.) Rahi (2019, s. 94) korostaa niin johtajien kuin työntekijöidenkin kontribuution merkitystä haastavina aikoina. Johtajien tehtävä on tunnistaa mahdolliset ongelmat, varmistaa oikea resurssointi sekä toimia siten, että negatiiviset vaikutukset olisivat mahdollisimman vähäiset. Työntekijöiden käytöksessä vaikuttavat heidän kognitiivinen käytöksensä, koettu psykologinen turvallisuus, asenteet haasteita kohtaan sekä kyky innovoida ja toimia luovasti, jotta organisaatio selviytyisi kriiseistä.

Ryhmätasolla organisaation resilienssi on kyky, joka suojaa organisaation jäseniä odottamattomien tapahtumien mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta, tarjoamalla psykologista turvallisuutta sekä vastuullisuutta. Organisaatiotasolla resilienssi ilmenee mukautuvissa organisaatorakenteissa, epäonnistumisen sallimisena sekä improvisaationa. Organisaatioresilienssi näkyy myös työntekijöiden välisessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa: resilientit tiimit, joissa koetaan psykologista turvallisuutta, auttavat kasvattamaan resilienssiä myös yksilötasolla (Ma, 2018, s. 255). Dahmen (2022, s.225) esittää, että kun yritykset saavat luotua vahvaa yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuudentunnetta sekä emotionaalista yhteyttä työntekijöiden välille, syntyy psykologista turvallisuutta ja sillä on positiivisia vaikutuksia organisaatioresilienssin kehittymisen kannalta. Johtamistyyllillä on suuri merkitystä siihen, millainen kulttuuri työpaikalla on empatian suhteen ja miten työntekijöiden ahdistukseen suhtaudutaan.

Bartel ja Rockmannin (2024) mukaan organisaation sisäisillä suhteilla on merkitystä organisaatioresilienssin kehittymiseen. Sisäisiä suhteita muovaavat esimerkiksi työntekijöiden kesken jaettu kokemus siitä, että tiimi on psykologisesti turvallinen, työntekijöiden välillä vallitsee luottamus, kunnioitus ja esihenkilöt tarjoavat tukea. Wang ja muut (2024, s.1070) taas toteavat tutkimuksessaan, että organisaatioresilienssillä on yhteys työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen uraansa ja työpaikkaansa kohtaan sekä itseohjautuvaan oppimiseen. Psykologinen turvallisuus vähentää työstressiä ja uupumusta, lisää sen sijaan riskienottoa. Resilientti organisaatio tukee työntekijöiden hyvinvointia, työoloja, resursseja osataan käyttää tehokkaasti ja

organisaatio tukee työntekijöitään haasteidenkin edessä. Ammatillaiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten työtehtävät tulee suorittaa. (Wang ja muut, 2024).

Rakenteellisen voimaantumisen nostavat Van den Berg ja muut (2022) tutkimuksessaan organisaatioresilienssiin vaikuttavaksi tekijäksi, mutta ainoastaan silloin, kun organisaatiossa on monitasoista psykologista turvallisuutta, tarkoittaen, että sitä on yksilötasolla, tiimitasolla ja organisaatiotasolla. *Rakenteellisella voimaantumisella* (structural empowerment) tarkoitetaan kykyä käyttää resursseja, tietoa ja tukea siten, että tavoitteita voidaan saavuttaa, se mahdollistaa kasvun ja oppimisen sekä lopulta voimaantumisen. Van de Berg ja muut (2022, s. 1438, 1440) ehdottavat, että riskienottoa ja vapaata kommunikaatiota sekä kanssakäymistä tapahtuu organisaatioissa ainoastaan, jos siellä vallitsee hierarkiasta vapaa, psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Tämän tarve korostuu kriisitilanteissa, jolloin oikeanlainen ilmapiiri nostaa organisaation resilienssiä, tehden siitä kestävämmän ja joustavamman haasteista huolimatta.

6. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän luvun alaluvussa 6.1 vastataan tutkielmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin luvussa 5 esitettyjen tulosten perusteella, kootaan yhteen keskeiset havainnot ja muodostetaan johtopäätökset. Alaluvussa 6.2 arvioidaan kriittisesti tutkimusmenetelmän valintaa sekä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyyttä, luotettavuutta ja toistettavuutta. Alaluvussa 6.3 esitetään pohdinta tutkielman tuloksista ja tutkielmaa laadittaessa esille nousseet jatkotutkimusideat.

6.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman teoreettisessa osuudessa syvennyttiin käsitteisiin: psykologinen turvallisuus ja organisaatioresilienssi. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena perehtyen organisaatioresilienssiä koskeviin julkaisuihin ja tutkien, kuinka psykologinen turvallisuus oli niissä kuvattu. Lisäksi etsittiin niitä psykologisen turvallisuuden ominaispiirteitä, joilla on merkitystä organisaation resilienssin muodostumisen kannalta. Tulokset analysoitiin käyttäen laadullista sisällönanalyysia.

Tarkoitus oli löytää vastaus kirjallisuuskatsauksen avulla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitkä psykologisen turvallisuuden ominaispiirteet vaikuttavat organisaatioresilienssin muodostumiseen?
- 2) Miten psykologisen turvallisuuden -käsite on tunnistettu organisaatioresilienssiä koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa?

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys loi taustaa organisaatioresilienssille ja psykologiselle turvallisuudelle. Sen kautta syvennyttiin käsitteiden laaja-alaisuuteen,

aiempiin tutkimuksiin sekä muodostettiin synteesi, johon tällä tutkielmalla pyritään löytämään vastaus. Aikaisempaan tietoon perehtyminen taustoitti miksi näiden ilmiöiden välistä yhteyttä kannattaa tutkia. Teoriaan tutustuminen nosti kirjallisuudesta esille tutkimusaukon: psykologisen turvallisuuden vaikutusta organisaatioresilienssiin oli tunnistettu vain harvassa artikkelista. Suomenkielistä tutkimusta aiheesta ei ole lainkaan tarjolla. Tutkimusaukon havaitseminen perusteli tämän tutkimuksen tarvetta.

Tutkimuksen ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, millaisten psykologisen turvallisuuden ominaispiirteiden on tunnistettu vaikuttavan positiivisesti organisaation resilienssiin. Aineiston sisällönanalyysistä nousseiden yhteenvedojen perusteella tutkimuksista löydettiin yhteisiä ja toistuvia psykologisen turvallisuuden ominaispiirteitä, joita ei ole kuitenkaan osattu nimetä psykologiseksi turvallisuudeksi. Tällä nimeämisellä olisi voitu nivoa useat organisaatioresilienssin kannalta merkittävät tekijät yhden termin sisään. Vastauksena tämän pro gradu -tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, on tutkielmassa esitetty luvussa 5 kattava kuvaus organisaation resilienssiä koskevissa tutkimuksissa toistuvista psykologisen turvallisuuden tekijöistä. Näitä tekijöitä oli tutkimuksen kannalta löydetty ilahduttavan paljon.

Tutkimustuloksissa korostui organisaatiokulttuurin merkitys organisaatioresilienssin kannalta. Kulttuurin tulisi olla avoin, kannustaa uuden oppimiseen sekä innovatiivisuuteen. Innovatiivisuus ja luovuus tunnistettiin kriittisiksi tekijöiksi resilienssin kannalta. Näiden tekijöiden tarve korostuu etenkin yllättävissä haasteissa. Jos työntekijöitä kannustetaan innovatiivisuuteen arjessakin, se tukee uusien toimintamallien keksimisessä. Organisaatiossa voidaan tällöin kehittää toimintaa yhdessä, ei vain ylhäältä alas. Toiminnan läpinäkyvyys lisää työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Kun toiminta ei ole arvaamatonta ja yllätyksellistä, työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin sekä ovat valmiimpia vastaanottamaan muutoksia. Avoimen vuorovaikutuksen todettiin tutkimusaineistossa olevan avainasemassa resilienssin kasvun kannalta.

Toisena tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, miten psykologinen turvallisuus -käsite on tunnistettu organisaatioresilienssiä koskevassa kirjallisuudessa. Tutkimusaineistosta nousi esille psykologisen turvallisuuden sekä organisaatioresilienssin välinen kytkös noin kolmanneksessa julkaisuista. Kaikki tutkimustulokset eivät tukeneet väittämää tutkimusaukosta, psykologinen turvallisuus oli vain muutamassa artikkelissa nostettu todella keskeiseen rooliin organisaation resilienssin muodostumisen kannalta. Lisäksi havaittiin, ettei läheskään kaikkia Edmondsonin (2003) ja Clarkin (2020) teorioissa mainittuja psykologisen turvallisuuden tekijöitä ja vaikutuksia ollut tunnistettu tutkimusaineiston julkaisuissa.

Tutkimustulosten mukaan psykologinen turvallisuus vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin. Se näkyy kunnioituksena toisia kohtaan, siten, että myös eriäviä näkemyksiä arvostetaan. Tiimien kokema psykologinen turvallisuus vaikuttaa resilienssiin niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Työntekijät kokevat voivansa toimia itseohjautuvasti, koska heihin luotetaan, mikä lisää työhalukkuutta ja sitoutumista. Psykologinen turvallisuus vähentää tiimeissä koettua työstressiä ja uupumusta. Tämä heijastuu positiivisesti organisaation resilienssiin: resurssit pysyvät tasaisina ja helposti hallittavana kokonaisuutena ja organisaatiossa voidaan luottaa työntekijöiden työkykyyn ja yhteisen strategian noudattamiseen. Vastaavasti resilientti organisaatio pystyy tukemaan työntekijöiden hyvinvointia ja työoloja, niin arjessa kuin yllättävien kriisien iskiessä.

Organisaatioresilienssin tunnistettiin tutkimuksissa muodostuvan rakenteellisista, psykologisista sekä suhteellisista tekijöistä. Näillä kaikilla tekijöillä on yhtä lailla vaikutusta resilienssin kasvuun. Psykologista turvallisuutta tarvitaan organisaatiossa monitasoisesti tukemaan organisaation psykologisia sekä vuorovaikutuksellisia tekijöitä: yksilötasolla, tiimitasolla sekä organisaatiotasolla. Yksilötasolla koettu psykologinen turvallisuus ei aina tarkoita, että koko tiimi kokee samalla tavalla. Ilmiön monitasoisuus tulee tunnistaa ja arvioida sen toteutuminen myös tilannekohtaisesti. Työyhteisöissä tulisi vallita avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri, joka on vapaa hierarkiasta, kannustaa oppimaan uutta ja ottamaan riskejä.



Kuvio 14. Organisaatioresilienssin muodostuminen ja psykologisen turvallisuuden yhteisiä tekijöitä sekä tutkimusaineistossa tunnistamatta jääneitä psykologisen turvallisuuden edellytyksiä ja vaikutuksia organisaatioon.

Tutkimusaineistosta ei havaittu mainintoja kaikista psykologisen turvallisuuden tekijöistä tai seurauksista suhteessa organisaatioresilienssiin muodostumiseen. Nämä piirteet on kuviossa 14 tuotu ympyrän ulkokehälle. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden yksi merkittävimmistä vaikutuksista: se, että työntekijät voivat olla työpaikalla omina itsenään, jäi tutkimusaineistosta löytämättä. Tämä on ilmeinen tekijä niin työntekijöiden välisten suhteiden, kuin työntekijän oman jaksamisen kannalta. Kun henkilön annetaan olla sellainen kuin hän aidosti on, antaa hänelle luvan tuoda esille omia, rehellisiä mielipiteitä sekä ideoita.

Luovuus ja innovatiivisuus, joita erityisesti haastavissa hetkissä tarvitaan, pääsevät kukoistamaan silloin, kun työntekijä kokee, että tiimissä sallitaan luovien toimintamallien esille tuonti sekä toteutus. Samalla voidaan luoda uutta tietoa, jota muutkin organisaatiossa voivat hyödyntää. Organisaation resilienssin kannalta aitouden ja ideoinnin arvostaminen on organisaation tapa osoittaa tukensa työntekijöiden kasvulle ja kehitykselle

sekä mahdollistaa kokeilukulttuurin työroolista riippumatta. Organisaation ja etenkin esihenkilön tulisi omalla käytöksellään ottaa ideat vastaan positiivisella asenteella, sillä torjuttuksi tuleminen ja häpäiseminen saa ihmiset sulkeutumaan.

Toinen esille noussut havainto oli, se ettei tutkimusaineistossa ollut selkeää mainintaa kokeilukulttuurista tai tiimirajojen ylittämisestä. Nämä ovat seurauksia psykologisesta turvallisuudesta ja piirteitä, joista organisaatioresilienssi on riippuvainen. Mikäli organisaatiossa ei ole arjessa joustavuutta tiimirajojen ylittämisen suhteen, ei työntekijöiltä voida poikkeusoloissa vaatia omasta asemasta luopumista ja uusien ennen hänelle sisällyttämättömien työtehtävien haltuunottoa. Kokeilukulttuurissa tiimissä sallitaan virheiden tekeminen ja uuden opettelu, lisäksi siedetään keskeneräisyyttä sekä epävarmuutta kokeilujen lopputuloksesta. Positiivisella vuorovaikutuksella työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan yrittämään uudelleen.

6.2 Tutkielman kriittinen arviointi

Vilkan (2023, 3.2.1) mukaan kirjallisuuskatsaukseen pitäisi sisältyä kaksi laadunarviointia, toinen koskien valittua tutkimusaineistoa ja toinen koskien itse tutkimusta eli suoritettua kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksissa tutkimusaineisto tulee koostaa jatkuvan arvioinnin perusteella ja esittää tämä valintaprosessi lukijalle esimerkiksi kuvaajan muodossa. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin PRISMA-kaaviota demonstroimaan suoritettuja hakuja sekä seulontaa. Arvioinnin avulla pyritään Vilkan (2023, 3.2.1) mukaan löytämään tutkimuksen kannalta tärkeät, vähemmän tärkeät sekä poissuljettavat julkaisut. Tutkijan tehtävänä on arvioida valittujen julkaisujen laatua, vaikutusta omaan tutkimukseen ja erityisesti tutkimustuloksiin. Keskeisiä arviointikriteereitä ovat aineiston kattavuus sekä perusteellisuus suhteessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joiden toteutumiseen tutkimusaineiston monipuolisuus vaikuttaa.

Tämä tutkielma toteutettiin eettiset lähtökohdat huomioiden sekä noudattaen hyviä tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä. Näillä tarkoitetaan yhteisesti sovittujen sääntöjä suhteessa esimerkiksi kollegoihin, tutkimuskohteeseen sekä toimeksiantajiin. Tieteelliselle tutkimukselle ominaista ovat tarkkuus, huolellisuus sekä tutkijan vilpitön toiminta. (Vilka, 2023, 3.2.1.) Reliabiliteetin lisäämiseksi, tämän tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu selkeästi ja läpinäkyvästi. Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tunnusomaista on kuvata auki tutkimusaineiston seulpta sekä lopullinen tutkimusaineisto, kuten myös tässä tutkimuksessa on tehty. Näin voidaan mahdollistaa tutkimuksen toistettavuus ja varmentaa tutkijan rehellisyys.

Borregon ja muiden (2014, s. 64) mukaan suurimpia uhkia systemaattisille kirjallisuuskatsauksille aiheuttavat tutkijan puolueellisuus ja ennakkokäsitykset aineistoa valittaessa. Näillä tekijöillä on negatiivinen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Puolueettomuudella Tuomi ja Sarajärvi (2018, 6.1) tarkoitettavat sitä, miten tutkija tulkitsee aineistoaan, pyritäänkö aineistoa todella ymmärtämään ilman, että tutkija tarkastelee tiedonantajien kertomuksia omien kehysten läpi. Näitä tarkastelukehyksiä ovat muun muassa tutkijan ikä, sukupuoli tai uskonto ja ne vaikuttavat siihen, miten henkilö kuulee ja havainnoi ympäristöään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija mielletään tutkimusasetelman asettajaksi ja tulkitsejäksi, joten tutkimus on väistämättä tekijänsä näköinen eli osaksi puolueellinen.

Tutkija saattaa Borregon ja muiden (2014, s. 64) mukaan valita kirjallisuuskatsaukseensa esimerkiksi tutkimuksia, joissa korostuvat vain positiiviset tai vastaavasti vain negatiiviset tulokset tai tutkimuksia, joilla on sama julkaisukieli. Toinen haaste liittyy valikoitujen aineistojen ja tutkimustulosten raportointiin. Ongelmaksi tämä nousee puolueellisuuden puolesta takia esimerkiksi silloin, kun analysoitavan artikkelin alkuperäinen tutkija on päättänyt raportoida vain osan tuloksistaan. Koska systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustuu läpinäkyvyydelle sekä johdonmukaisuudelle, onkin tärkeää, että tutkija raportoi menettelyään katsauksen jokaisessa vaiheessa.

Tutkimusaineistoa etsittiin lopulta neljästä tietokannasta. Hakulausekkeen ja -kriteereiden testaamiseen käytettiin aikaa, jotta hakutuloksia saatiin tarpeeksi kattavasti, mutta hallittava määrä. Julkaisujen seulonnassa otettiin huomioon se, että lopullisesti mukaan valittuja tutkimuksia oli monipuolisesti esimerkiksi eri maista ja eri julkaisuvuosilta. Tutkimusaineisto luettiin läpi useaan kertaan arvioiden tutkimusten tarkoituksenmukaisuutta tämän pro gradu -tutkimuksen kannalta. Tutkimusaineisto esitettiin työssä kattavasti ja tarkasti.

Tutkielman luotettavuuden arviointi perustetaan kirjauskatsauksen prosessin eri vaiheissa tehtyjen valintojen ja päätösten evaluointiin kuten Vilka (2023, 3.2.2) esittää. Arviointi koostuu seitsemästä vaiheesta: 1) kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen määrittely, 2) tutkimuskysymyksen tiivistäminen, 3) aineiston haun suunnittelu sekä sisään- ja pois-sulkukriteereiden valinta, 4) tutkimusaineiston haun toteuttaminen, 5) aineiston analyysi, 6) synteesi sekä 7) kirjallisuuskatsaus tekstinä.

Tutkimusaihe valikoitui ensisijaisesti tutkijan oman mielenkiinnon perusteella. Tutkimuksen tarkoitus lähti jäsentymään ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Päämääränä oli kiteyttää tutkimuksen tarkoitus vastaamaan mahdollisesti löytyvään tutkimusaukkoon eli siihen onko kirjallisuudessa tunnistettu psykologisen turvallisuuden vaikutus organisaatioresilienssin muodostumiseen. Tutkimuskysymysten määrittelyyn käytettiin aikaa, jotta ne saatiin tiivistettyä mahdollisimman selkeiksi. Määrittely osoittautui tuloksia tarkastellessa oivalliseksi.

Tutkimuksen aineiston haun suunnittelu ja toteutus perustuivat Finkin malliin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisestä. Katsauksessa tavoiteltiin huolellisuutta sekä systemaattisuutta noudattaen annettua ohjeistusta aineiston haun ja seulonnan suhteen. Tutkimusaineiston haku dokumentoitiin Prisma-työkalun avulla. Näin ollen kirjallisuuskatsaus on toistettavissa, mikä on yksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen onnistumiskriteereistä.

Aineiston analyysi suoritettiin laadullisena sisällönanalyysinä, menetelmä valikoitui ohjaajan suosituksesta ja sopi tähän tutkimukseen hyvin. Analyysin vaiheiden avulla tutkimustulokset oli helppo koostaa yhteen tehdyn luokittelun perusteella sekä rakentaa tutkimuksen johtopäätökset. Prosessi toteutettiin teoriaan pohjautuen, kuten muutkin tämän tutkielman eri vaiheet. Tutkielman tulokset on koostettu siten, että niissä pyritään vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman laatua olisi nostanut tutkimusaineiston laajentaminen entisestään sekä se, että tutkimus olisi tehty tiimissä. Näin olisi voitu hyödyntää muiden tiimien jäsenten monipuolista asiantuntemusta, lisätä objektiivisuutta sekä esimerkiksi aineistonhaun suhteen olisi pystytty käymään kattavammin julkaisuja läpi muistakin tietokannoista. Tähän ei tutkijalla ollut yksin resursseja. Lisäksi tämän pro gradu -tutkielman tekoon vaikutti vahvasti se, että tutkijalle tämä oli ensimmäinen systemaattinen kirjallisuuskatsaus eikä menetelmä ollut entuudestaan tuttu. Analyttinen osaaminen vaatii toistoa ja hyvän tieteellisen tutkimuksen ominaispiirteiden sekä käytäntöjen tunteminen harjoittelua.

6.3 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden ja sen ominaispiirteiden merkitystä organisaatioresilienssin muodostumiseen sekä kasvuun. Kirjallisuudessa havaittiin tutkimusaukko, jonka mukaan näiden kahden ilmiön välinen kytkös on heikosti tunnistettu. Suomenkielisiä relevantteja julkaisuja aihepiiristä ei löydetty yhtään. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin, onko tutkimusaukko todellinen ja toisaalta mitkä psykologisen turvallisuuden piirteistä on nimetty organisaation resilienssin kasvun kannalta vaikuttaviksi.

Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatioresilienssin muodostumiselle sekä kasvulle on merkittävä. Psykologisen turvallisuuden ollessa läsnä, voivat työntekijät ottaa vapaammin sosiaalisia riskejä. Mikäli työntekijät joutuvat työskentelemään organisaatioissa, joissa vallitsee pelko negatiivisesta palautteesta, nöyryytyksestä tai torjutuksi

tulemisesta, he sulkeutuvat. Kun ihmisten välistä vuorovaikutusta ei ole, syntyy konflikteja ja pahimmillaan muureja ihmisten välille. Tämä vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja etäännyttää työntekijöitä sekä tiimejä kauemmas toisistaan. Arkinen työ vaikeutuu, mutta erityisesti psykologisen turvallisuuden puute haastaa, kun organisaatio kohtaa muutoksia tai katastrofeja.

Kun psykologinen turvallisuus on tiimeissä ja organisaatioissa läsnä, työntekijät uskaltavat innovoida, ottaa riskejä ja suhtautuvat muutoksiin avoimemmin. Ilman psykologista turvallisuutta kriisin iskiessä organisaatio on erittäin haavoittuvainen, sillä tämä luo pohjan organisaation resilienssille. Jotta organisaatio voisi toipua ennalleen yllättävistä haasteista, saati kehittää toimintaansa haasteista oppineena jopa entistä parempaan suuntaan, työntekijät on saatava puhaltamaan yhteen hiileen, uskomaan organisaation yhteiseen strategiaan ja luottamaan tiimien kestävyYTEEN.

Tutkimus osoitti tutkimusaukon todelliseksi ja todensi tarpeen psykologisen turvallisuuden sekä organisaatioresilienssin välisen kytköksen tutkimiselle. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että organisaatioresilienssi on riippuvainen monitasoisesta psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimuksella on lisätty tietoa organisaatioresilienssin muodostumisesta. Koska organisaation resilienssin tila voi paljastua vasta kriisitilanteessa, olisi tärkeää, että siihen vaikuttaviin tekijöihin kiinnitetään huomiota myös jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, mitä vaikutuksia psykologisen turvallisuuden läsnäolosta tai puutteesta on. Psykologiseen turvallisuuteen jokainen henkilö voi omalla käytöksellään työpaikalla vaikuttaa, kasvattaen tai vastaavasti heikentäen sitä.

Tutkimus tarjoaa organisaatioille välineitä tarkastella oman organisaation psykologisen turvallisuuden sekä resilienssin tilaa ja tuo keinoja niiden kehittämiseen. Ne ovat ilmiöitä, joiden tunnistamisesta hyötyvät kaikki työelämässä olevat. Työyhteisöissä jokaisen työntekijän ja johdossa työskentelevän tulisi tiedostaa oman käytöksensä vaikutus organisaatiokulttuuriin ja työyhteisön hyvinvointiin. Oma henkilökohtaista kokemusta

organisaatiossa vallitsevan psykologisen turvallisuuden sekä resilienssin suhteen on hyvä pysähtyä tarkastelemaan ja miettiä, kuinka omalla toiminnalla voisi näitä organisaatiossa edistää. Tämän tutkimuksen avulla voidaan paremmin ymmärtää psykologisen turvallisuuden merkitystä resilienssin muodostumiselle ja kuinka sen puute, voi olla etenkin pitkällä aikavälillä yritystoiminnalle haitallista.

Tässä tutkielmassa tehdyt havainnot luovat uusia tutkimustarpeita. Yleisesti ottaen, vaikka psykologinen turvallisuus ja organisaatioresilienssi ovat ajankohtaisia aiheita keskusteluissa ja eri medioissa sekä niitä on tutkittu paljon maailmalla, Suomessa niitä ei ole tarkasteltu pro gradu -tutkielmia syvällisemmin. Ilmiöitä tulisi etenkin tutkia yhdessä, sillä organisaatioresilienssi on todistetusti riippuvainen psykologisesta turvallisuudesta. Tämä tutkimus täyttää näitä aukkoja ja kirjallisuuskatsauksen myötä tuottaa tutkimustietoa suomenkielisille lukijoille.

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää empiirisenä tutkimuksena organisaatioiden resilienssin sekä psykologisen turvallisuuden tasoa eri organisaatioissa tapaustutkimuksena, esimerkiksi havainnoimalla tai haastattelemalla. Koska psykologista turvallisuutta voidaan arvioida eri tasoilla (yksilö, tiimi sekä organisaatio), tulisi kokemusta työyhteisön ilmapiiristä tarkastella nämä huomioon ottaen. Organisaation resilienssi on helpommin mitattavissa oleva piirre ja tätä ominaisuutta olisi mielenkiintoista hyödyntää jatkotutkimuksissa. Jatkossa voitaisiin tutkia, millainen vaikutus psykologisen turvallisuuden puuttumisella on resilienssiin tai suorittaa seurantatutkimus, kuinka koetun psykologisen turvallisuuden tasot heijastuvat organisaation joustavuuteen pidemmällä aikavälillä. Aihetta voitaisiin tutkia organisaatiossa myös eri näkökulmista esimerkiksi johto ja työntekijät.

Lähteet

- Afsar, L., Yazici, S. & Gür Omay, E. (2022). *Organizational Resilience in Healthcare Organizations: A Research in the Public and Private Sector*. *Afet ve Risk Dergisi*, 5(1), 318–329, 2022. <https://doi.org/10.35341/afet.1083886>
- Baer, M. & Frese, M. (2003). *Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*. *Journal of organizational behavior* 2003-02, Vol.24 (1), p.45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). *What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience*. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Bartel, C. & Rockmann, K. (2024). *The disease of indifference: How relational systems provide the attentional infrastructure for organizational resilience*. *Strategic Organization* 2024, Vol. 22(1) 18–48. <https://doi.org/10.1177/14761270231183441>
- Beuren, I., dos Santos, V. & Theiss, V. (2022). *Organizational resilience, job satisfaction and business performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 6, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). *IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 349-361. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.70.2.349>
- Block, J. & Kuckertz, A. (2024). *What is the future of human-generated systematic literature reviews in an age of artificial intelligence?* *Management Review Quarterly* (2024) 74:1975–1980. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00471-8>
- Blokland, P. & Reniers, G. (2019). *An Ontological and Semantic Foundation for Safety and Security Science*. *Sustainability*, 11(21), 6024. Noudettu 10.10.2024 osoitteesta https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-11-06024/article_deploy/sustainability-11-06024.pdf?version=1572416493
- Borrego, M., Foster, M. & Froyd, J. (2014). *Systematic literature reviews in engineering education and other developing interdisciplinary fields*. *The Research Journal for Engineering Education*, 103(1), 45–76. <https://doi.org/10.1002/jee.20038>

- Burnard, K., Bhamra, R. & Tsinopoulos, C. (2018). *Building Organizational Resilience: Four Configurations*. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 65, NO. 3. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Clark, T., R. (2020). *The four stages of psychological safety*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Dahmen, P. (2023). *Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events*. Risk Management and Insurance Review. 2023; 26:203–245. <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>
- Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*. Business Research (2020) 13:215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Garg, S., Ahmad, A. & Madsen, D. (2024). *Academic writing in the age of AI: Comparing the reliability of ChatGPT and Bard with Scopus and Web of Science*. Journal of Innovation & Knowledge. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100563>
- Graber, R., Pichon, F. & Carabine, E. (2015). *Psychological resilience State of knowledge and future research agendas*. Working Paper 425. Noudettu 5.12.2024 osoitteesta <https://cdn-odi-production.s3.amazonaws.com/media/documents/9872.pdf>
- Grant, M. & Booth, A. (2009). *A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies*. Health Information & Libraries Journal. Volume 26, Issue 2 Jun 2009. Pages 89-168. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. Harvard Business Review, Vol. 81 No. 9, pp. 52-63. Noudettu 23.8.2024 osoitteesta <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12964393/>
- Holling, C.S. 1973. *Resilience and stability of ecological systems*. Annual Review of Ecology and Systematics. Vol. 4(1), s. 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

- Edmondson, A. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. Harvard Business School. Noudettu 6.4.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens
- 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, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. Hoitotiede. 34 (4), 215–225. Noudettu 17.2.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Elshaer, I. (2024). *Come and Gone! Psychological Resilience and Organizational Resilience in Tourism Industry Post COVID-19 Pandemic: The Role of Life Satisfaction*. Sustainability 2024, 16, 939. <https://doi.org/10.3390/su16020939>
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). *Psychological Safety: A Meta - Analytic Review and Extension*. Personnel psychology 2017-03, Vol.70 (1), p.113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Isensee, C., Teuteberg, F. & Griese, K. (2023). *Success factors of organizational resilience: a qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs*. Management Decision; London Vol. 61, Iss. 5. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2022-0326>
- Kahn, W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management journal 1990-12, Vol.33 (4), p.692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kim, J., Lee, W. & Chung, G. (2024). *Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic*. Journal of Organizational Change Management Preview publication details; Bradford Vol. 37, Iss. 1, 2024. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160>

- Klein, R.J., Nicholls, R.J. and Thomalla, F. (2003). *Resilience to natural hazards: how useful is this concept?* Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards, Vol. 5 Nos 1/2, pp. 35-45. [https://doi.org/10.1016/S1464-2867\(04\)00010-5](https://doi.org/10.1016/S1464-2867(04)00010-5)
- Kramer, R. M. (1999). *Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions.* Annual Review of Psychology, 50, 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Larsson, M., Milestad, R., Hahn, T. & von Oelreich, J. (2016). The Resilience of a Sustainability Entrepreneur in the Swedish Food System. Sustainability 2016, 8, 550. <https://doi.org/10.3390/su8060550>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. SAGE Open, July-September 2014: 1–8. <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- Legnick-Hall, C. A., Tammy, B. & Legnick-Hall, M. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through human resource management.* Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lee, J., Nam, S., Kim, A-R., Kim, B., Lee, M. & Lee, S. (2013) *Resilience: A Meta-Analytic Approach.* Julkaisussa: Journal of counseling and development 2013-07, Vol.91 (3), p.269-279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- Lumijärvi, I. & Virta, S. (2011). *Turvallisuushallinto hallintotieteen osa-alueena.* Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus - mistä, mitä, minne? Tampere University Press.
- Luthans, F. 2002. *The need for and meaning of positive organizational behavior.* Journal of organizational behavior. Vol. 23 (6), s. 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Ma, Z., Xiao, L. & Yin, J. (2018). *Toward a dynamic model of organizational resilience.* Nankai Business Review International, Vol. 9 No. 3, 2018, pp. 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mai, Y., Wu, Y. & Wang, Y-M. (2022). *How Does Entrepreneurial Team Relational Governance Promote Social Start-Ups' Organizational Resilience?* International Journal

- of Environmental Research and Public Health, Article, 2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116677>
- Mafabi, S., Munene, J. & Ntayi, J. (2012). *Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals*. Journal of Strategy and Management, Vol. 5 No. 1, 2012, pp. 57-80. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>
- Mafabi, S., Munene, J. & Ahiauzu, A. (2015). *Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation*. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23 No. 4, 2015, pp. 564-587. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Mäkinen, K. (2005). *Strategic Security - A Constructivist Investigation of Critical Security and Strategic Organisational Learning Issues: Towards a Theory of Security Development*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 2: Tutkimusraportteja N:o 15, Helsinki. Noudettu 27.11.2024 [https://www.defmin.fi/files/647/Strategic Security - A Constructivist Investigation of Critical Security and Strategic Organisational Learning Issues Towards a Theory of Security Development.pdf](https://www.defmin.fi/files/647/Strategic_Security_-_A_Constructivist_Investigation_of_Critical_Security_and_Strategic_Organisational_Learning_Issues_Towards_a_Theory_of_Security_Development.pdf)
- Newman, A., Donohue, R., Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Normandin, J-M. & Therrien, M-C. (2016). *Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder*. Journal of Contingencies and Crisis Management. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12107>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Pettigrew, M., Roberts, H. (2006) *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell, Malden. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Rahi, K. (2019). *Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature*. International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment, Vol. 10 No. 2/3, 2019, pp. 85–98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>

- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent.
- Saaranen—Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 14.7.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Saari, T. (2016). *Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa*. Hallinnon tutkimus 2/2016. Noudettu 6.9.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509>
- Santos, A. & Spers, R. (2023). *How to measure organizational resilience? Validating a simplified model*. Revista de Administração Mackenzie; São Paulo Vol. 24, Iss. 6, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd230007.en>
- Sauer, P. & Seuring, S. (2022). *How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions*. Review of managerial science 2023-07, Vol.17 (5), p.1899-1933. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto opetusjulkaisu 62. Noudettu 18.8.2024 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8%20%28PDF%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Schlinkert, C., Muns, L., van Tuyl, L. & Wagner, C. (2024). *How well prepared are hospitals for future crises? Board members perceive their hospitals as resilient for acute crises*. BMC Health Services Research; London Vol. 24. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11197-4>
- Southwick, S.T., Bonanno, G.A. Masten, A.S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. (2014). *Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives*. European Journal of Psychotraumatology, 5:1,25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- Su, S., Baird, K. & Munir, R. (2023). *Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective*. International Journal of

- Manpower, Vol. 44 No. 3, 2023, pp. 403-421. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2021-0631>
- Suojanen, I. (2022). *Onnellinen turvallisuus: turvallista arkea etsimässä*. Gaudeamus Oy.
- Ståhle, P. & Kuosa, T. (2009). *Systemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen*. Aikuiskasvatus 2/2009. <https://doi.org/10.33336/aik.94181>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tvedt, I., Tommelein, I., Klakegg, O. & Wong, J-M. (2023). *Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective*. International Journal of Managing Projects in Business Preview publication details; Bingley Vol. 16, Iss. 2, 2023. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0121>
- Vakilzadeh, K. & Haase, A. (2021). *The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature*. Continuity & Resilience Review, Vol. 3 No. 1, 2021, pp. 1–21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Valli, L. (2020). *KUOLEMA KUITTAA UNIVELAN? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 264. Noudettu 26.4.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/122122>
- Van de Berg, J., Alblas, A., Le Blanc, P. & Romme, A. (2022). *How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A case study in the Dutch home care industry*. Eindhoven University of Technology, Netherlands, Volume 43, Issue 9, Pages 1425–1451, September 2022. <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>
- Vilkkä, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Virta, S. (2011). *Turvallisuuden tutkimus. Tieteenalat ja monitieteisyyden lähtökohtia*. Artikkelit, Tiede ja ase -lehdessä 2011/69, s. 112–127. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7470>
- Wang, D., Zhao, X. & Zhang, K. (2023). *Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader–employee perspective*. Engineering, Construction and

- Architectural Management, Vol. 30 No. 10, 2023, pp. 4590–4608.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2022-0049>
- Wang, D. & Wang, P. (2024). *Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: considering the role of project tasks*. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 31 No. 11, 2024.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0797>
- Wang, W., Li, M., Zhang, J., Zhao, R., Yang, H. & Mitchell, R. (2024). *Organizational resilience and primary care nurses' work conditions and well-being: a multilevel empirical study in China*. Health Policy and Planning, 39, 2024, 1065–1073.
<https://doi.org/10.1093/heapol/czae091>
- Witmer, H. (2019). *Degendering organizational resilience – the Oak and Willow against the wind*. Gender in Management: An International Journal, Vol. 34 No. 6, 2019, pp. 510-528. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11075abstract>
- Xiao, Y. & Watson, M. (2019). *Guidance on Conducting a Systematic Literature Review*. Journal of Planning Education and Research 2019, Vol. 39(1) 93–112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yanjun, C. (2020). *Renaissance of Resilience: A Buzzword or a New Ideal?* Management and Organization Review, Volume 16, Issue 5, December 2020, pp. 976 – 980.
 Noudettu 6.9.2024 osoitteesta <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/1AE13BE77B2CA0084D34F1D021414029/S1740877620000467a.pdf/div-class-title-renaissance-of-resilience-a-buzzword-or-a-new-ideal-div.pdf>
- Yazici, A. & Özkan, A. (2024). *The Mediating Role of Organizational Trust in the Effect of Social Sustainability on Organizational Resilience: Insights from the Energy Sector*. Journal of Information and Organizational Sciences, Volume 48, Number 2 (2024).
<https://doi.org/10.31341/jios.48.2.8>
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007). *Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience*. Journal of management. Vol. 33 (5), s. 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Zhenzhong, M., Lei, X. & Jieli, Y. (2018). *Toward a dynamic model of organizational resilience*. *Nankai Business Review International*, 9,3, 246–263.

<https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>

PODCAST: Tangen, N. (2022). *Psychological safety with Amy Edmondson*. In *Good Company with Nicolai Tangen*.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineisto

Julkaisun nimi	Tekijät julkaisu- vuosi ja julkaisumaa	Julkaisu- alusta	Tutkimus- menetelmä	Tietokanta
The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature	Vakilzadeh, K. & Haase, A., 2021, Saksa	Continuity & Resilience Review	Kirjallisuuskatsaus	Emerald Insight
Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature	Rahi, K., 2019, Kanada	International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment	Kirjallisuuskatsaus	Emerald Insight
Toward a dynamic model of organizational resilience	Ma, Z., Xiao, L. & Yin, J., 2018, monikansallinen	Nankai Business Review International	Kirjallisuuskatsaus	Emerald Insight
Degendering organizational resilience – the Oak and Willow against the wind	Witmer, H., 2019, Ruotsi	Gender in Management: An International Journal	Kirjallisuuskatsaus	Emerald Insight
Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader–employee perspective	Wang, D., Zhao, X. & Zhang, K., 2023, Kiina	Engineering, Construction and Architectural Management	Kvantitatiivinen	Emerald Insight
Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation	Mafabi, S., Munene, J. & Ahiauzu, A., 2015, monikansallinen	International Journal of Organizational Analysis	Kvantitatiivinen	Emerald Insight
Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective	Su, S., Baird, K. & Munir, R., 2023, Australia	International Journal of Manpower	Kvantitatiivinen	Emerald Insight
Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects:	Wang, D. & Wang, P., 2024, Kiina	Engineering, Construction and Architectural Management	Kvantitatiivinen	Emerald Insight

considering the role of project tasks				
Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals	Mafabi, S., Munene, J. & Ntayi, J., 2012, Uganda	Journal of Strategy and Management	Kvantitatiivinen	Emerald Insight
Organizational resilience, job satisfaction and business performance	Beuren, I., dos Santos, V. & Theiss, V., 2022, Brasilia	International Journal of Productivity and Performance Management	Kvantitatiivinen	Emerald Insight
Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership	Ledesma, J., 2014, USA	SAGE Open	Kirjallisuuskatsaus	Scopus
The Resilience of a Sustainability Entrepreneur in the Swedish Food System	Larsson, M., Millestad, R., Hahn, T. & von Oelreich, J., 2016, Ruotsi	Sustainability	Kvalitatiivinen	Scopus
How Does Entrepreneurial Team Relational Governance Promote Social Start-Ups' Organizational Resilience?	Mai, Y., Wu, Y. & Wang, Y-M., 2022, monikansallinen	International Journal of Environmental Research and Public Health	Kvantitatiivinen	Scopus
Organizational Resilience in Healthcare Organizations: A Research in the Public and Private Sector	Afsar, L., Yazici, S. & Gür Omay, E., 2022, Turkki	Afet ve Risk Dergisi	Kvantitatiivinen	Scopus
Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events	Dahmen, P., 2023, Sveitsi	Risk Management and Insurance Review	Kirjallisuuskatsaus	Scopus
Come and Gone! Psychological Resilience and Organizational Resilience in Tourism Industry Post COVID-19 Pandemic:	Elshaer, I., 2024, Saudi-Arabia	Sustainability	Kvantitatiivinen	Scopus

The Role of Life Satisfaction				
The Mediating Role of Organizational Trust in the Effect of Social Sustainability on Organizational Resilience: Insights from the Energy Sector	Yazici, A. & Özkan, A., 2024, Turkki	Journal of Information and Organizational Sciences	Kvantitatiivinen	Scopus
The disease of indifference: How relational systems provide the attentional infrastructure for organizational resilience	Bartel, C. & Rockmann, K., 2024, USA	Strategic Organization	Kirjallisuuskatsaus	Scopus
How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A case study in the Dutch home care industry	Van de Berg, J., Alblas, A., Le Blanc, P. & Romme, A., 2022, Alankomaat	Eindhoven University of Technology, Netherlands	Kvalitatiivinen	Scopus
Organizational resilience and primary care nurses' work conditions and well-being: a multi-level empirical study in China	Wang, W., Li, M., Zhang, J., Zhao, R., Yang, H. & Mitchell, R., 2024, monikansallinen	Health Policy and Planning	Kvantitatiivinen	Scopus
How to measure organizational resilience? Validating a simplified model	Santos, A. & Spers, R., 2023, Brasilia	Revista de Administração	Kvantitatiivinen	ProQuest
Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective	Tvedt, I., Tommelein, I., Klakegg, O. & Wong, J-M., 2023, monikansallinen	International Journal of Managing Projects in Business	Kvalitatiivinen	ProQuest
Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic	Kim, J., Lee, W. & Chung, G., 2024, monikansallinen	Journal of Organizational Change Management	Mixed-method	ProQuest

How well prepared are hospitals for future crises? Board members perceive their hospitals as resilient for acute crises	Schlinkert, C., Muns, L., van Tuyl, L. & Wagner, C., 2024, Alankomaat	BMC Health Services Research	Kvalitatiivinen	ProQuest
Success factors of organizational resilience: a qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs	Isensee, C., Teutenberg, F. & Griese, K., 2023, Saksa	Management Decision	Kvalitatiivinen	ProQuest