



# Psykologinen turvallisuus etätyöyhteisössä

Rosa Heiskanen

Opinnäytetyö, AMK tai Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Heiskanen, Rosa

## Psykologinen turvallisuus etätyöyhteisössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2023**, 58 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tutkittiin psykologisen turvallisuuden ilmiötä etätyöyhteisöissä. Tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään syvällisemmin mitä psykologinen turvallisuus työntekijöille tarkoittaa ja mitkä asiat sen syntymiseen vaikuttavat erityisesti etä- ja hybridityöyhteisössä. Tutkimuksella haettiin merkittävimpiä asioita, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kehittämiseen. Tutkimustulokset tuovat ymmärrystä erityisesti organisaatioiden esihenkilötasolle, sekä henkilöstöhallinnosta- ja sisäisestä viestinnästä vastaaville henkilöille. Syvemmän ymmärryksen pohjalta tuloksia voidaan käyttää organisaatioissa kehitystyöhön. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkittavan ilmiön luonne pohjautuu kokemuksiin ja osaltaan myös tunteisiin, jonka vuoksi laadullinen tutkimus oli perusteltua. Tutkimusaineistoa kerättiin laadulliselle tutkimukselle perinteisellä tavalla, teemahaastattelulla. Teemahaastattelun kysymykset ja teemat pohjautuivat tutkimuksen alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluja toteutettiin viidelle henkilölle. Haastateltavat valittiin huolellisesti tutkijan ammatillisesta verkostosta. Kriteereinä haastateltavilla pidettiin useamman vuoden etä- tai hybridityökokemusta, sekä taustaa asiantuntijatyöstä. Haastateltavat valittiin useammalta eri toimialalta, jotta tulokset saatiin mahdollisimman yleisluontoiseksi. Tulokset osoittivat kokemuksen psykologisesta turvallisuudesta olevan hyvin samankaltainen haastateltavien keskuudessa. Etätyö toi tutkimuksen perusteella haasteita turvallisuuden syntymiselle. Haastavimpana turvallisuuden syntymiselle koettiin etätyön aiheuttamat viestintähaasteet. Etätyössä aidot kohtaamiset vähenevät ja tutustumine kollegoihin on heikompaa. Tämä vaarantaa psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimeissä ja työyhteisöissä. Esihenkilötyön merkitys nousi tuloksissa myös vahvasti esiin. Esihenkilön roolin ja tekojen koettiin vaikuttavan vahvasti turvallisuuden ilmiöön. Esihenkilön inhimillistä, osallistavaa, kuuntelevaa ja tasa-arvoista johtamista pidettiin erityisen tärkeänä. Tulosten perusteella on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota hyvään johtamiseen ja laadukkaaseen viestintäkulttuuriin etätyöyhteisöissä. Yhteiset pelisäännöt ja muita kunnioittava ilmapiiri koettiin kannustavan turvallisuuden syntymiseen. Erityisen tärkeänä pidettiin virtuaalisten kohtaamisen mahdollistamista organisaatioissa. Etätyössä spontaanit keskustelut vähenevät tai poistuvat kokonaan, joka vaikuttaa ihmisten tunneyhteyksien heikkenemiseen. Suurimpana kehityskohteena voidaan pitää viestintäkulttuurin kehittämistä osallistavampaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan etätyöyhteisössä. Esihenkilöiden tiedon ja ymmärryksen lisääminen psykologisen turvallisuuden ilmiöstä on avainasemassa, kun organisaatioissa halutaan kehittyä kaikille turvalliseksi.

### Avainsanat (asiasanat)

Psykologinen turvallisuus, etätyö, esihenkilötyö, johtaminen

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

**Heiskanen, Rosa**

**Psychological safety in remote work community**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 58 pages

Business Administration

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

This study investigated the phenomenon of psychological safety in teleworking communities. The aim of the study was to gain a deeper understanding of what psychological safety means for employees and what factors contribute to its emergence, especially in remote and hybrid work communities. The research sought to identify the most significant issues that influence the development of psychological safety. The findings are intended to provide information on the experiences of psychological safety from employees that can be used to increase understanding within organizations. Based on a deeper understanding, the results can be used for development work in organizations. The study was conducted using a qualitative research approach. The nature of the phenomenon under study is based on experiences and, to some extent, emotions, which justified the qualitative approach. The data was collected in the traditional way for qualitative research, through a thematic interview. The questions and themes of the thematic interview were based on the research questions defined at the beginning of the study. In the end, interviews were conducted with five people. The interviewees were carefully selected from the researcher's professional network. Criteria for interviews included several years of remote or hybrid work experience, as well as a background in professional work. The interviewees were selected from a wide range of sectors to make the results as general as possible. The results showed that the experience of psychological safety was very similar among the interviewees. The study found that teleworking posed challenges to the emergence of security. The communication challenges posed by teleworking were perceived as the greatest challenge to security. In teleworking, genuine contact is reduced and familiarity with colleagues is weaker. This compromises the sense of psychological security in teams and work communities. The importance of front-line work also emerged strongly in the results. The role and actions of the frontline worker were perceived as having a strong impact on the phenomenon of safety. Humanly, inclusive, listening, and equal leadership was considered particularly important. The results suggest that it is particularly important to pay attention to good leadership and a quality of communication culture in telework communities. Shared rules and a respectful atmosphere were seen as encouraging a sense of security. Enabling virtual meetings in organizations was seen as particularly important. In teleworking, spontaneous conversations are reduced or eliminated, which contributes to a loss of emotional contact between people. A major area for improvement is the development of a more inclusive and interactive communication culture in the teleworking community. Increasing the knowledge and awareness of frontline workers about the phenomenon of psychological safety is a key element in the development of a safe environment for all in organizations.

**Keywords/tags (subjects)**

Psychological safety, remote work, management, leadership

**Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	4
2.2	Tutkimusote .....	5
2.3	Aineistonkeruumenetelmä .....	6
2.4	Teemahaastattelu .....	7
2.5	Aineiston analysointimenetelmät .....	8
2.6	Luotettavuus ja eettisyys .....	9
2.7	Aiemmat tutkimukset.....	10
<b>3</b>	<b>Psykologinen turvallisuus</b> .....	<b>12</b>
3.1	Psykologisen turvallisuuden elementtejä .....	12
3.2	Psykologisen turvallisuuden yhteys virheistä oppimiseen.....	15
3.3	Psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä.....	16
	Psykologinen turvallisuus tiimeissä ja työyhteisöissä .....	21
<b>4</b>	<b>Etätyö ja hajautettu työyhteisö</b> .....	<b>23</b>
4.1	Etätyön johtaminen.....	24
4.2	Psykologinen turvallisuus etätyössä .....	25
4.3	Luottamus etätyössä .....	27
4.4	Vuorovaikutus .....	29
4.5	Etätyön hyödyt ja haasteet .....	30
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset</b> .....	<b>33</b>
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	33
5.2	Tutkimustulokset.....	35
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>53</b>
7.1.1	Tutkimuksen luotettavuus ja sen toteutuminen .....	54
7.1.2	Jatkotutkimukset .....	55
	<b>Lähteet</b> .....	<b>56</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>59</b>

# 1 Johdanto

Psykologinen turvallisuus on noussut viimeisten vuosien aikana trendikkäänä aiheena esiin työelämässä. Yhä useampi organisaatio pohtii miten ihmiset voivat työssään, millaisessa tiimissä ihmiset toimivat tehokkaasti ja miten ihmiset pidetään innovatiivisina ja sitoutuneina organisaatioon. Koronapandemian myötä työntekemisen muodot muuttuivat pakon edessä etenkin asiantuntijatyötä tekevien osalta. Siirryttiin etätööhön, joka teki merkittävän muutoksen nykyhetken työskentelytapoihin. Samaan tahtiin tapahtuu myös muita muutoksia kovalla tahdilla, ja työelämän vaatimukset lisääntyvät jatkuvasti. Yhä useammassa tehtävässä onnistuminen vaatii työyhteisön ja tiimien tiivistä yhteistyötä. Psykologisen turvallisuuden on tutkittu olevan yksi merkittävin edistävä tekijä tiimien ja organisaatioiden suoriutumiskyvylle ja hyvinvoinnille, jonka vuoksi organisaatioiden tulisi pitää turvallista organisaatiota merkityksellisenä asiana, johon halutaan panostaa. (Edmonson 2019, 15–16).

Toimistojen ulkopuolella tapahtuva työskentely on lisääntynyt radikaalisti vuodesta 2020 lähtien. Etätöön nähdään jatkuvan myös jatkossa ja etenkin hybridityöskentely tulee olemaan etätöön suosituin malli. Virtuaalinen työskentely haastaa tutun ja turvallisen ympäristön ja on viime vuosina horjuttanut ihmisten turvallisuuden tunnetta myös työyhteisöissä. Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että työyhteisössä voidaan hyvin ja uskalletaan olla omia itsejään, pelkäämättä mahdollisia seurauksia. Siirtymä virtuaaliseen työelämään kuitenkin haastaa mahdollisuuden turvallisen työyhteisön ylläpitämiseen. Psykologinen turvallisuus on yhtä tärkeää, tai jopa tärkeämpää etätöyhteisöissä. Tästä syystä sen ymmärtäminen ja kehittäminen tulisi olla jokaisen organisaation työlliställä. (Työterveyslaitos N.d)

Ilman psykologista turvallisuutta on pelkoa. Pelko hiljentää työyhteisön, jolloin ihmiset usein kokevat tunteita, kuten epävarmuus, motivaation puute ja jopa ahdistus. Tällaiset työntekijät eivät ole hyvinvoivia ihmisiä, jotka toisivat organisaatioille voimavaroja, joita ne kaipaavat. Ilman turvallista ympäristöä työntekijät eivät kykene toimimaan kehittävästi, jakamaan ideoitaan ja toiminaan yrityksen eduksi. Pelon ilmapiiri vaimentaa työyhteisön hiljalleen ja rappeuttaa kulttuurin, jossa ihmiset kykenevät toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti, voiden samalla hyvin. (Cygnel 2021).

Aihe on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ja yhä useampi organisaatio tarttuu termiin psykologinen turvallisuus. Psykologisen turvallisuuden ilmiö on merkittävä tekijä työelämässä ja sen toteutuksessa merkittävä tekijä myös organisaatioiden kilpailukyvyssä. Ennen kuin turvallista työympäristöä lähdetään kuitenkaan kehittämään, on tärkeää ymmärtää mitä se työyhteisössä tarkoittaa ja miten ihmiset kokevat psykologisen turvallisuuden ilmenevän virtuaalisessa työyhteisössä. Tämä tutkimus on ajankohtainen katsaus turvallisuuden kokemukseen kokonaisuudessaan, sekä etätöön näkökulmasta.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on kerryttää syvällistä ymmärrystä siitä, mitä kokemus psykologisesta turvallisuudesta tarkoittaa asiantuntijatyössä ja miten tämä ilmiö ilmenee etä- ja hajautetussa työyhteisössä. Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka turvallisuuden tunnetta voidaan kehittää etätyössä. Tutkimuksella halutaan tuottaa tietoa, jolla organisaatioissa, etenkin johdossa ja henkilöstöhallinnossa voidaan ymmärtää paremmin psykologisen turvallisuuden merkitystä ja tuoda konkreettisia keinoja kehittää turvallista työyhteisöä. Tutkimuksella halutaan tuottaa konkreettista tietoa siitä, miten ihmiset kokevat psykologisen turvallisuuden etätyössä ja miten organisaatioissa jokainen ihminen voi luoda turvallisuutta tiimiinsä. Tutkimuksen tavoitteena tuottaa syvällistä tutkimustietoa siitä, miten psykologinen turvallisuus ilmenee etätyössä. Tutkimustulosten pohjalta tavoite on rakentaa ohjekirja, mitä psykologinen turvallisuus on etätyössä ja miten sitä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti yksilö- ja tiimitasolla.

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyö on tieteellinen työ, jossa on aina oltava mukana tutkimusongelma, josta halutaan ymmärtää paremmin tai ratkaista. Hyvin määritelty tutkimusongelma asettaa prosessin muille vaiheille hyvän pohjan ja ohjaa myös tutkimuskysymykset ratkaisemaan ongelmaa oikealla tavalla. Tähän vaiheeseen tutkijan hyvä käyttää alussa aikaa ja pohtia tarkkaan tutkimusongelman luonnetta, tavoitettavuutta ja ratkaistavuutta. Tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen on onnistuneen tutkimuksen edellytys. Prosessin alussa määritelty tutkimusongelma ohjaa työtä alusta loppuun saakka. Tutkittavia ongelmia on suhteellisen helppo löytää, sillä yhteiskunnassa ja työelämässä kohdataan jatkuvasti haasteita, jotka kaipaavat kehittämistä. Ongelman löytäminen ei siis usein osoittaudu haastavaksi vaiheeksi, mutta ongelman ratkaiseminen voi olla aikaa vievä prosessi. (Kananen 2015, 41–45)

Tutkimusongelma on osa prosessia, joka pitää tutkimusta kasassa koko prosessin ajan. On kuitenkin mahdollista, että tutkimusongelma täsmentyy tai jopa muuttuu tutkimuksen edetessä, sillä usein prosessin edetessä monet asiat selkenevät tavalla, joka ei ole tutkimuksen alussa mahdollista. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota koko ajan tutkimusongelmaan ja kysymyksiin, sillä muuten riski sille, että tutkimus ajautuu liian laajaksi tai väärälle polulle on merkittävä. Tutkimusongelma on usein muodoltaan selkeä kysymys, vaikka se ei todellisuudessa olekaan yksiselitteinen

asia. Muotoiltuna se kuitenkin on kysymys, johon tutkimuksella haetaan vastausta tai ymmärrystä. (Tuni.fi)

Tutkimusongelmaa valittaessa, on hyvä miettiä, millaista tietoa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ja onko sitä saatavilla. Ongelman määrittämisen vaiheessa tutkijan tulee pohtia, onko tietoa saatavissa ja missä muodossa tiedon tai tutkittavat ovat. Hyvä suunnittelu jo alkuvaiheessa parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista. Ongelmaa valittaessa on otettava huomioon useita asioita, kuten kuinka tuttu tutkimusongelman kannalta relevantti teoria on tutkijalle. Tutkimusongelmaa on hyvä lähteä pohtimaan aihealueilta, joihin tutkijalla on ymmärrystä opintojen pohjalta. Oma mielenkiinto ja motivaatio tutkittavaan aiheeseen on myös positiivinen tekijä tutkimusta toteuttaessa. (Kananen 2015, 41–42)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana on, että psykologisen turvallisuuden ilmeneminen etätyössä vaatii vielä tuntemusta ja parempaa ymmärrystä, jotta sitä voidaan etätyössä kehittää. Psykologinen turvallisuus on ollut jo vuosia työelämän käsitteenä pinnalla, mutta turvallisen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii edelleen isolta osalta organisaatioista laajaa kehitystyötä ja ymmärrystä, etenkin kun vuonna 2020 alkanut maailman laajuinen pandemia on ravisuttanut organisaatioita yhä enemmän kohti etätyötä ja hajautettua työyhteisöä. Psykologinen turvallisuus käsitteenä ja ilmiönä etätyössä kaipaava edelleen, johon tutkimuksella haetaan ymmärrystä. Turvallisen organisaation rakentamiseen vaaditaan etenkin johdon sitoutumista ja käsitteen ymmärtämistä, jotta psykologinen turvallisuus on aidosti osa organisaatioiden kulttuuria ja sen hyödyt saadaan konkreettisesti näkyväksi. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ovat:

Millainen toiminta luo psykologista turvallisuutta työyhteisöön?

Miten psykologista turvallisuutta voi kehittää etätyössä?

Miten esihenkilö voi tukea psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössä?

## 2.2 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmiä käytetään ratkaisemaan tutkimusongelma. Menettelyn valinta edellyttää usein ongelman hyväntasoisista tuntemuksista. Menetelmä valitaan ongelmaan sopivaksi, jotta se on

tutkimuksen kannalta paras tapa ratkaisemaan havaitun ongelma luotettavalla tavalla. Tutkimusotteen valinta prosessin alkuvaiheen haastavimpia vaiheita. Oikean tutkimusotteen valinta vaatii tutkijalta perusteluja ja sen tulee sopia havaittuun ongelmaan. Oikeanlaisen menetelmän valinta tuottaa tutkimuksen ongelman kannalta relevanttia tietoa. (Kananen 2015, 63–65)

Tutkimusotteita on erilaisia, ja niiden valintaa määrää havaittu ongelma. Tutkimusote koostuu aineistonkeruusta, analysoinnista ja tulkinnasta. Nämä ovat menetelmiä, joita tutkimusote pitää sisällään. Valittu tutkimusote määrää myös menetelmien valinnoissa. Tutkimusmenetelmiä on erilaisia. Yleisimpinä voidaan pitää kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta, sekä kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja tunnistamaan tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. (Kananen 2015, 64–65)

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusongelmaan päästään syventymään paremmin ja ymmärtämään ilmiötä ja sen yksityiskoh-  
tia enemmän. (Kananen 2019, 27). Laadullisen tutkimuksen peruselementtejä on ymmärtää jotain ilmiötä paremmin. Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää ihmisten ajatuksia ja kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta etätyössä, jonka vuoksi laadullinen tutkimus oli luonnollinen valinta. (Kananen 2015, 67)

Laadullinen tutkimus tuottaa usein tietoa aiheesta syvällisesti, mutta soveltuu selkeästi pienemmälle ihmisjoukolle kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää ilmiötä tarkemmin ja pyritään saamaan syvällisempää tietoa psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä työyhteisössä vastaajien näkökulmasta, joten laadullinen tutkimusote on perusteltua. (Tähän voisi tulla lisää vielä tekstiä, perustele, miksi juuri laadullinen tutkimus on paras ratkaisu tässä tapauksessa)

### **2.3 Aineistonkeruumenetelmä**

Aineistonkeruumenetelmillä kerätään aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusote määrittää millä aineistonkeruumenetelmällä aineistoa kerätään. Määrällisessä tutkimuksessa aineistonkeruu menetelmiin kuuluvat tunnetusti tilastot ja kyselyt, joista kyselyt ovat yleisin menetelmä. (Kananen 2015, 81)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on laajasti. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmät ovat haastattelut, havainnointi, avoimet kyselyt ja dokumentit. Aineiston keruussa tutkija voidaan käyttää valmiita dokumentteja, joka vaatii tutkijalta hyvää perehtymistä aineistoon. Pääasiallisen aineiston kerääminen tapahtuu yleensä kyseisen tutkimuksen aikana, havainnoinnin, haastattelujen ja kyselyjen muodossa. Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä aineistonkeruun muotoja. Haastattelua käytetään pääsääntöisesti tutkimuksissa, joissa tutkitaan ihmisten mielipiteitä, käyttäytymistä tai kokemuksia, joista tietoa ei ole vielä laajasti. Tutkimuksessa, jossa halutaan syvällistä tietoa laaja-alaisesti, on haastattelu suosittu aineistonkeruumenetelmä. (Kananen 2015, 131).

Haastattelut kuuluvat pääsääntöisesti laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin, joskin joissakin tapauksissa niitä voidaan nähdä myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelut ovat menetelmänä tutkijalle monipuolinen ja joustava. Haastattelussa haastateltavia voidaan opastaa ja esittää tarpeen mukaan lisäkysymyksiä vastausten mukaan. Tämä mahdollistaa myös kysymysten selkeyttämisen vastaajille, ja estää mahdolliset väärinymmärrykset. Haittapuolena haastatteluissa ilmenee niiden aikaa vievä toteuttaminen ja mahdolliset vaikutukset tutkittaviin. Kuten edellä mainittu, haastatteluissa voidaan vastaajia ohjata haastattelun aikana. Ohjaaminen tai viittaaminen aineistonkeruussa voi tehdä vaikutusta lopulliseen tutkimukseen, joka vaikuttaa tutkimuksen ja tulosten luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa käytettävä haastattelun muoto on strukturoitu tai strukturoimaton haastattelu. Strukturoimaton haastattelu voi olla avoin- tai teemahaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat avoimia, mutta niiden esittäminen tapahtuu täsmälleen samassa järjestyksessä haastateltaville. Strukturoitua haastattelua käytetään enimmäkseen kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2015, 143–144)

## **2.4 Teemahaastattelu**

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Psykologinen turvallisuus näkyy toimintana käytöksenä ja ihmisten kokemuksina, jonka vuoksi teemahaastattelu on erinomainen keino kerätä tietoa. Teemahaastattelu on haastattelumuotona vapaampi, kuin esimerkiksi lomakehaastattelu. Valittujen teemojen (psykologinen turvallisuus, etätyö, luottamus, vuorovaikutus) mukaan etenevä haastattelu on muodoltaan väljä ja antaa vastaajille vapauden omalle puheelleen. Tässä tutkimuksessa ihmisten kokemukset ovat aineiston tärkein osuus ja tee-

mahaastattelu antaa hyvän pohjan aineistonkeruulle. Haastattelun avulla pyritään saamaan syvällistä tietoa ihmisten kokemuksista laaja-alaisesti. Haastattelujen avulla tavoite on kerätä syvällistä tietoa ja oppia tuntemaan ilmiötä tarkemmin. Haastateltavat henkilöt valikoidaan vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan- ja kysymyksiin. Haastateltavat työskentelevät- tai ovat työskennelleet etätyöyhteisössä. Tutkimuksessa tutkitaan psykologien turvallisuuden merkitystä hajautetussa työyhteisössä, jonka vuoksi haastateltavien kriteerinä pidetään etätyökokemusta. Haastateltavat koostuvat eri aloilla asiantuntijatehtävissä työskentelevistä ihmisistä. Haastateltavien määrä täsmentyy tutkimuksen edetessä. Alustava määrä on havainnoitu 5–8 henkilöön. Haastateltavien valinta tulisi aina liittyä ilmiöön, eli haastateltavien henkilöiden tulisi olla niitä, joita ilmiö todellisuudessa koskettaa. (Kananen 2015, 144)

Haastateltavat koostuivat tutkijan ammatillisesta verkostosta, kuten LinkedInistä, sekä oman ammattikunnan asiantuntijoista. Valintojen taustalla pidettiin asiantuntijatyötä, sekä kokemusta etätyöstä. Alaa tai ammattikuntaa ei rajattu muuten, jotta tutkimus ei rajautuis vain tiettyyn ammattikuntaan. Etätyöskentely on painottunut vahvasti asiantuntijatyötä tekeviin ihmisiin, jonka vuoksi haastateltavien haluttiin työskentelevät asiantuntijatyössä. Haastateltavat muotoutuivat lopulta finanssialalta, myynnin- ja markkinoinnin alalta, sekä kunnallisen puolen hallinnolliselta alalta.

## **2.5 Aineiston analysointimenetelmät**

Tutkimusta varten kerätty aineisto käsitellään analysointimenetelmillä, jotka ovat aineistolle sopivia. Joihinkin aineistoihin voidaan käyttää vapaasti useampia analysointimenetelmiä, kun taas joissain aineistoissa on hyvin sidotut menetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa vaihtoehtoja analysointimenetelmiin on enemmän kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jossa ne ovat hyvin tarkkaan määrittelyt. Analysoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi kerätyn aineiston huolellista läpikäyntiä, lukemista, materiaalin järjestelyä, aineiston erittelyä tai pohtimista. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät voivat lukeutua sisältöanalyysiin tai sisällön analyysiin. Laadullisissa aineistoissa analysointi vaatii usein dokumenttien yhteismitallistamista, joka tarkoittaa aineiston muuttamista tekstimuotoon. Tämän avulla tekstiaineistoa voidaan analysoida esimerkiksi lukemalla. Jos aineisto on kerätty haastattelemalla tai havainnoimalla, puretaan ne usein tekstimuotoon. (Kananen 2019, 83–84)

Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä ja sitä käytetään usein haastatteluiden analysoinnissa. Kerätystä aineistosta paikannetaan teemat, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaiset aihiot. Teemoittelu voi olla aineisto- tai teorialähtöistä, riippuen viitekehystä ja tutkimuksen luonteesta. Teemoittelu on yleinen tapa teemahaastattelujen analysointiin. Usein ennen teemoittelua aineisto tulee kuitenkin litteroida. (Tuni.fi)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen analysointiin käytetään aineistolähtöistä teemoittelua ja koodausta. Teemoittelulla pyritään nostamaan aineistosta toistuvia, merkittäviä ja yhdistäviä tekijöitä, jotka tuovat tutkimusongelmaan- ja kysymyksiin ymmärrystä.

## **2.6 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuus on yksi osa tutkimuksen kokonaisuutta ja jokaisessa korkeakoulutasoisessa opinnäytetyössä tulee tarkastella sen luotettavuutta. Luotettavuutta tarkastellaan usein vasta tutkimuksen loppuosassa, mutta parhaimmillaan se tulisi ottaa jo tutkimuksen alusta asti huomioon. Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Jotta työn luotettavuus on aitoa, tulisi jo tutkimusmenetelmien valinnassa huomioida työn luotettavuusnäkökulmaa. (Kananen 2015, 30). Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tyypillisiä määrällisen tutkimuksen käsitteitä luotettavuus tarkastelussa. Laadullisen tutkimuksen kohdalla on todettu, että nämä käsitteet eivät ole hyviä arvioimaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuudella, vastaavuudella, vahvistettavuudella. (Tuomi 2011, 18)

Tässä tutkimuksessa pyritään ottamaan luotettavuus huomioon jo alusta lähtien luomalla selkeä prosessi tutkimuksen etenemiselle. Prosessin etenemistä dokumentoidaan kattavasti ja tutkimukseen liittyvät aineistonkeruut ja analyysit toteutetaan hienovaraisesti tietoturvaa ja henkilöitä kunnioittaen. Teoriapohja rakennetaan ajankohtaisista ja merkittävistä tutkimuksista sekä kirjallisuudesta, joita aiheesta ja keskeisistä käsitteistä on tuotettu. Aihe on ajankohtainen ja merkittävä yhteiskunnassa ja työelämässä, joka mahdollistaa relevanttien tietolähteiden saatavuuden. Tiedonkeruu toteutetaan hyvin suunnitellusti ja pohjataan täysin vastamaan tutkimusongelmaan ja kysymyksiin. Tällä pyritään takaamaan tutkimuksen kannalta relevantin tiedon saanti.

## 2.7 Aiemmat tutkimukset

Psykologista turvallisuutta on tutkittu ensimmäisiä kertoja jo vuosikymmeniä sitten 1960-luvulla Edgar Scheinin ja Warren Bennisin toimesta heidän tutkiessa organisaatioiden muutoskyvykkyyttä. Schein ja Bennis kirjoittivat psykologisen turvallisuuden merkityksestä organisaatiomuutoksen keskellä, jossa ihmiset usein kokevat epävarmuutta ja ahdistusta. Scheinin mukaan psykologien turvallisuus mahdollistaa ihmisten keskittävän tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen sen sijaan, että he keskittyvät itsensä suojelemiseen työpaikoilla. (Edmonson 2019, 12). Yksi tunnetuimmista psykologisen turvallisuuden tutkijoista on Harvardin yliopiston organisaatiokäyttäytymisen tutkija Amy Edmonson. Hän on tutkinut psykologista turvallisuutta etenkin tiimitasolla jo vuosia useissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä. Edmonson on tutkimuslöydöillään vienyt psykologisen turvallisuuden käsitettä laajasti eteenpäin maailmalla. (Google 2016). Edmonson on toteuttanut viime vuosien aikana tutkimusta myös psykologisesta turvallisuudesta etätyössä, joskin etätyöstä ja psykologisesta turvallisuudesta on huomattavasti vähemmän luotettavaa tutkimustietoa, kuin käsitteestä itsestään. Muutaman viime vuoden aikana tapahtuneiden muutosten johdosta etätyö ja psykologinen turvallisuus tulee varmasti olemaan yhä enemmän tutkimusten alla ja saamme aiheesta enemmän tietoa.

Psykologinen turvallisuus on käsitteenä herättänyt kiinnostusta jo vuosien ajan. Viime vuosien aikana käsite on kuitenkin noussut yhä enemmän pinnalle ja aihetta voidaan jopa kuvailla trendikkääksi. Aihetta on tutkittu eri tutkijoiden toimesta kansainvälisesti sekä viime vuosina myös Suomessa. Vuonna 2016 toteutettu yhdysvaltalainen Googlen Aristotele-tutkimus nostatti psykologisen turvallisuuden käsitteen laajan yleisön tietoutteen ja nosti psykologien turvallisuuden merkitystä työelämässä uudelle tasolle. (Google 2016). Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät erottavat menestyvät tiimit heikommista tiimeistä. Tutkimuksessa nousi 5 merkittävää tekijää, joista psykologinen turvallisuus ilmeni merkittävimpana. Psykologinen turvallisuus on siis tutkittu tiimin, työyhteisön ja koko organisaation voimavaratekijä. Tutkijat jopa yllättyivät siitä, miten kriittinen tekijä psykologinen turvallisuus tiimin menestymiseen on. Google suurena kansainvälisenä organisaationa herätti tutkimuksellaan laajasti huomiota työelämässä. (Sarkkinen 2019). Googlen tutkimuksen myötä psykologinen turvallisuus herätti laajaa mielenkiintoa, sillä se osoitti tämän tiimien tärkeimmäksi menestystekijäksi. Microsoft toteutti vuonna 2020 tutkimuksen, jossa pyrittiin selvittämään samalla tapaa kuin Googlen tutkimuksessa, mikä tekee tiimistä menestyk-

sekkään. Myös Microsoftin tutkimus osoitti psykologisen turvallisuuden olevan yksi tiimien tärkeimmistä menetystekijöistä. (Delizonna N.d). Suomessa psykologista turvallisuutta on enenevässä määrin alettu tutkimaan yhä enemmän ja esimerkiksi työterveyslaiton on tutkinut ilmiötä viime vuosina ja tarjoaa verkkosivuillaan kattavasti tietoa käsitteestä. (Työterveyslaitos 2021)

### 3 Psykologinen turvallisuus

#### 3.1 Psykologisen turvallisuuden elementtejä

Harvardin organisaatiokäyttäytymisen tutkija Amy Edmonson (Edmonson 2018, 18) kuvaa psykologista turvallisuutta seuraavasti; psykologinen turvallisuus on tila, jossa yhteisö, kuten tiimi kokee, että ympäristö on turvallinen henkilökohtaisten riskien ottoon. Henkilökohtainen riski voi tarkoittaa ihmiselle esimerkiksi keskeneräisten ideoiden jakamista tiimille tai epäkohtien kyseenalaistamista työpaikalla. (Aro 2018, 127). Tällaisessa tilanteessa ihminen ennustaa tekojensa sosiaalisia seurauksia ja voi pohtia, kannattaako riskiä ottaa ja nostaa vallitseva asia esiin. Turvallisessa ilmapiiirissä työntekijä kokee riskin ottamisen usein kannattavana, sallittuna ja työyhteisölle merkityksellisenä asiana. (Viljanen 2019.)

Edmonson, jota pidetään psykologisen turvallisuuden uran uurtajana, on useiden tutkimustensa pohjalta määritellyt psykologisen turvallisuuden tiimien yhteiseksi kokemukseksi siitä, että jokainen pystyy olemaan oma itsensä, jakaa rehellisiä mielipiteitä ja kokea tulevansa arvostetuksi niiden pohjalta. Tämä on kokemus siitä, että ideoiden, kysymysten, epäkohtien tai huolenaiheiden esiin tuominen ei johda rankaisemiseen, nolaamiseen, eristämiseen tai muuhun henkiseen sanktioon. (Google ReWork N.d)

Psykologisesti turvallisen tilan rakentaminen vaatii organisaatioilta yhteisten normien luomista ja pelisääntöjä, joiden avulla jokainen työyhteisön jäsen voi kokea olevansa turvassa. Nina Rinne (Rinne 2021, 29–30) kuvailee kirjassaan Rohkea Organisaatio psykologisen turvallisuuden kokemusta tunteeksi, jossa työntekijät kokevat muiden ajattelevan heistä pääsääntöisesti hyvää, eikä ihmisiä tuomita tai kyvykkyyttä kyseenalaisteta jatkuvasti. Psykologisesti turvallinen työyhteisö siis rakentuu monista tekijöistä, asenteista ja normeista, joiden yhteisellä vaikutuksella turvallinen ympäristö syntyy. Näitä elementtejä ovat mm. toisten arvostus, yhteenkuuluvuuden tunne, luottamus, vuorovaikutus ja innostava työkuulttuuri. Turvallinen tila voi syntyä vain, jos yhteisistä toimintamalleista ja normeista puhutaan äänen, ne ymmärretään ja niiden mukaan toimitaan arjessa. (Freeze 2021.)

Psykologisen turvallisuuden kokemus on yhteydessä työntekijän mahdollisuuksiin toimia innovatiivisesti, jota voidaan myös pitää nykytyöelämän tärkeimpinä voimavaroina organisaatioissa. Turvallisen ilmapiirin on tutkittu myös vähentävän yksilöiden stressiä, nostavan työtyytyväisyyttä ja vahvistavan ihmisen itseluottamusta työssään. (Great Place to Work N.d). Psykologinen turvallisuus on yhteydessä myös ihmisten oppimiskykyyn, luovuuteen, innovaatioon ja tiimien suoriutumiskykyyn, joten sen moniulottuneisuutta työelämässä voidaan pitää merkityksellisenä. (Viljanen 2019). Kokemus psykologisesta turvallisuudesta luo parhaimmillaan tilan, jossa ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta, turvallisuutta oppia, osallistua ja haastaa eri tilanteissa. (Öller 2022)

Psykologisen turvallisuuden on nähty juurtavan avoimesta keskustelukuluttuurista. Psykologisesti turvallisessa yhteisössä kukoistaa arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Turvallisessa työyhteisössä haastetaan, pyydetään ja tarjotaan apua, joka mahdollistaa kehityksen ja oppimisen polun kaikille. Psykologisen turvallisuuden kehittämistä organisaatioissa pidetään yhtenä tulevaisuuden merkittävänä tekijänä organisaatioiden uusiutumiskyvyn, työhyvinvoinnin- ja työkyvyn paranemisen, sekä tehokkuuden kannalta. (Lyytinen & Poskiparta 2019).

Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen käsitteet kuullaan usein samassa yhteydessä turvallisesta organisaatiosta puhuttaessa. Edmonson kertoo teoksessaan (Edmonson 2018, 16) psykologisen turvallisuuden eroavan luottamuksesta kuitenkin siinä, että kokemus psykologisesta turvallisuudesta vallitsee tiimin tai yhteisön välillä, kun taas luottamus rakentuu yksilöiden välille. On kuitenkin selvää, että psykologisesti turvallisessa tiimissä myös luottamus on kriittinen tekijä, ja ilman luottamusta turvallisuutta ei voida rakentaa. Luottamuksellinen ilmapiiri on osa työyhteisössä vallitsevaa psykologisen turvallisuuden kokonaisuutta ja tärkeä osa organisaation sosiaalista pääomaa. (Höykinpuro et. al. 2017).

Psykologinen turvallisuus ilmenee konkreettisesti esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutuksen tasossa, suhtautumisessa kollegoiden virheisiin ja ihmisten erilaisuuteen. Turvallinen tila vahvistaa kommunikointia ja on yhteydessä yhteisöllisyyden syntyyn. Se vaikuttaa vahvasti yhteistyön luonteeseen organisaatioissa ja muokkaa työyhteisöjen tapaa toimia moniulotteisessa, muuttuvassa ja vaativassa työelämässä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ihmiset kokevat kuuluvansa joukkoon, jossa jokainen on tasa-arvoinen, riippumatta henkilön taustoista, osaamisesta tai titte-

listä. Turvallisessa ilmapiirissä palautteenantokulttuuri on avointa, vastavuoroista ja kehitysorientoitunutta. Sitä osataan antaa ja vastaanottaa erilaisissa tilanteissa matalalla kynnyksellä. (Yli-Kaitala 2021). Turvallinen työympäristö siis kannustaa avoimeen keskustelukulttuuriin, arvostukseen ja kehittämiseen. Turvallisen työilmapiirin myötä on mahdollista, että työntekijät jopa kokevat rehellisen mielipiteen kertomisen olevan heidän velvollisuutensa työntekijänä ja sillä edistetään tiimin- ja työyhteisön yhteistä hyvää. Tällöin ihmiset uskalluksen lisäksi, myös aidosti haluavat jakaa osaamistaan ja rehellisiä ajatuksiaan. Kun taas turvattomassa työyhteisössä, jossa pelon ilmapiiri on läsnä, ihmiset eivät uskalla tai halua ottaa henkilökohtaisia riskejä- Tällöin informaationkulku heikkenee, työn tehokkuus ja suorituskyky madaltuvat, sekä työntekijöiden hyvinvointi laskee. (Edmonson 2019, 8).

Edmonson havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka kokevat psykologista turvallisuutta omassa tiimissään, eivät koe tarvetta itsensä jatkuvalla suojelulle työyhteisössään. Pelon ilmapiiri, joka on vastakohta psykologiselle turvallisuudelle, ajaa ihmiset rakentamaan suojamuuria, jossa työntekijän täytyy tarkkaan pohtia, onko omaa ajatusta esimerkiksi kannattavaa jakaa vai voiko siitä tulla ikäviä seurauksia. Tiimit ja työyhteisöt, joissa psykologinen turvallisuus on läsnä, on todennäköisesti myös innovatiivisempiä, tuloksellisempia ja houkuttelevampia työnantajia. (Edmonson 2019, 15–16). Kun työntekijät kokevat turvattomuutta, jää usein iso osa ihmisen potentiaalia piiloon. Tällä on suora vaikutus kykyyn kehittää ja tuoda esiin esimerkiksi tehokkaampia ja luovempia tapoja tehdä työtä. Turvallisessa ympäristössä työskentelevä työntekijä, jota arvostetaan ja joka aidosti hyväksytään omana itsenään, haluaa jakaa omaa osaamistaan, ajatuksiaan ja tehdä parhaansa organisaation onnistumisen eteen. (Yli-Kaitala 2021)

Psykologisen turvallisuuden yhtenä tärkeimpinä hyötyinä pidetään sitä, että työntekijät uskaltavat ja haluavat nostaa äänensä esiin, ideoida, kehittää ja puuttua epäkohtiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmisten tulisi olla täysin samaa mieltä kaikesta tai miellyttää toisia jatkuvasti. Psykologista turvallisuutta on joissain keskusteluissa pidetty ilmiönä, jossa työntekijät saavat sanoa mitä vaan ja tavoitteita ei olisi lainkaan. Psykologinen turvallisuus ei ole tekosyy alhaisille odotuksille, vaan päinvastoin, se mahdollistaa rehellisyyteen ja avoimuuteen, sekä kannustaa yhteiseen arvostukseen toisia kohtaan. Parhaimmillaan psykologinen turvallisuus edistää kunnianhimoisten tavoitteiden asettamista ja kannustaa työskentelemään niiden eteen yhdessä. Kokemus turvan

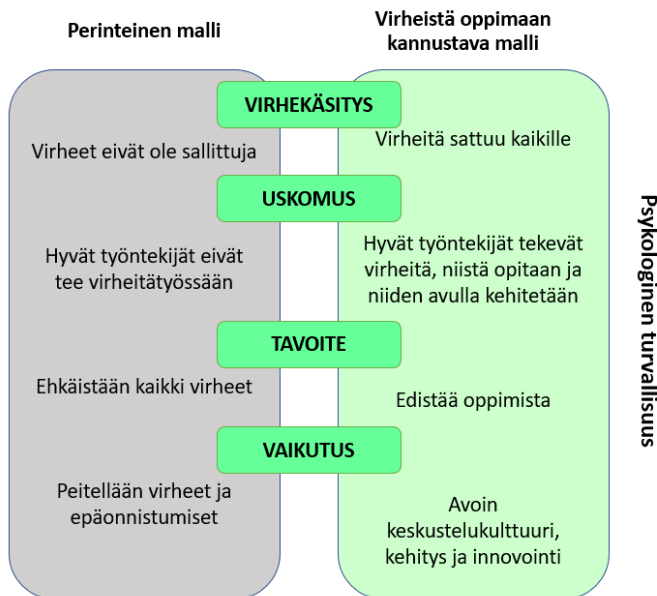
tunteesta työtä tehdessä kannustaa ihmisiä jakamaan ajatuksiaan rohkeasti ja antaa tilaa kyseenalaistamiselle ja mahdollisuuden uudelleenlaisille näkemyksille. Psykologinen turvallisuus on tila, joka antaa sijaa oppimiselle, innovatiivisuudelle ja mahdollistaa kehityksen. (Edmonson 2019, 16–17) Psykologinen turvallisuus ei siis tarkoita pakollista samanmielisyyttä asioissa, vaan rohkaisee kuuntelemaan ja oppimaan muilta, sekä jakamaan rohkeasti itseään. Se ei myöskään aseta hyväksyntää epäpätevyydelle tai epäasialliselle käytökselle. Se, että ihmiset uskaltavat olla omia itsejään ja ilmaista ajatuksiaan rohkeasti, ei tulisi antaa sijaa epäasialliseen ulosantiin, joka itsessään luo turvan vastakohtaa, eli pelkoa. Psykologinen turvallisuus enemmänkin mahdollistaa työntekijöille heidän äänensä kuuluviksi sallivalla ja oppivalla tavalla, antaa tilaa virheille ja keskeneräisille ajatuksille. Päinvastoin joitain olettamuksia, psykologinen turvallisuus ei ole este suorituksen johtamiselle, sillä suoriutuminen ja sen kehittäminen on hyvin keskeinen osa psykologista turvallisuutta. (Yli-Kaitala 2021).

Yhteistyö on normi nykyelämän työyhteisöissä. Etenkin asiantuntijatyössä työntekijät ja tiimit ovat riippuvaisia toisistaan ja ratkaisuja on haettava yhteistyöllä. Toimiva yhteistyö taas vaatii onnistuakseen turvallisen ympäristön, jossa tietoa jaetaan avoimesti, virheistä opitaan ja kannustetaan kokeilemaan. Tällainen ympäristö ohjaa yksilöitä ja tiimejä myös itsenäiseen työhön ja päätösten tekoon. Myönteinen ja toisia arvostava ilmapiiri on nähty yhtenä ratkaisevana tekijänä onnistuneen yhteistyön tuottamiseen, innovatiivisuuteen, luovaan ajatteluun ja organisaatioiden menestykseen. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa yksilö- ja tiimitasolla koko organisaatioon ja sen uupuminen vaikuttaa samalla tavalla koko organisaation toimintaan. Sen on tutkittu olevan yhteydessä niin yksilön, kuin tiimin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, oppimiskykyyn ja toimintavalmiuteen. Turvallisen työympäristön positiivisina tekijöinä nähdään myös oppimisen lisääntyminen, informaatiokulun paraneminen, merkityksellisyyden kokeminen, sekä positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen. (Salmivaara 2020).

### **3.2 Psykologisen turvallisuuden yhteys virheistä oppimiseen**

Psykologisen turvallisuuden on tutkittu edistävän oppimista virheiden ja epäonnistumisten kautta. Epäonnistumiset ovat osa jokapäiväistä työelämää ja niihin suhtautumisella organisaatioissa on suuri merkitys. Virheistä oppiva suhtautuminen epäonnistumisiin ja uuden kehittämiseen on psykologista turvallisuutta parhaimmillaan. Tällä on oppimaan pyrkivä ote, joka on vastakohta perinteiselle mallille, kun puhutaan epäonnistumisista työelämässä. Virheistä oppiva suhtautuminen

ymmärtää, että virheet ovat väistämättömiä, etenkin asiantuntijatyössä, joka on usein luovuutta vaativaa ajatustyötä. Malli ymmärtää tehokkaiden työntekijöiden tekevän virheitä, oppivan niistä ja jakavat oppimaansa, joka edistää nopeaa tiedonkulkua ja oppimista. Tämä edistää avoimeen ja oppivaan keskustelukulttuuriin, jossa innovaatio kukoistaa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021)



Kuvio 1. Psykologinen turvallisuus ja virheistä oppiminen (Yli-Kaitala & Toivanen 2021)

### 3.3 Psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä

Psykologista turvallisuutta edistäviä tekijöitä on laajasti ja jokainen niistä on yhteydessä toisiinsa. Turvalliseen ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. johtaminen, viestintä- ja vuorovaikutus, työyhteisön sosiaalinen pääoma ja kokemus luottamuksesta. Aikaisempien tutkimusten pohjalta valmentava, kannustava ja osallistava johtaminen luo turvallista ilmapiiriä tiimeissä ja työyhteisössä. Valmentavaa johtamisotetta yhdistetään usein turvallisen ympäristön edistämisen työkaluiksi, kun puhutaan esihenkilön roolista turvallisen tilan luomisessa. Työyhteisön sosiaalinen pääoma, eli sosiaaliset suhteet taas luovat pohjaa yhteistyölle. Työkavereiden välit, kuinka hyvin he tuntevat toisiaan, luottavatko kollegat toisiinsa ja välitetäänkö työkavereista aidosti, merkitsee vahvasti psykologisen turvallisuuden syntymään ja kokemukseen. Tiimien välinen yhteistyö ja yhteiset kannustimet kohti onnistumisia edistävät myös psykologisen turvallisuuden kehittämistä, ja yhteisöllisyyden kehittämistä pidetäänkin tärkeänä osana turvallisen ilmapiirin kehittämistä. (Yli-Kaitala 2021.)

Tutustuminen ja työntekijöiden välinen luottamus ovat avainasemassa turvallista tilaa luodessa. Turvallista ympäristöä edistävinä tekijöinä voidaan siis nähdä tutustuminen ja tunneyhteyden luominen työyhteisöissä. Jotta ihminen kykenee voivansa olla täysin rehellinen ja oma itsensä, vaatii se edes jonkin tasoisen tutustumisen ympäristön ihmisiin, kuten työyhteisön jäseniin. Tutustuminen ja yhteisöllisyyden kehittäminen työpaikoilla on siis merkittävä tekijä turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi. Psykologinen turvallisuus on työyhteisössä tai tiimissä läsnä vain, jos jokainen yhteisön jäsen kokee kuuluvansa joukkoon ja hyväksytyksi omana itsenään. Kun ihmiset kokevat yhteisöltä hyväksymistä, ymmärrystä ja arvostusta, on työntekijöiden yllättävänkin helppoa heittäytyä esille omien ajatusten ja ideoiden kanssa. Tämä on tunne siitä, ettei työntekijää tulla nolattamaan, arvostelemaan tai tuomitsemaan. (Freeze 2021)

Työyhteisön vahvaa sosiaalista pääomaa voidaan pitää yhtenä tärkeänä turvallisen ympäristön edistäjänä. Se kuvastaa työyhteisön avointa keskustelukulttuuria ja yhteisöllistä organisaatorakennetta. Sosiaalinen pääoma rakentuu luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista, sekä avoimesta vuorovaikutuksesta. Hyvä sosiaalinen pääoma vahvistaa tiedonkulkua ja yhteistyötä työyhteisön sisällä. (Rauramo 2017). Korkealla sosiaalisella pääomalla on tutkitusti yhteys myös työntekijöiden hyvinvointiin. Se ilmenee työpaikalla esimerkiksi yhteisöllisyyden kokemuksena, luottamuksena ja haluna toimia työyhteisön hyväksi. Työyhteisö ja sen rakenne on sosiaalisen pääoman lähde, ja kun sitä halutaan kehittää, tulee katse kiinnittää työyhteisön nykyiseen toimintaan, josta kehittämissuunnitelmaa lähdetään luomaan. (Oksanen, 2021).

Johtamisen ja psykologisen turvallisuuden yhteys on todistettu erilaisissa tutkimuksissa useasti. Esihenkilöroolissa toimivien henkilöiden roolilla on aikaisempien tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Johtaja, joka on aidosti läsnä työntekijöilleen, kohtaa ihmiset inhimillisesti ja arvostavasti, aktivoi ja viestii avoimesti henkilöstölle, edistää todennäköisesti psykologisen turvallisuuden syntymistä omalla toiminnallaan. (Pekonen 2021).

Johtavassa tehtävässä oleva henkilö on usein roolinsa vuoksi avaintekijänä turvallisen ilmapiirin luomisessa. Esihenkilö voi työllään edistää turvallista työskentelyä työpaikalla tai luoda pelon ilmapiiriä. Hyvä esihenkilö näyttää virheiden olevan sallittuja, kaikkien mielipiteiden olevan arvokkaita ja jokaisen olevan tasa-arvoinen työyhteisön jäsen, kannustaa tällainen toiminta ihmisiä olemaan

omia itsejään. Tällainen johtaminen vaatii esihenkilöltä tunneälyä, kykyä näyttää haavoittuvaisuutensa ja myöntää myös omat epävarmuutensa. Esihenkilön kyky asettua haavoittuvaiseksi oman tiiminsä edessä, kannustaa muita ihmisiä samanlaiseen toimintaan, innostaa oppimaan ja lisää lopulta tiedonkulkua, koska työntekijät uskaltavat jakaa myös omat epävarmuutensa, virheensä tai uudet ideat. Esihenkilö, joka luo toiminnallaan turvallista ilmapiiriä ohjaa tiimiään selkeillä yhteisillä pelisäännöillä ja tavoitteilla, sillä selkeillä tavoitteilla, rooleilla, vastuilla ja pelisäännöillä on nähty yhteys turvan tunteeseen. Selkeä työnkuva, vastuut ja säännöt antavat ihmiselle turvaa toimia niiden puitteissa parhaalla näkemällään tavalla, jonka toteutumisessa esihenkilön rooli on välttämätön. (Freeze 2021).

Nykyajan asiantuntijatyössä työntekijät omaavat yhä spesifimpää osaamista ja esihenkilötkin oppivat tiimiltään jatkuvasti uutta. Esihenkilön kyky osoittaa halua oppimiseen omilta työntekijöiltä kannustaa inhimilliseen kulttuuriin ja näyttää ympärillä oleville työntekijöille myös oman halunsa oppia tiimiltä. Asettumalla haavoittuvaiseksi ja tuomalla esiin myös omat epäonnistumiset, esihenkilö voi näyttää tiimilleen osaamattomuudenkin olevan normaalia. Tämä tosin pätee myös jokaiseen työyhteisön jäseneseen, ja olisikin tärkeää, että jokainen kykenisi tuomaan esiin haavoittuneisuutensa. Esihenkilö voi kuitenkin roolissaan olla suunnannäyttäjä ja luoda ilmapiiriä, jossa jokainen on tietyllä tapaa haavoittuvainen. Kun johto kykenee puhumaan heikkouksistaan, se laajenee osaksi organisaatiokulttuuria ja antaa jokaiselle luvan olla haavoittuvainen tilanteen mukaan. (Cygnet 2021). Osaava esihenkilö, joka toiminnallaan edistää psykologista turvallisuutta, pysyy jatkuvasti aallon harjalla siitä, miten oma tiimi todella voi. Aito kiinnostus ihmisistä huokuu työyhteisössä eteenpäin ja rakentaa luottamusta. Esihenkilö voi rohkaista esimerkillään tiimiä jakamaan ajatuksia ja tärkeitä asioita kysymällä niistä rohkeasti. Kun esihenkilö kysyy säännöllisesti onnistumisia, epäonnistumisia ja tärkeitä asioita, se rohkaisee työntekijöitä avautumaan enemmän. Esihenkilö, joka luo turvallisuuden ilmapiiriä, mahdollistaa työyhteisössä yhteisiä kohtaamisia työntekijöille ja varmistaa niiden toteutumisen. Säännöllinen ja avoin keskustelukulttuuri luo ihmissuhteita myös työpaikalla, jonka turvallisuuden kokeminen usein vaatii toteutuakseen. (Pekonen 2021).

Positiivisen ja kannustavan tiimihengen, jossa arvostetaan toisten tukea ja aidosti välitetään muiden hyvinvoinnista, on tutkittu olevan positiivinen tekijä tiimityössä. Tällä on vaikutus tiimin työssä

suoriutumiseen, joka on suorassa vaikutuksessa psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Esihenkilö edesauttaa psykologisen turvallisuuden ilmenemistä asettamalla tiimille tavan toimia ja luomalla yhteiset pelisäännöt sen ympärille. Tavoitteiden ja odotusten selkeys on myös erityisen tärkeää. On tutkittu, että positiivinen ja kannustava ilmapiiri on tärkeä tekijä turvallisuuden tunteen luomiselle. Se edesauttaa kokemukseen siitä, että työntekijöitä aidosti kannustetaan onnistumisiin, mutta ymmärretään sen vaativan myös epäonnistumisia ja virheitä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä myös haastavat tilanteet ja tiimin haastaminen ei ole kielteinen tekijä, vaan turvallinen ympäristö mahdollistaa sen ilman negatiivista kokemusta. Esihenkilö, joka vahvistaa tiimin psykologista turvallisuutta, kuuntelee ja konsultoi tiimiään, pyytää mielipiteitä ja osallistaa heidät mukaan päätöksiin, jotka koskevat tiimiä. Kannustavalla ja osallistavalla johtamisella on tutkitusti yhteys psykologien turvallisuuden kokemukseen yksilö ja tiimitasolla. (De Semet et. al. 2021)

Turvallisen ilmapiirin luominen työyhteisössä ei ole helppoa, vaikkakin turvallisuuden tunteen mementäminen tapahtuu usein nopeasti. Onnistunut johtaminen voi rakentaa hyvinvoivaa ja turvallista ilmapiiriä ja huono johtaminen voi tuhota sen hetkessä. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen onkin aina pitkäjänteistä tiimityötä, eikä sen kehittämistä voida koskaan lopettaa. Turvallisuuden luominen työympäristöön ei voi myöskään koskaan olla yksin kenenkään vastuulla, vaan turvan luominen vaatii sitoutumista työyhteisön jokaiselta jäseneltä. Kuten edellä on mainittu, on kuitenkin selvää, että johtamisella on turvallisuuden kehittämisen kannalta erityisen tärkeä rooli. (Aro 2018, 71).

Pelolla johtaminen ja pelon ilmapiiri työyhteisössä on etenkin ennen aikaan ollut vahvasti läsnä työelämässä ja osa etenkin suurien laitosten ja tehtaiden johtamiskulttuuria. Työntekijöiden on uskottu suoriutuvan työssään paremmin ja tehokkaammin, koska he pelkäävät mitä seurauksia toisin toiminen tai kyseenalaistaminen voi tuoda. Harhaluulo siitä, että pelko ajaa työntekijää tehokkaampaan työskentelyyn on nykyaikana kumottu ja sen lukuisat negatiiviset seuraukset tiedostetaan. Pelon on tutkittu haittaavan ja jopa estävän ihmisten kykyä oppia. Pelon tunne on yhteydessä aivotoimintaan ja vaikuttaa esimerkiksi muistikykyyneen ja kykyneen ottaa uutta tietoa vastaan. Kognitiiviset taidot kuten juuri tiedon omaksuminen, muistin toiminta ja ongelman ratkaisukyky ovat nykytyöelämässä kriittinen ominaisuus, ja niiden vaarantuessa vaikutus työneen laatuun on

nähtävissä. Vaikutusten vuoksi edes loistavat ja osaavat työntekijät eivät voi antaa parasta työsäähän. Nyky-yhteiskunnassa ja modernissa työelämässä työn tekeminen vaatii yhä enemmän yhteistyötä, luovaa ajattelua ja asiantuntijuutta. Yhä harvempi ihminen tekee työtään täysin yksin ilman yhteistyötä, etenkin asiantuntijatehtävissä. Yhteistyö vaatii turvan tunnetta ja luottamusta, jotka luovat pohjan tehokkaaseen työskentelyyn. (Edmonson 2019, 14–15)

### 3.4 Psykologinen turvallisuus tiimeissä ja työyhteisöissä

Kokemus psykologisesta turvallisuudesta lähtee yksilötasolta, josta se laajenee suuremmaksi ilmiöksi. Kun yksilö kokee itsensä tervetulleeksi ja vastaanotetuksi omana itsenään, psykologisen turvallisuuden ilmiö laajenee ryhmä- ja tiimitasolle. Se, miten yksilöt kokevat ympäristön ja muut ihmiset, vaikuttaa merkittävästi koko ryhmän dynamiikkaan, kykyyn oppia ja onnistua muuttuvassa työelämässä. Kokemus siitä, tunteeko työntekijä itsensä tervetulleeksi omana itsenään, saako työntekijä tuoda ajatuksiaan, onnistumisiaan, tunteita, huolia ja tarpeita esiin, heijastuu kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta ja rakentaa ilmiön, joka laajenee tiimin kokemukseksi turvallisuuden tunteesta. Jos yksilö kokee pelkoa siitä, miten hänet otetaan vastaan tai ei uskalla ilmaista itseään esimerkiksi palaverissa, kertoo siitä, että psykologinen turvallisuus on heikkoa ja vaikutus ulottuu myös yksilön ulkopuolelle. (Freese 2021).

Nina Rinne kuvailee kirjassaan *Rohkea Organisaatio* (2021), että psykologinen turvallisuus tiimissä on yhteinen sopimus siitä, että tiimi tavoittelee yhdessä tilaa, jossa jokainen voi tuoda itsensä kokonaisuena peliin. Tällaisessa ilmapiirissä jokainen tuntee, että työyhteisö- tai tiimi hyväksyy erilaiset ihmiset täysin sellaisena kuin he ovat. Sillä osaamisella, taustalla, persoonalla ja ominaisuuksilla henkilö on tervetullut ja arvostettu. Kun ihmiset kokevat näitä tunteita, on mahdollista olla rohkea tiimi, jossa uskaltaa nousta ääneen. (Rinne 2021, 27–28)

Googlen vuonna 2016 tekemässä Aristotele tutkimuksessa tutkittiin selittäviä tekijöitä menestyneille tiimeille. Tutkimus oli laaja prosessi, jossa haluttiin ymmärtää miksi toiset tiimit menestyvät toisia paremmin, eli mikä tekee tiimistä menestyvän. Tutkimuksessa nousi viisi merkittävintä tekijää menestyneelle tiimille ja merkittävin niistä oli psykologinen turvallisuus. Tunne siitä, että työntekijät ovat turvassa luo tilan, jossa he uskaltavat ottaa henkilökohtaisia riskejä ja uskaltavat asettautua myös haavoittuvaiseen tilaan. Tämä luo tiimille turvallisen ympäristön oppia ja kehittää. Psykologinen turvallisuus on vahvasti kytköksissä oppimiseen ja kehittämisen kulttuuriin. Psykologisesti turvallisessa tiimissä vallitsee itsevarmuutta ja luottamusta siihen, että kukaan tiimistä ei aseta ketään epäsuotuisaan valoon, rankaise tai nolaa missään tilanteessa. Tämä mahdollistaa tiimille menestyvät yhteistyön pohjan. (Google 2016).

Microsoft toteutti samankaltaisen tutkimuksen menestyneiden tiimien taustatekijöiden selvittämiseksi vuonna xx. Myös tässä tutkimuksessa, kuten Googlen Aristotele tutkimuksessa, psykologinen turvallisuus nousi merkittävänä tiimin menetystekijänä. Psykologinen turvallisuus on tiimien yhdessä luotu tila, joka Microsoftin tekemän laajan tutkimuksen mukaan rakentuu syklissä, joka lähtee luottamuksesta ja etenee kyvyksi osoittaa haavoittuvaisuutta. Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä läsnä, kokevat ihmiset voivansa tuoda esille omat tunteensa, kykynsä ja huolensa esiin. Psykologien turvallisuuden kokemus edistää tiimien kykyä oppia, ja lisää luovuutta ja innovaatioita, joka etenkin nykytyöelämässä on organisaatioille kriittinen voimavara. Psykologista turvattuun kokevassa tiimissä on taas tutkittu korostuvan tilanteet, joissa yksilöt jakavat vähemmän eriäviä näkökulmia ja jättävät uusia ajatuksia ja ideoita jakamatta. Tällaisessa tiimissä esimerkiksi palaverissa on usein hiljaista, viestintä on heikkoa, ajatuksia ei jaeta spontaanisti, virheistä ja epäkohdista ei raportoida eikä tiimi ole innovoiva. Pelossa elävät tiimit kehittävät heikommin, tuovat vähemmän epäkohtia esille ja pääsääntöisesti voivat myös terveydellisesti heikommin kuin turvallisuutta kokevat tiimit. (Microsoft N.d)

Edmonsonin tutkiessa psykologisen turvallisuuden ilmenemistä sairaaloissa, nousi esiin mielenkiintoinen löytö hoitovirheiden raportoinnista. Tiimit, joissa psykologinen turvallisuus oli läsnä, raportoitiin enemmän hoitovirheitä. Odotus oli, että paremmat tiimit tekisivät vähemmän hoitovirheitä, mutta selvittäessään tälle syytä selvisi, että todellisuudessa virheitä ei tehtykään enempää kuin muissa tiimeissä, mutta virheet tuotiin esiin herkemmin. Tiimeissä, joissa psykologinen turvallisuus vallitsi, oli siis avoimempi kulttuuri ja työntekijät uskalsivat tuoda esiin myös virheet. Tämä mahdollistaa virheiden korjaamisen ja kehittymisen. Tiimeissä, joissa virheitä ei uskalleta tuoda esiin, vallitsi pelko siitä, että virheistä rangaistaan ja ne kääntyvät ihmisiä vastaan. Työntekijät siis pitivät virheiden esiin tuomista liian isona henkilökohtaisena riskinä. (Rinne 2021, 31). Psykologinen turvallisuus voidaan siis tiivistää yksilön ja tiimin yhteiseen kokemukseen luotettavasta, avoimesta ja turvallisesta ilmapiiristä, jossa jokainen riittävä ja työntekijöiden on hyvä olla. Psykologisen turvallisuuden luoma ilmapiiri on täten yhteydessä työyhteisöjen tehokkuuteen, hyvinvointiin, hyviin tuloksiin ja onnistuneisiin suorituksiin. (Cygnel 2021).

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ja tiimissä jaetaan säännöllisesti tietoa ja raportoidaan virheistä ja epäkohdista. Tutkimukset osoittavat, että turvallinen työympäristö lisää viestintää ja vähentää asioiden jäämistä käsittelemättömiksi. Virheiden ja epäkohtien esiin tuomista ei pelätä,

joka mahdollistaa organisaatiolle myönteisen kehityksen. Epäkohdat eivät jää osaksi tekemistä vaan ne uskalletaan käsitellä, sillä ihmisten ei tarvitse pelätä niiden esiintuomista. Ihmiset haluavat ja uskaltavat tuoda tiimeissä esille myös positiiviset kehitysideat ja oppia uutta, sekä kannustaa kehittymään. Turvallinen ilmapiiri vie tiimiä ja työyhteisöä kohti myönteistä oppimista ja mahdollistaa tiimit innovointiin, luovaan tekemiseen ja riskien ottoon. (Sarkkinen 2019).

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jossa epävarmuus, muutokset, uudistuminen, vahva kommunikointi, innovointi ja kehittyminen ovat läsnä päivittäin. Työelämässä tarvitaan yhä enemmän monialaista osaamista. Muutokset vaativat ihmisiltä enemmän yhteistyötä ja etenkin asiantuntija-työssä tiimit muodostavat laaja-alaisesti eri asiantuntijoista. Organisaatioiden kehittymisen avain ovat tiimit, joissa vallitsee kokemus psykologisesta turvallisuudesta. Turvallisuuden ilmapiiri mahdollistaa tiimeissä jatkuvaa oppimista ja on avain innovatiiviseen tiimityöskentelyyn. Psykologisella turvallisuudella on useiden tutkimusten mukaan merkittävä tekijän tiimien tehokuudessa ja avain menestykseen. (Pekonen 2021).

Jotta tiimin yhteistyö on aidosti menestyksestä, on ihmisten uskallettava nousta ääneen. Harvardin tutkija Amy Edmonson tutki jo 1990-luvulla psykologista turvallisuutta ja sen yhtälöä tiimien menestykseen tutkimuksessa, jossa hän tutki 50 tiimiä eri aloilta mukaan lukien myynti, tuotanto, kehitys ja johtotasolta. Tiimeissä, joissa psykologinen turvallisuus oli läsnä, työskentely oli tehokkaampaa. Psykologinen turvallisuus on yhdistetty viime vuosina myös innovaatioon ja kehitykseen. Myös Edmonsonin tutkimusten perusteella psykologisesti turvalliset tiimit suoriutuivat muita tiimejä huomattavasti paremmin. Tätä voitiin selittää sillä, että psykologisesti turvattomissa tiimeissä ihmiset eivät olleet halukkaita jakamaan ideoitaan ja osaamistaan, sillä pelko siitä, että heidät olisi torjuttu tai nolattu oli läsnä. (Edmonson 2019, 39–41)

## **4 Etätyö ja hajautettu työyhteisö**

Etätyö on joustavaa, yhdessä työntekijän kanssa sovittua työn tekemistä muualla kuin työnantajan omissa tiloissa. Sen tekemisen tulee olla aina vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja yhdessä sovittuihin sääntöihin perustuvaa. Etätyö on kotona tai muualla toimistosta irrallaan olevassa paikassa työskentelyä. Yleisesti etätyöstä sovitaan aina työntekijän ja työnantajan välillä, josta tehdään kirjallinen sopimus. Etätyötä voidaan tehdä osittain kotona, asiakkaiden luota, eri toimipisteissä tai

matkoilla, tai vaihtoehtoisesti 100 % kotitoimistolta. Etätyön yhdistävä tekijä on teknologia ja sähköiset yhteydet, eli viestiminen ja muu yhteydenpito organisaation sisällä tapahtuu teknologian välityksellä. Etenkin asiantuntijatehtävissä, etätyön tekeminen on lisääntynyt huikkeissa määrin viime vuosien aikana. (Työturvallisuuskeskus 2021)

Etätyö voi olla jatkuvaa, eli työntekijä tekee töitä täysin etänä esimerkiksi kotoaan käsin. Työn teko etänä voi olla myös säännöllistä, ja sovitut etätyöpäivät ovat tietyt päivät viikossa tai satunnaisesti tilanteen mukaan. Etätyö on usein liitoksissa asiantuntijatyön ja joustavien työaikajärjestelyjen kanssa, vaikka iso osa etätyöntekijöistä tekeekin toimistotyöaikojen puitteissa. Etätyön joustavuus onkin yksi merkittävistä positiivisista vaikutuksista, joita laajentunut etätyön tekeminen toi työelämään. (Vilkman 2016)

Etätyötä on tutkittu viimeisen kahden vuoden aikana aikaisempaa tiiviimmin, sillä viimeisen kahden vuoden aikana ihmiset, joiden työnkuva sen mahdollistaa, työskentelevät etänä enemmän kuin koskaan. Muutos etätyöskentelyyn tapahtui vuonna 2020 keväällä nopeasti maailman laajuisen pandemian myötä, ja vaati organisaatioilta täysin uutta lähestymistapaa etätyötä kohtaan. (ttl.fi)

## **4.1 Etätyön johtaminen**

Etäjohtaminen on johtamistyötä, jota toteutetaan etätyöyhteisölle, tiimille tai yksittäisille työntekijöille pääsääntöisesti virtuaalisia yhteyksiä hyödyntäen. Etäjohtaja toimii irrallaan työntekijöistä ja kasvokkain tapaaminen saattaa olla satunnaista, säännöllistä tai täysin olematonta. Hyvä etäjohtaminen vaatii taitoa johtaa ihmisiä samalla hyödyntäen monipuolisesti teknologiaa ja virtuaalisia ympäristöjä. Etäjohtaminen eroaa perinteisestä tavasta johtaa, sillä etänä esihenkilö ei ole konkreettisesti läsnä työntekijän arjessa, ja vuorovaikutus alaisten kanssa usein heikkenee. Etäjohtamisessa oikeita ja menestyviä toimintatapoja määriteltessä, tärkeimpänä nousee tehostunut vuorovaikutus tiimin kanssa, sopivien toimintatapojen kokeileminen, jotta juuri kyseiselle tiimille sopiva tapa työskennellä löydetään. Ulla Vilkman kuvailee kirjassaan etäjohtamisen kulmakivien olevan luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kaikki kulmakivet ovat yhteydessä toisiinsa ja toimivat parhaiten, kun kaikki kohdat johtamisessa ovat kunnossa. Etätyössä luottamuksen ilmapiiri on välttämätöntä ja jotta luottamusta voidaan kehittää, on johtajan kyettävä toimimaan esimerkkinä ja mahdollistajana. Luottamuksen rakentaminen

vaatii esihenkilöltä jatkuvaa avointa kommunikointia ja yhteisiä valittuja toimintatapoja tämän toteutumiseen. (Vilkman 2016)

Virtuaalisessa työyhteisössä kaivataan luottamukseen perustuvaa inhimillistä johtamista, ja sen odotetaan olevan vastavuoroista työyhteisössä. Etäjohtamisessa esimerkiksi työtuntien seuraamisen ei tulisi olla tärkein mittari, vaan tiimejä tulisi johtaa tehtävien ja tavoitteiden mukaan. Etäjohtajan tulisi työssään huomioida yhteisen päämäärän selkeyttäminen tiimille ja pitää huoli siitä, että jokainen tietää ja tuntee tavoitteensa. Etätyössä työntekijöiden itsenäinen työ lisääntyy, jolloin selkeä rooli ja tavoitteet antavat työntekijöille avaimet onnistua. Hyvä johtaja on työntekijöidensä tavoitettavissa säännöllisesti ja matalalla kynnyksellä myös etänä. Tämän jalkauttaminen tiimille tekee kommunikoinnista ja informaationkulusta sujuvaa myös virtuaalisesti. Kuten perinteisessä johtamisessa, myös etäjohtamisessa yksilöiden huomioiminen johtamistyössä on tärkeää ja otettava huomioon myös erilaisissa työtehtävissä. (Työturvallisuuskeskus 2018). FutuRemote-tutkimusaineistosta on selvinnyt pandemia-ajan tuoman etätyön vaikuttavan heikentävästi luottamukseen esihenkilön ja työntekijän välillä, joka vahvistaa yksilöllisen luottamuksen rakentamisen ja hyvän keskusteluyhteyden luomisen olevan merkityksellinen etäjohtamisen työkalu. Avoimen ja luottamuksellisen suhteen kehittämisessä ratkaisevana tekijänä tutkimuksessa nähtiinkin säännöllinen viestinä- ja vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä. Kahdenkeskiset palaverit koettiin positiiviseksi luottamuksen ja hyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Toisaalta myös vapaamuotoista keskustelua pidettiin tärkeänä, niin esihenkilön, kuin muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Säännöllisen, selkeän ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys voidaan siis nähdä kiistattoman tärkeänä elementtinä esihenkilön roolissa, sekä koko etätyöyhteisön toimivuuden kannalta. (Heikinheimo 2021)

## **4.2 Psykologinen turvallisuus etätyössä**

Tiimit ja työyhteisöt voivat osittain tai kokonaan tehdä työtä kotoa käsin tai muilta etätyöpisteiltä ja näissä korostuu sama piirre; työntekijöiden kohtaamiset ja spontaanit ideoinnit vähenevät, sekä oman lähiesihenkilön kanssa tapahtuva vuorovaikutus heikkenee. Vuorovaikutus ja yhteistyö täten on erilaista, sillä kasvokkain kohtaamiset vähenevät ja yhteistyötä tehdään vain tai osittain virtuaalisia yhteyksiä hyödyntäen. Virtuaalisesti tapahtuva kommunikaatio haastaakin juuri edellä mainituista syistä psykologisen turvallisuuden kokemuksen. Luottamuksen rakentaminen ja turvallisen

ympäristön luominen vaatii enemmän työtä etänä, kuin toimistolla kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä. Virtuaalisessa työssä ihmisten eleitä, ilmeitä ja tunnetilaa on vaikeampi tulkita, joka tekee ihmissuhteiden luonnollisen rakentumisen haastavaksi. Erilaisissa olosuhteissa, kuten etätyössä, psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii opettelua ja kykyä altistua pohtimaan yhdessä, mikä toimii ja mikä ei. (Yli-Kaitala, Työterveyslaitos 2021)

Kun spontaani työkavereiden kohtaaminen ja kahvihuonekeskustelut vähenevät, kokemus yksinäisyydestä ja ahdistuksesta voi nousta pinnalle. Tähän vaikuttaa yksilön persoona, työpaikan ilma-  
piiri, vuorovaikutuskulttuuri, henkilökohtainen elämä, sekä moni muu asia. Merkittävä tekijä on kuitenkin vuorovaikutuskohtaamisten väheneminen. Vuorovaikutus ja inhimilliset kohtaamiset rakentavat ihmissuhteita myös työpaikalla, aivan kuten vapaa-ajallakin. Ilman kehittyntä ihmissuhdetta on melkein mahdotonta rakentaa luottamusta ja turvallista työympäristöä, jolloin psykologinen turvallisuus ei pääse kehittymään. Psykologinen turvallisuus on virtuaalityöyhteisössä yhtä tärkeää kuin lähikontaktitiimissä. Etätyössä sen kehittämistä pidetään jopa entistä tärkeämpänä, sillä virtuaalisten yhteyksien yleistyminen on tutkitusti uhka psykologisen turvallisuuden ylläpitämiselle. (Yli-Kaitala 2021)

Etätyössä toimivat viestintäkanavat ovat avaintekijä psykologisen turvallisuuden kehittämisen kannalta. Jotta ihmiset voivat pitää yhteyttä ja rakentaa ihmissuhteita, tulee viestintäkanavien pystyä se mahdollistamaan. Toimivat viestintäkanavat ja niiden työyhteisölle sopiva käyttö painavat isossa roolissa turvallisuuden luomisessa. Nykyaikana erilaisia viestintäkanavia on kymmeniä, joista organisaatiot ja tiimit voivat moderoida omaan tekemiseen sopivat. Hyvin toteutettu alusta tiimin viestintää varten kannustaa työntekijöitä kohtaamiin. panostamalla työyhteisölle sopiviin viestintäkanaviin luo väylän kohtaamisille etäkontaktien ylläpitoon. Kun organisaatio vielä kannustaa avoimeen kommunikointiin ja mahdollistaa työyhteisön välisen tutustumisen, se parhaimmillaan mahdollistaa kulttuurin, jossa jaetaan omaa osaamista, ideoidaan uutta ja kerrotaan rohkeasti omia näkemyksiä. Kun kommunikointi on jatkuvaa, tiimiläisiä kannustetaan jakamaan, luotetaan ja arvostetaan, luodaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä myös etänä. Tavoitteiden ja odotusten selkeyttäminen työntekijöille ja tiimille on myös etätyössä erityisen tärkeää. Tätä tukemaan on erityisen tärkeää luoda keskustelumalleja, joissa palautetta voidaan antaa ja vastaanottaa virtuaalisesti. Esimerkiksi säännölliset virtuaaliset keskustelut tiimin ja esihenkilön välillä lisäävät tavoitteiden ja odotusten selkeyttä. (Allen 2020)

### 4.3 Luottamus etätyössä

Luottamuksen on etätyöyhteisön tärkeimpiä menetystekijöitä, mutta samalla suuri haaste monessa organisaatiossa. Saavutetulla luottamuksella on laajalle kantava merkitys koko työyhteisön toimivuuteen. Luottamus työelämässä on tutkitusti yhteydessä työn tehokkuuteen, tuottavuuteen, sekä ihmisten hyvinvointiin kaikenlaisessa työssä, mutta erityisen tärkeä näkökulma etätyön kannalta. Etätyön johtamisessa suurimpana haasteena on havaittu luottamuksen vastakohta eli pelko. Johtamisen näkökulmasta pelko liittyy usein siihen, voiko työnantaja luottaa siihen, että työntekijät suoriutuvat etätyössä hyvin, kun esihenkilö ei olekaan valvomassa työtä. Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijöiden välille on kriittisen tärkeää ja vaatii tiivistä vuorovaikutusta koko tiimin kanssa. Täysin virtuaalisessa työyhteisössä luottamuksen rakentaminen on aina aikaa vievää ja vaatii sinnikästä panostusta. Luottamus rakentuu luottamuksella. Toisin sanoen kehitys lähtee siitä, että työnantaja osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. (Vilkman 2016).

Luottamuksella on tutkitusti yhteys työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, ja sen uupuessa vaikutuksen usein näkyvät heikossa tiedonkulussa, tehottomassa työssä ja heikossa yhteistyössä. Luottamus luo parhaimmillaan organisaatiokulttuurin, jossa työntekijät voivat hyvin, ihmiset viihtyvät, työ on tuloksellista ja vaihtuvuus henkilöstössä laskee. Luottamus lisää tutkitusti mm. vireyttä työssä, tuottavuutta ja vähentää riskiä työnkyvyn heikkenemiseen. (Tavaila 2021)

Luottamuksen merkitys on noussut viime aikoina esille erityisesti virtuaalisissa työyhteisöissä, joissa tehdään asiantuntijatyötä. Tutkimukset ovat osoittaneet luottamuksen olevan virtuaalisessa yhteisössä yksi merkittävin tekijä tehokkaan ja hyvinvoivan tiimin perustaksi. Etätyön puitteissa kommunikaatio on lähes aina heikompaa, vaikka käytössä olisi laadukkaat viestintävälineet. Täten on selvää, että luottamuksen rakentaminen on haastavaa, mutta onnistuessaan, se mahdollistaa tehokkaan ja hyvinvoivan tiimin tai työyhteisön. (Aro 2018, 128–129)

Luottamuksen rakentamisessa on kasvokkaiset kohtaamiset perinteisesti vahvasti läsnä. On kuitenkin saatu näyttöä myös siitä, että virtuaalisessa ympäristössä voidaan ylläpitää ja kehittää luottamuksen ilmapiiriä. Avaintekijöinä virtuaalisessa ympäristössä nähdään yhdessä määritellyt viestintätavat ja niitä kunnioittaminen, nopea reagointi ja selkeä vastaaminen, sekä esihenkilön rooli työn arjessa. Heikko viestintä on yksi isoimpia esteitä, kun halutaan rakentaa luottamusta etä-

työssä. Luottamuksen rakentaminen vaatii yhteishenkeä ja aikaa, sillä luottamusta ei voida kehittää nopeasti, etenkin virtuaalisesti. Yhteiset tavoitteet, työhön ja yhteisöön sitouttaminen ja aito toisista välittäminen lisäävät luottamusta. Luottamuksen syntyä edistävät myös rento ja vapaa- muotoinen kommunikointi, innostavan asenteen esiin tuominen, selkeä ja oikea-aikainen viestintä, teknologian hallinta ja tiimin sitoutuminen sovittuihin toimintatapoihin. Johtajan positiivinen ote ja ymmärtävä suhtautumien haastaviin tilanteisiin luo myös luottamuksen ilmapiiriä, eikä aseta työntekijöitä pelkotilaan haastavankaan tilanteenkaan eteen tullessa. (Työturvallisuuskeskus 2018)

Kun luottamusta halutaan rakentaa, vaatii se päivittäisiä tekoja ja tiimien sitoutumista sen kehittämiseen. Luottamuksen rakentaminen edellyttää työnjaon, vastuiden ja roolien selkeyttä, sekä yhteisiä sovittuja toimintatapoja etätöskentelyyn. Työn tavoitteista, odotuksista ja mittareista yhdessä sopiminen on suorassa yhteydessä luottamukseen, joten näistä ennakkoon sopiminen luo luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välille. Kun kaikki tietävät roolinsa, vastuunsa ja ihmiset voivat luottaa kollegan osaamiseen, luottamuksen kokemus laajenee. Tämä vaatii hyvää etäjohtamista ja kykyä johtaa ihmisiä, sillä esihenkilön toiminnalla on kriittinen merkitys luottamukselle. Vaikka esihenkilö on avainroolissa luomassa luottamusta, on kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen panos merkittävä. (Työterveyslaitos 2021)

Tutustuminen työkavereihin on lähtökohta luottamukselle. Ihmiset eivät kykene luottamaan täysin toiseen ihmiseen ilman tutustumista. Kommunikaatio ja selkeä viestintä ovat perusta luottamuksen rakentamiselle. Ihmiset tulkitsevat toisten viestejä eri tavalla, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää viestiä hienovaraisesti, etenkin kun uusiin henkilöihin tutustutaan. Eri tavalla asioiden ilmaiseminen ja toisten ajatusten kunnioittaminen vähentää väärin ymmärryksiä ja väärää tulkintoja, jotka voivat heikentää luottamusta ihmisten välillä. Virtuaalisessa työyhteisössä viestinnän merkitys korostuu myös organisaatitasolla ja on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että kaikki saavat tarvittavat viestit perille oikealla aikaa. Kun ihmisillä on tarpeelliset tiedot työnsä tekemiseen ja ympärillä tapahtuviin asioihin, syntyy luottamuksellista yhteistyötä. Kaikki tietävät mistä ja keneltä tarvittavaa tietoa saa, eikä sitä pelätä kysyä. Avoin viestintä ja keskustelukulttuuri on keskiössä myös luottamuksen kehittämisessä. (Tavaila 2021)

## 4.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta tapahtuu kahden tai useamman ihmisen kesken. Vuorovaikutuksessa kyse on ihmisten ajatusten, tunteiden, tietojen ja kokemusten vaihtamisesta. Ihmiset vaikuttavat toisiinsa sanoilla, eleillä, äänillä jatkuvasti. (Vilkman 2016).

Ihmisten välillä vuorovaikutus on työelämässä jatkuvaa, sillä vuorovaikutusta tapahtuu pääasiassa aina kun ihmiset ovat läsnä toistensa kanssa. Vuorovaikutuksella tavoitellaan jakamaan viestiä ymmärrettävästi vastaanottajalle, joko sanojen, viestien tai eleiden avulla. Se, miten- ja millä asenteella ihminen eleillään tai sanoillaan viestin vie, on merkitystä vastaanottajalle. Vuorovaikutaminen on moninaista ja joskus haastavaa tekemistä. Ihmiset käsittävät ja ymmärtävät asioita eri tavalla. Se, mitä sanomme tai teemme, voidaan tulkita monella eri tavalla, ja tulkintaan vaikuttaa lukemattomat asiat. Viestin ymmärtämiseen voi vaikuttaa esimerkiksi vallitseva tilanne kokonaisuutena, asiayhteys, kulttuuri, vuorovaikutukseen kuuluvien tavoitteet ja tulkintakyky. Vuorovaikutus voidaan siis nähdä moninaisena prosessina, johon vaikuttavia tekijöitä on lukusia. Hyvää vuorovaikuttamista on tutkittu edistävän mm. kuunteleminen, läsnäolo, kiinnostus toisia kohtaan, empatiakyky, yhteistyökyky, tilan antaminen ja positiivinen jämäkkyys. Hyvää vuorovaikutusta voi tehokkaasti heikentää mm. asettamalla voimakkaita ennako-oletuksia, olemalla puolueellinen, yleistämällä ja syyttelemällä, kiireellä, vastuuttomalla toiminnalla ja osoittamalla kiinnostuksen puutetta. (Työturvallisuuskeskus N.d)

Tutkimusten mukaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on edelleen paras keino rakentaa ihmisiä ja kehittää luottamusta. Etätyössä vuorovaikutus vähenee ja yhteisöllisyys on vaikeammin tavoitettavissa. Virtuaalisesti tapahtuvalla vuorovaikutuksella ei täysin voida korvata kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä videon kautta tapahtuvassa viestinnässä on lähes mahdoton havaita tunteita ja eleitä täysin samalla tavalla kuin kontaktissa. Työntekijöille kokemus välittämisestä ja tuesta on työpaikalla tärkeää ja etätyössä sen osoittaminen on hankalampaa kuin kasvokkain toimistolla. Viestien välityksellä voidaan osoittaa tunnetiloja ja etätyössä huomion kiinnittäminen siihen, miten viestitään, onkin erityisen tärkeää. Hyvä viestintä on tärkeää, sillä usein väärin ymmärrykset työpaikalla luovat ristiriitatilanteita. Etätyössä tämä korostuu, sillä virtuaalisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen riski väärinymmärrykselle on korkeampi. (Nykänen 2018).

Etätyössä onnistunut vuorovaikutus vaatii työyhteisölle sopivat menetelmät viestintää varten. Monipuolinen ja tehokas teknologia mahdollistaa työyhteisön kanssakäymisen virtuaalisesti. Vaikka hyvät teknologiset ratkaisut eivät takaa täysin hyvää vuorovaikuttamista, on sillä iso rooli etätyössä. Viestintäkeinoja valitessa, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä juuri kyseinen työyhteisö kaipaa viestintään. Kaikille etätyöyhteisöille ei sovi samat keinot hyvään kommunikaatioon, vaan tarvetta tulee aina tarkastella tilannekohtaisesti. Jotta etätyöyhteisön on mahdollista toimia onnistuneesti, on otettava huomioon siihen vaikuttavia tekijöitä. Etätyössä itseohjautuvuus korostuu. Yhdessä sovitut toimintatavat ja prosessit tukevat työskentelyä ja vaikuttavat tehokkuuteen positiivisesti. Etätyössä viestintä painottuu usein työn viralliseen puoleen ja virtuaalisiin palavereihin, eli suorittavaan työskentelyyn. Kahvitauko- ja käytäväkeskustelut jäävät helposti täysin pois etätyöhön siirryttäessä. On tärkeää pyrkiä säilyttämään myös epämuodolliset kohtaamiset, kuten yhteiset etäkahvitauot ja virkistystoiminta. Yhteinen toiminta ja tutustuminen työyhteisön jäseniin lisäävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä, joilla on tutkitusti merkitys tulokselliseen ja hyvinvoivaan yritykseen. (Työturvallisuuskeskus N.d)

On siis selvää, että vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja kehittäminen on onnistuneen etätyöyhteisön avain tekijöitä. Onnistuneella vuorovaikutuksella nimensä mukaisesti vaikutetaan toisiin ihmisiin. Parhaimmassa tapauksessa onnistunut vuorovaikutus parantaa organisaation viestintää, luo luottamuksen ilmapiiriä ja antaa ihmisille rohkeuden vuoro vaikuttaa.

#### **4.5 Etätyön hyödyt ja haasteet**

Nopeasti vuonna 2020 etätyöhön siirtyminen aiheutti vahvoja tunteita työntekijöissä ja organisaatioissa. Nopealla tahdilla tapahtunut muutos aiheutti osaltaan haasteita toimintaympäristöjen valmiuteen virtuaalisesti. Ajan myötä, lyhyessäkin ajassa etätyöstä ja hajautetusta työympäristöstä on opittu paljon ja voidaan sanoa, että vuonna 2022 sujuvan etätyön eteen voidaan tehdä paljon hyviä toimenpiteitä. On kuitenkin selvää, että virtuaalisesti tehtävä työ kotoa tai muulta etätyöpisteeltä tuo omat haasteensa, sekä nostaa esiin positiivisia puolia, joita läsnätyö ei välttämättä mahdollista. Etätyön on tutkittu mahdollistava työrauhaa eri tavalla kuin esimerkiksi avokonttorilla. Etätyössä myös työn sovittaminen vapaa-aikaan ja perhe-elämään on sujuvaa, sillä työmatkat ja muut siirtymät jäävät päivästä pois. Etätyössä virtuaaliset yhteydet ovat kriittinen tekijä ja ne mahdollistava etenkin tietotyön tekemisen pääasiassa mistä vain. Etätyö siis tuo työntekijälle joustoa ja mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemiseen. Etätyön tekeminen on parhaimmillaan silloin, kun

siitä on sovittu työntekijän kanssa ja toive etätyöhön on työntekijälähtöinen. Kaikki ihmiset eivät ole parhaimmillaan etätyössä ja tilanteessa, jossa työntekijä pakotetaan työskentelemään etänä, sen hyödyt todennäköisesti jäävät haittojen jalkoihin. Etätyö voi parhaassa tapauksessa vaikuttaa työntekijöihin positiivisesti mahdollistamalla työntekijälle enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhön. Mahdollisuus työskennellä täysin tai osittain etänä voi osalle työntekijöistä olla työkykyä parantava ilmiö. Tärkeää on luoda myös virtuaalisesti ympäristö, jossa kollegat ja esihenkilöt ovat tavoitettavissa ja työntekijä kokevat kuuluvansa työyhteisöön, vaikka työ olisi täysin etänä suoritettavaa. (Paavola & Junkala N.d)

Virtuaalisen työn houkuttelevuus on yhteydessä sen joustavuuteen ja lisääntyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Etätyössä arjen ja työn yhdistäminen on usein helpompaa, sillä työn suorittaminen ei vaadi lokaation vaihtamista, vaan työpiste on usein kotona. Etätyö voi parhaimmillaan olla organisaatioille kilpailuetu, jolla houkutellessa työntekijöitä työskentelemään organisaatioon. Tutkimusten mukaan etätyössä koetaan jopa vähemmän kuormittumista kuin perinteisessä mallissa, mikäli etätyö on huolellisesti johdettua ja työntekijälle aidosti sopivaa. Etätyö on myös yhdistetty työn tehokkuuden paranemiseen, ja on havaittu työntekijöiden kokevan etätyön tuoman tehokkuuden palkitsevana tekijänä. Työntekijän kokema aikaansaamisen tunne on yhteydessä hyvinvointiin ja työtyytyväisyyden kohoamiseen. Etätyön tuomana hyöty näkyy myös sairaspöissaolosten vähene-  
misenä, sillä kotona töitä tehdessä pieni flunssa ei estä työskentelyä. Etätyössä korostuu vahvasti työntekijöiden itsenäinen ote työhön, ja tutkimusten mukaan tämän on nähty vahvistavan keskittymistä ja tuloksellisuutta. (Vilkman 2016)

Etätyön haasteina korostuvat viestintään, vuorovaikutukseen, luottamukseen ja toimintatapoihin liittyvät asiat. Etätyössä tiimien yhteistyö on yhtä tärkeää kuin perinteisessä työskentelymallissa, mutta sen rakentaminen on haastavampaa. Aidon yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen vaatii yhteisiä sovittuja toimintatapoja ja esihenkilön kykyä johtaa ihmisissä. Vuorovaikutus on välttämättä erilaista virtuaalisesti, jonka vuoksi tiimin yhteishengen rakentaminen on etätyössä haaste. Jos yhteisöllisyyttä ei kyetä etätiimeissä rakentamaan, on viestintä heikompaa ja ihmiset eivät tunne yhteenkuuluvuuden kokemusta, joka on yhteydessä motivaatioon ja tiimin tehokkuuteen. (Vilkman 2016)

Etätyössä vapa-ajan ja työajan välin erottaminen on noussut myös haasteena esiin. Vaikka joissakin tapauksissa etätyö mahdollistaa paremmin muun arjen toiminnan, voi etätyötä tehdessä työ jäädä osaksi arkea koko ajan ja työpäivät venyvät iltaan saakka. Tämän mahdollistaa se, että työpiste ja tietokone ovat koko ajan lähettyvillä. Työpäivien pitkittymistä voi ehkäistä suunnittelemassa työpäivien sisältöä ja rajaamalla selkeästi omaa työaika ja vapaa-aikaa. (Ratkaisuja etätyön haasteisiin 2021)

On kuitenkin hyvä huomioida, että hyödyt ja haasteet vaihtelevat myös työyhteisön rakenteen, työntekijöiden ja työtehtävien mukaan, jonka vuoksi niin esihenkilöiden, kuin yksilöidenkin on hyvä tarkastella etätyön sujuvuutta, haasteita ja onnistumisia. Hyvänä keinona tilannekartoituksen tekemiseen on avoin keskustelu aiheesta, jossa jokainen pääsee sanoittamaan mitä hyötyjä ja haittoja etätyössä on, ja voimmeko niihin jotenkin vaikuttaa. (Heikinheimo 2021)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

### 5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvempää ymmärrystä siitä, mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa työntekijöille ja miten se ilmenee työpaikoilla, millainen vaikutus etätyöllä- ja esihenkilöillä on psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä psykologinen turvallisuus tarkoittaa erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ihmisillä, jotka tekevät työtään etänä- tai hybridimallilla, sekä mitkä tekijät turvallisuuden kokemukseen vaikuttavat. Tutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä millä keinoilla etenkin esihenkilöt voivat yrityksissä ymmärtää psykologista turvallisuutta ilmiönä ja miten sitä voidaan etätyössä kehittää.

Tutkimusongelma vahvistui nykytyöelämässä vallitsevista ilmiöistä, joista etätyö on pakon edessä noussut jo työelämän normiksi. Psykologinen turvallisuus taas on organisaatioiden edellytys oppimiselle, kehittämiselle ja hyvinvoinnille. Ilmiöistä muodostui tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joita tutkimus pyrki ymmärtämään paremmin.

Millainen toiminta luo psykologista turvallisuutta työyhteisöön?

Miten psykologista turvallisuutta voi kehittää etätyössä?

Miten esihenkilö voi tukea psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössä?

Tutkimusongelman ja kysymysten täsmentyminen vahvisti tutkimukselle kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä halutaan ymmärtää valitun kohteen laatua, merkitystä ja näiden ilmenemistä. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää ilmiötä ja kuvailla tutkittavien kokemuksia aiheesta syvällisesti, jonka vuoksi laadullinen ote oli perusteltavissa tähän tutkimukseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekesy rakennettiin tutkimusongelman ympärillä vallitsevien tekijöiden mukaan. Teoriassa keskityttiin ymmärtämään psykologista turvallisuutta ilmiönä, sen vaikutuksia työntekijään, esihenkilön osuutta turvallisuuden rakentamisessa. Lisäksi teoriassa pyrittiin luomaan ymmärrystä etätyöhön ja siihen vaikuttaviin työelämän tekijöihin.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi sen tuoman syvemmän tiedonsaannin vuoksi. Tutkimuksen

aihe ilmiönä on ihmisten kokemuksia, tunteita ja käyttäytymistä, jonka vuoksi haastattelu aineistonkeruumenetelmänä toimi tähän tutkimukseen parhaiten. Kaikille haastateltaville samoilla valmiilla teemoilla pystyttiin varmistamaan relevantin tiedon kerääminen, jättäen kuitenkin joustavan etenemisreitit haastattelulle. Joustavalla teemahaastattelulla pystyttiin huomioimaan ihmisten kokemukset ja vapaa puhe sai tilaa, vaikka teemat olivat ennakolta määriteltyjä. Teemahaastattelurungon rakentamiseen hyödynnettiin ilmiöön liittyvää teoria- ja tutkimustietoa

Haastatteluihin valittiin harkinnanvaraisella otteella henkilöitä, jotka työskentelevät asiantuntija-tehtävissä ja tekevät työtä etä- tai hajautetussa työyhteisössä. Haastateltavia lähestyttiin LinkedInin ja muiden ammatillisten verkostojen kautta. Viralliset haastattelukutsut ja saatekirje (ks. Liite 1) lähetettiin Teamsin kautta. Valinnat tehtiin tarkasti sen mukaan, että vastaajilla olisi aiheesta omakohtaista kokemusta ja dataa saatavaksi runsaasti. Psykologinen turvallisuus on kokemus, jonka jokainen kokee- tai ei koe, jonka vuoksi on suhteellisen helppo saada asiantuntijatyössä olevilta haastateltavilta tietoa tästä ilmiöstä. Valinnoissa keskityttiin siihen, että haastateltavat ovat työskennelleet jo pidemmän aikaa ja työskentelevät haastattelun aikaan etä- tai hybridityössä. Tällä varmistettiin relevantin tiedon saanti tutkimuksen aiheen kannalta. Haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi, etäyhteydellä Teamsin kautta, jossa haastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Teamsia haluttiin hyödyntää sen helppouden ja haastateltavien saatavuuden kannalta, sillä haastateltavia oli ympäri suomea. Haastattelut olivat keskimäärin ajaltaan noin tunnin pituisia, vaihdellen haastateltavan mukaan. Haastateltavien määrä oli suunnitellusti 5–8. Viidennen haastattelun kohdalla haastateltavien sisältö alkoi toistaa itseään ja samat teemat nousivat useamman kerran esiin. Täten tutkimuksen tulosten kannalta koettiin, että aineistoa on riittävästi ja sen sisältämä data relevanttia.

Aineistoa kertyi nauhoitteelle yli 5 tunnin verran, jonka litterointi vaati runsaasti aikaa. Aineistonkeruun jälkeen aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon Wordiin. Aineisto litteroitiin perusmuotisesti, jättäen ylimääräiset kommentit, äänet yms. pois. Haastattelut litteroitiin haastattelijärjestyksen mukaan 1–5, sillä haastattelut toteutettiin anonymisti. Kun haastattelut oli purettu kirjalliseen dokumenttiin, hyödynnettiin analysoinnissa taulukointia (Liite x). Taulukointi toteutettiin Excelissä, sen helpon käytettävyyden vuoksi. Taulukoinnilla nostettiin esiin haastatteluissa nousseita teemoja, jonka avulla tuloksia oli mahdollista analysoida selkeämmin ja erotella selkeästi

esiin nousevat tekijät tutkimustuloksissa. Teemahaastattelua varten luodut teemat toimivat haastatteluissa ja analysoinnissa ohjaavana tekijänä, mutta koko tutkimuksen ajan tiedostettiin, että analysoinnissa nousee uusia teemoja aineiston mukaan.

## 5.2 Tutkimustulokset

Teemahaastattelua varten rakennetussa haastattelurungossa oli kolme teemaa, joiden mukaan kysymykset rakennettiin. Jokainen haastateltavista oli työskennellyt etä- tai hybridityöyhteisössä useamman vuoden ajan, joka vahvisti aineiston luotettavuutta ja kohderyhmän täsmällisyyttä tutkimusta varten. Haastateltavat valittiin tutkimuksen toteuttajan ammatillisen verkoston kautta, kuten LinkedInin avulla. Tutkimuksen aiheen kannalta asiantuntijatyössä olevat henkilöt olivat relevanteinta kohderyhmää, sillä etätyö on viime vuosien aikana erityisesti lisääntynyt asiantuntijatyötä tekevillä ihmisillä. Tästä syystä kohderyhmä, eli haastateltavat ihmiset oli selkeämpi rajata tiettyä työalajia toteuttaviin henkilöihin. Tulokset on rajattu teoriaosuuden ja teemahaastattelun kautta nousseisiin teemoihin. Tulokset avataan teemoittain ja koostetaan lopussa yhteen.

### Psykologinen turvallisuus

Psykologista turvallisuutta kuvailtiin haastateltavien kesken hyvin yksimieleisesti työntekijän kokemukseksi siitä, että työpaikalla ja omassa tiimissä uskalletaan olla oma itsensä, jakaa ideoita ja ajatuksia pelkäämättä muiden reaktiota. Jokainen viisi haastateltavaa kuvailivat turvallisuuden kokemuksesta hyvin samankaltaisesti, vaikka muotoilivatkin vastauksiaan omaan kokemukseen perustuen. Kun työntekijät kokivat itsensä hyväksytyksi, kuulluksi ja nähdyksi omina itsenään uskalsivat toteuttaa osaamistaan aidosti, tehdä virheitä ja olla äänessä, ilman pelkoa. Haastateltavat nostivat esiin yhteenkuuluvuuden tunteen ja halun vaikuttaa, kun psykologinen turvallisuus on läsnä työyhteisössä. Psykologisella turvallisuudella koettiin siis olevan vaikutus siihen, antavatko työntekijät parhaan panoksena työpaikalla ja viihtyvätkö he työssään. Myös valmentava ja inhimillinen johtamisote koettiin positiivisena tekijänä turvallisuuden kehittämiseen.

Haastateltavien kokemus psykologisesta turvallisuudesta oli myös yhtenevä ilmiöstä kerrotun teorian kanssa. Työterveyslaitos tiivistää psykologisen turvallisuuden juuri kokemuksesi siitä, että ilmapiiri työpaikalla sallii ihmisten ottaa sosiaalisia riskejä, kuten kertoa omia mielipiteitään rehellisesti, tuoda esiin epäkohtia ja olla oma itsensä. (Työterveyslaitos 2021).

*---Kokemus siitä, että työpaikalla voi kertoa asioita rohkeasti. Voi olla täysin oma itsensä, eikä tarvitse peitellä itseään. Tärkeintä on, että voin olla oma itseni, se nousee tärkeimpänä, kun ajattelen psykologista turvallisuutta työpaikalla. Koen myös, että turvallisuus on sitä, että voin tehdä erilaisia ratkaisuja työssäni ja en pelkää virheiden sattumista, sillä niitä tulee kaikilla vastaan.*

*--- Tarkoittaa minulle hyvää yleistä oloa työpaikalla, voin olla luottavaisin mielin oma itseni, rauhallista fiilistä omasta työstä. Se, että uskallan tehdä ratkaisuja itsenäisesti työssäni, jakaa ehdotuksia, niitä hullumpiakin, ilman pelkoa tyrmäävästä vastaanotosta. Turvallisessa ilmapiirissä ei ole pelkoa tai arkuutta, joka veisi kärjen innovatiivisuudelta pois.*

Turvallisuuden tunnetta ja ilmapiiriä tukevana tekijänä pidettiin hyvää viestintäkulttuuria, toisia arvostavaa ilmapiiriä ja tiivistä puheyhteyttä. Avoin vuorovaikutus koettiin erityisen tärkeänä etätyön luoman työn tekemisen luonteen vuoksi, ja sitä pidettiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä turvallisen ilmapiiri luomisessa. Kuitenkin jatkuvan vuorovaikutuksen lisäksi haastateltavat kokivat myös tunneyhteyden ja työyhteisöön tutustumisen tärkeänä, sillä työkaverin tuntiessa yhteistyö on luonnollisempaa ja rennompaa. Vastauksista voitiin tulkita, että tutustuminen ja toisen persoonan tunteminen madaltaa kynnystä olla oma itsensä ja jakaa omia ajatuksiaan työssä. On siis selvää, että psykologisen turvallisuuden saavuttaminen vaatii tunneyhteyttä työyhteisössä olevien henkilöiden välille. Etätyötä tekevien henkilöiden kohdalla tiiviin vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja tunneyhteyden kehittäminen koettiin haastavammaksi kuin toimistotyötä tehdessä. Täysin etätyötä tekevät työntekijät, joita viidestä haastateltavista oli kaksi, kokivat tutustumisen kollegoihin olleen aikaa vievää ja välillä haastavaa. Tämän koettiin myös olevan yhteydessä yhteisöllisyyden puutteeseen. Isoin este tutustumisen uupumiselle koettiin olevan organisaation kyvyttömyys mahdollistaa viestintäkulttuuria, jossa myös rennompaa tutustuminen olisi mahdollista. Jopa viestintäkanavan uupumisesta suurempaan pidettiin ilmiötä, jossa organisaation ylempi taho on luonut ilmapiirin, jossa rento juttelu ei kuulu työaikaan. Kolme vastaajaa viidestä koki vuorovaikutuksen ja työyhteisöön tutustumisen olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä turvallisen ympäristön luomisessa. Samat kolme vastaajaa kertoivat virtuaalisen vuorovaikutuksen olevan jatkuvaa, selkeää ja keskustelevaa. Tämän koettiin tukevan tutustumisen ja toisten kuulemisen mahdollisuutta, jolla nähdään olevan suora yhteys psykologisen turvallisuuden luomiseen etätyöyhteisössä.

*---Avoin vuorovaikutus ja toisten ihmisten kunnioittaminen on pitkälti a ja o. Kun vastapuoli kuuntelee, keskustelee, välittää ja kaikkea ei tarvitse olla heti ratkaisemassa,*

*vaan voidaan jakaa ajatuksia rennosti. Se että vastapuoli/i ihmiset haluavat ymmärtää toisia ja toisten näkökulmia ja antaa tilaa muiden ajatuksille.*

*--- Varmasti meidän dynamiikastamme ja jokaisesta ryhmän jäsenestä. Palvelujohtajamme on todella avoin, mukava ja helposti lähestyttävä, joka luo eloisaa ilmapiiriä. Ryhmässämme on erilaisia ihmisiä ja onkin sanoitettu yhdessä se, että olemme täällä täydentämässä toisiamme. Henki on muodostunut näin todella hyväksi.*

*---Toisten tunteminen luo turvaa. Kun tuntee työkaverit, on helpompaa olla oma itsensä, ja myös mokata muiden edessä. Etätyötä tehdessäni olen aika vähän tutustunut muihin, kuin oman pienen tiimini kollegoihin. Kynnys on iso, kun menee vaikka etäkahveille. tms. Kaipaisin enemmän livekohtaamisia, joissa aidosti pääsisi tutustumaan porukkaan.*

Vastaajilta nousi esiin ihmisten käytöksen ja empatiakyvyn vaikutus kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla. Kollegoiden läsnäolo, erilaisuuden hyväksyminen, auttamishalu ja inhimillinen reagointi virheiden sattuessa loi turvallisuuden tunnetta tiimeissä ja koko työyhteisöissä. Arvostava ja toisia kannustava kulttuuri voidaan siis yhdistää psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Psykologinen turvallisuus jo käsitteenä tarkoittaa työyhteisön tai tiimin jaettua kokemusta, jonka vuoksi on yhdenmukaista, että haastateltavien kokemus ihmisten käytöksestä toisia kohtaan vaikuttaa turvallisuuden luomiseen.

*---Ihmiset tekevät minulle turvallisuuden kokemuksen ja meillä se näkyy siinä, että ollaan aidosti läsnä, autetaan toisia, ei jätetä yksin. Aina saa apua ja ymmärretään kun tehdään virheitä, niistä ei tuomita, teemme niitä jokainen säännöllisesti.*

*---Tiimissämme on paljon eri ikäisiä ihmisiä eri taustoilla ja vahvuuksilla, mutta yhteistyömme on todella toimivaa ja olemme tasa-arvoisia toistemme kanssa. Hyväksytään paljon erilaisuutta tiimeissä ja puhumme tästä ääneen säännöllisesti. Erilaisuus tiimeissä koetaan enemmänkin positiivisen tekijänä meillä.*

Haastateltavien kertomusten perusteella säännöllisen ja hyvän viestintäyhteyden puuttumisen koettiin vaikuttavan vähentävästi turvallisuuden kokemukseen. Yhdessä haastattelussa nousi esiin tunneyhteyden ja vuorovaikutuksen uupunen kokonaan esihenkilön ja työntekijän välillä. Kaikki viestintä esihenkilön ja työntekijän välillä oli pelkkää informaatiota. Vuorovaikutus ja aito läsnäolo uupui yhteistyöltä täysin. Työntekijän kokemus heikosta puheyhteydestä yhdistettynä siihen, ettei

hän ja esihenkilö ole ollenkaan tutustuneet toisiinsa loi epävarman ilmapiirin, jossa työntekijä ei uskaltanut jakaa omia aitoja ajatuksiaan.

Kaikissa viidessä haastattelussa esiin nousi sosiaalisen yhteyden ja viestinnän yhteys psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus nousi jokaisessa haastattelussa yhdeksi merkittäväksi tekijäksi tunneyhteyden luomiseen ja turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi etätyössä. Suurin osa vastaajista koki turvan tunteeseen vaikuttavan merkittävästi tiimin ja työyhteisön tapa kommunikoida. Toisia kuunteleva, kannustava ja säännöllinen viestintä esimerkiksi Teamsin tai vastaavan viestintäkanavan kautta koettiin merkittäväksi tekijäksi turvallista tiimiä rakentaessa.

Turvallisuuden tunnetta heikentävänä tekijänä koettiin myös epävarmuuden tunne omasta osaamisesta ja pelosta nostaa esiin omia ajatuksia muiden kuullen. Vastausten perusteella pelkoon vaikutti se, miten hyvin työntekijät tuntevat toisiaan, millainen viestintä- ja vuorovaikutuskulttuuri työpaikalla vallitsee ja miten ihmiset ylipäättänsä suhtautuvat eriäviin tai uusiin asioihin. Turvallisuuden koettiin olevan uhattuna tilanteissa, joissa työntekijä ei osaa ennustaa viestiä vastaanottavien ihmisten reaktiota keskusteltavaan asiaan. Lisäksi aikaisemmat epämukavat kokemukset kollegoiden reagoinnista lisäsi epävarmuutta nostaa esiin omia mielipiteitä. Epävarmaan tunteeseen vaikutti mm. heikko sosiaalinen yhteys muihin tiimiläisiin tai kollegoihin, eriävät näkemykset ja huonot aikaisemmat reaktiot kollegoilta. Vastatusten perusteella turvallisuuden kokemus on yhteydessä siihen, kuinka hyvin ihmiset oikeasti tuntevat toisensa työpaikalla ja voivatko he aidosti olla omia itsejään muiden seurassa. Tutustuminen taas vaatii vuorovaikutusta ja aitoa halua ymmärtää muita ihmisiä. Haastattelussa nousseiden kokemusten perusteella on äärimmäisen tärkeää ymmärtää sosiaalisen yhteyden merkitys työyhteisöissä. Lisäksi työyhteisön välisen arvostuksen ja ihmisten kyvyn ottaa huomioon eriäviä ajatusmalleja voidaan nähdä olevan yhteydessä turvallisuuden kokemukseen. Etätyössä toisten tunnereaktioiden näkeminen on heikompa, joka on uhka väärinymmärryksille. Kaksi vastaajaa, jotka tekevät työtään täysin virtuaalisesti, kertoivat yhteyden kollegoihin tai esihenkilöön olevan heikkoa. Vähäisen vuorovaikutuksen ja tunneyhteyden uupumisen koettiin vaikuttavan suoraan kokemukseen turvallisuuden tunteesta.

*---Jos puhutaan jostain tietystä asiasta, haluan olla siitä aika perillä, jotta uskal-  
lan/haluan kommentoida asiaan. Pelko siitä, että jos kommentoin johonkin josta en  
tiedä mitään, herää ajatus siitä ajatteleeko esim. tiimikaverit, että miksi kommentoin*

*asiaan, josta en tiedä kaikkea. Pelko on läsnä siitä, miten tiimikaveri reagoi, jos alan kommentoimaan asiaa, jota en täysin tunne. Hiljaisuus ja täysi reagoimattomuus myös pelottaa. Se että yksin on jotain mieltä ja muut ihmiset toista mieltä, on asia, joka luo pelkoa, tai ainakin haluttomuutta kommentoida, kun ei ole varma asioista.*

*--- Esihenkilön kanssa puheyhteys on vähän heikompi eikä ole oppinut tuntemaan esihenkilö kovin hyvin. Olen tavannut hänet vain pari kertaa, enkä tunne häntä ihmisenä, jonka takia en oikein tiedä hänen suhtautumistaan asioihin. Se voi välillä vaikuttaa siihen, miten itse uskallan puhua hänen seurassaan. En itse ole saanut kovin hyvää kontaktia. Minulla on ollut myös sellaisia esihenkilöitä, joihin yhteys on ollut tiiviimpi. Se, että ei olla vielä ainakaan tutustuttu vielä kovin hyvin, vaikuttaa yhteistyöhömmme. Voi mennä viikko tai enemmän, että esihenkilö ei ole yhteydessä ja viestintä on tosi lyhyttä ja pelkistettyä. Viestinä virtuaalisesti on siis ollut aika heikkoa ja lyhkäistä, suoraa ja ”kovaa”. Välillä tunne siitä, että seuraako esihenkilö edes tiimin toimintaa, koska hänestä ei kuule välillä. Psykologinen turvallisuus toteutuu tiimin kanssa, mutta esihenkilön ei niinkään.*

Psykologista turvallisuutta vähentävänä tekijänä koettiin myös kollegoiden, esihenkilön tai työyhteisön reagointi epäkohtiin, virheisiin ja epäasialliseen käytökseen. Kahdessa haastattelussa nousi esiin tilanteet, joissa työpaikalla on koettu epäasiallista toimintaa, mutta asiaan ei ole puututtu sen vähentämiseksi. Haastateltavat kokivat epäasiallisen tai epäammattimaisen toiminnan sallimisen pelottavan tekijänä, joka vaikuttaa koko työyhteisöön. Tämä heikensi haastateltavien halua enää ostaa epäkohtia esiin jatkossa, sillä niihin ei koeta puuttuvan, vaan enemmänkin väheksyvän tilannetta. Pahimmillaan epäkohdista esiin nostamisesta rangaistiin epäsuorasti väheksymällä työntekijän tunteita ja kokemuksia, sekä kuitattiin ylireagoinnilla. Negatiivinen ja syyttävä sävy työpaikalla koettiin yhdeksi isoimmaksi tekijäksi psykologisen turvallisuuden heikentämiseen. Jokin haastateltava oli kokenut turvattomuutta työpaikoissaan joskus. Negatiivinen ja syyttävä reagointi eri tilanteisiin koettiin eniten turvattomuutta aiheuttavaksi tekijäksi työpaikoilla. Ikävä reagointi virheen sattuessa, tai oman ajatuksen/mielipiteen esiin tuodessa, koettiin luovan pelon tunnetta työpaikalle.

*---Kun aina tyrmätään ja syyllistetään jos jotain epäkohtia nostetaan esille, ei enää halua/kiinnosta/uskalla niitä nostaa esille, sillä reaktion on aina niin huono. Jo ei halua edes kuunnella ja väheksytään toisia/toisten tunteita, se luo tunteen, ettei omilla ajatuksilla ja tunteilla ole merkitystä. Jos joku nostaa esiin ongelman/ajatuksen niin on outoa, ettei sitä huomioitasi, sillä me kaikki koetaan asiat eri tavalla ja meidän tulisi ymmärtää ihmisiä eri tavalla ja pystyä reagoimaan.*

*--- Ikävä suhtautuminen toisten ajatuksiin ja ideoihin. On rikkaus, että ihmiset jakavat ajatuksiaan ja ideoitaan rehellisesti, joten jos niihin suhtaudutaan aina ikävästi ja valloilla on kulttuuri, että tällaiset asiat otetaan ikävästi vastaan. Se vaientaa. Jos on pelon kulttuuria niin se lamauttaa ja saa hiljaiseksi.*

Työyhteisön ja kollegoiden asenne muita kohtaan vaikutti haastateltavien mukaan myös vahvasti omaan haluun jakaa osaamista ja ideoita. Ihmisten sosiaaliset taidot ja kyky kohdata muita kollegoita arvostavasti koettiin vaikuttavan vahvasti turvallisuuden tunteeseen. Innovatiivinen ja innostunut ilmapiiri oli myös tekijä, jolla oli vaikutus turvallisen tilan luomisessa. Kun ihmiset aidosti innostuivat muiden työstä, onnistumisista ja ideoista, oli niitä myös helpompi itse jakaa.

Haastateltavat kertoivat myös, miten työntekijät itse omalla toiminnallaan vahvistavat psykologista turvallisuutta työpaikalla. Kaikki haastateltavat nostivat esiin vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksen omassa toiminnassaan. Kysymällä kuulumisia, kuuntelemalla ja olemalla aidosti kiinnostunut muista ja antamalla tilaa muiden ajatuksille, pystyvät haastateltavat itse vahvistamaan turvallisuuden kokemusta. Suhtautuminen muihin, virheiden ymmärtäminen ja osallistava ote nousi esiin vastauksissa siihen, miten itse voi vaikuttaa turvallisuuden kokemukseen. Toisia arvostava ja kiinnostunut asenne nousi positiivisena tekijänä esiin, kun itse halutaan luoda turvallista ilmapiiriä tiimeissä.

*---Kuuntelemalla aidosti muita ihmisiä, oppimaan muilta ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. Tuon myös oman panokseni hyvin ja pyrin näin luomaan myös luottamusta. Olen aktiivinen vuorovaikuttaja. Jaetaan aina videokuvat Teamsissa, jotta myös voidaan tutustua paremmin kollegoiden kanssa. Tämä on etänä erityisen tärkeää.*

## **Etätyö**

Kaikissa haastatteluisa etätyö nousi esiin positiivisena tekijänä. Työntekijät kokivat etätyöhön mahdollistavan heille elämään joustavuutta, itsenäisyyttä ja lisää vaikutusmahdollisuuksia. Yhdessä haastattelussa etätyö koettiin täysin positiivisena, eikä heikkoja puolia nousut selkeästi esiin. Kyseinen haastateltava koki myös työyhteisönsä psykologisen turvallisuuden olevan kohdallaan, joka näkyy positiivisesti myös etätyön kokemuksena. Positiivinen kokemus etätyöstä rakentui inhimillisestä johtamisesta, tiimin hyvästä ilmapiiristä, säännöllisestä viestinnästä tiimi- ja organisaatiotasolla, sekä aidosta kokemuksesta siitä että työntekijää arvostettiin juuri omana itsenään työpaikalla.

*--Etätyö tuo vapautta ja tilaa omaan elämään. Todella hyvä asia työelämässä. Vahvistaa omaa itseohjautuvuutta, luo vapautta ja vahvistaa luottamusta työpaikan ja työntekijän välille (oikein johdettuna). Mahdollistaa myös työelämään ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja helpottamista. Tuo helpotusta ja jousto omaan arkeen.*

*---Kokemukset etätyöstä on todella hyviä. Vapaus valita ja suunnitella omaa työtä ja työn tekemistä on mahtavaa. Puhtaasti mielestäni positiivinen asia ja tuo joustavuutta tekemiseen. Etätyössä jopa saadaan paremmin joistain asioista kiinni ja on helpompi keskittyä.*

Kokemus etätyöstä koettiin siis suurimmaksi osaksi positiivisena, mutta muutamia koettuja haasteita nousi myös esiin. Neljässä haastattelussa esiin nousi vapaa-ajan ja työajan rajaamisen haasteet, sillä työpiste on läsnä jatkuvasti kotona. Etätyön haasteita on nostettu esiin myös viime vuosien tutkimuksissa niin suomessa kuin kansainvälisestikin. Työterveyslaitos kertoo sivuillaan työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyvän hyvin helposti asiantuntijatyössä. Teknologia ja työpiste on etätyöntekijällä koko ajan saavutettavissa, jolloin myös kynnys tehdä työtä vapaa-ajalla madaltuu. (ttl.fi)

Etätyön haasteet suuntautuivat muuten suurimmalta osin viestinnän ja vuorovaikutuksen heikentämiseen, etätyön johtamiseen ja haasteisiin tutustua kollegoihin pelkän virtuaalisen yhteyden avulla. Tunneyhteyden luominen virtuaalisesti koettiin huomattavasti vaikeampana virtuaalisesti, kuin läsnä toimistolla. Tutustumisen ja vuorovaikutus kuitenkin koettiin erityisen merkittäväksi tekijäksi etätyössä onnistumisen kannalta.

Positiivisina tekijöinä haastateltavat kokivat oman rauhan ja keskittymisen lisääntymisen, joustavuuden ja ajan säästymisen, kun työmatkoja ei ole. Etätyössä vaikutusmahdollisuudet työpäivän kulkuun koettiin positiivisena, mutta myös aika ajoin kuormittavana, sillä välillä taukojen pitäminen unohtuu, ja palavereita saattaa olla paljon putkeen. Näissä epäkohdissa korostuu työnantajan vastuu johtaa etätyöyhteisö onnistuneesti, mutta nostaa esiin myös työntekijän oman vastuun huolehtia etätyön sujumisesta. Tämän vuoksi etätyöyhteisössä olisikin tärkeää käydä yhteiset pelisäännöt jokaisen kanssa läpi ja luoda terve ja turvallinen kulttuuri etätyön pohjaksi. Etätyössä vastuu oman työn johtamisesta korostuu yksilölle, jonka vuoksi esimerkiksi taukojen unohtuminen ja

työpäivien pitkittyminen ovat riskejä, joita yritysten on hyvä tunnistaa ja minimoida hyvällä johtamisella.

*--Siinä (etätyössä) on hyvät ja huonot puolensa. On oma rauha ja voi keskittyä jatkuvasti rauhassa. Pääsee omaan kuplaan helpommin, kun ei ole ketään ympärillä. Haasteena ehkä se, että ryhmäytyminen on haastavampaa ja väillä avun saaminen/pyytäminen on haastavampaa kuin toimistolla. Myös ihmisten erilaisuutta pystyy huomiomaan liveinä paremmin ja etänä erilaisten ihmisten huomioon ottaminen on haastavampaa.*

Onnistuneen etätyökulttuurin koettiin lähtevän vahvasti hyvästä ja osaavasta johtamisesta. Haastatteluissa nousi esiin, miten tärkeää työntekijöille on se millainen kulttuuri ja pelisäännöt etätyön tekemiseen on luotu. Johtamisella on siis iso merkitys siihen, miten työntekijät kokevat etätyön tekemisen ja onnistutaanko siinä. Työntekijät kokivat lisäksi tärkeäksi sen, että työyhteisössä mahdollistetaan avoin ja säännöllinen vuorovaikutus, ja siihen annetaan lupa. Luvalla tarkoitettiin sitä, että työpaikalla kannustetaan vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa ja siihen luodaan edellytykset, kuten oikeanlaiset viestintäkanavat, salliva työkulttuuri ja inhimillinen suhtautuminen työelämään. Yhdessä haastattelussa positiivisena tekijänä nousi esiin yhteiset sovitut virtuaaliset tauot työpäivien aikana. Taukoja on suunniteltu oman tiimin kesken, sekä työyhteisön muiden jäsenten kesken. Tällaisella sovitulla käytännöllä työpaikka mahdollisti kohtaamiset ja vuorovaikutuksen synnyn myös etätyössä.

Etätyössä viestinnän ja vuorovaikutuksen koettiin kuitenkin olevan pääsääntöisesti vähäisempää kuin toimistoilla ja etenkin ns. ”kahvihuonekeskustelut”, eli rento juttelu jäävät etätyössä usein uupumaan. Vastaajat kokivat suurimmaksi osaksi juuri vapaan keskustelun luovan pohjaa turvalliseen ympäristöön yleisesti, jonka vuoksi etätyö on ajoittain vuorovaikutuksen puute, tai pelkkä virtuaalinen vuorovaikutus heikentää turvallisuuden kokemusta yleisesti. Osalla haastateltavista oli luotu yhteisiä taukoja työyhteisön jäsenten kanssa lisäämään yhteisöllisyyttä, jotka he kokivat positiiviseksi. Etätyössä livekohtaamisia kaivattiin välillä mutta suurin osa vastaajista koki, ettei haluaisi kuitenkaan missään nimessä tehdä jatkossa täysin toimistolla tapahtuvaa työtä. Työpaikoilta kaivattiin enemmänkin panostusta etätyön sujuvuuteen ja inhimillisen kulttuurin vahvistamiseen

myös virtuaalisesti. Erityisen tärkeänä vastauksissa nousi esiin oikeanlaiset viestintäkanavat työyhteisölle. Oikeilla, työyhteisölle sopivilla viestintäkanavilla koettiin olevan suuri vaikutus etätyön sujumiseen ja kommunikointiin virtuaalisesti. Tämä itsessään ei kuitenkaan riitä, vaan viestinnän- ja vuorovaikutuksen käytännön toteutus- ja kulttuuri muovaavat psykologisesti turvallista työyhteisöä. Osa vastaajista kertoi, ettei heidän työyhteisöissään pidetä esimerkiksi kameroita päällä virtuaalisissa kohtaamisissa. Tämän koettiin madaltavan yhteisöllisyyttä ja toisiin tutustumista. Vastaajat, joiden työyhteisö taas kannusti pitämään kameroita päällä palavereissa, kokivat sen todella positiivisena tekijänä.

*--- Välillä etänä, jos kamerat ei ole päällä, niin on haastavaa tunnistaa miten ihmiset voivat, kun ei näe samalla tavalla heidän eleitään yms.*

*---Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa viestintä on aina kuitenkin pieni osa siitä, mitä läsnä toimistolla tapahtuisi. Kaikki ylimääräinen kahvihuonekeskustelu jää virtuaalisesti ainakin väillä pois. Kevyt keskustelu on kuitenkin hyväksi ja tuo sitä yhteenkuuluvuutta. Virtuaalisesti palaverit ovat välillä niin asiakeksietä, että tutustuminen ja kevyt keskustelu jää uupumaan.*

*--- Tuntuu että tehokkuutta ja enemmän on enemmän tyyliä, painotetaan etätyössä enemmän, ja tuntuu siltä, ettei meillä organisaatiossa ole tehty sijaa sille, että voisi jossain keskustella muustakin, kun työprojekteista yms. Väylää kevyemmille kohtaamisille ei ole. Olisi kiva, että välillä hieman "löysättäsi" viestinnän suhteen.*

Haastatteluissa vastaajilta kysyttiin mitä asioita virtuaalisessa työyhteisössä tulee tehdä, jotta työyhteisö- ja ympäristö on psykologisesti turvallinen. Avoin viestintä- ja vuorovaikutus nousi toistuvasti esiin vastauksissa. Vastauksissa korostui salliva ja rento viestintäkulttuuri, jossa jokainen voi matalalla kynnyksellä olla yhteydessä muihin. Jotta tämä käytännössä onnistuu, vastaajat kokivat, että tällaisen kulttuurin ylläpitäminen täytyy olla sallittua ja yleisesti hyväksytty tapa organisaatiossa. Tällä vastaajat tarkoittivat taas etätyön johtamista ja esimerkiksi, miten työyhteisössä saadaan toimia. Yhdellä vastaajalla kokemus etätyön viestinnästä oli se, että rennompi keskustelu ei ole sallittua, eikä sille ole tehty sijaa virallisten palavereiden ja työn tekemisen ohelle. Vastaajat

kokivat, että pienet eleet, kuten kuulumisten kysyminen ja jakaminen tekee jo merkittävän muutoksen yleiseen ilmapiiriin. Toimistoilla tällainen koetaan normina, mutta etänä rento juttelu pahimmillaan koetaan työn teon välttelemisenä ”vääränä” toimintana. Suurin osa haastateltavista kertoi epävirallisten kohtaamisten lisäävän turvallista ilmapiiriä, ja jopa olevan sen velvoittava tekijä, jos psykologista turvallisuutta halutaan kehittää. Työpaikat, jotka mahdollistivat tällaista viestintäkulttuuria, erottuivat positiivisessa mielessä turvallisuuden kehittämisessä.

*---Etätyössä myös helposti ajaudutaan fiilikseen, että koko ajan pitää painaa täysillä, ja jos vain juttelen työkaverin kanssa, se on laiskottelua, vaikka toimistollahan se tulee luonnollisesti. Se että puhuu esim. Teamissa työkaverin kanssa muusta kuin työasioista, tuntuu moraalisesti ihan väärältä, kun omissa kokemuksissa siihen ei ole annettu lupaa.*

*---Etänä myös korostuu se, että tehdään enemmän vain suorittavaa työtä ja kevyeen keskusteluun ei ole varattu aikaa. jos kulttuuri on se, ettei näitä sallita tai tuoda esiin, niin pelottaa välillä käyttää niihin aikaa.*

### **Luottamus ja turvallisuus etätyössä**

On mielenkiintoista huomata, kuinka viestinnän- ja vuorovaikutuksen teema nousi esiin jokaisessa haastatteluvaiheessa. Luottamusta ja turvallisuutta käsittelevässä teemassa kaikki viis vastaajaa kokivat, että työpaikalla etätyön viestintä- ja vuorovaikutuskulttuurin sanoittaminen ja esimerkillä johtaminen yhteydessä turvallisuuden tunteeseen. Kolmessa haastattelussa vastaajat kokivat huonoa omatuntoa tai pelkoa siitä, että pitävät työkavereiden kanssa taukoja, joissa on rennompaa keskustelua, eikä pelkkää asiasisältöä.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä luottamus tarkoittaa heille etätyössä. Vastauksissa korostui kokonaisuudessaan jo se, miten tärkeää luottamus on etätyössä. Luottamusta kuvailtiin oman kokemuksen siitä, että suoriutuu omassa työssään ja että työntekijän luotetaan hoitavan työnsä, ilman jatkuvaa kyttäämistä tai mikromanagerointia. Yhdessä jaetun luottamuksen koettiin olevan vahvassa yhteydessä turvallisuuden tunteeseen myös etätyössä. Luottamuksen koettiin luovan tilaa, jossa uskalletaan olla yhteydessä toisiin asioissa kuin asioissa, halutaan jakaa asioita, sekä luotetaan siihen, että kaikki tekevät parhaansa.

Luottamusta etätyössä kuvailtiin myös ilmiönä, jossa kaikki osalliset tuntevat toisensa, itsensä ja omat edellytyksensä, joiden mukaan sitten työyhteisössä toimitaan. Työyhteisössä vallitsevaa luottamusta kuvailtiin yksinkertaisesti siten, että pystyy luottamaan asioiden toimivan. Etätyön myös koettiin lisä luottamusta työntekijöiden välillä, sekä johdon ja työntekijöiden välillä, sillä etätyössä kukaan ei ole katsomassa vieressä, miten työn tekee, vaan on luotettava toisten osaamiseen ”sokeasti”.

*--- Oleellinen osa kaikkea tekemistä etänä. Kun luottaa toisiin, niin uskaltaa olla oma itsensä ja jakaa asioita.*

Haastateltavilta kysyttiin samassa yhteydessä, voivatko he omassa työyhteisössään luottaa työyhteisön jäseniin, sekä miten luottamusta on työpaikoilla rakennettu. Kaikki vastaajat kokivat luottamuksen olevan tietyllä tasolla kunnossa. Luottamuksen ilmenemisessä oli kuitenkin eroja. Luottamus omassa työyhteisössä näkyi vastaajilla avoimena kommunikointina, avun antamisella ja pyytämällä. Aktiivinen toiminta työyhteisön yhteistyön suhteen koettiin lisäävän luottamusta koko organisaation tasolla. Omalla toiminnalla koettiin olevan myös merkitystä luottamuksen syntymiseen etätyössä. Avoin ja kiinnostunut asenne koettiin positiiviseksi tekijäksi yhteyden ylläpitämiseen, josta voidaan luoda luottamuksellisia suhteita. Luottamus koettiin myös helpoksi särkeä tai heikentää nopeasti. Yhdessä haastattelussa nousi esiin kokemus työyhteisössä kohdatusta epäsiällisestä kohtelusta, jossa toiminta kuitenkin hiljaa hyväksyttiin ylemmältä taholta. Tämä rikkoi luottamusta tiimissä ja kokemus lisää pelkoa tilanteen uusiutumisesta. Haastateltava oli myös kuullut muilta kollegoilta, että hänen mainitsemastaan epäkohdasta oli puhuttu ikävään sävyyn hänen selkänsä takana, joka entisestään rappeutti luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä. Negatiivinen ja hiljentävä reagointi rakentavaan palautteeseen hiljensi työntekijän ja loi epävarmaa oloa työyhteisöön.

Luottamusta etätyössä oli rakennettu erilaisilla tiimeille ja työpaikoille sopivilla keinoilla. Vastauksissa kuitenkin korostui selkeästi yhteydenpito ja sovittu säännölliset kohtaamiset kollegoiden välillä. Toisiin tutustuminen on hiljalleen rakentanut luottamusta yhteistyön merkeissä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, kuinka vastaaja oli osan työporukan kanssa todella läheinen ja kykeni luottamaan heihin täysin. Osan kanssa tätä ei ollut syntynyt, joka johtui siitä, ettei vastaaja ollut päässyt tutustumaan tai keskustelemaan heidän kanssaan kunnolla.

*--- On tärkeää, että nähdään toistemme kameroilla, eli puheyhteyden lisäksi on kamerayhteys, se jo lisää luottamusta toisiin. Voi lukea toisten eleitä ja ilmeitä ja pystyy myös itse reagoimaan. Oma aktiivisuus ja sosiaalisuus toki myös varmasti vaikuttanut.*

Luottamus ja turvan tunne kokonaisuudessaan koettiin edellytyksenä etätyössä onnistumiseen. Hyvät tekniset yhteydet ja avoin kommunikointi nousi vastauksien perusteella pohjaksi etätyön sujuvuudelle. Haastateltavien mukaan yhteisten pelisääntöjen luominen lisäsi myös luottamusta. Kun pelisäännöt on luotu ja niihin sitoudutaan, oli jo helppo luottaa siihen, että kaikki toimii ”oikealla” tavalla. Luottamusta nakertavan tekijöinä vastauksissa nousi esiin hyökkäävä ja vähättelevä asenne muita kohtaa, joka itsessään lisäsi myös pelon ilmapiiriä. Luottamusta nähtiin vähentävän myös heikko viestintä ja epäammattimainen käytös, joka oli enemmän yhteydessä luottamukseen siitä, kykeneekö toimimaan luotettavasti työssään.

*---On henkilöitä, joiden kanssa joutuu olemaan vähän varpaillaan. Se johtuu yleensä ihmisen persoonasta ja toimintatavoista. Jos on hyökkäävä eikä kuuntele muita, elis e vastaanotto eri tilanteissa.*

Haastattelussa vastaajilta tiedusteltiin etätyön vaikutusta yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen. Jokainen vastaajista koki etätyön vaikuttavan enemmän tai vähemmän yhteisöllisyyteen työpaikalla. Edellä mainituissa vastauksissa turvallisuuden ja luottamuksen kokemukseen vaikuttaneet viestinnän ja vuorovaikutuksen väheneminen, vaikuttaa myös yhteisöllisyyden kokemukseen. Virtuaalisissa yhteyksillä toisiin tutustuminen on isomman kynnyksen takana, jonka vuoksi ryhmäytyminen ja sujuvan yhteistyön saavuttaminen koettiin haastavampaa kuin toimistoilla. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön lisäämiseen koettiin tarvitsevan yhteisiä kohtaamisia, myös niitä rennompia ”kahvihuonekeskusteluja”, tiimien ryhmäytymistä ja aitoja kohtaamisia työkavereiden kesken. Kaikki vastaajista kokivat, että säännölliset livetapaamiset lisäisivät yhteisöllisyyttä työyhteisössä ja tiimeissä. Virkistyspäivät tai työpajat säännöllisesti koetaan positiivisena tekijänä yhteistyön kannalta.

## Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden kokemuksessa

Tässä teemassa haastateltavilta kysyttiin aluksi, millainen on heidän mielestään hyvä esihenkilö. Suurin osa haastateltavista kuvaili hyvää esihenkilöä termeillä inhimillinen, ystävällinen, valmentava ja ohjaavajohtaja. Esihenkilön koettiin olevan se henkilö, joka auttaa ihmisiä onnistumaan työssä. Tasa-arvoinen kohtelu ja aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan koettiin merkittäväksi positiiviseksi piirteeksi. Vastaajat kokivat helposti lähestyttävän ja kannustavan esihenkilön tärkeänä työssä onnistumisen ja hyvinvoinnin edistäjänä. Valmentavan johtamisen lisäksi esimerkillä johtaminen koettiin tärkeäksi. Vastaajien mukaan esihenkilön esimerkki toimia tietyllä tapaa, luo ”luovan” toimia työyhteisössä esimerkin mukaan, tai ainakin kannustaa siihen suuntaan. Vastauksissa esiin nousi myös esihenkilön aitouden merkitys. Sitä, että esihenkilö kykenee olemaan oma itsensä, kannusti myös työntekijää aitouteen ja persoonan esiin tuomista pidettiin positiivisena esihenkilön piirteenä.

*---Osa luoda työntekijälle mahdollisuuksien onnistua ja olla niissä tukena. Juuri valmentavaa otetta.*

*--- Ottaa kaikki huomioon tasa-puolisesti, tasa-arvon edistäjä, on kartalla siitä mitä oma tiimi oikeasti tekee. Arvostan sitä, että esihenkilö tuntee ja tietää mitä me ja hän oikeasti tekee.*

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi, onko joku tietty johdon tai esihenkilön toiminta luonut turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Jokainen vastaajista koki, että esihenkilön toiminnalla on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja kehittämiseen. Esihenkilön koettiin olevan roolissa, jossa hän esimerkillään joko raivaa tilaa turvalliselle ympäristölle tehdä työtä, tai pahimmillaan luo pelon ilmapiiriä.

Parhaimmillaan esihenkilö on kyennyt inspiroimaan työntekijää etenemään kohti tiettyä uraa, sillä hän oli luonut niin hyvän ympäristön olla tiimissä. Tässä esihenkilön toiminnassa oli korostunut inhimillinen lähestyminen, yksilön kohtaaminen oman persoonana ja aito kiinnostus muita kohtaan. Lisäksi esihenkilöllä oli muutenkin osaamista esihenkilötyöhön. Muiden haastateltavien vastauksissa esihenkilön vastaanottava olemus loi turvallisuuden tunnetta. Esihenkilön kyky luoda itsensä helposti lähestyttävä ja vastaanottava koettiin myös psykologisen turvallisuuden edistäjänä.

Vastaanottavaa esihenkilö kuvailtiin henkilöksi, joka aidosti haluaa kuulla työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä, ei tuomitse virheistä ja kysyy myös itse apua omilta työntekijöiltään.

Esihenkilön kuvailtiin myös luoneen turvallisuuden tunnetta tilanteissa, kun työntekijällä on tullut virhe tai ei ole täysin onnistunut työssään. Kun esihenkilö reagoi inhimillisesti ja kannustavasti, ei pelkoa ”mokaamisesta” ole jatkossakaan. Tämän koettiin lisäävän avoimuutta tiimeissä.

*--- Hän (esihenkilö) kysyi ja osallisti tiimiä yhteistyöhön ja ei olettanut meistä mitään. Hän kyseli ja oli aktiivinen meihin työntekijöihin päin. Ihan normaali mitä kuuluu ja aito välittäminen huokui hänestä. Hänen kanssaan oli todella turvallista olla ja pystyi olemaan oma itsensä*

*--- Esihenkilöni on luonut teoillaan ympäristön, jossa minulle mahdollistetaan virheet, saan niitä tehdä ilman huonoa palautetta jatkuvasti. Saan kokeilla ja tehdä tosi vapaasti. Minuun luotetaan ja minun on helppo tämän takia olla omassa tiimissä esihenkilön kanssa. Saan oikeasti kertoa mielipiteeni ja niitä kuunnella.*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millainen esihenkilön toiminta luo turvattomuutta. Johdon ja esihenkilöiden jatkuva hyvin virallinen käytös koettiin pois työntävänä tekijänä. Kun johto näyttää esimerkillään tiettyä toimintamallia, kaikki haastateltavat kokivat, että se nostaa tunnetta, voiko itse toimia toisella tapaa. Tässä korostuu esimerkin vaikutus työyhteisössä. Esihenkilön- ja johdon kyky myöntää omia virheitä koettiin myös elementtinä, joka heikensi luottamuksen ja turvan tunnetta. Tämän koettiin luovan ilmapiiriä, jossa virheet eivät ole ok ja niitä tulisi peitellä. Turvattomuutta edisti haastattelujen mukaan myös epäaito toiminta, kuten tietynlaisesta kulttuurista puhuminen, vaikka todellisuus työyhteisössä ei vastannut samaa arjessa. Sama heikentymisen ilmiö korostui tilanteissa, joissa työntekijä on tuonut epäkohdan esiin esihenkilölleen, joka joko tyrmää tai on välittämättä asiasta lainkaan.

*--- Olen nostanut esiin aikaisemmassa työssä epäkohtia esihenkilölle ja johdolle, jotka tyrmättiin ja minua syytettiin. Yleensä ne otettiin ensin vastaan hyvin ja oltiin aivan, että otetaan nämä vastaan ja hyvä kun sanot, mutta todellisuudessa nämä jäivät siihen ja ne lakaistiin maton alle.*

*--- Jos olen nostanut asioita esiin, on se käännetty minua vastaan ja syytetty huonon ilmapiirin levittäjäksi, koska nostan asioita esiin. Tällöin asioista puhumine on pelottavaa, koska en halua väärän ihmisen silmätikuksi joutua. Näissä tilanteissa jouduin pelkäämään, että minusta levitetään tietoa, että niskuroin tai luon huonoa ilmapiiriä ja joudun kärsimään näistä myöhemmin.*

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he tällä hetkellä turvallisuutta työssään, ja onko heidän helppo jakaa ajatuksiaan esihenkilölle. Suurin osa vastaajista koki työssään turvallisuuden tunnetta ja koki pystyvänsä olemaan aito oma itsensä, sekä jakamaan ajatuksiaan esihenkilölle rehellisesti. Vastauksissa haastateltavat perustelivat esihenkilön kyvyn antaa työntekijän olla oma itsensä ja kannustamaan kokeilemaan uutta, koettiin luovan turvallisen ilmapiirin myös jakaa niitä eteenpäin. Samankaltaisuus ja tunneyhteys koettiin myös psykologisen turvallisuuden edistäjänä, ja sen koettiin edistävän rehellisen kulttuurin ylläpitämistä. Haastateltavat, jotka kokivat helpoksi jakaa ajatuksiaan esihenkilölle rehellisesti, kertoivat, että vaikka uusi ajatus ei tulisikaan käytäntöön, tai esihenkilö ei olisi asiasta täysin samaa mieltä, kokemus oma idean jakamisesta on kuitenkin positiivinen. Tämä johtuu esihenkilön kyvystä vastaanottaa työntekijän viestinä vastaan kunnioittaen ja aidolla mielenkiinnolla.

*--- Kyllä on, samankaltaisuus esihenkilön kanssa ja se että tunnetaan toistemme toimintatavat todella hyvin, vahvistaa tunnetta, että voi olla rehellinen. Minulla on hyviä kokemuksia siitä, miten esihenkilö reagoi ideoihin ja muihin asioihin, vaikka ne olisivatkin välillä vähän hulluja. Ymmärtävä ja kannustava ote on aina mukana, vaikka idea ei menisikään läpi.*

*--- Joo, mutta välillä omat ideat ovat niin hulluja, että mietin kannattaako näitä jakaa. Aina en kuitenkaan halua kaikkia asioita jakaa. Tämä johtuu siitä, että voi jännittää miten toinen henkilö reagoi tähän ideaan/ajatukseen. Jos en tunne henkilö ja hänen vastaanottoansa, niin voi jännittää. (haastateltava puhui vastauksessaan muusta yrityksen johdosta, ei omasta lähiesihenkilöstä.)*

## 6 Johtopäätökset

Tuloksissa psykologisen turvallisuuden kokemus koettiin vastaajien kesken yleisesti hyvin samalla tavalla. Vastaajien mukaan turvallisuuden tunne koettiin tunteeksi siitä, että voi olla oma itsensä, jakaa ajatuksiaan rehellisesti pelkäämättä muiden reaktiota niihin. Vastaukset kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta olivat hyvin samanlaiset, oli kyseessä etä- tai läsnä tehtävä työ. Täten voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden tarve myös etä- ja hybridioorganisaatioissa on yhtä merkittävä kuin perinteisessä mallissa. Virtuaalisessa työyhteisössä toimenpiteet voivat vaatia enemmän panostusta ja etenkin selkeää ohjeistusta henkilöstölle.

Tuloksissa selkeästi eniten korostui viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys niin psykologisen turvallisuuden kehittämisessä, kuin etätyössä onnistumisessa. Vuorovaikutus ja ihmisten välinen kommunikointi koettiin merkittäväksi osaksi psykologista turvallisuutta yleisesti, sillä niiden avulla työyhteisöissä luodaan kulttuuria, miten asioihin ja ihmisiin suhtaudutaan. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys kuitenkin korostui etenkin etätyön osiossa, jossa haluttiin ymmärtää miten työntekijät kokevat etätyön, sekä millainen vaikutus etätyöllä on turvallisuuden kokemukseen. Vuorovaikutusta kaivattiin erityisesti etätyön vähäisten kohtaamisten vuoksi enemmän. Vuorovaikutuksen koettiin olevan tärkeää työyhteisön jäsenten tutustumisen ja tunneyhteyden luomisen kannalta, jonka suurin osa vastaajista koki tärkeäksi psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. Etätyön tekemisen näkökulmasta erityisen tärkeää on luoda oikeanlaiset viestintäkanavat, jotka aidosti mahdollistavat ihmisille kohtaamisia virtuaalisesti. Merkittävää on myös kulttuurin luominen virtuaalisen vuorovaikutuksen ympärille. Mikä on sallittua ja millaiseen vuorovaikutukseen ihmisiä kannustetaan. Etätyöyhteisössä voidaan pitää erityisen merkittävänä tekijänä organisaation viestintäkulttuuria. Jatkuvan, osallistavan ja inhimillisen viestintäkulttuurin, sekä psykologisen turvallisuuden välillä voidaan nähdä selvä yhteys.

Etätyöyhteisön vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa toivottiin erityisesti kevyempiä kohtaamisia, kuten kahvihuonekeskustelua, yhteisöllistämistä ja rentoa asiasisältöä. Etätyössä viestintä koettiin hyvin usein vain viralliseksi asiasisältöiseksi. Olisikin tärkeää mahdollistaa myös rennompaa vuorovaikutusta työyhteisöissä, etenkin niitä kaipaaville ihmisille. Kaikki haastateltavat kokivat viestinnän- ja vuorovaikutuksen olevan ainakin osittain heikompaa etätyötä tehdessä, mutta jokainen vastaajan kuitenkin koki edellä mainitut tekijät yhtenä tärkeimpänä elementtinä psykologisesti turvallisen ympäristön luomisessa. On siis selkeää, että avoimella, työyhteisöön sopivalla

viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen etätyössä.

Neljä viidestä vastaajasta koki etätyön vaikuttavan myös luottamukseen, yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön madaltavasti, ellei sen eteen tehdä aktiivisesti töitä. Yhteisöllisyys ja luottamus ovat perustaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen, jonka vuoksi on selvää, että etätyöyhteisössä näihin tulisi panostaa entistä enemmän. Kaikki vastaajat kokivat yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tärkeäksi osaksi työtä, ja jokainen vastaajista kertoi myös kaipaavansa rentoja kohtaamisia työpaikalla enemmän. Etenkin yritysten johdon tulisikin kiinnittää etätyöyhteisöissä huomiota siihen, että myös rennompia kohtaamisia mahdollistetaan ja sallitaan työyhteisöissä kollegoihin tutustuminen, vaikka se veisi aikaa enemmän kuin toimistoilla. Tutustuminen kuitenkin koettiin tärkeäksi turvallisen ympäristön luomisessa, niin haastateltavien vastauksissa, kuin myös tutkimuksissa, joissa psykologista turvallisuutta on tutkittu tarkemmin. Kaksi viidestä vastaajista koki, ettei etätyöyhteisössä voi pitää yhteisiä rentoja ”kahvihetkiä” koska on niin totuttu pelkkiin asia palavereihin ja suorittamiseen, eikä tunnu luontevalta varata palaveria vain rennompaan keskusteluun. Täten on äärimmäisen tärkeää, että johto ja esihenkilöt kykenevät esimerkillään ohjaamaan lempeämpään suuntaa heitä, jotka eivät uskalla toimia tavalla, jolla itse kuitenkin haluaisivat.

Jokainen vastaajista koki myös esihenkilö- ja johtamistyön olevan merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden keittämisessä. Kolme viidestä haastateltavasta mainitsi, että ilman johdon esimerkkiä ja aktiivista toimintaa turvallisen ilmapiirin luominen ei ole täysin mahdollista. Esihenkilön tulisi toiminnallaan luoda osallistavaa, inhimillistä ja kannustavaa ilmapiiriä, jossa jokainen kokee olonsa turvalliseksi oman itsensä. On selkeää, että esihenkilön roolissa turvallisuuden kokemuksen kehittäminen korostuu, etenkin esimerkin näyttäjänä ja työn mahdollistajana. Vastaajien mukaan turvallinen ja turvaton toiminta erottuivat esihenkilön johtamistavan, osaamisen ja persoonan mukaan. Inhimillinen ihmisten johtaja, joka antoi tilaa muiden ajatuksille, kykeni myöntämään omat heikkoutensa ja välitti aidosti työntekijöistään, koettiin turvalliseksi. Toisin kuin esihenkilö, joka ei kyennyt ottamaan vastaan kritiikkiä, epäkohtia, tai uusia ideoita, vaan käytöksellään tyrmäsi, tai sivuutti ne. Psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi merkityksellisenä voidaan pitää myös esihenkilöiden tekemistä työssään. On äärimmäisen tärkeää, että esimerkiksi uusi esihenkilö saa tukea onnistumiseensa esihenkilönä, ja jokaisella roolissa työskentelevällä tulisi olla ymmärrys mikä

vaikutus esihenkilöllä on oman tiimiin toimintaan ja tuntemuksiin. Kuten haastatteluissa todettiin, esihenkilön toiminta heijastaa vahvasti tiimiin turvallisuuden tunteeseen, vaikka se ei ole ainut ratkaiseva tekijä.

Tämän tutkimuksen perusteella psykologisen turvallisuuden kehittäminen etätyöyhteisön kehittäminen vaatii erityisesti johdon ja esihenkilöiden ymmärrystä turvallisen ympäristön merkityksestä ja aidosta halusta luoda turvallinen organisaatio jokaiselle ihmiselle. Erityisen merkittävänä voidaan pitää myös organisaation avainhenkilöiden, kuten johdon ja henkilöstöhallinnon ymmärrystä psykologisen turvallisuuden vaikutuksista tai niiden uupumisesta. Usein johdossa halutaan tietää asioiden vaikutus tuloksellisuuteen ja esimerkiksi talouteen. Aikaisempien tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus on yhteydessä menestykselliseen ja tuloksellisuuteen. Yhteys on olemassa myös etätyötä tekevien työyhteisöjen tulokseen, joka vahvistaa sitä, kuinka etätyötä tehdessä on kyettävä tekemään entistä enemmän toimenpiteitä turvallisen tilan kehittämiseen. Psykologisen turvallisuuden kokemus etätyössä edellyttää erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä avoimeen, inhimilliseen ja kannustavaan suuntaan. Tasa-arvoinen kohtelu ja epäkohtiin puuttuminen koetaan myös turvallisen tilan edellytyksenä, jonka eteen jokaisen organisaation jäsenen on tehtävä töitä, mutta on selvää, että esihenkilöillä ja etenkin yritysjohdolla on tässä merkittävin rooli. Tämä pätee etätyössä, sekä läsnä toimistoilla. Esihenkilön ja johdon lisäksi, on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen kykenee tarkastelemaan omaa toimintaansa, ja pohtimaan, voisiko itse tehdä jotain enemmän turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi. Jokaisen työntekijän kyky kommunikoida, ottaa vastaan muiden mielipiteitä ja antaa niitä itse, vaikuttaa turvallisuuden kokemukseen. Täten olisi tärkeää, että yrityksessä puhuttaisiin psykologisesta turvallisuudesta avoimesti ja kehittämiseen osallistuttaisiin koko henkilöstö mukaan.

Mielenkiintoista tuloksissa on se, että yleisellä tasolla etätyöyhteisön psykologinen turvallisuus ei eroa paljoakaan perinteisestä työyhteisöstä. Etätyöyhteisössä tiettyihin asioihin tulee vain panostaa enemmän ja keksiä luovia. Tulosten yhteenvedossa voidaan kuitenkin todeta, että teemat, jotka korotuvat myös perinteisen työyhteisön turvallisuuden kehittämisessä, nousevat etätyötä tekeviltä ihmisiltä. Teemat ovat myös niin sanotusti yksinkertaisia ilmiöitä, joista työelämäkeskusteluissa on puhuttu vuosia. Vuorovaikutus- ja viestintä, hyvä esihenkilötyö ja arvostava kulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan, kun psykologista turvallisuutta halutaan etätyöyhteisöissä parantaa. Tutkimustulosten valossa merkityksellistä on panostaa edellä

mainittuihin teemoihin ja luovia niiden toimivuutta virtuaalisessa yhteisössä. On kuitenkin huomattava, että jokainen työyhteisö on erilainen ja psykologisen turvallisuuden kehittäminen vaatii työyhteisön jäsenten aktiivista kuuntelua, osallistamista ja halua ymmärtää mitkä asiat juuri tietyssä organisaatiossa vaikuttavat turvan tunteeseen.

## 7 Pohdinta

Kuten johdannossa ja tutkimuksen teoria osuudessa kerrottiin, psykologista turvallisuutta koeteltiin työyhteisöissä ympäri maailmaa viime vuosien aikana. Erityisesti psykologisen turvallisuuden heikkenemiseen vaikutti maailman laajuinen pandemia, joka pakotti ison osan organisaatioista työskentelemään virtuaalisesti. Vaikka niin sanottu pahin vaihe pakollisesta etätyöstä on ohi, jäi etätyöntekemisen malli elämään vahvasti työkalttuureihin. Tästä tuskin on paluuta koskaan entiseen perinteiseen malliin. Täten on tärkeää tutkia miten ihmiset kokevat etätyöhön siirtymisen ja millä keinoin etätyössä voidaan kehittää psykologisen turvallisuuden syntymistä. On ymmärrettävää, mitä ihmisille psykologinen turvallisuus tarkoittaa ja miten he kokevat sen syntyvän. Ymmärtämällä ne toimet, jotka turvallisuutta lisäävät ja toisin päin, ne asiat, jotka turvattomuutta luovat, auttavat organisaatioita kehittämään työyhteisöä, jossa psykologinen turvallisuus on läsnä. Äkillinen siirtyminen etätyöhön on tuonut mukanaan haasteita, jotka vaikuttavat ihmisten psykologisen turvallisuuden syntymiseen. Nämä ovat tutkimusten mukaan kytköksissä esimerkiksi viestinnän ja vuorovaikutuksen heikentymiseen ja ihmisten välisten aitojen kohtaamisten vähenemiseen.

Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää mitä psykologinen turvallisuus etätyötä tekeville merkitsee, sekä mitä haasteita ja hyviä puolia virtuaalisten yhteyksien kautta tehtävä työ tuo työpaikalle. Tutkimuksella haluttiin myös syventyä psykologiseen turvallisuuteen liittyviin teemoihin, kuten vuorovaikutukseen ja luottamukseen, sekä esihenkilötyöhön. Turvallisuuden kokemukseen liittyy valtavasti eri ilmiöitä, jonka vuoksi tällä tutkimuksella haluttiin syventyä ymmärtämään mitä vaikutuksia näillä teemoilla on etätyöntekijän työssä. Vaikka tutkimuksessa käsiteltiin useita teemoja, voidaan niistä jokaisesta nähdä vahvoja yhteyksiä psykologisen turvallisuuden kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksena on selvää, että etätyö on uhka psykologisen turvallisuuden kokemukselle, mikäli turvallista ympäristöä ei aktiivisesti kehitetä. Tässä esihenkilön rooli on merkittävä. Kokemus psykologisesta turvallisuudesta ilmiönä ei eroa paljoakaan, vaikka työntekijä tekisi

työtään virtuaalisesti. On kuitenkin selvää, että etätyö tuo haasteita ja lisää uhkaa psykologisen turvallisuuden heikkenemiselle. Näitä haasteita tunnistamalla ja ymmärtämällä voivat yritykset hyötyä vahvasti. Erityisesti yrityksen johdon ja esihenkilöroolissa tuulevien henkilöiden voidaan nähdä hyötyvän tutkimustuloksista. Psykologinen turvallisuus ilmiönä koskettaa kuitenkin kaikkia työyhteisön jäseniä, jonka vuoksi hyötyä tutkimuksesta saa jokainen työelämässä oleva, erityisesti etätyötä tekevä henkilö. Tutkimuksessa saatiin kattavasti vastauksia tutkimuksen alussa luotuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pohjalta voidaan ymmärtää millainen toiminta luo psykologista turvallisuutta työyhteisössä, miten sitä voidaan kehittää etätyössä, sekä miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea turvallisen ilmapiirin luomista. Täten tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja ilmiön ympärillä olevia kysymyksiä ymmärretään paremmin.

### **7.1.1 Tutkimuksen luotettavuus ja sen toteutuminen**

Luotettavuutta tarkasteltiin tutkimuksen koko elinkaaren läpi. Tutkimusongelmaa ja kysymyksiä hahmottaessa, tehtiin ilmiöstä tarkkaa taustatyötä, jotta voitiin varmistaa tutkimuksen luotettavuus tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen edetessä kaikki siihen liittyvä materiaali dokumentoitiin ja materiaaleja hyödynnettiin koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen viitekehyksen luomisessa käytettiin ajankohtaista, merkittävää ja monipuolista lähdemateriaalia. Tutkimusteoriaan tutustuttiin huolellisesti ja pitkäjänteisesti, sekä keskusteluja ilmiöstä seurattiin luotettavista sosiaalisen media- ja uutislähteistä.

Tutkimuksessa ilmenevät päätökset ja menetelmät perusteltiin kattavasti. Viitekehyksen avulla saatiin myös luotua relevantit teemat aineistonkeruuta varten. Huolellisesti valittujen teemojen pohjalta pystyttiin luomaan teemahaastattelupohja, jonka avulla saatiin kerättyä asianmukaista tietoa kohderyhmältä. Teemahaastattelu on laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Myös tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelua, sillä tutkittava ilmiö pohjautuu ihmisiin, käytökseen, tunteisiin ja kokemuksiin. Näitä aiheita voidaan tukia parhaiten keskustelemalla kohderyhmän kanssa. Haastattelu antaa mahdollisuuden tulkita myös tunnereaktioita ja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelussa vastaajien voi myös olla helpompi kuvailla kokemuksia, kuin esim. vastaamalla kirjalliseen kyselyyn. Tässä tutkimuksessa haastattelu koettiin onnistuneeksi tavaksi kerätä aineistoa. Haastateltavat luottivat tilanteeseen ja vastasivat kaikkiin teemahaastattelun osa-alueisiin kattavasti. Näin ollen haastattelujen avulla saatiin kerättyä relevanttia ja luotettavaa tietoa.

Tutkimukseen osallistuva kohderyhmä valittiin pohjautuen tutkittavaan ilmiöön ja kohderyhmälle perusteltiin alusta asti vaatimukset, joilla haluttiin pitää kiinni tutkimustulosten luotettavuudesta. Tutkimus keskittyi psykologisen turvallisuuden ilmiöön sekä etätyöhön. Tutkimuksen luonteen vuoksi kohderyhmäksi valittiin asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä, jotka työskentelevät etätyö- tai hybridityöyhteisössä. Haastateltavia valittiin eri aloilta, jotta tutkimustulokset olisivat yhtä alakuntaa laajemmat. Haastateltavien tausta koostui finanssi, myynti- ja markkinointi, sekä kunta-alalta.

### **7.1.2 Jatkotutkimukset**

Jatkotutkimusta ja entistä syvempää ymmärrystä aihe vaatii tulevaisuudessa. Psykologisen turvallisuuden luominen vaatii syvää ymmärrystä ja aitoja tekoja kohti turvallista ilmapiiriä. Jatkotutkimuksessa voisi paneutua entistä syvemmin siihen, kuinka virtuaalisessa työyhteisössä psykologista turvallisuutta voisi parantaa. Tässä tutkimuksessa päädyttiin keskittymään psykologiseen turvallisuuden yleisellä, sekä virtuaalisella tasolla. Syventymällä virtuaaliseen työyhteisöön tarkemmin, voitaisiin psykologista turvallisuutta etätyössä kehittää entistä paremmin. Esihenkilötyö- ja johtaminen korostui tässä tutkimuksessa laajasti. Jatkotutkimus esihenkilötyön merkityksestä psykologisen turvallisuuden kehittämisessä tuo myös varmasti hyvää tietoa organisaatioille ja nykytyöelämätiedolle.

## Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki. Almatalent.

Rauramo, P. 2017. Luottamus työyhteisössä. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/luottamus\\_tyoyhteisossa.7371.news#08a2e624](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news#08a2e624)

Cygnel, S. 2021. Psykologinen turvallisuus: kaikilla on lupa olla oma itsensä. <https://telmalehti.fi/psykologinen-turvallisuus>

Delizonna, L. N.d. High-performing teams need psychological safety: Here's how to create it. <https://workplaceinsights.microsoft.com/productivity/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it/>

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Sarkkinen, M. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esimiehen kannattaa olla tarkkana. Artikkelit. Työpiste verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana/>

Edmondson, A., 2019. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Harvard Business School. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc 2021.

Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Razzetti, G. 2021. Working remotely puts your team culture to the test, especially collective trust. <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-increase-psychological-safety-in-a-virtual-team>

Herrgård, T. 2019. Artikkel. Viitattu 3.3.2022. <https://www.wasatalent.fi/psykologinen-turvallisuus-on-kaikkein-tarkeinta/>

Nykänen, M. 2018. Artikkel. Viitattu 6.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-10372172>

Paavola, J & Junkala, J. N.d. Artikkel. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>

Rinne, N. 2021. Rohkea Organisaatio. Helsinki. Alma Talent.

Allen, N. 2020. Artikkel. <https://wrkfrce.com/why-psychological-safety-matters-more-for-remote-workers/>

Yli-Kaitala, K & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>

Lyytinen, N & Poskiparta, H. 2019. Jakso Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Podcast-ohjelma, julkaistu 21.11.2019. Psykologi Nina Lyytinen verkkosivuilla. Viitattu 12.1.2023. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työturvallisuuskeskus, 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [https://ttk.fi/opaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/opaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Työturvallisuuskeskus. 2021. Etätyössä turvallisesti. [https://ttk.fi/opaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/opaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Finnish Social Science Data Archive. N.d. Laadullisen datan analyysi: Luotettavuus ja tulkinta. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Great Place to Work Finland. 2021. Mitä psykologinen turvallisuus oikeastaan on?. Viitattu 14.2.2023. [https://greatplacetowork.fi/blogit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/?gclid=Cj0KCQjw54iXBhCXARIsADWpsG-wMj700EPe9Dos-ZACd6K9\\_p4uNCv6pDuDjr0WDwzhk1n\\_stgT0jJ4aAilbEALw\\_wcB](https://greatplacetowork.fi/blogit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/?gclid=Cj0KCQjw54iXBhCXARIsADWpsG-wMj700EPe9Dos-ZACd6K9_p4uNCv6pDuDjr0WDwzhk1n_stgT0jJ4aAilbEALw_wcB)

Työturvallisuuslaitos. N.d. Mitä psykologinen turvallisuus on? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>

Google. N.d. Re:Work - Guide: Understand team effectiveness. <https://rework.with-google.com/print/guides/5721312655835136/>

Delizonna, L. N.d. High-performing teams need psychological safety. <https://workplaceinsights.microsoft.com/productivity/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it/>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Freese, P. N.d. Psykologinen turvallisuus. <https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus/>

Pekonen, A.-E., & Ruokonen, M. (2021). Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani? <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/miten-voin-edistaa-psykologista-turvallisuutta-organisaatiossani-anna-elina-pekonen-ja-maria-ruokonen/>

Terveysportti. 2009. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma edistää terveyttä. [https://terveysportti.mobi/kotisivut/uutismaailma.duodecimapi.uutisarkisto?p\\_arkisto=1&p\\_palsta=24&p\\_artikkeli=uux13427](https://terveysportti.mobi/kotisivut/uutismaailma.duodecimapi.uutisarkisto?p_arkisto=1&p_palsta=24&p_artikkeli=uux13427)

McKinsey & Company. 2021. Psychological safety and the critical role of leadership development. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje haastateltaville

Hei! Teen AMK- opinnäytetyötäni aiheesta psykologinen turvallisuus etätyössä, jossa halutaan selvittää millainen toiminta luo psykologista turvallisuutta työyhteisössä ja miten sitä voidaan kehittää etätyössä.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa organisaatiossa yhteisiä jaettuja uskomuksia siitä, miten turvallisiksi ihmiset kokevat työympäristön esimerkiksi henkilökohtaisten riskien ottoon. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy esimerkiksi sillä, että työyhteisössä uskalletaan puhua vaikeistakin asioista, nostaa epäkohtia esille rakentavasti ja voidaan kyseenalaistaa toimintatapoja tarpeen tullen. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä luottamukseen, arvostukseen, luovaan ajatteluun ja innovatiiviseen toimintaan ja lupaan olla täysin oma itsensä, ilman tuomitsemista tai arvostelua. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa avointa keskustelukulttuuria ja kannustaa ihmisiä nousemaan ääneen vaikenemisen kulttuurin sijaan. Tämän vuoksi psykologinen turvallisuus on suorassa yhteydessä organisaatioiden tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen ja on avain kehittymiseen.

Olen valinnut haastateltavaksi asiantuntijatyössä olevia henkilöitä eri aloilta, joilla on kokemusta työskentelystä etänä. Haastattelut ja niiden analysointi toteutetaan täysin anonymisti, eikä haastateltavien henkilöllisyyttä tuoda esiin koko prosessin aikana.

Kiitos paljon jo etukäteen osallistumisestasi ja vaivannäöstäsi tutkimukseen.

Rosa Heiskanen

### Liite 2. Teemahaastattelurunko

#### Taustakysymykset

- Kertoisitko ensin itsestäsi (mitä teet ja kuinka pitkään olet työskennellyt etänä/työskenteletkö tällä hetkellä?)

#### Teema 1. Psykologinen turvallisuus työpaikalla

- Miten kuvailisit kokemusta psykologisesta turvallisuudesta? Miten psykologinen turvallisuus

mielestäsi ilmenee työpailla?

- Koetko turvallisuuden tunnetta työyhteisössäsi/tiimissäsi? Mikä toiminta turvan tunnetta luo?

- Onko sinun helppo tuoda oma rehellinen mielipiteesi esiin työyhteisössäsi/tiimissäsi? Kuvaile mistä

tämä voisi johtua?

- Mikä sinut vaientaa työpaikalla? Mistä tämä johtuu?

- Koetko turvallisuuden tunnetta vaihtelevasti eri henkilöiden kanssa työpaikallasi? Jos kyllä, osaatko sanoa mistä tämä johtuu?

- Oletko kokenut turvattomuutta/pelkoa työpaikallasi? Osaisitko kuvailla mistä tämä on johtunut/mitkä tekijät ihmiset ovat vaikuttaneet pelkoon?

- Millä tavoilla omassa roolissasi itse varmistat, että oman tiimin jäsenille ja työyhteisölle taataan kokemus psykologisesta turvallisuudesta?

## **Teema 2. Etätyö**

- Kertoisitko, millaisena koet etätyön?

- Kuvaile etätyön hyviä puolia?

- Kuvaile etätyön haittoja?

- Millaisia eroja mielestäsi näkyy etätyöyhteisön ja perinteisen työyhteisön välillä?

- Onko virtuaaliset yhteydet vaikuttaneet kokemukseesi turvallisuudesta työssäsi?

### **2.1 Luottamus ja turvallisuus etätyössä**

- Mitä luottamus etätyössä merkitsee sinulle?
- Miten luottamus mielestäsi näkyy konkreettisesti työyhteisössä?
- Koetko että voit olla oma itsesi ja luotat työyhteisösi jäseniin, vaikka työskentelisitte etänä toisistanne? Jos kyllä mistä uskot, että tämä johtuu?
- Millainen vaikutus etätyöllä on työyhteisön yhteistyöhän ja yhteishenkeen? Mistä nämä vaikutukset mielestäsi johtuvat?
- Miten vuorovaikutus ja viestintä mielestäsi vaikuttavat luottamukseen ja turvalliseen ilmapiiriin etätyössä?
- Mikä mielestäsi edesauttaa luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumista etätyöyhteisössä?

### **Teema 3. Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden kokemuksessa**

- Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?
- Onko esihenkilön- tai johdon toiminta koskaan luonut sinulle turvattomuuden tunnetta? Mistä tämä johtui? Kuvaile tilannetta?
- Onko sinulla kokemusta tilanteesta, jossa esihenkilö/johto on toiminnallaan luonut sinulle turvallisuuden tunnetta? Kuvaile tilannetta? Mistä uskot, että tämä turvan tunne johtui?
- Millä tavoin esihenkilö voi mielestäsi luoda psykologista turvallisuutta tiimissä tai työyhteisössä?
- Onko sinun helppo esittää uusia ideoita/ajatuksia esihenkilöllesi? Millainen esihenkilön toiminta tämä mahdollistaa?

