



Psykologinen turvallisuus hybridityössä

Janette Lindgren

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2023

Tradenomi AMK

Tekijä(t)

Janette Lindgren

Tutkinto

Tradenomi, johdon assistenttityö ja kielet

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Psykologinen turvallisuus hybridityössä

Sivu- ja liitesivumäärä

41+5

Tässä opinnäytteessä perehdytään psykologiseen turvallisuuteen työelämän ilmiönä ja sen merkitykseen työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus aiheena on laaja, jonka vuoksi työ on rajattu psykologisen turvallisuuden keskeisiin teemoihin; vuorovaikutus ja luottamus sekä työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen.

Opinnäytetyössä käytettiin teoreettisena tietoperustana aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita sekä podcasteja. Tietoperusta osuudessa on esitelty aihetta laajemmin työelämän näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa on keskitytty rajaamaan tutkimus yllä mainittuihin teemoihin. Menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jossa hyödynnettiin myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus toteutettiin vastaajajoukolla lomakekyselynä, johon vastattiin anonymisti.

Tutkimus tehtiin vastaajajoukolla, jotka työskentelivät hybridityömallilla, koska työn tavoitteena oli selvittää opinnäytetyön toimeksiantajan henkilöstön sen hetkistä psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tutkimustulosten sekä teoreettisen tietoperustan kautta pohdittiin, kuinka psykologisen turvallisuuden tunnetta voitaisiin lisätä ja kehittää hybridityössä. Aihe on ajankohtainen, koska digitaalinen työympäristö ja etätyöskentely on lisääntynyt voimakkaasti ja useat organisaatiot ovat siirtyneet pysyvästi hybridityömalliin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että etätyö mahdollisuus koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi työpaikassa. Aikaa vuorovaikutukselle ja avoimelle keskustelulle oli liian vähän ja hybridityössä kanssakäyminen jäi usein hyvin suppeaksi ja asialinjaiseksi. Kuulluksi tuleminen koettiin myös haasteelliseksi osittain ajan puutteen vuoksi ja osittain koska koettiin ettei mahdollisuuksia kaikkien ajatuksille ja puheenvuoroille aina yhteisissä tapaamisissa ole. Kommunikaatio hybridityössä jäi myös enimmäkseen oman tiimin sisäiseksi vuorovaikutukseksi ja yhteistyö eri tiimien välillä koettiin riittämättömäksi. Tuloksista pystyi päätellä, että psykologisen turvallisuuden kokemus on hyvin yksilöllinen ja voi vaihdella paljonkin eri henkilöiden tai ryhmien välillä, mutta koko organisaation tasolla sitä oli vaikea mitata, koska oman tiimin ulkopuoliset kollegat saattoivat jäädä melko etäisiksi.

Kehitysehdotuksissa esiteltiin neljä kehityskohdetta. Parempaa fasilitointia ja lisää aikaa yhteisiin kokouksiin ja tapaamisiin, joka mahdollistaisi kaikkien kuulemisen ja avoimemman keskustelukulttuurin. Olisi tärkeää myös lisätä eri tiimien välistä yhteistyötä, jotta verkostoitumista pääsisi tapahtumaan enemmän ja voitaisiin hyödyntää ja jakaa osaamista paremmin. Digitaalisten vuorovaikutuskanavien tehokkaampi hyödyntäminen erilaisilla toiminnolla sekä eri kanavien selkeällä roolittamisella auttaisi tiedostamaan missä sopii puhua avoimemmin sekä vapaammin ja missä taas muodollisempi keskustelu olisi paikallaan.

Opinnäytetyö tehtiin syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana.

Asiasanat

Psykologinen turvallisuus, hybridityö, vuorovaikutus, luottamus, työn merkityksellisyys, työhön sitoutuminen.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työelämän psykologinen turvallisuus	3
2.1	Hyödyt	3
2.2	Mitä psykologinen turvallisuus ei ole	4
2.3	Psykologisesti turvaton työyhteisö.....	4
2.4	Turvaton työyhteisö yhteydessä mielenterveyshäiriöihin ja työkyvyttömyyteen	5
2.5	Psykologisen turvallisuuden tutkimuksen historia	6
3	Psykologinen turvallisuus tiimityössä.....	7
3.1	Luottamus.....	8
3.2	Vuorovaikutus.....	8
3.3	Sitoutuminen ja motivaatio	8
3.4	Esihenkilöt ja johto suunnan näyttäjinä	9
4	Psykologinen turvallisuus etätyössä	11
4.1	Vuorovaikutuksen merkitys ja ryhmähengen vahvistaminen.....	11
4.2	Digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen	12
5	Tutkimuksen toteutus.....	13
5.1	Tutkimuksen vaiheet.....	13
5.2	Tutkimusmenetelmät	14
5.3	Tutkimusaineiston keräys	15
5.4	Analyysimenetelmät	15
6	Tutkimuksen tulokset.....	17
6.1	Taustatiedot.....	17
6.2	Vuorovaikutus ja luottamus	19
6.3	Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen	26
7	Pohdinta.....	29
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	29
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
7.3	Kehittämissuhteet	34
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Lomakekyselyn saatekirje vastaajajoukolle	42
	Liite 2. Lomakekysely	43

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia psykologisen turvallisuuden merkitystä työyhteisössä ja ilmiönä organisaatioiden näkökulmasta. Työelämässä ihmisosaamisella on tärkeä merkitys yrityksen menestykseen. Organisaatiot, jotka saavat ihmiset kukoistamaan ja toimimaan hyvin yhdessä, menestyvät. Näin ollen psykologinen turvallisuus ei tulisi olla vain tavoite vaan ennemminkin elinehto sille, että voidaan saavuttaa menestystä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa (Rinne 2021).

Koronapandemian myötä etätöiden tekeminen on lisääntynyt voimakkaasti ja useat organisaatiot ovat siirtyneet pysyvästi hybridityömalliin. Hybridityö käsitteenä on työn organisointitapa, jossa voidaan työskennellä sekä etä- että lähityössä (Työterveyslaitos s.a.b). Digitaalissa työympäristössä työskentely on kehittynyt nopeasti ja on tärkeää myös huomioida työhyvinvointi sekä psykologinen turvallisuus nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa työympäristössä (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022). Näin ollen useat työnantajat saattavatkin pohtia, onko laajentuneilla etätöikäytännöillä vaikutusta henkilöstön kokemaan työyhteisön yhteishenkeen tai jopa koko organisaatiokulttuuriin.

Kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten psykologinen turvallisuus toteutuu hybridityömallilla työskentelevän vastaajajoukon mielestä ja löytää ratkaisuja edistää psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössä, jossa työskennellään hybridimallilla. Psykologinen turvallisuus on käsitteenä laaja, joten tutkimus on rajattu psykologisen turvallisuuden keskeisiin teemoihin, jotka ovat vuorovaikutus ja luottamus sekä työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmästä pysyvän organisaation pidempiaikaisille sekä tuoreemmille työntekijöille. Vastaajajoukko koostui asiantuntijoista vaihtelevilla työn kuvilla organisaation asiakkuus ja viestintä yksikössä. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja organisaatio kuvataan nimellä organisaatio X.

Opinnäytetyön toimeksiantaja organisaatiossa on käytössä hybridityömalli niissä työtehtävissä missä etätö on mahdollista. Joustavan hybridityömallin on todettu lisäävän henkilöstön työhyvinvointia, mutta myös henkilöstön vaihtuvuutta on jonkin verran havaittu. Syytä vaihtuvuudelle ei ole vielä laajemmin tutkittu, ja syitä voi olla useita. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa on osittain tarkoitus myös etsiä vastauksia, onko psykologinen turvallisuus tai sen puute yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen.

Psykologisen turvallisuuden kehittämiseen hybridityössä tähtäävän työni tutkimuskysymyksiksi määräytyivät seuraavat kysymykset:

1. Mikä on psykologisen turvallisuuden nykytila hybridityömallilla työskentelevien kokemusten mukaan organisaatio X:ssä?
2. Mitä keinoja voidaan käyttää psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen hybridityössä?

Ensimmäiseen kysymykseen pyrin saamaan vastauksen haastattelemalla hybridityötä tekevää henkilöstöä. Toiseen kysymykseen vastaan tutkimuksen teoreettisen tietoperustan osuudessa perehtymällä aiempiin tutkimuksiin sekä kirjalliseen aineistoon aiheeseen liittyen.

2 Työelämän psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus työelämässä tarkoittaa käytännössä sitä, miten työyhteisössä suhtaudutaan esimerkiksi virheisiin, uusiin ideoihin, avun pyytämiseen ja palautteen antamiseen. Se on myös jaettu käsitys siitä, että ryhmä on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla oma itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi. (Edmondson 1999.)

Psykologinen turvallisuus ilmenee avoimena vuorovaikutuksena niin että erilaisia mielipiteitä, ongelmia ja ideoita tuodaan vapaammin esille. Se näkyy myös siinä, kuinka virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä virheitä ei käytetä ketään vastaan vaan hyväksytään että ne ovat usein väistämätön osa työtä. Päämääränä on oppia epäonnistumisista mikä voi tapahtua vain, jos ne uskalletaan tuoda esiin. (Työterveyslaitos s.a.a.)

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy myös kunnioittava suhtautuminen erilaisuuteen, ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin, taustoihin ja osaamiseen. Turvan tason ollessa korkealla on tyypillistä, että riskin ottoon suhtaudutaan pelottomammin koska kokeilulle on annettu lupa myös epäonnistua. Psykologisesti turvallista työyhteisöä kuvaa myös se, että vuorovaikutussuhteessa voi asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan ja tuoda esiin oman tietämättömyyden ja avun tarpeen. (Edmondson 1999.) Tällaisessa ympäristössä yhteistyö on mutkatonta ja kynnyks avun pyytämiseksi on matala. Ihmisten välillä vallitsee kunnioitus ja luottamus. Toiminta keskittyy yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Turvallisessa ympäristössä tapahtuu yhdessä oppimista ja haasteita on helpompi ennakoida, koska tietoa työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä ja epäonnistumisista jaetaan avoimemmin (Työterveyslaitos s.a.a).

2.1 Hyödyt

Psykologinen turvallisuus johtaa suurempaan riskinottoon ja uskallukseen kokeilla. Ne ovat käyttäytymisen piirteitä, joilla on todettu olevan positiivinen vaikutus esimerkiksi oppimiseen ja suoriutumiseen työssä (Edmondson & Lei 2014). Psykologinen turvallisuus tukee oppimista. Oppiva organisaatio havainnoi ympäristöään ja pyrkii tunnistamaan ja käsittelemään uutta tietoa sekä muuttamaan tarvittaessa toimintaa ja strategiaa. Oppimisesta tulee kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka kärsivät muutosjäykkyydestä ja muutosvastaisuudesta. Suurin edellytys oppimiselle on virheet salliva kulttuuri. Tutkimukset osoittavat kiistatta, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa oppimiseen. Virheiden avoin käsittely on avain oppimiseen. Uusien asioiden tai toimintatapojen kokeileminen, omien ja muiden kokemuksista oppiminen sekä kaikille kuuluva jatkuva tiedon jakaminen on osa nykypäivän oppivaa organisaatiota. (Rinne 2021.)

Psykologista turvallisuutta kartoittaneet systemaattiset katsaukset ovat osoittaneet ilmiöllä olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi tietoa, onnistumisia ja epäonnistumisia jaetaan ja virheitä raportoidaan enemmän, kun psykologisen turvallisuuden taso on korkea (Frazier ym. 2017). Psykologisen turvallisuuden on todettu tukevan myös uudistumista, luovaa ajattelua ja innovaatioiden tuottamista (Edmondson & Lei 2014), ja vahvistavan työtyytyväisyyttä sekä edistävän tiimin toiminnan tehokkuutta ja työhön sekä organisaatioon sitoutumista (Frazier ym. 2017).

2.2 Mitä psykologinen turvallisuus ei ole

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy joitakin väärinkäsityksiä. Esimerkiksi saatetaan ajatella sen tarkoittavan, että ollaan samaa mieltä asioista tai sitä, että kaikkia ehdotuksia tuetaan. Edmondson (2019) korostaa, että psykologisessa turvallisuudessa tilanne on päinvastainen. Psykologinen turvallisuus ei ole konfliktiton tila, vaan psykologinen turvallisuus nimenomaan mahdollistaa haastavista asioista keskustelun, rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyvä virheiden hyväksyminen ei tarkoita epäpätevyiden hyväksymistä. Kokeilu ja uudistuminen edellyttävät kuria, ja ne tapahtuvat yleensä aina tiettyjen rajojen sisällä ja edellyttävät päätöstä siitä, mitä kokeillaan ja miten. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita myöskään sitä, että suorituksia ei voisi johtaa.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita vaatimusten ja tavoitteiden madaltamista tai jatkuvaa harmoniaa, jossa ihmiset ovat hyviä ystäviä keskenään. Se ei tarkoita sitä, että työstä ja työoloista tulisi mukavuusalue ja että työympäristö olisi paineeton. Turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. (Edmondson, 2019).

2.3 Psykologisesti turvaton työyhteisö

Turvattomuus työyhteisössä näkyy esimerkiksi siten, että vältellään tiedon ja asioiden jakamista sekä avointa keskustelua. Vältellään onnistumisten jakamista sekä ennen kaikkea omien epäonnistumisten ja virheiden jakamista muille. Ei uskalleta tuoda esiin keskeneräisiä asioita tai tehtäviä ja pyytää kommentteja ja mielipiteitä muilta. Ajatellaan että asiat täytyy saada viimeisteltyä omasta mielestä täydelliseksi, ennen kuin ne voidaan esitellä muille tai pyytää kommentteja muilta. Tämä voi johtaa siihen, että eriävät mielipiteet tai rakentava palaute voidaan kokea loukkaavana. Helpompaa olisi tuoda asiat keskeneräisinä esiin ja pyrkiä yhdessä miettimään ratkaisuja.

Ei osoiteta arvostusta muita kohtaan eikä ole palautteen anto kulttuuria. Auttaminen on vähäistä eikä uskalleta ottaa esiin työtä häiritseviä tekijöitä suoraan henkilön kanssa, ketä asia koskee, vaan saatetaan turhautua ja puhua asiasta asiaan kuulumattomille henkilöille. (Lyytinen 2019.)

Turvattomuuden seurauksena syntyy vaikenemista. Ihmiset eivät ilmaise avoimesti kokemuksiaan, ajatuksiaan, tarpeitaan ja tunteitaan. Usein vaikenemista joidenkin kohdalla perustellaan sillä, että ihmiset ovat erilaisia. Kysyttäessä kuitenkin jokainen haluaisi kokea olevansa osa tiimiä tai yhteisöä ja haluavansa tuntea, että heillä on sille annettavaa. (Rinne 2021.)

2.4 Turvaton työyhteisö yhteydessä mielenterveyshäiriöihin ja työkyvyttömyyteen

Työyhteisön merkitystä mielenterveydelle on tutkittu runsaasti. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työn huono organisointi sekä ongelmat työpaikan sosiaalisissa suhteissa ja johtamisessa voivat lisätä mielenterveyden häiriöiden todennäköisyyttä. Masennus, ahdistuneisuus, stressireaktiot ja psykosomaattiset häiriöt ovat mielenterveyden häiriöistä yleisimmät syyt työkyvyttömyydelle.

Turvattoman työyhteisön kuormittavuus tekijöitä ovat esimerkiksi työn asettamat vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet, työilmapiiri, päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus, ponnisteluiden ja palkitsemisen tasapaino, sosiaalinen tuki työssä, avoimen vuorovaikutuksen puute ja jatkuva paine sekä kiire. Kaikki edellä mainitut yleensä aiheuttavat stressiä, toisin sanoen häiriötilaa, joka johtuu yksilön kokemuksesta, ettei hän kykene selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista. Stressi ilmenee fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina oireina ja toimintahäiriöinä.

Työterveyden alalla paljon tutkittu stressiteoria, Karasekin (1990) työstressimalli, koostuu työn vaatimuksista ja työn hallinnasta. Myöhemmin tätä mallia on täydennetty työstä saatavalla sosiaalisella tuella. Kyseisen teorian mukaan stressiä työssä aiheuttaa työn asettamat suuret vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalisen tuen puute (Karasek ja Theorell 1990). Myöhemmin työn stressivaikutuksia on selitetty epätasapainolla ponnistelujen ja palkitsevuuden välillä (Siegrist 1996). Kun työn asettamat suuret vaatimukset ja velvoitteet yhdistyvät vähäiseen palkitsevuuteen kuten palkka, arvostus, asema, työuran kehittyminen ja varmuus tulevaisuudesta, syntyy terveyden kannalta haitallinen epätasapaino. (Sinokki 2010.)

2.5 Psykologisen turvallisuuden tutkimuksen historia

Psykologisen turvallisuuden käsitteen juuret perustuvat Edgar Scheinin ja Warren Bennisin vuonna 1965 esittelemään työhön, jossa he tutkivat sitä, millaiset tekijät vaikuttavat organisaation muutoskykyyn. He huomasivat, että psykologinen turvallisuus oli välttämättöntä, jotta ihmiset voisivat tuntea olonsa kykeneväksi muuttamaan käyttäytymistään vastauksena organisaation muuttuviin olosuhteisiin ja haasteisiin. (Schein & Bennis 1965.) Schein (1993) esitti myöhemmin, että psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä voittamaan ahdistuksensa, joka syntyy siitä, kun heille esitetään heidän odotustensa ja toiveidensa kanssa ristiriidassa olevia tietoja. Hän perusteli, että psykologisen turvallisuuden avulla ihmiset voivat keskittyä yhteisiin tavoitteisiin itsensä suojelemisen sijaan.

Ilmiöön alettiin kiinnittää enemmän huomiota 1990-luvulla. Sitä tarkasteltiin edelleen yksilön näkökulmasta ja niin, että psykologinen turvallisuus esitettiin edellytyksenä sille, että yksilöt sitoutuvat työhönsä ja kokevat työn merkitykselliseksi (Kahn 1990). 1990-luvun lopulta alkaen käsite on ymmärretty erityisesti Amy Edmondsonin jalanjälkiä seuraten yleensä ryhmätason ilmiönä (Frazier ym. 2017).

Julkiseen keskusteluun ilmiö nousi 2010-luvulla erityisesti Googlella toteutetun projekti Aristoteleen myötä. Googlen tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen, miksi toiset tiimit tai työryhmät suoriutuvat toisia paremmin. Tutkimuksessa havaittiin, että menestyviä tiimejä yhdisti erityisesti viisi tekijää: psykologinen turvallisuus, luotettavuus, rakenteiden selkeys, merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Tiimien väliset erot eivät selittyneet yksilöiden ominaisuuksilla, kuten osaamisella, taustoilla tai persoonallisuuden piirteillä. Ratkaisevaksi osoittautui, kuinka hyvin tiimi työskenteli yhdessä. Tutkimus nosti psykologisen turvallisuuden tärkeimmäksi tiimien menestystä selittäväksi tekijäksi ja synnytti laajaa kiinnostusta ilmiötä kohtaan. (Duhigg 2016.)

3 Psykologinen turvallisuus tiimityössä

Psykologisesti turvallisessa tiimissä henkilö uskaltaa olla haavoittuvainen ja paljastaa myös keskeneräisyytensä. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua henkilöidenvälisten ja vuorovaikutuksellisten riskien ottamisesta. Jos taas luottamus puuttuu, tiimin jäsenet alkavat tavoitella omaa etuaan tiimin edun kustannuksella. (Aro 2018.)

Käytännössä psykologinen turvallisuus on yhteinen sopimus siitä, että tavoitellaan yhdessä tilaa, jossa jokainen voi tuoda itsensä kokonaisuksi esiin. Jokaisen on voitava tiimissä tuntee, että yhteisö hyväksyy juuri tällaisen ihmisen mukaan, juuri tällä taustalla, tällaisella osaamisella, tällaisilla ominaisuuksilla ja tällaisilla arvoilla. (Rinne 2021.)

Psykologinen turvallisuus tiimityössä näkyy konkreettisesti niin, että halutaan työskennellä yhdessä. Halutaan jakaa muiden kanssa ajatuksia, ideoita ja meneillään olevia työasioita. Kysytään muilta kommentteja, ideoita ja palautetta. Pyydetään kollegoita haastamaan omaa ajattelua ja pyritään yhdessä saamaan parempaa työn tulosta. Halutaan yhdessä jalostaa työtä ja ajattelua.

Psykologinen turvallisuus on henkilökohtainen kokemus, joka poikkeaa erilaisissa vuorovaikutus- ja ihmissuhteissa. Saman tiimin sisällä voi olla monenlaista psykologisen turvallisuuden tunnetta, joihinkin ihmisiin voi olla vahva turvallisuuden ja luottamuksen tunne, kun taas toisiin tunne voi olla vähäisempää. Psykologiseen turvallisuuteen voi kuitenkin jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan ja sen voi sisällyttää myös vaikkapa organisaation henkilöstöstrategiaan.

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa hyvin moneen asiaan. Tiivistettynä se vaikuttaa yksilön suoriutumiseen, innostukseen ja halukkuuteen panostaa työhön. Kuinka paljon yksilö on halukas oppimaan uutta ja antamaan oman panoksensa yhteisten tavoitteiden eteen sekä jakamaan työtä muiden kanssa. Tällöin se vaikuttaa suoraan myös koko tiimin tuloksellisuuteen ja toimintakykyyn, sekä viime kädessä koko organisaation tuloksellisuuteen ja toimintakykyyn. (Lyytinen 2019.)

Psykologisen turvallisuuden edellytys on, että työ raamitetaan suorituskeskeisyyden sijaan oppimisprosessiksi. Ongelmien ratkaisu on ennen kaikkea tiimityötä. Tällaisessa raamitetussa yhteistyössä ihmiset eivät pelkää virheitä vaan ryhtyvät tekemään yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä parempia tuloksia. (Rinne 2021.)

3.1 Luottamus

Psykologista turvallisuutta ei tule sekoittaa suoranaisesti luottamuksen kokemukseen, vaikka näillä on yhteisiä piirteitä. Ero on siinä, että psykologinen turvallisuus koetaan useimmiten ryhmän tasolla. Luottamus puolestaan koetaan useimmiten kahden ihmisen välillä. Luottamus on kuitenkin erittäin tärkeää psykologisen turvallisuuden kannalta. Jos tiimissä ei ole luottamusta, ristiriitoja saatetaan vältellä. (Aro 2018, Edmondson 2019.)

Psykologisen turvallisuuden rinnalla voidaan puhua yhteisluottamuksen kokemuksesta. Se tarkoittaa tiimin kykyä järjestäytyä yhdessä ja suunnata yhdessä kohti haasteita. Kollektiivisesti koettu turvallisuuden kokemus on yhteydessä ongelmanratkaisukykyyn sekä sitoutumiseen. Yhteisluottamus kasvaa tiimin jäsenten itseluottamuksesta ja luottamuksesta toisiin. (Rauhala ym. 2013.)

3.2 Vuorovaikutus

Luottamusta voidaan kuvata sosiaalisen pääoman keskiöksi, johon liittyy vahvasti myös vuorovaikutus. Dialoginen vuorovaikutus luo tiimin jäsenille turvallisuuden tunteen sekä mahdollisuuden samaistua ja sitoutua ryhmään. (Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita miellyttämisen ilmapiiriä. Tiimin jäsenten ei tarvitse olla samaa mieltä tai yrittää miellyttää toisia. Jos ilmapiiri on erityisen kohtelias, rehellisessä vuorovaikutuksessa ei uskalleta olla. Avoimuus voi jäädä taka-alalle eikä psykologisen turvallisuuden kokemus pääse tiimissä kasvamaan. (Edmondson 2019.)

Otetaan esimerkkinä yhteiset kokoukset. Kokouksia on hyvä kunnioittaa ottamalla tavaksi julistaa ne alkaneiksi ja päättyneiksi. Julistaminen voi olla pieni ele, jossa toivotetaan ihmiset tervetulleiksi ja kerrotaan, miksi tapaaminen on kutsuttu koolle. Riippuen kokouksen luonteesta ja tavoitteista aloitukset voivat olla virallisia tai epävirallisia. Jos tapaamisessa on tarkoitus ideoida ja olla luova, on hyvä antaa jokaisen osallistujan kertoa työ kuulumisiansa. Tällainen huomioiminen vahvistaa osallistujien tunnetta siitä, että heidän osallistumisensa on tärkeää ja sillä on arvoa kokonaisuudelle. (Rauhala ym. 2013.)

3.3 Sitoutuminen ja motivaatio

Professori William Kahn määritteli (1990) psykologisen turvallisuuden yhdeksi työntekijää sitouttavaksi tekijäksi. Kun koetaan psykologisen turvallisuuden tunnetta, tullaan avoimemmaksi, motivoituneemmaksi ja sitoudutaan työhön kokonaisvaltaisemmin. Silloin kun tiimeissä suhtaudutaan konflikteihin rakentavasti, keskustellaan ihmiseltä ihmiselle, harjoi-

tetaan yhdessä uteliaisuutta ja pyydetään usein palautetta, voidaan psykologisen turvallisuuden tunnetta vahvistaa sekä lisätä oppimista, sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä saavuttaa parempaa suoriutumista. (Delizonna 2017.)

Yksilön rooli tiimissä vaikuttaa huomattavan paljon siihen, miten sitoutunut hän on. Jos hänellä on jokin tietty tiimin tavoitetta edistävä erityisrooli, sitoutumisen aste yleensä kasvaa. Tiimin tavoitteilla on muutenkin suuri merkitys sitoutumiseen. Jos tiimin tavoitteet ovat selkeät, sitoutuminen on korkeammalla tasolla kuin sellaisessa tiimissä, jonka tavoitteet eivät ole selkeitä tai niitä ei ole viestitty selkeästi. (Helin 2006.)

3.4 Esihenkilöt ja johto suunnan näyttäjinä

Johto- ja esihenkilöasemassa olevien esimerkillisellä toiminnalla luoda psykologista turvallisuutta on suuri merkitys koko organisaatiokulttuurin kannalta. Kun esihenkilö avoimesti kommunikoi omasta inhimillisestä keskeneräisyydestään tai tekemistään virheistä, syntyy alaisillekin tunne, että he voivat puhua kaikenlaisista asioista avoimesti. Sama pätee palautteen pyytämiseen ja antamiseen. Kun esihenkilö- tai johtoasemassa oleva pyytää palautetta alaisiltaan, rohkaisee se kaikkia työyhteisön jäseniä palautteen pyytämiseen ja palautteen antamiseen. (Lyytinen 2019.)

Vuorovaikutuskulttuuria tulee johtaa. Yhteisön vuorovaikuttamisen laatuun ja vuorovaikutuksesta syntyvään energiaan vaikutetaan omalla esimerkillä. Organisaation kulttuuri muodostuu johtajiensa näköiseksi. Esimerkiksi se miten tulee tilanteisiin johtajana ja vuorovaikuttaa ihmisten kanssa tarttuu myös muihin.

Työntekijät sitoutuvat organisaation vahvemmin, kun esihenkilö osaa luoda tunneyhteyden. Tunneyhteyden mahdollisuus syntyy yleensä lyhyissä kohtaamisissa, joita ei usein osata huomioida johtamisessa ja kommunikoinnissa. Myös kuuntelemisen taito on merkityksellinen. Arvostava kuuntelu lähtee läsnäolosta.

Psykologinen perustarve on kuulluksi tuleminen. Itseluottamuksen kannalta kuulluksi ja nähdyksi tuleminen on keskeisessä asemassa, jotta jokainen voi kokea olevansa arvostettu. Esihenkilön kyky kuunnella ja nähdä ihmiset on myönteisen tunnetilan kannalta tärkeää. Hyviin vuorovaikutustaitoihin sisältyy sekä kuunteleminen että keskustelutaidot. Valitettavan usein ihmiset kokevat työpäivän jälkeen, etteivät taaskaan tullut kuulluksi esihenkilön ja kollegoideni taholta. Uteliaisuus ja aito kuunteleminen ovat siis avainasemassa kohtaamisissa. Ajatusten työstäminen yhdessä muiden kanssa rakentaa itseluottamusta. Tunne, että kukaan ei kuuntele tai arvosta, heikentää itseluottamusta ja laskee organisaation hyvinvointia sekä tuottavuutta. (Rauhala ym. 2013.)

Edmondsonin (2019) mukaan johtamisen ja vallan vaikutus voi näkyä yrityksen toimintakulttuurissa esimerkiksi siten, että mitään, mitä johto on tehnyt tai päättänyt, ei uskalleta kyseenalaistaa ääneen. Johdon olisi tärkeää pysähtyä aiheen ääneen, jos tunnustetaan edellä mainittu. Usein halutaan rekrytoida osaavaa henkilöstöä organisaatioon, ja sitten kuitenkin he eivät saa tai uskalla kyseenalaistaa ja haastaa totuttua ajattelua tai toimintatapoja. Suurin osa ihmisistä kokee olemassa olevien toimintatapojen haastamisen pelottavaksi. Ihmisen on todella koettava olevansa hyväksytty mielipiteineen ja omana itsenään, jotta hän pystyy kyseenalaistamaan ääneen. Jos johdon johonkin tulisi kiinnittää huomiota omassa toiminnassaan, niin pohtimaan sitä, mitä kaikkea voi omalla toiminnallaan tehdä vahvistaakseen jokaisen kokemaa psykologista turvaa niin, että ihmiset todella uskaltavat puhua ajatuksiaan ääneen. (Rinne 2021.)

4 Psykologinen turvallisuus etätyössä

Työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Voidaan kuitenkin todeta, että etätyö on tullut jäädäkseen koronapandemian jälkeenkin. Etätyön yleistyessä tulisi ottaa huomioon, että työhyvinvoinnin edellytyksiä täytyy miettiä uusilla tavoilla (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022). Etätyö käsitteenä on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Työtä voi tehdä myös lähityössä toimistolla. Olennaista on mahdollisuus hyödyntää tietotekniikkaa työssä, jolloin työn tekeminen ei ole paikka riippuvainen (Tilastokeskus s.a).

Moderni organisaatio priorisoi sen tärkeimmän resurssin eli henkilöstön hyvinvoinnin. Työntekijän huolet ja ongelmat saattavat jäädä helpommin huomaamatta etätöissä, kun kasvokkain tapaamiset ovat harvassa. Työkykyyn liittyvät haasteet saattavat kasvaa suuriksi, ennen kuin muu työyhteisö havaitsee ne. Näin ollen etätyö vaatii esihenkilöiltä ja työnantajilta uudenlaisia käytäntöjä ja vuorovaikutustaitoja. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022.)

4.1 Vuorovaikutuksen merkitys ja ryhmähengen vahvistaminen

Etätyössä on tärkeää luoda käytäntö, jossa ihmiset ovat yhteydessä keskenään. Esihenkilö voi systemaattisesti pitää huolen siitä, että yhteys jokaiseen säilyy esimerkiksi olemalla dialogisesti yhteydessä päivittäin ainakin yhteen tiimin jäseneseen. Tiimin jäsenet voivat pitää esimerkiksi virtuaalisia kahveja tai pitää välillä etäyhteyttä keskenään auki, vaikka tekisivät omia töitään. Keinoja on monia, miten yhteyttä voi etänä luoda. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että sen eteen pitää todella nähdä vaivaa. (Rinne 2021.)

Jos joku on esimerkiksi juuri valvonut edellisen yön sairaan lapsensa vierellä, voi olla muille hyvä tietää väsymyksen syy, ettei tehdä vääriä oletuksia henkilön motivoitumisesta tai asennoitumisesta jottain tilannetta kohtaan työssä. Näin tällaisen henkilön voidaan antaa olla kyseisessä tilanteessa normaalia vetäytyneempi. Tai vaikkapa henkilö, joka on kuukausien yrittämisen ja kovan työskentelyn jälkeen saanut myöntävän päätöksen hankkeelle tai projektin päätökseen, voidaan yhdessä onnitella ja ymmärtää, miksi hän on erityisen innostunut ja hyväntuulinen. Ihmisten huolet ja innostukset saavat olla olemassa ja niitä voidaan hyödyntää ja ottaa huomioon tilanteen johtamisessa. Tämä vahvistaa ihmisten kokemusta siitä, että heidät otetaan tosissaan ja he saavat tehdä työtään omista vahvuuksistaan käsin, eikä heillä ole tunne, että täytyisi olla jotenkin toisenlainen. (Rauhala ym. 2013.)

4.2 Digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen

Kasvokkain tapahtuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen on totuttu, jossa voi välittömästi tulkita muiden eleitä, äänensävyjä ja sanavalintoja. Digitaalinen vuorovaikutus toisten tulkitsemiseen on huomattavasti haastavampaa. Esimerkiksi virtuaalisten kokousten pitkät monologit, kiusalliselta tuntuvat hiljaisuuden hetket ja päällekkäin puhuminen saattaa turhauttaa. Myös pelkän äänen, kirjallisen viestin tai videokuvankin perusteella tulkinta voi mennä pieleen ja voi syntyä väärinymmärrystä. Jos käytäntönä on pitää kameratkin pois päältä, on haastavaa tunnistaa ja tulkita muiden reaktioita pelkästä äänestä tai hiljaisuudesta. Jatkuva sähköpostitulva ja paljon huomiota vaativat chat-keskustelut pikaviestein saattavat usein viestinnän helpottamisen sijaan kuormittaa ja viedä aikaa työnteon lomassa.

Etätyössä teknologiset viestintäratkaisut ovat edellytys etätyön onnistumiselle. Erilaisia työkaluja digitaaliseen vuorovaikutukseen on paljon, joten ensisijaisen tärkeää on valita mitkä työkalut palvelevat parhaiten juuri tätä työyhteisöä, kuinka monta eri kanavaa todella tarvitaan ja mikä kunkin kanavan rooli on suhteessa työskentelyyn ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuskanavien onnistunut käyttö edellyttää, että kaikki organisaatiossa tietävät mihin tarkoitukseen mikäkin kanava on, onko kyseessä esimerkiksi tiedotuskanava, muodollisempaan keskusteluun tarkoitettu kanava tai yhteisöllisyyttä tukeva avoimen keskustelun kanava, jossa on mahdollista purkaa myös työpaineita. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022.)

5 Tutkimuksen toteutus

Työhyvinvointi ilmiönä on kiinnostanut minua pitkään. Olen työskennellyt useassa eri organisaatiossa ja kokenut itse käytännössä, miten erilaiset organisaatio kulttuurit vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Hahmotellessani opinnäytetyön aihetta oli selvää, että halusin aiheen liittyvän psykologiseen turvallisuuteen, koska koen sen yhdeksi tärkeimmistä asioista työpaikassa viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Perehtyessäni syvemmin psykologiseen turvallisuuteen työelämän ilmiönä pystyin hyvin soveltamaan aihetta käytäntöön aikaisemmissa työpaikoissani. Organisaatioihin missä olen kokenut vahvaa psykologista turvallisuutta, sekä organisaatioita missä kokemus on ollut vähäisempää.

Hybridityön näkökulman halusin sisällyttää tutkimukseeni, koska koronapandemian myötä ihmisten mahdollisuus tehdä etätöitä on entisestään korostunut. Muutos uudenlaiseen etä- ja läsnätyötä yhdistelevään työelämään eli hybridityömalliin siirtyminen on tuonut työntekijöille enemmän vaikutusvaltaa työolosuhteisiinsa kuin koskaan aikaisemmin (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022). Myös tutkimuksen toimeksiantaja organisaatiossa työskennellään pääasiassa hybridityömallilla. Hybridityötä tekevillä on yksi pakollinen lähityöpäivä kuukausittain. Muuten he voivat valita vapaasti työskentelevätkö etä- vai lähityössä. Tämän tutkimuksen vastaajajoukko on rajattu vain hybridityötä tekeviin.

5.1 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi, kun ehdotin aihetta toimeksiantajalleni. Hän kiinnostui aiheesta ja totesi, että aihe on erittäin tärkeä ja heillä voisi olla tarvetta aiheen tutkimiselle. Sovimme, että voin tehdä tutkimuksen kyselylomakkeella. Ennen varsinaisen kyselytutkimuksen toteuttamista perehdyin aiheeseen syvemmin hankkimalla tietoperustaa työlleni kirjallisuutta, ammattilaisjulkaisuja ja aiempia tutkimuksia hyödyntäen. Tutustuin psykologisen turvallisuuden, etätöiden, hybridityön ja työhyvinvoinnin teemoihin.

Tietoperustan kokoamisen yhteydessä aloin määritellä tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Kun ne alkoivat olla selkeät, rajasin kyselytutkimuksen kysymykset vuorovaikutuksen, luottamuksen, työn merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen teemoihin. Edellä olevat teemat toistuivat tietoperustan materiaaleissa olevan keskeisiä mittareita psykologisessa turvallisuudessa. Olin aiemmin päätyntä laadulliseen tutkimusmenetelmään, johon kuitenkin kyselytutkimuksen kokoamisen edetessä yhdistettiin myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä.

Suunnittelimme toimeksiantajan kanssa vastaajajoukoksi organisaatio X:n henkilöstöä asiakkuuden ja viestinnän yksiköstä. Viitekehys oli rajattu niin että vastaajilla tuli olla käytössä hybridityömalli. Tämän jälkeen laadin kyselylomakkeen Webropol- kyselytyökalulla. Lähetin kyselyn tutkimusjoukolle vastattavaksi luomalla Webropol-kyselyyn linkin, jonka lähetin heidän sähköposteihinsa. Kyselyyn oli vastausaikaa hieman yli viikko. Vastaukset käsiteltiin anonyymeina. Linkki kyselyyn jaettiin noin 45 vastaajalle ja vastauksia saatiin kerättyä 19 kappaletta.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa hyödynnettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2021a). Laadullinen kyselytutkimus on epämuodollisempi tutkimustapa, jolla halutaan saada syvällisempää tietoa vastaajien perusteluista ja vaikuttimista. Tavoitteena on ymmärtää aihe, asia tai ongelma syvällisesti yksilön näkökulmasta. (Survey Monkey 1999-2022a.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu aiheen tai kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. (Jyväskylän yliopisto 2021b.) Määrällinen tutkimus on suunniteltu keräämään faktoja ja lukuja. Määrälliset tiedot ovat jäsennellyjä ja luonteeltaan tilastotieteellisiä, joilla on tarkoitus mitata aihetta. Määrällinen menetelmä tarjoaa tukea, kun tehdään yleisiä johtopäätöksiä tutkimusaineistosta. (Survey Monkey 1999-2022b.)

Ihmistieteelliset tutkimusmenetelmät, joissa tutkitaan ihmisten toimintaa, yhteiskuntaa ja kulttuuria on tapana luokitella laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Jaottelu on perusteltu siinä mielessä, että laadulliset ja määrälliset otteet pohjautuvat erilaiselle osaamiselle. Kyse on menetelmien käytön työnjaosta eikä yhteensopimattomista menetelmistä. Samassa tutkimuksessa voidaan yhdistellä molempia. (Vuori s.a.a.) Määrälliset ja laadulliset tutkimukset ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä, jotka voi yhdistää kyselytutkimukseen, jotta saadaan laajoja ja syvällisiä tuloksia. Määrällisistä tiedoista saa luvut, jotka todistavat tutkimuksen laajemmat yleiset näkökulmat. Laadullisista tiedoista saa syvällisempiä yksityiskohtia, joiden ansiosta voidaan ymmärtää johtopäätöksen merkityksen. (Survey Monkey 1999-2022b.)

Kyselytutkimuksissa avoimiin kysymyksiin voi antaa laadullisia vastauksia sen sijaan, että vastaajien pitäisi valita ennalta määrättyjen vastausten luettelosta. Tämä tapa antaa vastaajille vapauden sanoa juuri sen, mitä he haluavat sanoa, ja näin saatujen syvällisten tietojen avulla voidaan saada selville ennakoimattomia mahdollisuuksia tai ongelmia. Näitä laadullisia tietoja voidaan käyttää tukemaan kyselytutkimuksessa kerättyä määrällistä numerotietoa. Suorat lainaukset vastaajajoukon kommentteista tai esimerkit muodostavat usein tehokkaampia toteamuksia kuin keskiarvot tai prosenttiosuudet. (Survey Monkey 1999-2022a.)

5.3 Tutkimusaineiston keräys

Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselyllä, joka laadittiin Webropol-kyselytyökalulla. Kyselyyn vastattiin täysin anonymisti. Kysely sisälsi yhteensä 13 kysymystä. Esitietoja kysyttiin kolmella kysymyksellä ja loput 10 kysymystä oli jaettu kahden eri teeman alle, jotka olivat vuorovaikutus ja luottamus sekä työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen. Kyselyssä oli avoimia sekä strukturoituja kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset olivat väittämiä, joihin annettiin arviot 1–5 arviointitalukolla, joita kuvataan tarkemmin tutkimus tuloksien esittelyssä. Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin myös monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset tukivat strukturoitujen kysymysten määrällistä ja numeraalista tietoa syventämällä vastauksia yksityiskohtaisemmiksi, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus tarkentaa vastauksia sekä antaa kehitysideoita kunkin teeman sekä kysymyksen aiheisiin.

5.4 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineistoa voi analysoida usealla eri menetelmällä. Aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaiseen ongelmaan tutkimuksella halutaan vastauksia. Tietynlaisten ongelmien ratkaisemiseen on luontevaa valita sopivat analyysimenetelmät. Analyysimenetelmien perusjaotteluna pidetään jakoa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Useat analyysimenetelmät voivat kuitenkin asettua määrällisten ja laadullisten analyysitapojen välille. (Jyväskylän yliopisto 2009.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin molempia, laadullisia ja määrällisiä menetelmiä tutkimustulosten analysoinnissa. Lomakekyselynä toteutettu tutkimus yhdisteli laadullista sekä määrällistä tutkimusta, joten myös tulosten analysoinnissa käytettiin molempia menetelmiä. Osassa tutkimuskysymyksistä kysyttävää asiaa mitattiin ensin määrällisin menetelmin strukturoidulla kysymyksellä ja samaa asiaa kysyttiin vielä laadullisin menetelmin avoimella kysymyksellä, jolloin aiheesta saatiin syvällisempää tietoa.

Laadullista analyysia voi toteuttaa usealla erilaisella menetelmällä ja laadullinen tutkimus voi kytkeytyä moniin eri tieteen suuntauksiin. Osa laadullisista menetelmistä liittyy kiinte-

ästi tietyntyyppisiin väljempisiin aineiston käsittelytapoihin. Laadullisissa menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkityksiin, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2021c.) Laadullisen analyysin yleiset analyysitavat on jaoteltu koodaamiseen, laadulliseen sisällönanalyysiin, teemoitteluun, tyypittelyyn sekä tapahtumakulun kuvaukseen. Laadullinen sisällönanalyysi ja teemoittelu ovat analyysitapoja, joissa keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto välittää tietoa, mistä haastateltavat puhuvat ja mitä asioita tekstissä käsitellään. (Vuori s.a.b.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemoittelua laadullista analyysiä tehtäessä.

Teemoittelussa aineistosta löydetään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat (Eskola & Suoranta 2008). Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä ja yksi sisällönanalyysin muodoista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Tutkimustuloksissa esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä lainauksia aineistosta eli sitaatteja. Niiden tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua ja samalla kertoa lukijalle siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. (Juhila s.a.)

Laadullisen analyysin parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista analyysia, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen analyysin välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Osa analyysimenetelmistä perustuu vahvasti laadullisen tutkimuksen tai määrällisen tutkimuksen suuntaukseen. Toisaalta monet menetelmät asettuvat lähtökohdiltaan suuntausten ääripäiden välimaastoon. (Jyväskylän yliopisto 2021c.)

Määrällisellä analyysillä pyritään selvittämään esimerkiksi erilaisia ilmiöiden syy-seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä numeroiden ja tilastojen avulla. Määrälliseen analyysiin sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Tyypillisesti määrällinen analyysi aloitetaan tilastollisella kuvaavalla analyysillä. Määrällisiä analyysimenetelmiä käytettäessä on koko tutkimusprosessi yleensä hahmoteltava jo etukäteen, sillä ongelmanasetteluun, aineiston hankintaan sekä analyysimenetelmään liittyvät valinnat vaikuttavat toisiinsa. Määrällisen analyysin parina pidetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2021d.) Tämän opinnäytetyön lomakekyselyn määrällisten kysymysten tulokset havainnollistettiin numeraalisilla taulukoilla ja kuvioilla analysoiden niitä myös tekstissä auki.

6 Tutkimuksen tulokset

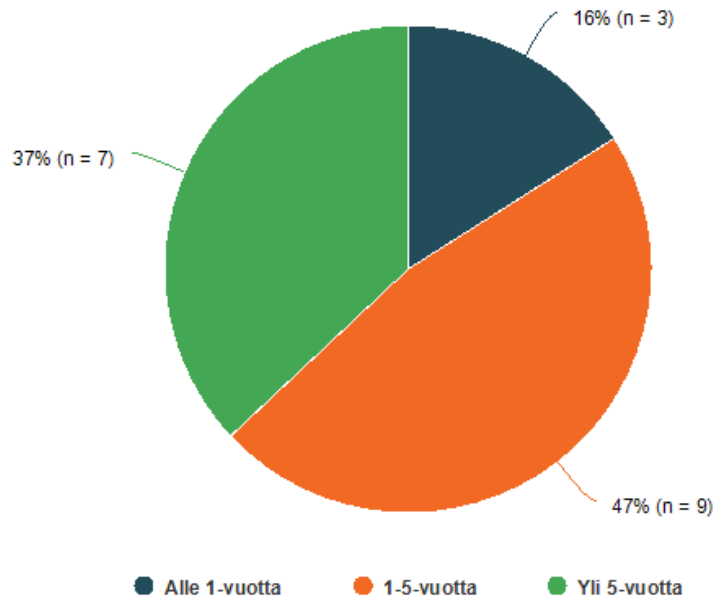
Tässä luvussa esitellään lomakekyselyn avulla saadut tutkimustulokset. Tulokset esitellään lomakekyselyn teemojen mukaan samassa järjestyksessä kuin ne ovat kysytyt itse lomakkeessa. Tulosten esittelyn lomassa esitellään myös yhteenvetoja keskeisistä vastauksista osaan kysymyksistä, jotka olivat kysymyksinä laajempia kokonaisuuksia. Kyselyn alussa tiedusteltiin taustatietoja ja tämän jälkeen siirryttiin teemoihin, joita oli kaksi. Teemat oli nimetty seuraavasti: vuorovaikutus ja luottamus sekä työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen.

Määrällisen menetelmän kysymysten tulokset on kuvattu kuvilla ja taulukoilla, joissa vastaajien ja annettujen vastausten lukumäärä on kuvattu $n =$ lukumäärä. Tulokset on esitetty myös prosentti (%) osuuksina vastaajien määrän sekä annettujen vastausten määrän osalta. Laadullisen menetelmän avoimien kysymysten tuloksia on esitelty suorina lainauksina annetuista vastauksista.

6.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa oli kolme kysymystä, joissa kartoitettiin tämänhetkistä työsuhteen kestoa organisaatio X:n palveluksessa, pääasiallista työskentelytapaa etä- ja lähityön välillä sekä etätyöskentely mahdollisuuden tärkeyttä.

Kyselyyn vastanneista yhdeksästätoista henkilöstä lähes puolet olivat olleet organisaatio X:n palveluksessa 1–5 vuotta. Vastaajista merkittävä määrä oli työskennellyt organisaatio X:n palveluksessa yli 5-vuotta. Kolme henkilöä vastanneista oli työskennellyt organisaatiossa alle yhden vuoden. Kuva 1. havainnollistaa vastaajajoukon tämänhetkistä työsuhteen pituutta organisaatio X:n palveluksessa.



Kuva 1. Työsuhteen pituuden jakaumat (n=19).

Toisessa taustatietojen kysymyksessä tiedusteltiin pääasiallista työskentelytapaa etä- ja lähityön välillä. Vaihtoehdot olivat pääasiassa etätyö, pääasiassa lähityö tai noin puolet työajasta etätyössä ja puolet lähityössä. Vaihtoehdoista valittiin yksi. Lähes kaikki vastaajista työskentelivät pääasiassa etätyössä. Vain yksi henkilö vastasi työskentelevänsä pääasiassa lähityössä ja kaksi henkilöä noin puolet työajasta etätyössä ja puolet lähityössä.

Taulukko 1. havainnollistaa vastaajien lukumäärän ja prosenttiosuuden kussakin vaihtoehdossa.

Taulukko 1. Työskentelytavan jakaumat (n=19).

	n	%
Pääasiassa etätyöskentely (yli 80 % työstä etänä)	16	84,2 %
Pääasiassa lähityöskentely (yli 80 % työstä toimipisteessä)	1	5,3 %
Sekä etä- että lähityöskentely (noin 50 % etä- ja 50 % lähityöskentelyä)	2	10,5 %

Kolmannessa taustatieto kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka suurella todennäköisyydellä vastaajat olisivat organisaatio X:n palveluksessa, mikäli etätyön tekeminen ei olisi mahdollista. Suurin osa vastaajista koki etätyön olevan tärkeää ja arvioi olevansa nykyisessä työpaikassaan hyvin pienellä todennäköisyydellä, mikäli etätyö ei olisi mahdollista. Vähemmistölle vastaajista etätyön mahdollisuus ei ollut tärkeää ja he arvioivat työskentelevänsä organisaatio X:n palveluksessa hyvin suurella todennäköisyydellä ilman etätyömahdollisuuttakin. Kaksi vastaajista ei osanneet sanoa. Taulukko 2. havainnollistaa vastaajien lukumäärän ja prosenttiosuuden kussakin vaihtoehdossa.

Taulukko 2. Etätyön merkitys nykyisessä työsuhteessa (n=19)

	n	%
Hyvin suurella todennäköisyydellä, etätyön mahdollisuus ei ole minulle tärkeää.	3	15,8 %
Hyvin pienellä todennäköisyydellä, etätyön mahdollisuus on minulle tärkeää.	14	73,7 %
En osaa sanoa	2	10,5 %

6.2 Vuorovaikutus ja luottamus

Kyselyn toisessa osiossa käsiteltiin ensimmäistä teemaa, vuorovaikutusta ja luottamusta. Tämä teema oli kyselyn laajin, joka sisälsi 6 kysymystä. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, asteikko kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä.

Teeman ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin määrällisellä menetelmällä, eli matriisi asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) vastaajien kokemuksia viiteen eri väittämään. Taulukko 3. kuvaa väittämät, vastaajien antamat arviot väittämiin prosenttiosuuk-
sina, vastauksien keskiarvon kuhunkin väittämään sekä vastauksien mediaanin kuhunkin väittämään. Väittämässä ”Työyhteisössäni mahdollistetaan riittävästi aikaa yhteisille ta-
paamisille ja kokouksille” tulokset olivat heikoimmat, sillä vastaajista 63,2 % oli antanut väitteelle arviot 1–2 (täysin eri mieltä – osittain eri mieltä). Vahvin tulos saatiin väittämästä ”Koen olevani tärkeä osa tiimiäni, riippumatta siitä työskentelenkö lähi- vai etätyössä”. Vastaajista 89,5 % oli antaneet väittämälle arviot 4–5 (osittain samaa mieltä – täysin sa-
maa mieltä). Lopuissa kolmessa väittämässä keskiarvotulokset olivat hieman keskitasoa (arvio 3 = ei samaa eikä eri mieltä) korkeammat.

Taulukko 3. Vastaustulokset vuorovaikutuksen ja luottamuksen väittämiin (n=19).

	1	2	3	4	5	Kes- kiarvo	Medi- aani
Työyhteisössäni on avoin keskustelukulttuuri	0,0 %	21,0 %	26,3 %	47,4 %	5,3 %	3,4	4,0
Työyhteisössäni rohkaistaan tuomaan epäkohtia esiin	0,0 %	31,6 %	15,8 %	31,6 %	21,0 %	3,4	4,0
Työyhteisössäni arvostetaan jokaisen näkemystä ja kannustetaan rakentavaan keskusteluun	0,0 %	15,8 %	36,8 %	31,6 %	15,8 %	3,5	3,0
Työyhteisössäni mahdollistetaan riittävästi aikaa yhteisille tapaamisille ja kokouksille	26,3 %	36,9 %	10,5 %	10,5 %	15,8 %	2,5	2,0
Koen olevani tärkeä osa tiimiäni, riippumatta siitä työskentelekö lähi- vai etätyössä	0,0 %	5,2 %	5,3 %	42,1 %	47,4 %	4,3	4,0

Toisessa teeman kysymyksessä haluttiin selvittää syvällisemmin vastaajien kokemuksia teeman ensimmäisen kysymyksen väittämiin. Niinpä teeman toinen kysymys oli avoin, jossa pyydettiin vastaajia kertomaan lisää kokemuksistaan kysymyksen 4. väittämiin. Vastauksia saatiin kerättyä kymmeneltä henkilöltä. Kuudessa vastauksessa korostettiin, ettei yhteisille tapaamisille tai kokouksille ole riittävästi varattu aikaa, joka annettujen vastausten mukaan on yhteydessä heikentävästi avoimen keskustelukulttuuriin kokemukseen ja mahdollisuuteen tuoda omia ajatuksia ja näkemyksiä esiin. Alla suoria lainauksia annetuista vastauksista.

”Korostan sitä, että aivan liian vähän aikaa on yhteisille kokouksille ja tapaamisille, niille olisi todellakin tarvetta. Työ on niin hektistä ja koko ajan muutoksia, että näitä pitäisi pystyä puremaan yhdessä enemmän. Liian kova paine tämän vuoksi yksilötason suorittamisessa.”

” Aikaa ei ole yhteisille keskusteluhetkille ja virallisetkin palaverit loppuvat usein kesken aiheen.”

” Työyhteisössä ei varata tarpeeksi aikaa avoimelle keskustelulle. Keskustelut koostuvat lähinnä palavereista, eikä niissä pääse tuomaan omia näkemyksiä esille. Työyhteisössä on hieman ristiriita

sen välillä, että kannustetaan sanomaan mielipiteitä mutta ei järjestetä tilaa/aikaa tälle. Lisäksi, kun työskennellään etänä, niin on haastavaa tuoda asioita ilmi virtuaalisissa kokouksissa.”

”Yhteisiä keskusteluja ja epävirallisempiakin tilaisuuksia saisi olla enemmän, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyisi.”

Organisaatio X työllistää noin 1300 henkilöä. Vastausten perusteella kokemus työyhteisön keskustelukulttuurista voi olla erilaista riippuen onko kyseessä esimerkiksi oma tiimi tai organisaation muut tiimit. Kokemus keskustelukulttuurista voi muuttua myös yksilötasolla riippuen kenen kanssa keskustellaan. Alla suoria lainauksia annetuista vastauksista:

”Mielestäni organisaatio X:n kulttuuri ei ylipäänsä ole kovin avoin tai rakentava, vaan vahvat persoonat jyräävät. Organisaatio X:ssä on oikeastaan monta, toisistaan erillään olevaa toiminta- ja tapakulttuuria.”

”Omassa tiimissä koen, että keskustelukulttuuri on avoin ja epäkohtia voi tuoda esiin ja että olen tärkeä osa tiimiäni. Laajemmin ajateltuna yksikön tai organisaation tasolla taas vähän vähemmän.”

”Riippumatta määritelmästä, on tosi pienestä kiinni, missä porukassa on luontevaa puhua omana itsenään. Tunteeseen voi vaikuttaa vain yhden ihmisen paikalla-/poissaolo muuten samassa porukassa.”

Vastauksien pohjalta kokemus siitä, että jokaisen näkemystä arvostetaan voi olla haasteellista toteuttaa, jos keskusteluun ei ole tarpeeksi aikaa yhteisissä kohtaamisissa.

”Mielestäni olisi hyvä tehdä tapaamisten alussa selväksi, että jokainen saa puhua oman puheenvuoronsa loppuun ja keskustelun vetäjän tulisi pitää tästä asiasta huolta. Tämä lisäisi kokemusta siitä, että oma näkemys on arvokas.”

Teeman kolmas kysymys, lomakkeen kysymys 6. oli myös avoin kysymys, jossa selvitettiin vastaajien kokemuksia palautekulttuurista. Kysymyksessä tarkennettiin palautteella tarkoitettavan sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Kysymykseen saatiin vastaus 13 henkilöltä. Vastauksissa korostui, että palautetta saa itse pääsääntöisesti säännöllisissä arviointikeskusteluissa, joita organisaatio X:ssä pidetään henkilöstölle 1–2 kertaa vuodessa. Kahdeksan henkilöä koki, ettei palautetta saa riittävästi ja viiden henkilön kokemuksen mukaan palautetta on puolestaan saanut riittävästi. Vastauksien pohjalta koettiin, että palautetta pystyy itse antamaan, mutta positiivisen palautteen anto koettiin helpommaksi. Kolme vastaajista kertoi itse pyytäneensä palautetta työstään.

”Olen saanut palautetta arviointikeskustelujen yhteydessä, mutta mielestäni sitä olisi hyvä saada enemmän/säännöllisemmin pitkin vuotta eri asiayhteyksissä.”

”Toivoisin enemmän palautetta ja tukea ammatilliseen kehittymiseen. Kokouksessa toki todetaan kiitos ja hyvää työtä, mutta olisi inspiroivampaa, että olisi joku osaava kollega, kenen kanssa pallorella ajatuksia säännöllisesti ja saada validointia/uusia näkökulmia.”

”Koen, että palautetta saa melko harvoin. Palautetta saa tuloskeskusteluissa, ja niitä toki järjestetään harvoin.”

"Koen saavani riittävästi palautetta työstä, vaikka sitä ei paljon annetakaan. En koe sitä itselleni niin tarpeelliseksi. Koen sen mukavana, että työtä saa tehdä hyvin itsenäisesti."

Palautteen antamista muille ja palautteen pyytämistä itselle kommentoitiin vastauksissa seuraavasti:

"Olen pyytänyt palautetta aiemmissa kehityskeskusteluissa, joiden jälkeen palautteen saaminen on lisääntynyt."

"Palautteenannon tärkeys korostuu etenkin, kun tehdään paljon etätöitä."

"Voin antaa itse palautetta, positiivisen palautteen antaminen kollegoille on helpompaa."

"Olen palautetta pyytänytkin, mutta esihenkilöni ovat sen verran etäällä tekemisestäni, etteivät he mitenkään pysty tätä tarjoamaan."

Teeman neljäs kysymys ja lomakkeen 7. kysymys jatkui myös avoimena kysymyksenä. Kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien kokemuksia organisaatio X:n käyttämistä vuorovaikutuskanavista, jotka perustuvat pääasiassa sähköisiin kanaviin ja virtuaaliseen vuorovaikutukseen, koska työtä tehdään suurimmaksi osaksi etänä. Organisaatio X:n käyttämät pääasialliset vuorovaikutuskanavat ovat chat-ryhmät, videopalaverit, sähköposti ja lähikokoukset paikan päällä toimipisteellä. Kysymystä tarkennettiin pyytämällä vastaajien kokemusta siitä, onko vuorovaikutuksen mahdollisuus edellä mainituissa kanavissa heidän mielestään riittävää, avointa ja että tuntee tulleensa kuulluksi. Kysymykseen saatiin vastaus 14 henkilöltä. Seuraavaksi suoria lainauksia annetuista vastauksista liittyen vuorovaikutuksen riittävyyteen eri kanavissa:

"Sähköisissä kanavissa asiat jäävät aivan liian suppeiksi, siksi olisi tarvetta enemmän lähikokouksiin ja paljon useammin kuin nyt. Tällaisenaan ei riittävä."

"Koen, että viestintäkanavamme toimivat hyvin ja tulen niissä kuulluksi. Ymmärrän, että työmme luonne vaikuttaa esim. chat-keskusteluihin ja vastaukset ovat usein nopeita ja karsittuja, koska niitä kirjoitetaan oman työn ohessa, mahdollisesti kiireisessä tilanteessakin."

"Videopalavereissa saattaa olla, että asiassa mennään nopeasti esim. yhden/muutaman kommentin jälkeen eteenpäin, enkä sitten enää kehtaa palata asiaan, vaikka siitä olisikin jotain sanottavaa."

"Koen chat-ryhmät hyväksi, mutta ongelma niissä on se, että niitä ei työn lomassa välttämättä paljoa ehdi seuramaan, koska huomio pitää pitää työtehtävissä. Näin ollen sieltä saattaa jäädä asioita huomaamatta tai ei ehdi reagoida johonkin asiaan ajoissa, oli kyse sitten työasioista tai jostain muusta."

Seuraavaksi suoria lainauksia annetuista vastauksista liittyen avoimuuteen ja kuulluksi tulemiseen eri vuorovaikutuskanavissa:

"Lähikokouksissa en koe aina tulevani kuulluksi, koska ryhmän dynamiikka on sellainen, että toiset ottavat paljon tilaa, ja mahdollisesti keskeyttävätkin. Toinen asia, jonka koen haasteelliseksi, on puheenvuoron ottaminen Skypessä. Minulle on äärimmäisen vaikeaa keskeyttää ketään, joten mielestäni sellainen viittaamisnappula skypeen olisi mukava. Liputan muutenkin sellaisten selkeiden puheenvuorojen puolesta: yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Siitä tulee olo, että oma näkemys on arvostettu ja tärkeä."

”Etätyöskentelyssä on mielestäni suurentunut väärinymmärryksen riski, ja potentiaalisesti korkeampi kynnys lähteä kysymään täsmennyksiä. Se myös passivoi: ihmiset antavat toisilleen vähemmän palautetta ja jakavat vähemmän ajatuksiaan kuin livenä. Emme käytä oikeastaan koskaan videokameraa kokouksissa, ja myöskään kirjallisesti chättillessä et saa luettua muiden kasvoilta hienovaraisiakaan reaktioita.

Pitkän korona-ajan, yksin mustalle ruudulle puhumisen ja myös vaihtuvuuden takia tutustuminen kollegoihin on hidastunut, joten joutuu olemaan tietoisempi sanavalinnoistaan, kun ei tiedä toisen persoonasta/työskentelytyylistä/asenteesta jne. tarpeeksi. Perus-asialinjalla mennään, mikä ei ole hirveän hyvä tiimiin ja organisaatioon sitoutumisen tai kehittämisen kannalta. Jää myös paljon yksilön rohkeuden/persoonan jne. varaan, mitä rohkenee ja viitsii ottaa puheeksi ja kenen kanssa. Ongelma ei mielestäni ole varsinaisesti etätyössä itsessään, vaan sen johtamisessa ja tukemisessa esim. fasilitointiosaamisen jne. menetelmien avulla.”

”Vuorovaikutus on vaihtelevaa. Koen, että välillä asioita saa sanoa ja välillä koitetaan kieltää asioista puhuminen. Koen, että pitäisi olla parempi mahdollisuus avoimeen keskusteluun.”

”Mielestäni kasvokkaista vuorovaikutusta tarvitaan ehdottomasti. Chat-skyperiryhmät ovat hyviä matkan kynnyksen yhteydenpitoon ja tiedonvaihtoon. Mieluummin muutama viikkokokous kuin sähköpostien vaihtoa, koska luetun tekstin voi helposti ymmärtää monella tavalla. Ei-kasvokkaisessa viestinnässä jokaisen tulee pitää huoli siitä, että osallistuu aktiivisesti ja antaa myös muille puheenpuoron. On helppo jäädä kuuntelemaan kokousta passiivisesti taustalle.”

”Koen, että esimiehillä olisi paljon petrattavaa avoimen ilmapiirin luomiseen. Kokoustamme paljon skypessä ja esimiehillä ei koskaan ole kameraa päällä, joka tekee heistä todella etäisen. On hankala luoda kunnon avointa vuorovaikutussuhdetta henkilöön, jota ei koskaan näe. En missään nimessä tarkoita, että kamerat pitäisi pitää koko ajan auki, mutta edes hetkellinen ihmisen näkeminen kokouksissa toisi erilaista avoimuutta tilanteeseen.”

Teeman viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä siitä, missä asioissa he kokevat kehittämisen tarvetta työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa oli annettu yhdeksän valmista vaihtoehtoa ja kymmenes vaihtoehto oli avoin, johon sai kertoa vapaamuotoisesti kehittämistä kaipaava asia valmiiden vaihtoehtojen lisäksi. Kysymykseen vastasi 19 henkilöä ja valittujen vastausten lukumäärä oli 74. Taulukko 4. kuvaa monivalintakysymyksen 10 annettua vaihtoehtoa, annettujen vastausten lukumäärän (n =) sekä annettujen vastausten prosenttiosuuden (%) suhteessa muihin kysymyksen vaihtoehtoihin.

Vastauksien mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta kolme eniten kehitystä kaipaavaa asiaa olivat; lisää osaamisen jakamista eri tiimien välillä, jossa annettujen vastausten lukumäärä oli korkein 13 kpl. Toiseksi eniten vastauksia, yhteensä 12 kpl annettiin vaihtoehtoon ”Tehokkaampaa viestintää eri tiimien välillä”. Kolmanneksi eniten vastauksia, 10 kpl annettiin vaihtoehtoon ”lisää aikaa yhteisiin kokouksiin”.

Taulukko 4. Kehitettävää työyhteisön vuorovaikutukseen (n=19 vastaajaa ja n=74 annettua vastausta).

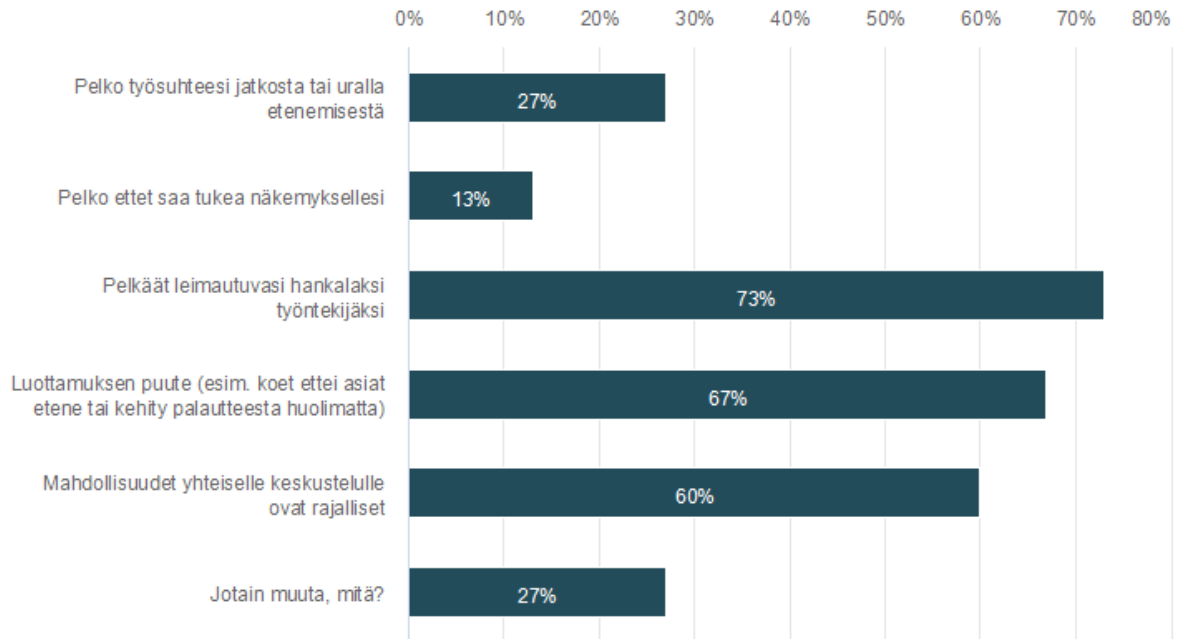
	n	%
Lisää aikaa yhteisiin kokouksiin	10	52,6 %
Lisää fyysistä läsnäoloa toimipisteessä (esim. lisää pakollisia lähityöpäiviä)	6	31,6 %
Tehokkaampaa viestintää eri tiimien välillä	12	63,2 %
Tehokkaampaa tiedonkulkua omassa tiimissä	7	36,8 %
Lisää osaamisen jakamista omassa tiimissä	7	36,8 %
Lisää osaamisen jakamista eri tiimien välillä	13	68,4 %
Avoimuutta	4	21,1 %
Kuulluksi tulemista	6	31,6 %
Vuorovaikutuskanaviin liittyvää kehitystä	6	31,6 %
Jotain muuta, mitä?	3	15,8 %

Vähiten vastauksia annettiin kohtaan ”jotain muuta, mitä?” kolmella vastauksella, joissa avoimeen tekstikenttään oli kirjoitettu suorilla lainauksilla seuraavat asiat:

” Kokouksen vetäjän taidot huomioida kokouksen tavoitteet ja kokouksen luonne.”

” Selkeitä agendoja kokouksille”

Teeman kuudes kysymys oli myös monivalintakysymys, jossa oli edellisen kysymyksen tapaan annettu valmiita vaihtoehtoja viisi ja kuudentena vaihtoehtona oli avoin kysymys muodossa ”jotain muuta, mitä?”. Kysymyksessä haluttiin kerätä tietoa mahdollisista esteistä avoimuudelle ja rakentavalle keskustelulle omassa tiimissä. Vastauksia antoi 15 henkilöä ja annettujen vastausten lukumäärä oli 40. Kuvassa 2. kuvataan monivalintakysymyksen vastausvaihtoehdot ja annettujen vastauksien tulos prosentteina.



Kuva 2. Esteet avoimuudelle ja rakentavalle keskustelulle (n=15 vastaajaa ja n=40 annettua vastausta).

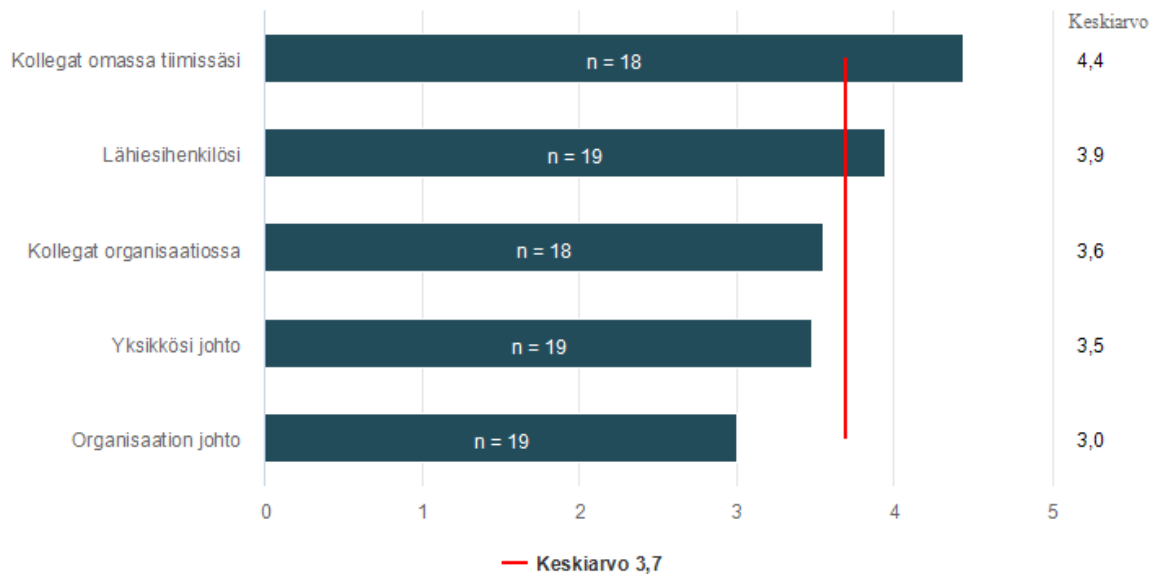
Eniten vastauksia annettiin vaihtoehtoon ”pelkää leimautuvasi hankalaksi työntekijäksi”, jossa vastausten lukumäärä oli 11 kpl. Toiseksi eniten vastauksia annettiin vaihtoehtoon ”luottamuksen puute”. Kolmanneksi eniten vastauksia annettiin vaihtoehtoon ”mahdollisuudet yhteiselle keskustelulle ovat rajalliset”, jossa valintoja oli 9 kpl. Vapaa- muotoiset vastaukset avoimeen vaihtoehtoon (jotain muuta, mitä?) kuvattuna seuraavaksi suorilla lainauksilla:

”Pelko, että työkaverit eivät uskalla sanoa mielipiteitään tai heillä ei ole niitä.”

”Epäselvät/vaihtelevat tavoitteet/standardit/kunnianhimon taso.”

”Esihenkilöiltä ei saa tarvittavaa tukea ja se on myös este rakentavalle keskustelulle ja avoimuudelle.”

Ensimmäisen teeman viimeinen kysymys, lomakekyselyn kysymys numero 10. haluttiin selvittää vastaajien luottamuksen kokemusta organisaation eri tasoilla. Vastaukset kerättiin matriisi asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) viiteen eri organisaatio X:n tasoon aina omasta tiimistä organisaation johtoon asti. Kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka vahvaa luottamusta he kokevat annettuja vaihtoehtoja kohtaan. Kuva 3. kuvaa vaihtoehdot, annettujen vastauksien määrän (n=) kuhunkin vaihtoehtoon, annettujen vastauksien keskiarvon jokaiseen kohtaan sekä keskiarvon kaikkiin annettuihin vastauksiin yhteensä.



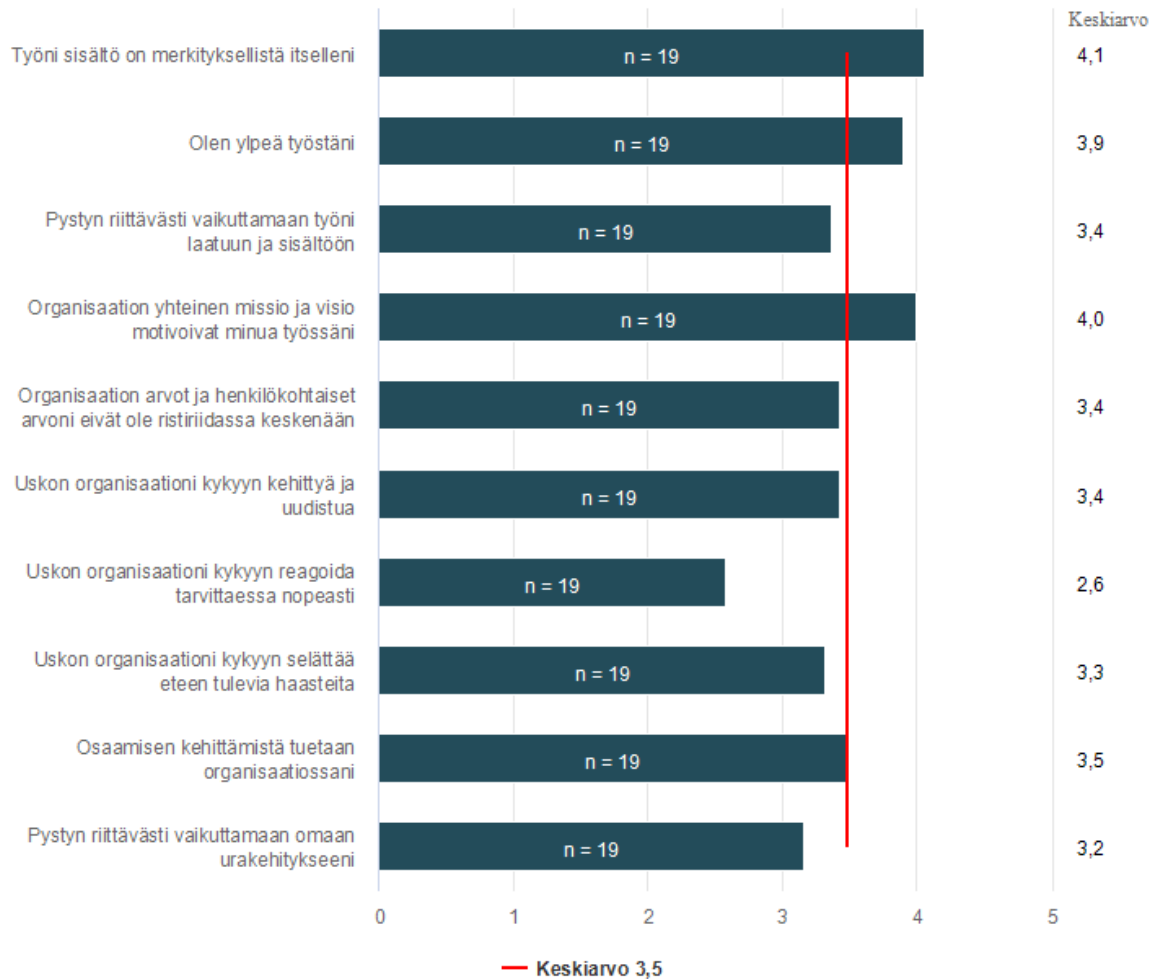
Kuva 3. Vastaajien luottamuksen kokemus organisaation eri tasoilla (n=18 ja n=19).

Tuloksissa eniten luottamusta koettiin oman tiimin kollegoihin, tähän vaihtoehtoon 88,9 % vastaajista antoivat arvion 4–5. Toiseksi eniten luottamusta koettiin omaa lähiesihenkilöä kohtaan, jossa arvion 4–5 antoi 68,4 % vastaajista. Vaihtoehto ”kollegat organisaatiossa” kerättiin 4–5 arvioita 61,1 % vastaajista sekä vaihtoehto ”yksikkösi johto” keräsi 4–5 arviot 63,2 % vastaajista. Organisaation johto sai eniten arvioita 3–4, joita antoi 73,3 % vastaajista. Vastaajien luottamuksen kokemus koko kysymyksen keskiarvolla oli 3,7.

6.3 Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen

Kyselyn kolmannessa osiossa käsiteltiin toista teemaa, eli työn merkityksellisyyttä ja työhön sitoutumista. Toinen teema sisälsi 3 kysymystä. Kysymykset olivat 1 asteikko kysymys arvioilla eri väittämiin, 1 avoin kysymys sekä strukturoitu kysymys, jossa valittiin yksi annetuista vaihtoehdoista. Avomien kysymyksiä vastauksien suorissa lainauksissa on muokattu tutkimuksen toimeksiantaja organisaation nimi muotoon organisaatio X.

Teeman ensimmäinen kysymys, lomakekyselyn kysymys numero 11. haluttiin selvittää eri väittämien avulla vastaajien kokemuksia työn merkityksellisuuden ja työhön sitoutumisen kannalta keskeisiä asioita. Vastaukset kerättiin määrällisellä menetelmällä, eli matriisi asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kuva 4. kuvaa valmiit väittämät, annettujen vastauksien määrän (n=) kuhunkin väittämään, annettujen vastauksien keskiarvon jokaiseen väittämään sekä keskiarvon kaikkiin annettuihin vastauksiin yhteensä.



Kuva 4. Työn merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen mittaaminen väittämien avulla (n=19).

Korkeimmat arviot annettiin väittämiin ”työni sisältö on merkityksellistä itselleni”, jossa vastaajista 79 % antoi arviot 4–5 väittämään sekä väittämään ”organisaation yhteinen missio ja visio motivoivat minua työssäni”, jossa vastaajista 84,2 % antoi arviot 4–5. 73,7 % vastaajista antoi arvion 4–5 väittämään ”olen ylpeä työstäni”. Matalimmat arviot annettiin väittämään ”uskon organisaationi kykyyn reagoida tarvittaessa nopeasti”, jossa suurin osa vastaajista (79 %) antoi arviot 2–3. Muissa väittämässä annetut vastaukset olivat keskitasoa korkeammat, joissa yli puolet annetuista vastauksista olivat arvioita 3–5.

Teeman toisessa kysymyksessä haluttiin avoimella kysymyksellä saada syvällisempää täydennystä teeman ensimmäiseen kysymykseen. Tässä lomakekyselyn kysymys numero 12. pyydettiin vastaajia omin sanoin perustelemaan antamiaan arvioita väitteille kysymyksessä numero. 11. Seuraavaksi esitetään suoria lainauksia annetuista vastauksista:

”Jäin pohtimaan organisaation virallisia arvoja ja visioita suhteessa vallitsevaan kulttuuriin - ne eivät ole mielestäni linjassa arjen kanssa. Arvioin tässä kuitenkin virallista johdon tahtotilaa: koen vision toteutumisen olevan kuitenkin todella kaukana nykytilasta.”

”Organisaatio X:n uuden strategian ja muiden uudistusten myötä uskon enemmän siihen, että asiat muuttuvat oikeasti parempaan suuntaan ja sen myötä työ helpottuu.”

”Organisaatio X työnantajana ei arvosta tekijöitään ja tämä fiilis tällaisenaan kantautuu tekijöihin.”

”Koen työni todella merkittäväksi ja nautin ihmisten auttamisesta. Uskon siihen, että organisaatio pystyy kehittymään mutta muutokset voivat olla melko hitaita. Organisaatioiden pitää vastata nyky-yhteiskunnan tarpeisiin ja toiminnalle pitää olla luotuna hyvät ohjeet.”

Teeman viimeinen kysymys ja lomakekyselyn kysymys numero 13. haluttiin selvittää vastaajien ajatuksia siitä, kuinka kauan he näkevät itsensä vielä organisaatio X:n palveluksessa. Vaihtoehtoja oli neljä, joista tuli valita yksi. Taulukko 5. kuvaa annetut vaihtoehdot, vastaajien määrän (n) sekä vastaajien prosenttiosuuden (%). 11 henkilöä eli suurin osa vastaajista näki itsensä organisaation palveluksessa vielä 1–5 vuotta. 4 henkilöä ei osanneet sanoa. 3 henkilöä näki itsensä organisaatiossa vielä yli viiden vuoden päästä ja 1 vastaaja näki itsensä organisaatiossa alle yhden vuoden.

Taulukko 4. Kuinka pitkään näet itsesi vielä organisaatio X:n palveluksessa.

	n	%
Alle 1 vuoden	1	5,3 %
1–5 vuotta	11	57,9 %
Yli 5 vuotta	3	15,8 %
En osaa sanoa	4	21,0 %

7 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten keskeinen yhteenveto, johtopäätökset sekä arviointi tutkimuksen luotettavuudesta. Lisäksi luvussa esitellään kehitysideat, joita organisaatio X voi halutessaan soveltaa omassa kehittämistyössään hybridityötä tekevän henkilöstön kokemuksia ja palautetta hyödyntäen. Lopuksi on vielä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen oli tarkoitus selvittää psykologisen turvallisuuden nykytilaa vastaajajoukolla, jotka työskentelevät hybridimallilla. Psykologinen turvallisuus on käsitteenä melko laaja, joten tutkimus rajattiin psykologisen turvallisuuden keskeisiin teemoihin; vuorovaikutus ja luottamus sekä työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen. Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä, jossa kysyttiin henkilöstön kokemuksia edellä mainituista teemoista. Tutkimuksen avulla saatiin vastauksia näihin asioihin.

Tutkimuksen taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien työsuhteen tähänastista kestoa organisaatio X:n palveluksessa, jossa selvisi, että suurin osa vastaajista on työskennellyt organisaatiossa 1–5 vuotta ja merkittävä osa vastaajista yli 5-vuotta. Vain kolme vastaajista oli uusia työntekijöitä alle 1-vuoden palvelusajalla. Tästä voi päätellä, että vastaajajoukko on melko kokenutta ja tuntevat organisaatio X:n käytännöt hyvin. Taustatietojen mukaan suurin osa vastaajista työskentelee pääasiassa etätöissä, ja etätöiden mahdollisuus koetaan erittäin tärkeänä tekijänä työpaikassa.

Lomakekyselyn ensimmäisessä teemassa käsiteltiin vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä. Vastauksista selvisi, että merkittävä osa vastaajista koki, ettei aikaa yhteisille kokouksille ja tapaamisille ole riittävästi. Vastauksista selvisi, että yhteisen kokoustamisajan puutteen vuoksi voi olla vaikea tuoda asioita esiin ja näin ollen tuntee tullessa kuulluksi. Vastauksien mukaan myös palautetta työstä toivottiin enemmän, koska tällä hetkellä palautteen saanti on keskittynyt lähinnä systemaattisesti toteutettaviin arviointikeskusteluihin, joita pidetään 1–2 kertaa vuodessa. Dialoginen vuorovaikutus luo tiimin jäsenille turvallisuuden tunteen sekä mahdollisuuden samaistua ja sitoutua ryhmään (Mäkipeska & Niemelä 2005). Näistä voi päätellä, että psykologisessa turvallisuudessa keskeiset asiat, kuten avoin keskustelu sekä jokaisen mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan omana itsenään on haastavaa yhteisen ajan puutteen vuoksi. Psykologinen perustarve on kuulluksi tuleminen. Itseluottamuksen kannalta kuulluksi ja nähdyksi tuleminen on keskeisessä asemassa, jotta jokainen voi kokea olevansa arvostettu (Rauhala ym. 2013). Turvattoman

työyhteisön kuormittavuus tekijöitä ovat esimerkiksi työn asettamat vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet, työilmapiiri, sosiaalinen tuki työssä, avoimen vuorovaikutuksen puute ja jatkuva paine sekä kiire (Sinokki 2010). Yhteisen ajan puutteen vuoksi yhdessä ideointi ja luovuus työssä voi jäädä vähemmälle, joka on yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Psykologisen turvallisuuden on todettu tukevan myös uudistumista, luovaa ajattelua ja innovaatioiden tuottamista (Edmondson & Lei 2014).

Kyselyssä haluttiin myös kuulla vastaajajoukon kokemuksia organisaatio X:n eniten käytämiin vuorovaikutuskanaviin, joista suurin osa on etätyöhön soveltuvia digitaalisia vuorovaikutuskanavia. Vuorovaikutuskanaviin liittyen vastauksia ja erilaisia kehittämisen kohteita tuli runsaasti. Keskeisimpinä asioina nousi kuitenkin esiin virtuaaliset kokoukset sekä kaikkien osallistujien osallistaminen vuorovaikuttamiseen eri kanavissa. Vastausten perusteella selvisi, että virtuaalisiin etäkokouksiin toivottiin lisää aikaa sekä strukturoidumpaa agenda ja sisältöä. Yhteisissä kokouksissa on hyvä antaa jokaisen osallistujan kertoa työkuulumisiaan. Tällainen huomioiminen vahvistaa osallistujien tunnetta siitä, että heidän osallistumisensa on tärkeää ja sillä on arvoa kokonaisuudelle. (Rauhala ym. 2013.)

Vastauksien pohjalta voi päätellä, että virtuaalisissa kanavissa on haasteellisempaa saada kaikki osallistumaan aktiivisemmin kokouksiin tai epävirallisempiin keskusteluihin, joka osittain johtui siitä, ettei ehkä tunneta muita osallistujia tarpeeksi hyvin, jotta uskalletaisiin keskustella avoimemmin, ja osittain ajan puutteesta, jolloin pysytellään melko suppeasti asialinjalla, koska aikaa ei ole vapaammalle ei niin muodolliselle keskustelulle. Etätyössä on tärkeää luoda käytäntö, jossa ihmiset ovat yhteydessä keskenään. Tiimin jäsenet voivat pitää esimerkiksi virtuaalisia kahveja tai pitää välillä etäyhteyttä keskenään auki, vaikka tekisivät omia töitään. (Rinne 2021.) Digitaalinen vuorovaikutus toisten tulkittamiseen on huomattavasti haastavampaa. Pelkän äänen, kirjallisen viestin tai videokuvankin perusteella tulkinta voi mennä pieleen ja voi syntyä väärinymmärrystä. Jatkuva sähköpostitulva ja paljon huomiota vaativat chat-keskustelut pikaviestein saattavat usein viestinnän helpottamisen sijaan kuormittaa ja viedä aikaa työnteon lomassa. (Boijer-Spoof Heikkinen & Ilmivalta 2022.)

Lisäksi vastauksista selvisi, että osaamisen jakamista sekä tehokkaampaa viestintää eri tiimien välillä toivottiin lisää. Vastauksien pohjalta koettiin, että osaamisen ja tiedon jakaminen omassa tiimissä toimii melko hyvin, mutta eri tiimien välillä näissä olisi kehitettävää. Uusien asioiden tai toimintatapojen kokeileminen, omien ja muiden kokemuksista oppiminen sekä kaikille kuuluva jatkuva tiedon jakaminen on osa nykypäivän oppivaa organisaatiota (Rinne 2021). Psykologisesti turvallinen työyhteisö tukee oppimista (Edmondson & Lei 2014).

Vastaajajoukko arvioi kokevansa vahvaa luottamusta oman tiimin kollegoihin ja omaa lähiesihenkilöä kohtaan, kun taas muihin kollegoihin organisaatiossa, oman yksikön johtoon tai koko organisaation johtoon luottamuksen kokemus arvioitiin alhaisemmaksi. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä yhteistyö on mutkatonta ja kynnys avun pyytämiselle on matala. Ihmisten välillä vallitsee kunnioitus ja luottamus. Toiminta keskittyy yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Turvallisessa ympäristössä tapahtuu yhdessä oppimista ja haasteita on helpompi ennakoida, koska tietoa työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä ja epäonnistumisista jaetaan avoimemmin. (Työterveyslaitos s.a.a).

Tuloksista voi päätellä, että vaikka psykologisen turvallisuuden kokemus olisi hyvä omassa tiimissä avoimuuden, tiedon jakamisen ja luottamuksen suhteen, kokemus ei välttämättä ole sama suhteessa muihin tiimeihin keiden kanssa tehdään myös yhteistyötä. Psykologinen turvallisuus on henkilökohtainen kokemus, joka poikkeaa erilaisissa vuorovaikutus- ja ihmissuhteissa. Saman tiiminkin sisällä voi olla monenlaista psykologisen turvallisuuden tunnetta, joihinkin ihmisiin voi olla vahva turvallisuuden ja luottamuksen tunne, kun taas toisiin tunne voi olla vähäisempää. Psykologiseen turvallisuuteen voi kuitenkin jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan ja sen voi sisällyttää myös vaikkapa organisaation henkilöstöstrategiaan. (Lyytinen 2019.)

Luottamuksen kokemusta eri organisaatiotasolla voi myös päätellä niin, että muut kuin oma tiimi saattavat jäädä etäisemmäksi, jolloin psykologisen turvallisuuden toteutuminen on haastavampaa. Jos luottamus puuttuu, tiimin jäsenet alkavat tavoitella omaa etuaan tiimin edun kustannuksella. (Aro 2018.) Tiedon ja osaamisen jakaminen myös oman tiimin rajojen yli lisää työssä oppimista, joka puolestaan tukee psykologisen turvallisuuden toteutumista koko organisaatiotasolla, kun ollaan enemmän tekemisissä muidenkin, kuin vain oman tiimin kollegojen kanssa. Psykologinen turvallisuus tukee oppimista. Oppiva organisaatio havainnoi ympäristöään ja pyrkii tunnistamaan ja käsittelemään uutta tietoa sekä muuttamaan tarvittaessa toimintaa ja strategiaa. Oppimisesta tulee kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka kärsivät muutosjäykkydestä ja muutosvastaisuudesta. (Rinne 2021.)

Vastaajajoukon mielestä suurimmat esteet avoimelle ja rakentavalle keskustelulle omassa tiimissä oli pelko siitä, että leimautuu hankalaksi työntekijäksi, luottamuksen puute esimerkiksi siitä, etteivät asiat etene tai kehity palautteesta huolimatta sekä se että mahdollisuudet yhteiselle keskustelulle ovat rajalliset. Tästä voi päätellä, että psykologisen turvallisuuden kokemus vuorovaikutuksen, avoimen keskustelukulttuurin sekä luottamuksen kannalta ei pääse täysin toteutumaan. Psykologiseen turvallisuuteen liittyy kunnioittava suhtautuminen erilaisuuteen, ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin, taustoihin ja osaamiseen. Turvan tason ollessa korkealla on tyypillistä, että riskin ottoon suhtaudutaan pelottomammin koska kokeilulle on annettu lupa myös epäonnistua. Psykologisesti turvallista työyhteisöä

kuvaa myös se, että vuorovaikutussuhteessa voi asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan ja tuoda esiin oman tietämättömyyden ja avun tarpeen. (Edmondson 1999.) Turvattomuuden seurauksena syntyy vaikenemista. Ihmiset eivät ilmaise avoimesti kokemuksiaan, ajatuksiaan, tarpeitaan ja tunteitaan. (Rinne 2021.)

Lomakekyselyn toisessa teemassa selvisi, että työtehtävät ovat vastaajille merkityksellisiä, he ovat ylpeitä työstään ja kokevat että organisaatio X:n yhteinen missio ja visio motivoivat heitä työssä. Tästä voi päätellä, että kokemus työn merkityksellisyydestä on vahva ja tältä osin se vaikuttaa positiivisesti psykologisen turvallisuuden kokemukseen, jossa keskeinen tekijä on työn merkityksellisyys. Psykologinen turvallisuus on edellytyksenä sille, että yksilöt sitoutuvat työhönsä ja kokevat työn merkitykselliseksi (Kahn 1990). Kun koetaan psykologisen turvallisuuden tunnetta, tullaan avoimemmaksi, motivoituneemmaksi ja sitoudutaan työhön kokonaisvaltaisemmin. Yhteisellä uteliaisuudella työtä kohtaan ja aktiivisella palautteen pyytämällä voidaan vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä lisätä oppimista, merkityksellisyyttä, sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä saavuttaa parempaa suoriutumista. (Delizonna 2017.)

Suurin osa vastaajajoukosta kuitenkin koki jonkin verran epäuskoa organisaatio X:n kykyyn reagoida tarvittaessa nopeasti. Nopeasti muuttuvassa maailmassa sekä nopeasti muuttuvissa työympäristöissä organisaation muutoskyky on tärkeää myös henkilöstön työhön sitoutumisen kannalta. Pitkällä aikavälillä hidas uudistuminen ja jäykkä muutoskyky saattaa turhauttaa henkilöstöä ja olla esteenä työtehtävien tehokkaaseen hoitamiseen. (Rinne 2021; Frazier ym. 2017.)

Vastaajista valtaosa suhtautui kuitenkin positiivisesti organisaatio X:n kykyyn kehittyä ja uudistua sekä osaamisen kehittämistä tuetaan vastaajien mielestä melko hyvin. Suurin osa vastaajista näkee itsensä organisaatio X:n palveluksessa vielä 1–5 vuotta, useat myös yli viisi vuotta. Tästä voi päätellä, että vastaajat ovat sitoutuneet hyvin työhönsä organisaatio X:n palveluksessa. Työhön sitoutuminen ja työssä viihtyminen on tärkeä osa psykologisen turvallisuuden kokonaisuutta. Kun henkilöstö on sitoutunut, heiltä yleensä löytyy myös paljon kehittämishalukkuutta. (Rinne 2021; Sinokki 2010; Helin 2006.)

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä eli tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. Luotettavuutta voidaan määrällisessä tutkimuksessa arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan

sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä, ne mittaavat sitä mitä niiden on tarkoitus mitata. (Jyväskylän yliopisto 2021 e.) Tässä opinnäytetyössä on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta koko prosessin ajan. Tutkimuksen määrällisten kysymysten avulla on pystytty selvittämään numeraalista tietoa tutkittavasta asiasta tutkimusongelman mukaisesti. Tutkimustuloksilla on saatu vastauksia tutkimuksen analysoinnin kannalta olennaisiin kysymyksiin. Tutkimuksessa osa kysymyksistä esitettiin määrällisenä, jonka jälkeen samaa asiaa pyydettiin perustelemaan tai kuvailemaan tarkemmin seuraavassa kysymyksessä avoimella vastauksella. Tällä haluttiin välttää kysymysten väärin ymmärtämistä. Osassa kysymyksistä vastaukset eivät aina vastanneet laadullisiin kysymyksiin, koska näissä kysymyksissä puhuttiin työyhteisöstä, jolloin vastaaja saattoi olla epävarma, viitataanko sillä omaan tiimiin vai koko organisaatioon. Tämä laskee tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2021 e.) Tässä opinnäytetyössä käytetyn laadullisen menetelmän tavoite oli antaa yksityiskohtaisempaa tietoa ja vastauksia tutkimuksen olennaisimpiin selvitettäviin asioihin, joista määrälliset kysymykset antoivat suunnan ja rajauksen olennaiseen ongelmaan ja laadulliset kysymykset puolestaan vastasivat yksityiskohtaisemmin itse ongelmien sisältöön. Teoriaosuudessa on esitelty tietoa tutkimuksen kannalta tärkeitä aiheista, jotka tutkimuksessa jaettiin teemoihin. Näin ollen tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia voidaan yleistää tutkittavan aiheen näkökulmasta myös muihin kohteisiin.

Tutkimuksen eettisyyteen ja keskeisiin arvoihin kuuluu pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa asioista, joista ei ole tietoa tarpeeksi. Tutkimusta suunniteltaessa tulee pohtia, millä tavalla juuri tämä tutkimus on hyödyllistä ja kenen kannalta. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkija kertoo ratkaisustaan, perustelee ja arvioi mikä merkitys niillä on lopputulokselle. (Vuori s.a.c.) Tätä tutkimusta tehtäessä luotettavuutta pohdittiin huolellisesti jo suunnitteluvaiheen ratkaisuja tehtäessä. Luotettavuuden säilymistä ylläpidettiin työn edetessä aina tulosten analysointiin valinnoilla ja ratkaisulla, jotka on dokumentoitu selittä-

mällä ne tekstissä auki. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla ei ole tehty vastaavaa tutkimusta aiemmin tämän tutkimuksen aiheen ja näkökulman kautta, joten kaikki tästä tutkimuksesta saatu tieto ja sen tulokset ovat uutta toimeksiantajalle. Tulosten esittelyssä on luotettavasti pystytty esittämään tutkimuksen kannalta merkityksellistä tutkimustietoa lisäämällä runsaasti sitaatteja tutkimusaineistosta sekä havainnollistamalla tutkimuksesta saadut tulokset kuvioin ja taulukoin. Tutkimusaineistoa on analysoitu niiden pohjalta. Tutkimus on luotettava myös, koska kyselylomakkeeseen vastattiin anonyymisti. Tutkimuksen vastaajajoukolla oli turvallinen vastausympäristö, ja he pystyivät vastaamaan kysymyksiin rehellisesti.

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen tutkimusmenetelmän ohella myös määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu olennaisesti kappaleen alussa mainitut reliiabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti, eli pätevyys voidaan varmistaa niin, että tutkittavat ymmärtävät kyselylomakkeen kysymykset oikein, koska muutoin tutkimuksen tulokset vääristyvät. Tämä vaatii kysymysten huolellista suunnittelua ja pohdintaa, sekä sen, että kysymyksiä on riittävästi kattamaan koko tutkimusongelma ja ne vastaavat teoriaosuutta. (Vilkkä 2015.) Tutkimuksessa vain osa kysymyksistä oli määrällisiä. Kysymykset suunniteltiin huolellisesti ja niistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä. Kysymykset vastasivat teoriapohjassa käsiteltyjä aiheita ja niissä oli käytetty samoja käsitteitä kuin teoriaosuudessaakin. Joitain kysymyksiä oli tarkennettu esimerkkien tai väittämien avulla. Osaa kysymyksistä olisi voinut rajata selkeämmin yhteen asiaan kerrallaan, jotta vastaukset olisi saatu kohdennettua tarkemmin yhteen asiaan, joka olisi voinut tuoda selkeyttä tulosten analysointiin. Tämä voi laskea tutkimuksen luotettavuuteen. Tulosten esittelyyn koottiin kuitenkin keskeisimmät tulokset jäsentäen ne aiheittain.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella esittelen 4 kehityskohdetta, jotka nousivat selkeästi esiin lomakekyselyn vastauksissa. Näitä kehitysideoita voidaan halutessa käyttää organisaatio X:n työn suunnittelussa, jotta psykologisen turvallisuuden tunnetta voidaan entisestään lisätä hybridityötä tekeville.

- Kokousten ja yhteisten tapaamisten parempi fasilitointi
- Enemmän aikaa säännöllisiin kokouksiin
- Lisää eri tiimien välistä yhteistyötä
- Digitaalisten kanavien tehokkaampi hyödyntäminen vuorovaikutuksessa

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista kokouksissa ja muissa ryhmätilaisuuksissa niin että kaikki osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti. Fasilitointi tapahtuu hyvän suunnittelun ja erilaisten ryhmätyöskentelymenetelmien avulla, joilla

tavoitellaan turvallista ja osallistavaa ilmapiiriä. (Sipponen-Damonte 2020). Paremmalla fasilitoinnilla jokainen tulee kuulluksi esimerkiksi selkeillä puheenvuoroilla ja aktiivisemmalla osallistamisella. Fasilitointi edistäisi tiimin jäsenten välistä dialogista vuorovaikutusta ja sitoutumista yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Hyvin suunnitellut tapaamiset tai fasilitoidut kokouksetkaan eivät kuitenkaan lisää psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä, mikäli aikaa ei ole tarpeeksi. Hyvin keskeinen asia psykologisen turvallisuuden tunteen lisäämiseksi olisi riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja kommunikointiin niin virallisissa kuin epävirallisissakin kohtaamisissa. Olisi hyvä mahdollistaa yhteisiä tapaamisia säännöllisesti, jossa aikaa olisi riittävästi käydä läpi jokaisen tiimin jäsenen ajatuksia ja kuulumisia. Työn lomassa käydyt nopeat keskustelut voivat jäädä lyhyeksi tai hyvin asiapitoisiksi, etenkin mikäli työn luonne on hektinen. Useimmille on tärkeää päästä jakamaan työtehtäviin liittyviä paineita, onnistumisia ja kokemuksia kollegoiden kesken sekä kysymään neuvoa tai mielipiteitä. Etätyössä kynnyksellä mainittuihin on yleensä huomattavasti korkeampi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022.)

Psykologisen turvallisuuden kokemus voi olla hyvin yksilöllinen, mutta sen lisäämiseksi on mahdollista tehdä töitä koko organisaation ilmapiiriä ajatellen. Voidaanko esimerkiksi pyytää neuvoa tai apua muista tiimeistä tai osastoista, vai hoitaako jokainen vain omaa vastuualuettaan. Olisi tärkeää, että eri tiimien yhteistyötä lisättäisiin esimerkiksi yhteisillä kokouksilla, koulutuksilla tai työpajoilla. Yhteistyön lisääminen olisi ensisijaisen tärkeää etenkin sellaisten tiimien tai osastojen välillä, minkä toiminnot vaikuttavat toistensa työtehtäviin. Tämä lisäisi verkostoitumisen mahdollisuutta oman organisaation sisällä ja madaltaisi kynnyksistä ottaa kontaktia muidenkin tiimien kollegoihin. Organisaation ilmapiiri yleensä syntyy osin tiedostamatta erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Epämuodollisetkin tapaamiset tai yhteydenotot ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja me-hengen rakentumiselle (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022). Epämuodollisia kohtaamisia kuitenkin syntyy harvemmin ilman mahdollisuutta verkostoitua oman tiimin ulkopuolisiin kollegoihin.

Kun yhteyttä pidetään pääasiassa digitaalisia vuorovaikutuskanavia hyödyntäen, on ensisijaisen tärkeää, että vuorovaikutuksen laatuun panostetaan. Virtuaalisessa viestinnässä väärinkäsitysten riski on suurempi, jonka vuoksi kokoukset on hyvä suunnitella huolellisesti ja selkeyttää tapaamisen tavoitteita ja merkitystä. Käytännöksi voi virtuaalokokouksissa ottaa esimerkiksi kuulumiskierroksen, viittaustoimintojen käyttämisen ja kuvayhteyden päällä pitämisen ainakin sillä henkilöllä, joka on puheenvuorossa. Etätyössä voi edistää yhteisöllisyyden tunnetta esimerkiksi avaamalla välillä ääni- tai videoyhteyden, vaikka jokainen jatkaa omia töitään. Se mahdollistaa vapaamuotoisempaa jutustelua työn lomassa ja lisää yhteyden tunnetta.

Virtuaaliset chat-ryhmät ovat myös hyvä kanava epämuodollisempaan keskusteluun ja tuen saamiseen työtehtävissä, mutta pikaviestittelyssä tulisi huomioida keskittymistä vaativat työkaksot tai -tehtävät, joiden aikana voi olla vaikea lukea pikaviestejä tai kokea jopa kuormitusta seurata montaa kanavaa yhtä aikaa. Joka tapauksessa jokaisen vuorovaikutuskanavan rooli olisi tärkeä määritellä, jotta kaikki tietävät missä kanavassa on sopivaa keskustella vapaammin tai muodollisemmin.

Turvattomuutta etätyössä voi aiheuttaa muun muassa puutteellinen viestintä, esihenkilön vähäinen yhteydenpito tiimiläisten kanssa sekä tiimiläisten keskinäinen vähäinen yhteydenpito. Etätyössä jokainen yksilö voi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Se ei ole ainoastaan esihenkilön vastuulla. Psykologista turvallisuutta voi lisätä olemalla läsnä ja kiinnostunut muiden ajatuksista virtuaalitapaamisissa, ottamalla matalalla kynnyksellä kontaktia työkavereihin, pyytää palautetta omasta työstä ja kannustaa muita. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022.)

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön haastavin osuus oli aiheen valinta sekä rajaaminen. Alusta alkaen oli kuitenkin selvää, että halusin aiheen liittyvän työhyvinvointiin. Opintojen aikana suoritin syventäviä HR ja johtamisen opintoja, joissa psykologinen turvallisuus työelämän ilmiönä oli jonkin verran esillä. Aihe on laaja ja erittäin kiinnostava.

Aloitin itse työskentelemään organisaatio X:n palveluksessa keväällä 2022 ja uuteen työpaikkaan tutustuessani pohdin sopivaa aihetta opinnäytetyölleni, jonka voisin toteuttaa organisaatio X:lle. Muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen ehdotin aihetta toimeksiantajalleni, ja tästä alkoi varsinainen opinnäytetyön tekeminen. Kuten aiemmin jo kerrottu, organisaatiossa on käytössä hybridityömalli ja etätyön mahdollisuus on laaja, koska keskimäärin kerran kuukaudessa on velvoite työskennellä lähityössä toimipisteellä.

Mielestäni yksi modernin organisaation tunnusmerkkejä on antaa työntekijöiden pääsääntöisesti itse valita työskentelevätkö he etä- vai lähityössä, mikäli se vain on työtehtävien kannalta mahdollista. Hybridityömalli kuitenkin on suhteellisen uusi ilmiö työelämässä, koska vasta koronapandemian jälkeen laajan etätyön mahdollisuus otettiin käyttöön myös organisaatio X:ssä. Halusin siis yhdistää jo aikaisemmin itselleni kiinnostavan aiheen, psykologisen turvallisuuden tutkimisen nimenomaan hybridimallilla työskenteleville. Mielestäni hybridityö on työskentelymalli, joka lisää työssä viihtymistä. Mutta tässä uudessa tavassa tehdä työtä on myös paljon asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta henkilöstö voisi kokea psykologista turvallisuutta myös hybridityössä.

Kun toimeksiantajan kanssa kaikki oli selvää opinnäytetyön tekoon liittyen, aloin työstämään teoriaosuutta syksyn 2022 aikana. Pehdyin aiheeseen lähteideni kautta ja aloin kokoamaan aineistoa tekstiini. Syksyn 2022 aikana työni eteni melko hitaasti. Joulukuun 2022 ja tammikuun 2023 ajan työskentelyni opinnäytetyön parissa oli tauolla. Helmikuussa 2023 jatkoin taas teoriaosuuden kirjoittamisella sekä aloin suunnittelemaan lomakekyselyä. Teoriaosuuden kirjoittaminen tuntui aluksi erittäin hitaalta, koska lukujen jäsentely loogiseen järjestykseen oli aika ajoin haastavaa. Työstäessäni lomakekyselyä sain kuitenkin rajattua työtäni muutamiiin keskeisiin teemoihin, jonka pohjalta oli helpompaa työstää myös teoriaosuutta loogisesti eteenpäin lomakekyselyn teemojen pohjalta.

Maaliskuussa 2023 julkaisin lomakekyselyn vastaajajoukolle, johon heillä oli aikaa vastata reilun viikon verran. En ollut aikaisemmin tehnyt minkäänlaista tutkimusta, joten koko prosessi kokonaisuudessaan oli uusi kokemus. Lomakekyselyn vastausten keräämisen jälkeen opinnäytetyöni alkoi edistyä nopeammin ja määrätietoisemmin. Sain kerättyä vastauksia hyvin ja vastauksissa annettu aineisto oli mielestäni runsas, josta sain hyvin amennettua lisää materiaalia työlleni.

Prosessi kokonaisuudessaan on ollut melko raskas toteuttaa kokopäiväisen työn ohessa. Mutta koen oppineeni paljon itse aiheesta, tutkimuksen tekemisestä, tieteellisestä kirjoittamisesta ja isojen asiakokonaisuuksien hallinnasta. Tiedonhakutaitoni sekä lähteiden hyödyntäminen asiatekstin luomisessa on kehittynyt prosessin aikana. Asioiden referointi ei ole ollut vahvuuteni, mutta olen kehittynyt siinäkin opinnäytetyöprosessin aikana.

Työn loppumetreillä sisäinen perfektionistini astui esiin ja tuntui, ettei työstä tule valmista, kun keksin parannettavaa monessakin osuudessa. Päätin kuitenkin reilusti laskea rimaa ja karsia liiallisen yksityiskohtien hiomisen pois, jotta pysyisin aikataulussa ja valmistuisin tavoiteaikataulussa. Opin paljon ja tiedostan mitä olisin voinut tehdä paremmin. Esimerkiksi lomakekyselyn olisin voinut suunnitella yksinkertaisemmaksi niin että tulosten analysointi olisi ollut selkeämpää ja helpompaa itselleni, mutta ennen kaikkea helpompaa vastaajille antaa vastaus aina selkeästi yhteen asiaan kerrallaan. Tulevaisuutta varten kokemus opinnäytetyön teosta on hyödyllinen ja tiedostan paremmin missä asioissa voin kehittää omaa osaamistani, ja mikä taas sujuu helpommin ilman suurempia ponnisteluja.

Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri Kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöiden hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.

Delizonna, L. 2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety: Here's How to Create It. Harvard Business Review.

Duhigg, C. 2016. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine 25.2.2016. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> Luettu: 21.1.2023

Edmondson, A. 2019. The Fearless Organization. New Jersey: Wiley & Sons.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety, trust and learning in work teams. Luettavissa: https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological_safety.pdf Luettu: 20.1.2023

Edmondson, A., Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct Luettu: 21.1.2023

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.

Juhila, K. s.a. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> Luettu: 7.5.2023

Jyväskylän yliopisto. 2021 a. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Luettu: 15.4.2023

Jyväskylän yliopisto. 2021 b. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> Luettu 15.4.2023 Luettu: 20.4.2023

Jyväskylän yliopisto. 2021 c. Laadullinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi> Luettu: 20.4.2023

Jyväskylän yliopisto. 2021 d. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi> Luettu: 20.4.2023

Jyväskylän yliopisto. 2009. Aineiston analyysimenetelmät. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat> Luettu: 11.5.2023

Jyväskylän yliopisto. 2021 e. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen> Luettu 12.5.2023

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Boston University, Academy of Management Journal.

Karasek R, Theorell T. 1990. Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Lyytinen N. 2019. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Vieraana Hanna Poskiparta. Psykopodiaa podcast. Kuunneltavissa <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa> Kuunneltu: 21.2.2022

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön pääoma ja syvä rakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.)

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Schein, E. & Bennis, W. 1965. Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach. New York: Wiley.
- Schein, E. 1993. On dialogue, culture, and organizational learning. Organizational dynamics.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology.
- Sinokki, M. 2010, Työyhteisö uhka ja tuki mielenterveydelle. Duodecim. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo98998> Luettu: 25.9.2022
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Survey Monkey 1999-2022 a. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/> Luettu: 14.4.2023.
- Syrvey Monkey. 1999-2022 b. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> Luettu: 14.4.2023.
- Tilastokeskus s.a. Etätyön määritelmä. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html> Luettu: 20.2.2023
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos s.a.a. Mitä on psykologinen turvallisuus. Oppimateriaalit video. Katsottavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus> Katsottu: 5.9.2022
- Työterveyslaitos s.a.b. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> Luettu: 25.3.2023
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Bookwell Oy. Juva.

Vuori, J. s.a.a. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/> Luettu: 15.4.2023

Vuori, J. s.a.b. Yleiset analyysitavat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/> Luettu: 12.5.2023

Vuori, J. s.a.c. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/> Luettu: 12.5.2023

Liitteet

Liite 1. Lomakekyselyn saatekirje vastaajajoukolle

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää psykologisen turvallisuuden nykytilaa työyhteisössä. Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa ja kysely on osa opinnäytetyötäni (AMK tradenomi). Opinnäytetyön aiheena on psykologinen turvallisuus hybridityössä.

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä tarkoittaa käytännössä henkilöstön kokemuksia avoimuudesta, luottamuksesta ja kuulluksi tulemisesta. Esimerkiksi missä määrin avoin keskustelu koetaan turvalliseksi, sekä toisilta avun pyytäminen ja vaikeistakin asioista keskusteleminen. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä innovatiivisuuteen, luovuuteen sekä rohkeuteen ottaa riskejä. Psykologisen turvallisuuden ydin on kuitenkin kokemus arvostuksesta omana itsenään, työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen.

Vastaajiksi on valikoitunut henkilöstöä asiakkuus ja viestintä yksikön eri tiimeistä, jolloin vastaajajoukossa on monipuolisesti eri työtehtävien parissa työskenteleviä henkilöitä. Vastaajajoukon viitekehys on rajattu niin, että vastaajalla tulee olla mahdollisuus työskennellä sekä etä- että lähityössä, koska psykologista turvallisuutta tutkitaan hybridityön näkökulmasta. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään anonyymisti.

Aihe on ajankohtainen koska työnteko digitaalisessa ympäristössä lisääntyy, jolloin fyysinen vuorovaikutus vähenee. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja vahvistaa psykologista turvallisuutta hybridityössä sekä kerätä tietoa ja palautetta jo nykyisellään hyvin toimivista toimintamalleista.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi ja ajastasi.

Ystävällisin terveisin

Janette Lindgren

Liite 2. Lomakekysely

Psykologinen turvallisuus hybridityössä -kysely

Taustatiedot

1. Työsuhteesi kesto organisaatiossa?

V: Valitaan yksi vaihtoehto:

- alle 1- vuotta
- 1–5-vuotta
- yli 5-vuotta

2. Työskentelytapasi (valitse lähimpänä oleva vaihtoehto)

V: Valitaan yksi vaihtoehto:

- Pääasiassa etätyöskentely (yli 80 % työstä etänä)
- Pääasiassa lähityöskentely (yli 80 % työstä toimipisteessä)
- Sekä etä- että lähityöskentely (noin 50 % etä-/50 % lähityöskentelyä)

3. Kuinka suurella todennäköisyydellä olisit organisaation palveluksessa, mikäli etätyön tekeminen ei olisi mahdollista?

V: Valitaan yksi vaihtoehto:

- Hyvin suurella todennäköisyydellä, etätyön mahdollisuus ei ole minulle tärkeää.
- Hyvin pienellä todennäköisyydellä, etätyön mahdollisuus on minulle tärkeää.
- En osaa sanoa

Vuorovaikutus ja luottamus

4. Mitä ajattelet seuraavista väittämistä?

V: Asteellinen 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Väittämät:

- Työyhteisössäni on avoin keskustelukulttuuri.
- Työyhteisössäni rohkaistaan tuomaan epäkohtia esiin.
- Työyhteisössäni arvostetaan jokaisen näkemystä ja kannustetaan rakentavaan keskusteluun.
- Työyhteisössäni mahdollistetaan riittävästi aikaa yhteisille tapaamisille ja kokouksille.

- Koen olevani tärkeä osa tiimiäni, riippumatta siitä työskentelenkö lähi- vai etätyössä.

5. Voit halutessasi kertoa lisää kokemuksistasi kohdan 4. väittämiin. Kaipaako muutosta tai kehitystä johonkin yllä olevista? Kerro tai anna esimerkki onnistumisista, mikäli olit väittämän kanssa samaa mieltä.

V: Avovastaus

6. Saatko työyhteisössä riittävästi palautetta työstäsi ja koetko myös itse voivasi antaa palautetta? Oletko pyytänyt palautetta tekemästäsi työstä? Palautteella tarkoitetaan sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Perustele lyhyesti vastauksesi.

V: Avovastaus

7. Kerro kokemuksiasi työyhteisösi vuorovaikutuskanavista, esim. chat-ryhmät, videopalaverit, sähköposti ja lähikokoukset paikan päällä toimipisteellä. Koetko että vuorovaikutuksen mahdollisuus näissä kanavissa on riittävä, avointa ja että tulet kuulluksi?

V: Avovastaus

8. Mitä seuraavista valitsisit kehittääksesi työyhteisösi vuorovaikutusta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

V: Monivalintavastaus

Vaihtoehdot:

- Lisää aikaa yhteisiin kokouksiin
- Lisää fyysistä läsnäoloa toimipisteessä (esim. lisää pakollisia lähityöpäiviä)
- Tehokkaampaa viestintää eri tiimien välillä
- Tehokkaampaa tiedonkulkua omassa tiimissä
- Lisää osaamisen jakamista omassa tiimissä
- Lisää osaamisen jakamista eri tiimien välillä
- Avoimuutta
- Kuulluksi tulemista
- Vuorovaikutuskanaviin liittyvää kehitystä
- Jotain muuta, mitä? V: Avovastaus

9. Koetko jonkin alla olevista esteeksi avoimuudelle ja rakentavalle keskustelulle tiimissäsi? (Voi valita useamman vaihtoehdon)

V: Monivalintavastaus

Vaihtoehdot:

- Pelko työsuhteesi jatkosta tai uralla etenemisestä
- Pelko ettet saa tukea näkemyksellesi
- Pelkäät leimautuvasi hankalaksi työntekijäksi
- Luottamuksen puute (esim. koet, ettei asiat etene tai kehity palautteesta huolimatta)
- Mahdollisuudet yhteiselle keskustelulle ovat rajalliset
- Jotain muuta, mitä? V: Avovastaus

10. Kuinka vahvaa luottamusta koet alla olevia kohtaan?

V: Asteellinen 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Väittämät:

- Kollegat omassa tiimissäsi
- Lähiesihenkilösi
- Kollegat organisaatiossa
- Yksikkösi johto
- Organisaation johto

Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen

11. Mitä ajattelet seuraavista väittämistä?

V: Asteellinen 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Väittämät:

- Työni sisältö on merkityksellistä itselleni
- Olen ylpeä työstäni
- Pystyn riittävästi vaikuttamaan työni laatuun ja sisältöön
- Organisaation yhteinen missio ja visio motivoivat minua työssäni
- Organisaation arvot ja henkilökohtaiset arvoni eivät ole ristiriidassa keskenään
- Uskon organisaationi kykyyn kehittyä ja uudistua
- Uskon organisaationi kykyyn reagoida tarvittaessa nopeasti
- Uskon organisaationi kykyyn selättää eteen tulevia haasteita
- Osaamisen kehittämistä tuetaan organisaatiossani
- Pystyn riittävästi vaikuttamaan omaan urakehitykseeni

12. Kerro halutessasi lisää kohdan. 11 väitteistä. Miksi olet samaa tai eri mieltä väitteiden kanssa? Haluatko lisätä jotain työn merkityksellisyyteen ja työhön sitoutumiseen liittyen?

V: Avovastaus

13. Näetkö itsesi organisaatiosi palveluksessa vielä?

V: Valitaan yksi vaihtoehto:

- Alle 1 vuoden
- 1–5 vuotta
- Yli 5 vuotta
- En osaa sanoa