

”Se ymmärrys, et sen eteen tarttee jatkuvasti tehdä töitä”

Tutkimus psykologisen turvallisuuden toteutumisesta etätyössä keskisuuressa finanssialan yrityksessä

Aikuiskasvatustiede
Kasvatustieteiden laitos

Laatija:
Meri Rindell

Ohjaaja:
Professori Ulpukka Isopahkala-Bouret

29.4.2022
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Aikuiskasvatustiede

Tekijä(t): Meri Rindell

Otsikko: ”Se ymmärrys, et sen eteen tarttee jatkuvasti tehdä töitä” – Tutkimus psykologisen turvallisuuden toteutumisesta etätyössä keskisuudessa finanssialan organisaatioissa

Ohjaaja(t): Professori Ulpukka Isopahkala-Bouret

Sivumäärä: 44 s., 9 liites.

Päivämäärä: 29.4.2022

Tiivistelmän tyyli on **Abstract**.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaiseksi psykologinen turvallisuus koetaan työyhteisössä etätöissä sekä miten etätyön koetaan vaikuttaneen psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen kohdejoukkona toimi keskisuuren finanssialan organisaation työntekijätason työntekijät, joista suurin osa työskenteli asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen teoreettinen osio jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa käsitellään psykologista turvallisuutta tutkimuskohteena ja ilmiönä, toisessa osiossa taas etätyön käsitettä, etätyötä ilmiönä ja etätyön ja psykologisen turvallisuuden suhdetta toisiinsa. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella haastattelemalla kahdeksaa työntekijää organisaatiosta tammikuussa 2022. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluinä sekä etäyhteyksien avulla että kasvokkain. Teemahaastatteluiden rinnalla käytettiin myös kuvailevana statistiikkana marraskuussa 2021 kerättyä kyselyaineistoa psykologisen turvallisuuden kokemisesta työyhteisössä etätyössä. Kyselyaineisto oli osoitettu koko työyhteisölle pois lukien esihenkilöasemassa olevat. Aineiston avulla pyrittiin selvittämään, millaiseksi psykologinen turvallisuus etätyössä koetaan ja miten konkreettisesti, etätyön ajateltiin vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Analyysimenetelmänä käytettiin laadullisen aineiston sisällönanalyysia teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että koettu psykologinen turvallisuus oli erittäin korkealla tasolla organisaatioissa etätyössä. Tätä päätelmää tuki sekä haastatteluaineisto että kyselyaineisto. Etätyön ei myöskään koettu vaikuttaneen merkittävästi psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Etätyötä enemmän psykologiseen turvallisuuteen nähtiin vaikuttavan muut organisaatioon vaikuttavat asiat, kuten suuret organisaatiomuutokset ja sisäisen viestinnän ongelmat. Etätyön koettiin kuitenkin vaikuttaneet psykologisen turvallisuuden osa-alueisiin hieman eri tavoin ja kaikista radikaaleimmin etätyön kuvailtiin vaikuttaneen vuorovaikutuksen toteutumiseen työyhteisössä. Etätyön nähtiin heikentäneen avoimen vuorovaikutuksen toteutumista, vaikka yleisellä tasolla vuorovaikutus koettiin työyhteisössä kuitenkin hyväksi. Etätyön vuorovaikutuksen ongelmia nähtiin olevan virtuaalitapaamisten asiakeskeisyyden, kasvottomuuden ja pintapuolisuuden. Myös yksinäisyyttä etätyössä koettiin. Edellä mainitut vuorovaikutuksen toteutumiseen liittyvät ongelmat ovat havaittu myös muissa etätyötä koskevissa tutkimuksissa.

Avainsanat: psykologinen turvallisuus, etätyö, työyhteisö

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Psykologinen turvallisuus	3
2.1	Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena	3
2.2	Psykologisen turvallisuuden tekijät ja seuraukset	4
2.3	Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatiolle	7
3	Etätyö	10
3.1	Etätyö käsitteenä ja ilmiönä	10
3.2	Etätyö psykologisen turvallisuuden haastajana?	11
4	Tutkimuskysymykset	14
5	Tutkimuksen toteutus	15
5.1	Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu	15
5.1.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	15
5.1.2	Kysely aineistonkeruumenetelmänä	17
5.2	Aineiston analyysi	19
6	Tulokset	21
6.1	Suhtautuminen epäonnistumisiin ja riskeihin	21
6.2	Avoin vuorovaikutus	24
6.3	Auttamisenhalu	30
6.4	Inklusiivisuus ja monimuotoisuus	31
7	Pohdinta	33
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto ja tutkimuksen tarkastelua	33
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	36
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	39
	Lähteet	40
	Liitteet	44
	Liite 1. Kysely	44

Liite 2. Kutsu osallistua kyselyyn	46
Liite 3. Haastattelulomake	47
Liite 4. Haastattelukutsu	49
Liite 5. Tietosuojailmoitus	50
Liite 6. Taulukko psykologisen turvallisuuden toteutumisesta etätyössä	52

1 Johdanto

Työelämän toimintaympäristöt ovat jatkuvan muutoksen keskellä. Erityisesti digitalisaatio, eli teknologian kehittyminen ja sen myötä tietotekniikan käytön yleistymisen muuttaa työn tekemistä voimakkaasti. Samanaikaisesti niin työn sisällöt, työn tekeminen kuin työn järjestämisen tavatkin muuttuvat. (Kovalainen, Poutanen & von Ponsdorff 2018, 233.) Digitalisaation myötä myös etätöiden tekeminen on alkanut yleistyä. Etätöiksi määritellään Tilastokeskuksen (2021) sivuilla ansiotyö, joka on ajasta ja paikasta riippumatonta. Vuonna 2020 COVID-19 pandemia pakotti aiempaa laajemman joukon siirtymään toimistolta koteihin etätöihin. Tutkimusten mukaan ennen pandemiaa 31 prosenttia suomalaisista teki jossain määrin etätöitä, kun taas pandemian aikana jo yli 45 prosenttia teki ainakin osan ajasta etätöitä. (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021, 5.) Etätö ei kuitenkaan ole uusi ilmiö, vaan etätö on ensimmäisen kerran lanseerattu Yhdysvalloissa jo 1970-luvulla, mutta vasta tietoliikenneyhteyksien kehittymisen myötä etätö on alkanut kunnolla yleistymään yhtenä työn teon muotona. (Helle 2004, 16.)

Muuttuvan ja aiempaa monimutkaisemman työympäristön keskellä kasvaa tarve myös ihmisten väliselle vuorovaikutukselle yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn olosuhteiden muutos, kuten työn ennakoimattomuus ja epävarmuus sekä rutiinitöiden katoaminen lisäävät tarvetta myös työyhteisön psykologiselle turvallisuudelle, erityisesti asiantuntijatyössä. (Edmondson & Lei 2014, 24.) Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden työyhteisön yhteiseksi, jaetuksi kokemukseksi siitä, että työyhteisössä on turvallinen ilmapiiri, jossa uskaltaa ottaa sosiaalisia riskejä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmiset uskaltavat olla rohkeasti omia itsejäänsä, kertoa omia mielipiteitään ja ottaa esille asioita, ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta, yksin jäämisestä tai rangaistuksen saamisesta. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ihmiset uskaltavat kysyä kysymyksiä, pyytää apua, esittää ideoita ja mielipiteitä sekä myös huolia, epäkohtia ja epäilyksiä. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin vallitessa myös virheiden tekeminen on turvallista ja niistä voidaan avoimesti keskustella. Psykologista turvallisuus on tutkittu aina 1960-luvulta asti, mutta erityisesti viime vuosien aikana sen suosio tutkimuksen aiheena on kasvanut muun muassa Googlen Aristoteles -projektin myötä. Google Aristoteles -projektissa selvitettiin menestystekijöitä huipputiimien takana. Tutkimuksessa selvisi, että tiimissä vallitseva psykologinen turvallisuus oli kaikista suurin tekijä tiimin menestymisen kannalta. (Duhig 2016.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on psykologisen turvallisuuden tila työyhteisössä etätöaikana ja miten etätöiden koetaan vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden

kokemiseen työyhteisössä. Kohdeyrityksenä on noin 130 hengen finanssialan yritys, jossa koko työväestö joutui siirtymään etätöihin koronapandemian puhjetessa keväällä 2020.

Tutkimus vastaa ajankohtaiseen tarpeeseen, koska psykologista turvallisuutta on tutkittu vain vähän Suomen kontekstissa (katso kuitenkin Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020). Lisäksi etätöiden vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen ei ole Suomessa tutkittu aikaisemmin. Suomen yrittäjien teettämän työelämägallupin perusteella näyttää siltä, etteivät työyhteisöt tule palaamaan pandemian jälkeen enää ”vanhaan normaaliin” vaan, etätö jää pysyväksi työn muodoksi ainakin niin kutsutun hybridityön muodossa. Hybridityössä töitä tehdään joustavasti osa etänä ja osa organisaation toimitiloissa. Työelämägallupin mukaan noin 70 prosenttia haluaisi jatkaa etätöitä jossain muodossa myös koronapandemian jälkeen. (Kantar TNS 2021.) Tästä syystä on tärkeää, että etätöiden vaikutusta myös psykologiseen turvallisuuteen tutkitaan. Psykologisen turvallisuuden kokeminen vaikuttaa tutkimusten mukaan koko organisaation suoriutumiseen, joten aihe on tärkeä ja merkityksellinen myös organisaatioiden toiminnan kannalta.

2 Psykologinen turvallisuus

2.1 Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena

Psykologinen turvallisuus esitettiin käsitteenä ensimmäisen kerran vuonna 1965 Scheinin ja Bennisin johdosta. Schein ja Bennis (1965) esittivät psykologisen turvallisuuden kriittisenä tekijänä osana organisaatioiden oppimis- ja muutosprosesseja. He näkivät psykologisen turvallisuuden välttämättömyytenä, jotta työntekijät voivat tuntea olonsa turvalliseksi organisaatiomuutoksissa ja pystyvät myös muuttamaan omaa käyttäytymistään ja toimintaansa muutoksessa olevan organisaation mukana. (Fraizer ym. 2017, 115.) Psykologista turvallisuutta on ilmiönä tutkittu siis aina 1960-luvulta alkaen, mutta vasta yhdeksänkymmentäluvulla sitä on alettu tutkimaan systemaattisemmin erityisesti organisaatiotutkimuksen, johtamisen, sosiaalipsykologian ja terveydenhoidon johtamisen aloilla. (Edmondson & Lei 2014, 36.)

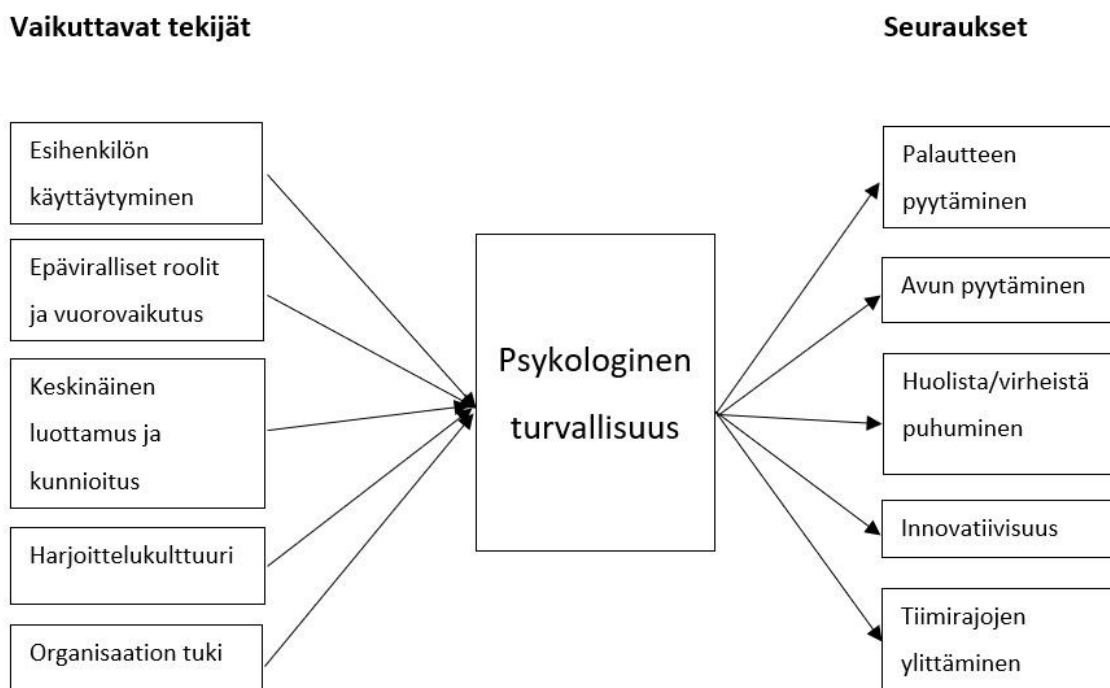
Psykologisesta turvallisuuden parissa tutkimusta on tehnyt erityisesti professori Amy Edmondson ja suuri osa aiheeseen liittyvästä tutkimustiedosta pohjautuu hänen tutkimuksiinsa. Edmondson (1999, 350) määrittelee psykologisen turvallisuuden (psychological safety) työyhteisön yhteiseksi, jaetuksi uskomukseksi siitä, että yhteisössä vallitsee turvallinen ilmapiiri, jossa sosiaalisten riskienotto ihmisten välillä on turvallista. Eli käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöiden on turvallista olla omia itsejään ryhmässä ja jakaa omat mielipiteensä ja huolensa ryhmän muille jäsenille ilman kielteisiä seurauksia, kuten itsensä nolaamisen pelkoa. Googlen kaksivuotinen Aristoteles -tutkimusprojekti (2012) nosti psykologisen turvallisuuden yhdeksi työelämän tunnetuimmaksi ilmiöksi 2010-luvulla. Tutkimusprojektissa selvisi, että psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä ryhmän menestymisen kannalta. (Duhig 2016.)

Psykologista turvallisuutta on määritelty tutkimuksissa hieman eri tavoin, riippuen siitä onko ilmiötä käsitelty yksilö-, tiimi- tai organisaatiotason ilmiönä. (Newman, Donohue & Evan 2017, 522; Edmondson & Lei 2014.) Esimerkiksi Schein ja Bennis (1965) sekä Kahn (1990) keskittyvät tutkimuksissaan psykologisesta turvallisuudesta yksilötason käsityksiin ilmiöstä, kun taas Edmondson (1999) käsittelee psykologista turvallisuutta pääsääntöisesti ryhmätason ilmiönä. (Fraizer ym. 2017, 116.) Tässä tutkimuksessa ilmiötä käsitellään ryhmätason ilmiönä Edmondsonin (1999) määritelmän mukaisesti, eli jaettuna uskomuksena siitä, että sosiaalisten riskien ottaminen ihmisten välillä on turvallista.

Psykologista turvallisuutta on tutkittu empiirisesti monessa eri maassa (esimerkiksi Yhdysvallat, Israel, Taiwan) sekä laajasti erilaisissa organisaatiokonteksteissa, eri aloilla ja eri alueilla. Nämä tutkimukset yhdessä tukevat ajatusta siitä, että psykologinen turvallisuus on kriittinen tekijä ryhmien ja organisaatioiden tehokkuuden kannalta. (Edmondson & Lei 2014.) Aiemmissa psykologiseen turvallisuuteen painottuneissa tutkimuksissa on selvitetty muun muassa psykologisen turvallisuuden merkitystä oppimisen kannalta (Edmondson 1999), johtajuuden kontekstissa (Schein & Schein 2017) sekä muutoksiin sopeutumisessa (Schein ym. 2017). Kansainvälisesti ilmiötä on tutkittu laajasti eri aloilla, esimerkiksi teollisuudessa (Edmondson 1999) ja terveydenhuollossa (Nebhard & Edmondson 2006). Suomalaista tutkimusta psykologisesta turvallisuudesta on vain vähän. Käsitettä Suomessa on tutkittu esimerkiksi tilapäisorganisaatiokontekstissa (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020) sekä muutamassa Pro Gradu -tutkielmassa (esim. Lindberg 2020). Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta tarkasteltuna aihe on kiinnostava, koska se antaa lisätietoa siitä, minkälaiset tekijät vaikuttavat uuden luomisen ja oppimisen taustalla.

2.2 Psykologisen turvallisuuden tekijät ja seuraukset

Psykologinen turvallisuus koostuu useasta positiivisesti toisiinsa vaikuttavasta tekijästä. Tästä syystä psykologista turvallisuutta tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon vaikuttaa osaltaan myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. (Wanless 2016, 7.) Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii Amy Edmondsonin (2003) malli psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja psykologisen turvallisuuden seurauksista. Keskeisimmät tekijät ja psykologisen turvallisuuden seuraukset ovat koottuna kuvioon 1. Kuvio on Edmondsonin mallia mukaillen tehty ja sen alkuperäiset englanninkieliset termit olen pyrkinyt kääntämään mahdollisimman kuvaileviksi ilman, että termien alkuperäinen merkitys katoaa.



Kuvio 1: Psykologisen turvallisuuden tekijät ja seuraukset mukailten Edmondson (2003).

Organisaation käytännöt vaikuttavat olennaisesti psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Näitä käytänteitä ovat Edmondsonin (2003, 14–21) mallin mukaisesti esihenkilön käyttäytyminen, epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja kunnioitus, harjoittelukulttuuri sekä organisaation tuki. Tutkimusten mukaan johtajuuskäytännöillä on erittäin suuri rooli psykologisen turvallisuuden muodostumiselle työyhteisössä, koska esihenkilö näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään siitä, kuinka työyhteisössä tulee yleisesti käyttäytyä. (Edmondson 2003, 14; Frazier ym. 2017, 140.) Esihenkilö pystyy edistämään psykologista turvallisuutta erityisesti kolmen eri tekijän kautta, jotka ovat 1) olemalla helposti lähestyttävä ja käytettävissä, 2) antamalla ja pyytämällä palautetta ja 3) luomalla avointa ja myönteistä ilmapiiriä, jossa myös erehdyksille ja virheille on sijaa. Tällainen ilmapiiri muodostaa perusedellytyksen organisaation oppimiskyvylle ja tuloksellisuudelle. (Edmondson 2003, 15; Nicolaidis & Poell 2020, 265–266.)

Epävirallisilla rooleilla ja vuorovaikutuksella kuvataan informaalia ryhmädynamiikkaa, jonka esitetään vaikuttavan osaltaan psykologisen turvallisuuden taustalla. Työyhteisössä voi syntyä virallisten roolien ja tehtävien lisäksi epävirallisia, asemasta ja tittelistä riippumattomia rooleja, jotka voivat vaikuttaa olennaisesti yhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Yksilön persoonallisuus vaikuttaa siihen, minkälainen rooli hänelle ryhmässä muodostuu. Yhteisön jäsenten kokema psykologinen turvallisuus

voi riippua siitä, minkälainen epävirallinen rooli heille on yhteisössä muodostunut. (Edmondson 2003, 21.)

Psykologinen turvallisuus perustuu myös ryhmän jäsenten väliseen keskinäiseen kunnioitukseen ja luottamukseen. Työyhteisössä muodostuneet luottamukselliset ihmissuhteet edistävät siis osaltaan psykologisen turvallisuuden kokemista. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus ja kunnioitus yksilöiden välillä, yksilöt näkevät muiden arvostavan heitä ja heidän pätevyyttään. Samalla yksilöt uskaltavat tuoda rohkeasti esille omia ideoitaan, kun he uskovat, että ideoiden esiin nostama mahdollinen kritiikki tulee olemaan ennemmin rakentavaa kuin murskaavaa. (Kahn 1990, 717.) Jos yksilö taas kokee, että hänen osaamisensa kyseenalaistetaan eikä häneen luoteta, hän pitää ennemmin ideat ja ajatukset itsellään kuin jakaa niitä työyhteisön muiden jäsenten kanssa (Edmondson 2003, 17).

Vaikka luottamus on erittäin tärkeä osatekijä psykologisessa turvallisuudessa se ei kuitenkaan tarkoita käsitteenä samaa kuin luottamus. Psykologinen turvallisuus on käsitteenä luottamusta laajempi ja se sisältää myös ryhmässä vallitsevan välittämisen ja kunnioituksen. Se kuvaa siis laajemmin ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla turvallisesti oma itsensä ja ryhmän jäsenten välistä ilmapiiriä luonnehtii keskinäinen luottamus, kunnioitus ja välittäminen. Psykologinen turvallisuus kuvaa siis sitä, miten ryhmän jäsenet kokevat psykologisen turvallisuuden tunteen yhteisenä, jaettuna kokemuksena ja normina ryhmässä, kun taas luottamus on ennemminkin sitä, miten yksilöt tarkkailevat toisiaan. (Edmondson 1999, 354; Newman ym. 2017, 522.)

Psykologista turvallisuutta voidaan edistää myös luomalla yhteisöön ”harjoittelukulttuuria”, jossa yksilöt voivat kokeilemalla oppia uusia asioita ja samalla oppia myös mahdollisista virheistään turvallisesti. Esihenkilöt, jotka luovat harjoitteluun ja oppimiseen kannustavan harjoitteluympäristön, kannustavat samalla työntekijöitä tiimioppimiseen ja turvalliseen virheiden tekemiseen. Avoin keskustelu ja erilaiset kokeilumahdollisuudet voivat tuoda esille mahdollisia ongelmia jo etukäteen, kun ne uskalletaan ottaa puheeksi turvallisessa ympäristössä. Harjoittelukulttuurin luominen liittyy esihenkilön käyttäytymiseen, koska pääsääntöisesti vain esihenkilö pystyy ehdottamaan ja toteuttamaan harjoittelukulttuuria työyhteisöön. (Edmondson 2003, 18–19.) Tutkimusten mukaan myös organisaation tuki voi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Kun työyhteisössä resurssit ja tieto on yhteisesti ja tasapuolisesti jäsenten saatavilla se voi vähentää koettua turvattomuutta ja epävarmuutta, jota taas tiedon ja resurssien epätasainen jakautuminen voisi yhteisössä aiheuttaa. Organisaation tuen on tutkimuksissa todettu vaikuttavan osaltaan psykologiseen turvallisuuteen, mutta sen ei ole kuitenkaan todettu olevan välttämättömyys sen muodostumiselle. (Edmondson 2003, 20–21.)

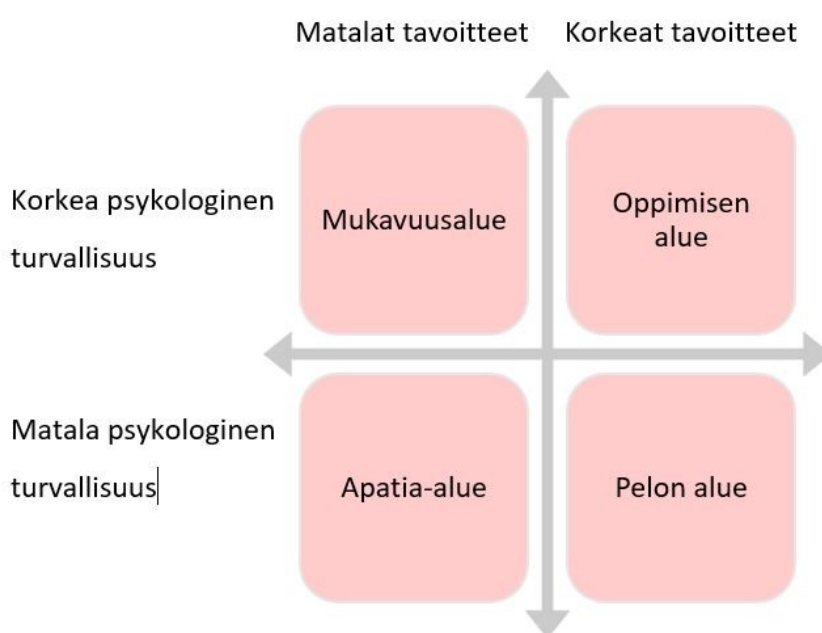
Edellä mainitut osatekijät vaikuttavat yhdessä psykologisen turvallisuuden muodostumiseen ja näin edesauttavat viiden oppimista edistävän käyttäytymismallin muodostumista: palautteen ja avun pyytäminen, huolista/virheistä puhuminen, innovatiivisuus ja rajojen ylittäminen. Tiimin jäsenet voivat vältellä avun pyytämistä, jos kokevat, että avun pyytämiseen sisältyy riski. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä tällaista riskiä ei ole ja tiimin jäsen voi huoletta pyytää apua ilman pelkoa tiimin muiden jäsenten reaktioista avun pyytämiseen. (Edmondson 2003, 22.) Myös palautteen pyytäminen voidaan kokea samaan tapaan riskinä, vaikka palautteen saaminen on usein edellytys tehtävässä menestymisen kannalta. Palautteen tiedetään edistävän myös oppimista. (Edmondson 2003, 23–23.) Huolista ja virheistä puhuminen on myös oppimisen kannalta tärkeää, koska se edesauttaa tiimioppimista virheistä oppimisen kautta. Psykologisen turvallisuuden vallitessa virheistä puhumisen hyödyt nähdään mahdollisia haittoja suurempina. (Edmondson 2003, 25–26.) Innovatiivisuus mahdollistaa taas uusien ideoiden rohkean esittämisen ja toteuttamisen niin, että myös organisaatio hyötyy. Innovatiivisuus voi ilmetä esimerkiksi uutena tuoteideana tai uutena toimintatapana. (Edmondson 2003, 28.) Rajojen ylittämistä tarkoitetaan Edmondsonin (2003, 30) mallissa tiimirajojen yli toimimista. Nykyään vaaditaan työyhteisössä yhä enemmän tiimirajat ylittävää yhteistyötä ja tämänlainen vuorovaikutus voi lisätä entisestään palautteen ja avun pyytämisen tarvetta kuten myös tarvetta mahdollisista ongelmista ja huolista puhumiseen.

2.3 Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatiolle

Työyhteisössä vallitsevat psykologinen turvallisuus heijastuu koko organisaation toimintaan. Psykologisen turvallisuuden tiedetään vaikuttavan suoraan organisaation suorituskykyyn, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Siksi aihe on tärkeä myös organisaatioiden kannalta. (Edmondson 2018, 18; Wanless 2016,1.) Psykologinen turvallisuus muodostuu, kun työyhteisössä ryhmän jäsenet huomaavat, että esimerkiksi erimielisyyksien ja epäkohtien käsittely ei johda ryhmän rikkoontumiseen vaan tietoa käytetään virheistä oppimiseen (Frazier ym. 2017). Eli psykologisen turvallisuuden vallitessa ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa vaikeimmatkin asiat puheeksi ja yrittävät yhdessä keksiä ongelmaan ratkaisua. Psykologisen turvallisuuden kokeminen vahvistaa halua osallistua keskusteluihin ja yhteiseen tekemiseen, kun koetaan ettei ryhmässä ole vuorovaikutukseen vaikuttavia uhkia. (Edmondson 1999, 350; Kahn 1990, 708.) Samalla ryhmän resilienssi eli kyky reagoida ja sopeutua muutoksiin vahvistuu, kun psykologinen turvallisuus mahdollistaa turvallisuuden tuntemisen, kasvamisen, oppimisen sekä osallistumisen kokemisen (Edmondson & Lei 2014, 23). Psykologinen turvallisuuden tunne rohkaisee siis ihmisiä osallistumaan ja olemaan aktiivisia toimijoita työyhteisössä (Wanless 2016, 2).

Aiempien tutkimuksien perusteella tiedetään, että psykologinen turvallisuus on yhteydessä muun muassa luovaan ajatteluun, innovaatioihin (Baer & Frese 2013), organisaation oppimiseen (Edmondson

2003), hyvään työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Frazer ym. 2017). Ihmiset kertovat ja keskustelevat avoimemmin uusista ideoista, myöntävät tekemänsä virheet, kysyvät tarvittaessa apua tai antavat muille palautetta, jos he eivät usko siihen sisältyvän riskiä (Edmondson & Lei 2014, 36–17). Kun jokainen ryhmän jäsen tuntee olevansa osa työyhteisöään se vahvistaa luonnollisesti myös organisaatioon sitoutumista. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa sen, että jokainen voi tuntea oman ajatuksen olevan tärkeä, jolloin jopa erikoisempiakin ideoita uskalletaan esittää. Luovia ideoita tarvitaan nykyaikana, kun uudessa, alati muuttuvassa maailmassa vanhat ratkaisut eivät enää yksinään riitä. (Ruutu 2020, 41.)



Kuvio 2: Nelikenttä psykologisen turvallisuuden ja työsuorituksen tavoitteiden suhteesta mukailien Edmondson (2012).

Työlle asetetut tavoitteet ja psykologinen turvallisuus muodostavat keskinäisriippuvaisen suhteen, jossa molemmat yhdessä vaikuttavat olennaisesti tiimien ja koko organisaation suoriutumiseen. Kuvioista 2 näkee, miten psykologisen turvallisuuden ja asetettujen tavoitteiden ollessa alhaisella tasolla, työhön suhtaudutaan apaattisesti, eli työstä ei olla kiinnostuneita ja työstä ei myöskään suoriuduta parhaalla mahdollisella tavalla. Psykologisen turvallisuuden ollessa korkealla tasolla, mutta suorituksen tavoitteiden taas verrattain matalalla, ollaan työssä niin kutsutulla mukavuusalueella. Tällöin vuorovaikutus työyhteisössä on miellyttävää, sujuvaa ja avointa, mutta työ itsessään ei ole kovin haastavaa. Oppimisen alueella sekä psykologinen turvallisuus että tavoitteet ovat tasoltaan korkeat. Tällöin yhteistyö työyhteisössä on sujuvaa ja mutkatonta, oppimista tapahtuu ja myös innovatiivisuus voi kukoistaa. Ehdottomasti ikävin alue nelikentässä on pelon alue, jolloin tavoitteet ovat asetettu

korkealle, mutta samanaikaisesti psykologinen turvallisuus on matalalla tasolla. Tutkimusten mukaan tämä on valitettavan yleistä nykyajan työelämässä. Työskennellessään pelon alueella työntekijät eivät uskalla avoimesti tuoda ilmi omia ajatuksiaan ja ideoitaan, saati sitten myöntää virheitä. Tällöin työn laatu ja työturvallisuus eivät ole kovin korkealla tasolla. Myös työssä suoriutuminen on usein heikkoa. (Edmondson 2012, 129–131.)

Psykologisen turvallisuuden merkityksen voidaankin ajatella korostuneen nykyaikana entisestään, kun työympäristöt ovat muuttuneet aiempaa monimutkaisemmiksi ja muuttuvammiksi ja työtä tehdään myös enemmissä määrin yhteistyössä muiden kanssa. Varsinkin asiantuntijatyössä psykologisella turvallisuudella on suuri merkitys, kun ihmisten täytyy pystyä oppimaan ketterästi uutta ja löytää yhteistyössä muiden kanssa ratkaisuja usein kompleksisiin tilanteisiin. Nopeasti muuttuvan työelämän keskellä ihmisillä on entistä suurempi tarve tuntea työssä olonsa turvalliseksi kasvaakseen, oppiakseen, osallistuakseen ja voidakseen toimia tehokkaasti työssään. (Edmondson & Lei 2014, 36–37, 41.)

3 Etätyö

3.1 Etätyö käsitteenä ja ilmiönä

Etätyö -käsitteelle ei löydy vain yhtä oikeaa määritelmää, siitä huolimatta, että ilmiönä se on erittäin tunnettu. Historiallisesti etätyön ajateltiin olevan palkkatyötä, jota tehtiin kotoa käsin tieto- ja viestintäteknologian avulla, mutta nykyään käsite kattaa jo kaiken työn, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Eri tutkimuksissa etätyötä on määritelty hyvin eri tavoin eri näkökulmista ja intresseistä johtuen ja tästä syystä etätyötä koskeva empiirinen aineisto on myös paikoitellen ristiriitaista. Etätyö -käsitteen rinnalla käytetään usein myös käsitteitä e-työ, joustotyö, monipaikkainen työ, hajautettu työ ja virtuaalityö. Yhteistä näille kaikille käsitteille on työhön kuuluva ajan ja paikan joustavuus. (Pekkola 2002, 1; Tuomivaara ym. 2016, 61; Kandolin, Tuomivaara & Huhtanen 2010, 68.) Etätyö määritelläänkin yleisesti ansiotyöksi, jota ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Näin ollen etätyötä voidaan tehdä kiinteän toimiston ulkopuolella, esimerkiksi mökillä, kotona tai junassa ja mihin aikaan vuorokaudessa tahansa (Pekkola 2005, 3).

Työolobarometreissä etätyöksi määritellään työpaikan ulkopuolella tehty palkkatyö, josta on sovittu yhdessä työnantajan kanssa. Töitä voidaan tehdä kotona, julkisissa paikoissa, asiakkaan luona, matkoilla sekä työantajan eri toimipaikoissa. Etätyöksi ei kuitenkaan kutsuta liikkuvaa työtä, jota esimerkiksi linja-auton kuljettavat tekevät. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 114.) Etätyötä voikin tehdä usein monissa eri paikoissa, mutta keskeistä sille on, että sitä on mahdollisuus tehdä myös varsinaisessa työpaikassa. Etätyössä on yleistä, että tiimin jäsenet ovat hajautuneet työskentelemään eri paikkoihin ja yhteyttä tiimin muihin jäseniin pidetään virtuaalisesti. (Vilkman 2016, 13–14).

Etätyöhön liittyy olennaisesti digitalisaatio, eli teknologian kehittyminen ja yleistyminen, ja sen mahdollistamat tieto- ja viestintätekniset ratkaisut. Pekkola (2005, 6) esittää, että parempi nimitys etätyölle olisi teletyö, joka kiinnittäisi enemmän huomiota teknologiaan etätyön taustalla sekä ilmiön uuteen luonteeseen. Nykyään puhutaan myös työn tekemisestä verkkojen avulla tietoavaruudessa, jolloin fyysisessä tilassa tehtävän työn lisäksi työtä tehdään myös verkkoulottuvuudessa. Tämänkaltaista joustavaa, tieto- ja viestintäteknologiapohjaista työtä kutsutaan usein käsitteellä e-työ. Etätyön voidaan ajatella olevan osa e-työn tekemistä. (Pekkola 2002, 1; Tuomivaara ym. 2016, 62.)

Etätyön historia ulottuu aina 1970-luvulle, jolloin vuonna 1973 alkanut öljykriisi lisäsi Yhdysvalloissa kiinnostusta työmatkakustannusten pienentämiseen. Myös mahdottomiksi paisuneet liikenneruuhkat Yhdysvaltojen suurkaupungeissa lisäsivät osaltaan kiinnostusta etätyötä kohtaan. (Nilles 1991, 3.)

Suhtautuminen etätyöhön oli kuitenkin alkuaikoina varsin kielteistä ja Saksassa ja Yhdysvalloissa pyrittiin jopa kieltämään etätyön tekeminen kokonaan. Etätyön alkuaikoina etätyöpaikkana oli työntekijän koti ja tästä syystä etätyö miellettiin lähinnä kotiäitien työllistäjäksi sekä freelancereille sopivaksi. Myös ay-liikkeet vastustivat etätyön tekemistä, koska työntekijän nähtiin eristäytyvän työyhteisöstään ja samalla olevan myös kontrollin ulottumattomissa. Tietoliikenneyhteyksien kehittymisen myötä 1990 luvun puolivälissä mielipiteet etätyöstä alkoivat muuttua vähitellen myönteisemmiksi. (Pekkola 2005, 23.)

Ennen COVID-19 pandemian puhkeamista 5,7 prosenttia suomalaisista työskenteli päivittäin etänä. Pandemian puhkeamisen jälkeen etätöissä oli jo 60,5 prosenttia suomalaisista (Eurofound 2020). Praecom (2019) tekemän etätyötutkimuksen mukaan jo 95 prosenttia suomalaisista yrityksistä mahdollistaa jossain määrin etätyön tekemisen työntekijöilleen. Ilman mitään rajoitteita etätyön mahdollistaa 29 prosenttia yrityksistä. Rajoitteina voi esimerkiksi olla, että etätyötä pystyy tekemään vain tietyn määrän päiviä viikossa. Lisäksi jopa kaksi kolmasosaa kaikista palaverista pidetään nykyään etäyhteyksien avulla. Etätyötutkimuksessa nousi myös ilmi muun muassa, että työntekijät kokevat etätyön säästävän merkittävästi työaikaa (yli 60 prosenttia vastaajista koki), vähentävän matkustustarvetta (92 prosenttia vastaajista), lisäävän työn mielekkyyttä (jopa 77 prosenttia vastaajista) ja etäneuvotteluiden helpottavan arkea (90 prosenttia kokee helpottavan joko erittäin tai melko paljon).

Myös Baertin, Lippensin, Moensin, Weytjensin & Sterkensin (2020) tutkimuksesta selvisi, että lähes kaksi kolmasosaa työntekijöistä on kokenut etätyön tekemisen pääasiassa positiivisena kokemuksena. Etätyön on koettu parantaneen muun muassa työtyytyväisyyttä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työsuoritusta sekä vähentäneen stressiä. Etätyön suurimmiksi haitoiksi tutkimuksessa koettiin ammatillisen kehityksen ja urakehityksen huononominen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen. Etätyön haitoista huolimatta yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijät arvostavat etätyömahdollisuutta ja osallistuvat mielellään palavereihin etänä. Näin aikaa säästyy ja tarve matkustamiselle vähenee. Etätyön voidaan ajatella olevan nykyään jo tämän aikakauden kulttuurinen normi ja työntekijät toivovat yritysten myös sallivan sen tekemisen.

3.2 Etätyö psykologisen turvallisuuden haastajana?

Etätyö on muuttanut suhtautumistamme työhön hyvin merkittävällä tavalla. Etätyössä niin kokoukset, tiimipalaverit kuin kahvitteluhetketkin järjestetään virtuaalisesti ja fyysisten kohtaamisten sijaan yhteyttä muihin pidetään verkkoyhteyksien avulla. Etätyössä fyysinen kanssakäyminen ja

vuorovaikutus vähenee olennaisesti. Etäkommunikaatiossa korostuu lisäksi vahvasti asiakaskeisyys. Etätyön voidaankin ajatella tuoneen mukanaan uusia haasteita psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Yksi haasteista on nonverbaalisten viestien häviäminen. Nonverbaalisilla viesteillä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa välittyviä ilmeitä, eleitä, reaktioita sekä tunteita. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021, 35.) Verkkotapaamisten myötä fyysisissä tilanteissa esiintynyt luonnollinen tuki, esimerkiksi työkaverin hyväksyvä nyökkääminen ja hymy pöydän toiselta puolen, katoaa käytännössä kokonaan (Edmondson & Daley 2020). Tämä aiheuttaa sen, että työntekijöiden täytyy entistä rohkeammin ja selkeämmin tuoda omia mielipiteitään ja ajatuksiaan julki. Tämän lisäksi virtuaalisten tapaamisen aikana ihmisten on helppo tehdä muita asioita samanaikaisesti ja tämä aiheuttaa välittömän läsnäolon puutteen tapaamisista. Etätyöapatia, eli työssä tylsistyminen on myös tutkitusti yksi etätyön riskeistä ja se saattaa johtaa motivaation laskuun, kuten myös yksinäisyyden kokeminen. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021, 35.) Tutkimusten mukaan myös luottamuksen merkitys korostuu entisestään, kun työskennellään etänä. Virtuaalikeskustelussa ihmiset kärsivät kommunikaation puutteesta, vaikka erilaisia virtuaalisia yhteydenpitovälineitä käytetäänkin.

Luottamuksen rakentumisen tiedetään olevan helpompaa, kun tiimiläiset ovat saaneet tutustua toisiinsa ensin kasvokkain paikan päällä. Näin saadaan rakennettua perusta luottamukselle ja siitä eteenpäin kommunikointi virtuaalisesti tapahtuu matalammalla kynnyksellä. Etänä työskennellessä tulisikin panostaa entistä enemmän luottamuksen rakentumiseen ja ylläpitämiseen. Jos luottamus on vahvaa, myös etätyöskentely voi olla todella tehokasta. (Aro 2018, 130, 180.) Jos jo ennen etätyötä luottamus tiimiin on ollut heikkoa tämä voi etätyössä korostua entisestään. Yksilöä voi pelottaa entistä vahvemmin se, etteivät muut tiimin jäsenet tue tai puolusta hänen mielipidettään. Tämä voi vahvistaa osaltaan myös yksinäisyyden kokemista. (Edmondson & Daley 2020.) Myös etätyössä jokaisen työyhteisön jäsenen panos psykologisen turvallisuuden muodostumiselle on tärkeää. Palautteen pyytäminen ja aito kiinnostus työkavereiden kuulumisiin myös etänä ovat hyviä keinoja edistää psykologista turvallisuutta. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021, 35.)

Etätyö voi vaikuttaa osaltaan myös positiivisesti psykologisen turvallisuuden tunteen kokemiseen. Tutkimusten mukaan virtuaaliset tapaamiset voivat madaltaa kynnystä osallistumiseen ja oman mielipiteen kertomiseen, sillä virtuaalisissa tapaamisissa ei koeta olevan samanlaisia henkilökohtaisia seuraamuksia kuin kasvokkain olevissa. Joillekin voi olla helpompi tuoda ilmi omia ajatuksiaan, kun keskustelukumppanit eivät olet konkreettisesti samassa tilassa. (Edmondson & Daley 2020.) Olennaista kuitenkin on, että myös etätyössä luodaan rutiineja vuorovaikutukselle. Virtuaalisissa kohtaamisissa on entistä tärkeämpää, että varmistetaan sujuva dialogi kuuntelemalla toista ja olemalla avoin myös toisten ehdotuksille. Samoin kuin perinteisessä vuorovaikutuksessa kasvokkain, myös etätyössä työn odotusten

muokkaaminen, osallistaminen, palautteen anto ja kannustaminen ovat keskeisiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden luomisessa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 35.)

4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää psykologisen turvallisuuden tilaa työyhteisössä, jossa työskennellään alueellisen etätyösuosituksen vuoksi pääsääntöisesti etänä. Tarkoituksena on selvittää, että millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisönsä psykologisen turvallisuuden etätyössä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, että miten etätyön koetaan vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden kokemiseen työyhteisössä. Tutkimusongelmat ovat muodostuneet seuraavanlaisiksi:

1. Minkälaiseksi psykologinen turvallisuus koetaan etätyössä?
2. Miten etätyön koetaan vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden kokemiseen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää psykologisen turvallisuuden ilmentymistä etätyössä ja sen selvittämiseksi työntekijöille lähetettiin sähköinen kysely, joka kartoittaa sen ilmentymistä. Lisäksi haastatteluaineistosta analysoitiin muun muassa kohtia, jossa kuvataan työpaikan vuorovaikutusta yleisesti, erilaisuuden hyväksymistä, avun kysymisen helppoutta sekä haastateltavien kokemusta riskinottoon liittyen ja siihen liittyvistä seuraamuksista. Toisen tutkimuskysymyksen avulla taas pyrittiin selvittämään etätyön vaikutusta koettuun psykologisen turvallisuuden ilmenemiseen. Aineiston analyysissa keskityttiin kohtiin, jossa kysyttiin etätyön vaikutuksesta psykologisen turvallisuuden eri osa-alueisiin.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin noin 130 hengen finanssialan organisaatiosta, jossa etätyösuositus jatkui COVID-19 pandemiasta johtuen lähes kahden vuoden ajan, maaliskuusta 2020 aina marraskuuhun 2021 asti. Etätyöhön palattiin uudestaan myös joulukuussa 2021 ja etätyö päättyi taas maaliskuussa 2022. Yhtiö on osa isoa kansainvälistä konsernia. Kohdejoukkona toimii työntekijätason työntekijät, esihenkilöasemassa olevat suljetaan tämän aineiston ulkopuolelle, koska Edmonsonin (2003, 14–15) mallin perusteella erityisesti johtamisella on suuri vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Kun yhtiön työntekijämäärästä vähennetään esihenkilöroolissa olevat sekä pidemmällä vapailta olevat (mm. vanhempain- ja opintovapaat) kohdejoukon kooksi jää 104 työntekijää. Yhtiön sukupuolijakauma oli tutkimushetkellä naisvaltainen, mikä heijastuu myös tutkimusaineistoon.

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu psykologisen turvallisuuden kokemista etätyössä kartoittavista puolistrukturoiduista haastatteluista, joita täydentää psykologisen turvallisuuden tasoa mittaava sähköinen kysely. Kyselyä käytän kuvailevana statistiikkana laadullisen aineiston rinnalla ja sen tarkoituksena on tukea laadullista pääanalyysia tuottamalla numeerista informaatiota psykologisen turvallisuuden toteutumisesta.

5.1.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Pro gradu toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto muodostuu psykologisen turvallisuuden kokemista etätyössä kartoittavista puolistrukturoiduista haastatteluista, jotka toimivat keskeisimpänä aineistonkeruumenetelmänä. Puolistrukturoidut haastattelut ovat yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 11). Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii Edmondsonin (1999) malli psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluja hyödynnetään syvällisen, laadullisen ymmärryksen luomiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin ja tästä syystä aineiston koolla ei ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen (Eskola & Suoranta 2008, 61).

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, koska haastattelutilanteissa pystytään itse suuntaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Haastatteluiden avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä

syvällisempi käsitys, kun haastattelutilanteissa on mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeen vaatiessa ja myös pyytää perustelua annettuihin vastauksiin. Myös haastateltava pystyy kysymään tilanteesta täsmennyksiä kysytyihin kysymyksiin. Haastatteluissa tutkittavat voivat myös olla tilanteessa aktiivisia toimijoita ja nostaa itse keskusteluun esiin heille merkityksellisiä asioita. Haastateltava pystyy myös kertoa aiheesta ja itsestään laajemmin kuin mitä voidaan etukäteen ennustaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34–35.) Oletuksena oli, että tutkimuksen aihe saattaa herättää ihmisissä erilaisia tunteita ja tästä syystä haastattelu oli luonteva valita tiedonkeruun muodoksi, koska haastattelun aikana haastateltava pystyi itse tuomaan esiin ilmiöön liittyviä asioita luottamuksellisessa tilanteessa. Joustavuuden lisäksi haastattelun etuna voidaan ajatella olevan sen hyvän edustettavuuden, koska kieltäytymisprosentti on pienempi kuin esimerkiksi kyselyissä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36; Metsämuuronen 2006, 113).

Haastattelun lajiksi valitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei löydy vain yhtä yhtenäistä määritelmää vaan määritelmiä löytyy useita. Voidaan kuitenkin todeta, että puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, mutta esimerkiksi kysymysten järjestystä voidaan haastattelutilanteissa vaihtaa ja haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelija voi myös vaihdella vähän kysymysten sanamuotoja tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Haastattelun teemat nousivat tutkittavan ilmiön keskeisistä osista ja rakenteista ja haastattelurunko muodostettiin näiden perusteella. Haastattelu eteni näiden teoreettisesta viitekehystä nousseiden aiheiden pohjalta.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa työntekijää ja avoimet haastattelukutsut laitettiin sähköpostitse all-employees listan kautta, jonka kautta vapaaehtoiset olivat itse yhteydessä. Haastateltavat työskentelivät organisaation eri osissa, eri tehtävissä, olivat eri ikäisiä ja edustivat tiedettävästi kahta eri sukupuolta. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä yksilöhaastatteluina joko etäyhteyksien avulla tai työpaikan neuvottelutiloissa haastateltavan toiveet huomioiden. Haastatteluiden oli kerrottu kestävän arviolta 45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2022. Haastatteluista kolme pidettiin yrityksen neuvottelutiloissa läsnä ja loput viisi haastattelua toteutettiin etänä GoogleMeet -videopalaverityökalun avulla. Neuvottelutila varattiin yksityisenä tapahtumana, jotta kalenterivarauksen yhteydessä ei näkynyt muille työntekijöille ketä ja mitä tapahtuman varaus koski. Etähaastattelut pidettiin myös rauhallisessa paikassa, jossa samassa tilassa ei ollut läsnä muita. Näillä toimenpiteillä varmistettiin haastateltavien anonymiteetin säilyminen ja haastatteluiden luottamuksellinen luonne.

Haastattelut alkoivat rennolla jutustelulla ja kuulumisten vaihdolla, jonka jälkeen siirryttiin itse haastattelun pariin. Haastattelun alussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta lyhyesti ja tietosuojaan liittyvistä asioista sekä varmistettiin, onko haastateltavalla mahdollisesti kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelukysymysten pariin. Haastattelutilanteessa noudatettiin ennalta laadittua haastattelurunkoa, jossa ennalta valitut kysymykset toimivat haastatteluiden runkona, mutta itse tilanteessa esimerkiksi kysymysten järjestystä pystyi tarvittaessa joustavasti vaihtamaan ja myös tarkentavia lisäkysymyksiä esittämään. Haastattelurungon avulla varmistettiin, että jokaiselta kysyttiin ainakin pääpiirteittäin samoja kysymyksiä samoihin teemoihin liittyen. Haastattelijä sai vastata kysymykseen vapaasti ja niin laajasti kuin itse halusi. Itse haastattelutilanteessa ei kirjoitettu ollenkaan muistiinpanoja vaan haastattelijä keskittyi kuuntelemaan haastateltavaa ja esittämään vain tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tämän avulla varmistettiin tilanteessa aito läsnäolo ja haastateltavien kuunteleminen. Haastattelutilanteessa haastattelurunkoon lisättiin loppuun vielä yksi kysymys, joka kysyttiin jokaiselta haastateltavalta: Onko vielä jotain, mitä haluaisit aiheeseen liittyen kertoa? Tällä haluttiin varmistaa, että tutkittavat saivat varmasti kerrottua kaiken, mitä halusivat aiheeseen liittyen.

Haastattelut kestivät 22 minuutista 46 minuuttiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja tallennettiin salasanalla suojattuun paikkaan. Tallennettua aineisto tuli yhteensä 244 minuuttia. Aineisto litteroitiin lähes sanatarkasti, ainoastaan täytesanat jätettiin litteroinnin ulkopuolelle, koska täytesanoilla ei ollut merkitystä tutkimustehtävän kannalta. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 54 liuskaa.

Laadullisen aineiston kohdalla puhutaan usein aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Sillä kuvaillaan aineiston kokoa määriteltäessä ilmiötä, jossa vastauksien alkaessa toistaa itseään saavutetaan aineiston kylläntymispiste eli uusi aineisto ei oletettavasti tuo enää tutkimukseen mukaan mitään uutta olennaista tietoa. Uusia haastateltavia tulisi periaatteessa ottaa tutkimukseen mukaan niin kauan, kunnes saturaatiopiste saavutetaan. (Kananen 2017, 179.) Näiden kahdeksan haastattelun kohdalla voidaan ajatella jonkin näköisen saturaatiopisteen saavutetuksi, koska haastattelujen edetessä haastatteluvastauksissa alkoi ilmetä yhä enemmän samankaltaisuuksia.

5.1.2 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa toimi kyselylomake. Kyselyllä tarkoitetaan aineistonkeruumenetelmää, jossa kaikilta vastaajilta kysytään täysin samat kysymykset, eli kysymykset ovat vakinoituja. Kyselomaketta käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan tietää tutkittavan mielipidettä, tässä tapauksessa työntekijän mielipidettä psykologisen turvallisuuden kokemisesta etätyössä. Kyselytutkimus on hyvä menetelmä silloin kun vastaajia on määrällisesti paljon. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182.)

Psykologisen turvallisuuden tasoa mittaava määrällinen kysely lähetettiin kaikille työntekijöille sähköisesti organisaation yhteisen all-employees sähköpostilistan kautta. Kyselyssä käytetään Edmondsonin (1999) validoimaa mittaristoa, jossa kartoitetaan psykologisen turvallisuuden tilaa. Siitä saatavaa aineistoa käytetään kuvailevana statistiikkana laadullisen aineiston rinnalla, jolloin aineistoa ei tulla analysoimaan tilastollisin menetelmin. Kysely havainnollistaa kuitenkin laadullista aineistoa kartoittamalla psykologisen turvallisuuden tilaa työyhteisössä etätyöskentelyn aikana (Metsämuuronen 2006, 208). Kysely toteutettiin Webropol -verkkokyselynä ja se suunnattiin kaikille työntekijöille, jotka eivät olleet esihenkilöasemassa.

Kyselyssä kartoitettiin psykologisen turvallisuuden toteutumista seitsemän eri, Edmondsonin (1999) validoiman, väittämän avulla ja 5-portaisella Likert-asteikolla. Lisäksi kyselyssä taustoitettiin, että onko työntekijä työskennellyt pääsääntöisesti etänä yleisen etätyösuosituksen ollessa voimassa, mihin osastoon/tiimiin hän työpaikalla kuuluu sekä hänen työsuhteensa kesto. Lähetin kyselyn työntekijöille 17.11.2021 ja kyselyyn sai vastata aina 10.12.2021 asti. Kyselyn ollessa auki työntekijöille laitettiin kaksi muistutusta, toisen työpaikan intraan ja toisen sähköpostitse, jossa kehoitettiin käydä vastaamassa kyselyyn. Aineistonkeruussa käytettyyn lomakkeeseen vastaaminen vei vastaajien aikaa maksimissaan pari minuuttia. Kyselyyn vastasi yhteensä 61 työntekijää.

Kyselyyn liittyy aineistonkeruutapana omat haasteensa. Ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi liian pieni vastausprosentti, jolloin tulosten yleistettävyyttä kohdejoukkoon kärsii. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi kysymysten määrällä sekä kyselyn aiheella. Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden mittari. Kyselyyn vastasi kohtuullinen määrä työntekijöitä ja vastausprosentiksi muodostui tämän myötä hyväksi, 58,65 prosenttia, joten liian pieni vastausprosentti ei koitunut tässä tutkimuksessa ongelmaksi. Myös vastaajien anonyymiys voi olla kyselyssä haasteena, koska se mm. mahdollistaa samaan kyselyyn vastaamisen useampaan kertaan ja myös sellaisten ihmisten vastaamisen, jotka ovat rajattu kohdejoukon ulkopuolelle (esihenkilöroolissa olevat). Toisaalta kynnys tutkimukseen osallistumiseen on usein matalampi kuin esimerkiksi haastatteluihin osallistumiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 196.)

Uskon tutkimuksen aiheen olleen organisaation kannalta ajankohtainen ja mielenkiintoinen, joka ainakin osaltaan kannusti vastaamaan kyselyyn. Lisäksi kysely oli verrattain lyhyt ja vastaaminen vei vain maksimissaan pari minuuttia, joten pituus ei varmasti myöskään koitunut vastaajille ongelmaksi. Suurimpana ongelmana saattoi olla vastaajien asenne tutkimusta kohtaan ja myös kiire omassa työssään, mikä näkyi vastaamatta jättämisinä.

5.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen haastatteluaineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysina, joka on objektiivinen ja systemaattinen analysointimenetelmä. Analyysitapa perustuu laadulliseen aineistoon sekä tutkimuksen tutkimusongelmiin. Analyysin avulla saadaan eriteltyä ja luokiteltua tutkimusaineistoa niin, että saadaan hahmotettua tutkittava ilmiö kokonaisuudessaan, vaikka laadullinen aineisto kerättiin yksitellen haastattelemalla. Analyysivaiheessa aineistosta saatiin luotua kokonaiskuva selkeyttämällä aineistoa ja samalla poimittua aineiston joukosta kaikkein olennaisin tieto. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144.) Sisällönanalyysi on hyvin perinteinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysia kuvaillaan yksinkertaisimmillaan tekstin systemaattiseksi analysoinniksi (Hesse-Bieber & Leavy 2011, 227).

Sisällönanalyysissä keskeistä on tekstimuotoisen aineiston tarkastelu niin, että aineistosta pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja samalla aineistoa tiivistäen ja eritellen ilman, että olennaista informaatiota prosessissa katoaa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 91–93.) Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkasteltiin erityisesti sen homogeenisyyden kautta eli aineistosta etsittiin siinä esiintyviä samankaltaisuuksia. On kuitenkin hyvä huomata, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analyysi eivät ole kaksi irrallista asiaa vaan aineistoa analysoidaan usein jo keruuvaiheessa, kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin (Metsämuuronen 2006, 121–124).

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää psykologisen turvallisuuden toteutuminen etätyössä sekä kartoittaa etätyön vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemiseen eri tekijöiden kautta. Määrällistä aineistoa kuljetettiin analyysissa laadullisen aineiston rinnalla taustoittamaan psykologisen turvallisuuden kokemista. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaan. Analyysimuotona se sisältyi tiukan teorialähtöisen, deduktiivisen ja aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin välille. Teoriaohjaavassa analyysissa tutkimuksen taustalla vaikuttaa ilmiöstä etukäteen tiedetty informaatio, mutta ideana ei ole testata näitä teorioita suoraan sellaisenaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 92–96; Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.) Analyysissa pyrittiin tekemään havaintoja ja etsimään keskeisiä teemoja ilman liian tiukkoja teorialähtöisiä rajoitteita.

Teoriaohjaavassa sisällön analyysissa sisällön luokittelu perustuu jo olemassa olevaan käsitejärjestelmään, tässä tapauksessa Edmondsonin (2003) psykologisen turvallisuuden luokitteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 95.) Edmondsonin (2018) mukaan psykologisen turvallisuuden kokemiseen työyhteisössä vaikuttaa erityisesti neljä merkityksellistä asiaa, jotka ovat suhtautuminen epäonnistumisiin ja riskeihin, avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri, avun antamisen halukkuus sekä monimuotoisuus ja inklusiivisuus. Eli toisin sanoen, miten työyhteisössä suhtaudutaan virheiden

tekemiseen ja riskien ottamiseen, kuinka avoimesti työyhteisössä pystytään keskustelemaan myös vaikeista aiheista, kuinka ihmiset ovat valmiita auttamaan toisiaan sekä kuinka avoimesti työyhteisön jäsenet pystyvät olemaan aidosti omia itsejään niin, että heitä myös samalla kunnioitetaan ja arvostetaan omassa työyhteisössä. Aineistoa tarkasteltiin erityisesti juuri edellä mainittujen osa-alueiden kautta ja myös yläluokat muodostettiin näistä osa-alueista.

Analyysissä lähdettiin liikkeelle huolellisesta tutustumisesta litteroituun aineistoon lukemalla tekstitiedostot useaan kertaan. Tätä helpottaakseen litteroitu aineisto tulostettiin. Aineistosta merkittiin alkuun värikoodein ja alleviivauksin usein vastauksissa toistuvia asioita ja myös erityisen mielenkiintoisina pidettyjä ilmiöitä. Tässä vaiheessa aineistosta myös pyrittiin löytämään suoraan kaikki ne kohdat, jotka vastasivat joltain osin tutkimusongelmaan, eli miten etätyön koetaan vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden kokemiseen ja minkälaiseksi psykologinen turvallisuus etätyössä yleisesti koettiin. Aineistosta poimittiin myös suoraan ne asiat, jotka pystyttiin linkittämään olemassa olevaan analyysirunkoon.

Kyselyn avulla kerätty määrällinen aineisto kerättiin kuvaamaan psykologisen turvallisuuden kokemista numeerisessa muodossa. Koska kyselystä saatavaa dataa käytetään vain kuvailevana statistiikkana laadullisen aineiston rinnalla, se esitetään tutkimuksen tuloksissa sellaisenaan.

6 Tulokset

Työyhteisön psykologinen turvallisuus näyttäytyi erittäin hyvänä työyhteisössä otettuna ajankohtana. Tätä päätelmää tuki sekä kysely- että haastatteluaineisto. Kyselyaineiston keskiarvo oli 4,1 asteikolla 1–5. Esimerkiksi Edmondsonin (1999) tutkimuksessa keskiarvo oli tasolla 3,8, joten mitattu keskiarvo on korkeampi, mitä Edmondsonin omassa tutkimuksessa. Liitteestä 6 löytyy kyselyaineiston vastaukset koottuna psykologisen turvallisuuden kokemisesta.

Haastatteluaineiston avulla päästiin syvemmälle vastausten ytimeen psykologisen turvallisuuden kokemisessa ja erityisesti juuri etätyön vaikutuksesta siihen. Haastattelujen perusteella etätyön ei ollut koettu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen kovinkaan merkittävästi vaan etätyötä enemmän haastateltavat kokivat psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavan muun muassa organisaatiomuutosten ja näistä johtuvan epävarmuuden. Myös viestinnän oikea-aikaisuuden puute ja ristiriitaisuus nousi keskusteluissa esiin. Seuraavaksi käydään tulokset psykologisen turvallisuuden osa-alueittain läpi.

6.1 Suhtautuminen epäonnistumisiin ja riskeihin

Suurin osa kyselyyn vastaajista ei selvästi kokenut, että virheiden tekeminen kääntyisi heitä vastaan, koska 83,6 prosenttia oli vähintäänkin jokseenkin eri mieltä kyseisen väittämän kohdalla. Haastatteluaineiston vastaukset tukivat kyselyaineiston tuloksia suhtautumisessa epäonnistumisiin ja riskien ottamiseen. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että virheitä ei saisi tai voisi työyhteisössä tehdä vaan päinvastoin, monet haastateltavista toivat ilmi, että virheiden tekeminen on täysin sallittua ja se nähdään työyhteisössä hyvin inhimillisenä toimintana, joka on samalla myös hyvä oppimistilaisuus. Vastauksissa mainittiin useasti, että kaikki tekevät välillä virheitä, eikä siitä koskaan tarvitse pelätä saavansa rangaistusta vaan virhe käydään rakentavasti läpi ja yhdessä mietitään, miten virheeltä voitaisiin tulevaisuudessa välttyä kuten seuraavissa lainauksissa hyvin käy ilmi, kun kysyttiin miten virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan:

”Musta hirveän hyvin, ku mietin oman työn kautta, et toki käydään läpi jos joku iso on mennyt puihin, et miks näin kävi, mut se käydään aina rakentavasti ja silleen et siitä oppii. En oo kyl koskaan saanu tekemästani työstä, siis palautetta kyllä, mut en haukkuja koskaan.”
(Haastateltava 7)

”Ite en pelkää tehdä virheitä ja toki niitä kaikki tekee joskus. Aika ymmärtäväisesti ollaan suhtauduttu ja niistä ollaan tultu sanomaan ni se on hyvä ja just rakentavalla tavalla. Niistä oppii.” (Haastateltava 5)

”Ihan hyvin, sellaista ei oo kauheasti tapahtunut, mut mä koen jos joku tekee virheen ni ei sitä mustamaalata tai nosteta seinälle vaan ihmiset tekee virheitä ja virheet pystyy aina korjaan. Kyl siihen suhtaudutaan ihan hyvin ja on ihan oikeus tehdä välillä virheitä.” (Haastateltava 8.)

Haastattelussa kartoitettiin myös sitä, koetaanko virheisiin suhtautumisen muuttuneen jotenkin etätyöskentelyn aikana. Vastaukset olivat yhteneväisiä sen suhteen, että virheisiin ja epäonnistumisiin suhtautuminen ei ole koettu käytännössä ollenkaan muuttuneen etätyöskentelyn aikana. Sen koettiin olevan joko täysi samalla tasolla kuin ennen etätyöhön siirtymistä tai sitten sen koettiin menneen jopa hyvin lievästi parempaan suuntaan. Suurin osa vastauksista kuitenkin tuki sitä, että tilanne ei ollut muuttunut suuntaan taikka toiseen ainakaan etätyön vaikutuksesta johtuen. Jossain vastauksissa tuotiin kuitenkin ilmi, että toiset tiimit ovat enemmän olleet läsnä toimistolla kuin toiset ja tämän koettiin saattavan vaikuttaa myös siihen, mikä vaikutus etätyöllä todellisuudessa on suhtautumisessa virheisiin ja epäonnistumisiin. Yksi vastaaja toi myös esille oman kokemuksena, että etänä kysyttäisiin vielä herkemmin neuvoja, jos on mitään epäilyjä virheen tekemisen mahdollisuudesta. Tämä voisi indikoida sitä, että etänä jossain määrin voitaisiin jännittää virheiden tekemisen mahdollisuutta enemmän kuin läsnä, mutta kyseessä oli vain tämän yhden haastateltavan kokemus ja suoria johtopäätöksiä tästä ei luonnollisesti voida vetää. Vastaukset jäivät yleisesti tässä osiossa vähän lyhyiksi, joka johtuu osaltaan siitä, että mitään radikaaleja muutoksia ei ollut kukaan kokenut virheisiin suhtautumisessa tapahtuvan etätyön ja toimistolla tapahtuvan työn välillä. Jos muutos etätyön ja läsnä tapahtuvan työn välillä olisi ollut radikaali, vastaukset olisivat mitä luultavammin ollut huomattavasti laajempia.

”Se on musta pysynyt aika samalla tasolla, et en mä näe siinä mitään suurta etätyöstä johtuvaa muutosta.” (Haastateltava 7)

”Hmm, samalla tasolla mun mielestä tai vähän jopa parantunut, ei ei ainakaan ole huonontunut suhtautuminen (virheiden tekemiseen).” (Haastateltava 1)

”...ja noista virheistä mulla on sellanen fiilis, että ollaan (etänä) herkemmin kysytty jos on joku epäily.” (Haastateltava 2)

Mitä taas riskien ottamiseen tulee, vastaukset eivät olleet läheskään niin yhteneviä kuin virheisiin suhtautumisen kohdalla. Tämä myös oli linjassa kyselyaineiston vastausten kanssa, jossa vastaavan

kysymyksen kohdalla oli selvästi enemmän hajontaa. Vain 52,5 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämään ”Tiimissä on lupa ottaa riskejä” ja tämä erottui kyselyaineistossa heikoimpana osa-alueena. Tätä voidaan pitää mielenkiintoisena havaintona, koska riskien ottaminen on yksi keskeisimmistä psykologisen turvallisuuden käsitteen ilmiöistä. Yksi haastateltavista koki, että riskien ottamiseen ja uusien toimintamallien kokeilemiseen ei ole riittänyt uskallusta työyhteisössä aiemmin, mutta näki suunnan ja suhtautumisen niihin olleen muutoksessa parin viime vuoden aikana. Haastateltava ei kuitenkaan maininnut oliko tämän muutoksen syynä etätyö vai organisaatiossa parin viime vuoden aikana tapahtuneet mahdolliset muut muutokset. Yhden haastateltavan kokemus taas oli, että riskejä uskalletaan jollain tasolla ottaa, mutta siinä olisi paljon myös parantamisen varaa ja toi myös samalla esille sen, että on työnantajan vastuulla tukea ja kannustaa työntekijöitä ja tiimejä riskien ottamiseen. Kolmas eriyvä näkemys oli, että riskejä ei uskalleta ainakaan hänen tiimissään ottaa tällä hetkellä.

”Mulla on ollut aina sellainen olo, että ei uskalleta ottaa riskejä eikä ehkä uskalleta kokeilla mitään uutta, mutta mulla on nyt sellainen olo kuitenkin, että ehkä se on vähä kääntymässä. Joskus aikaisemmin kaikki piti olla vimpan päälle suunniteltu ja hiottu ja pidetty palaveria monessa eri kokoonpanossa ties kuinka kauan ja sitten vasta uskalletaan tehdä joku päätös jostain toimintavavasta. Niin sitä minä ehkä joskus vähän kritisoin ki että miksi ei voida niinku vaa koittaa, että jos menee pieleen ni sit ok, tämä ei toimi, keksitään jotain muuta. Mulla on ehkä ollu, nyt tässä sanotaanko parin viime vuoden aikana semmoine olo, että ehkä se on kääntymässä siihen, että uskalletaan kokeiluluontoisesti, vaikka kokeilla jotain uudenlaista toimintatapaa.” (Haastateltava 2)

Pääsääntöisesti ja enemmistä haastateltavista kuitenkin koki, että ainakin vähän pienempien riskien ottaminen on ihan sallittua ja siihen myös kannustetaan. Eriävät näkemykset saattavat liittyä esimerkiksi tiimien ja osastojen erilaisiin käytänteisiin ja toimintamalleihin samoin kuin johtamistapaan. Myös erilaiset tavat tarkastella tätä kysymystä vaikuttavat osaltaan vastauksiin, toiset haastateltavista tarkastelivat kysymystä selkeästi enemmän tiimitasolla, kun toiset taas koko organisaation tasolla samoin kuin toiset haastateltavat vastasivat enemmän yksilötason riskienottamisen tasolta, kun toiset taas organisaation riskienottamisen tasolta. Kukaan ei myöskään tuonut keskustelun aikana ilmi, että etätyö olisi jollain tapaa vaikuttanut riskien ottamiseen tai riskien ottamiseen suhtautumiseen. Tässä kohtaa on hyvä huomioida, että haastattelija ei erikseen kysynyt, onko etätyö muuttanut jollain tapaa suhtautumista em. asioihin, joten luultavasti osittain tästä syystä haastattelijat eivät käsitelleet etätyön vaikutusta tähän aihealueeseen.

”Kyl uskalletaan, onhan mun mielestä aiemminkin tehty erilaisia kokeiluja ja otettu riski, mut sit ollaanki huomattu et ei tää homma toimikaan ja palattu takas... Kannustais ja tukis varmaa (miten suhtaudutaan riskinottoon yleensä), et vautsi et hyvä et teet näin, riippuen siitä tietenk in et minkä riskin on ottamassa. Jos ajatus on kaunis kuitenkin ja lopputuloksesta tulis hyvä, ni kannustavasti.” (Haastateltava 5)

”Mun mielestä aika rohkeasti tehdään muutoksia ja otetaan riskejä siinä samalla. Mun mielestä (riskinottoon suhtaudutaan) aika hyvin, ainahan on kaiken näköisiä epäilyjä ennen ku homma toimii, mut jollei mitää ikinä muuta ni sit mikään ei ikinä muutu, mikä on yleensä huono asia. On hyvä, että tehdään muutoksia ja yritetään pyrkiä eteenpäi ja parempaan, mikä on yleensä muutoksissa ja riskeissä tarkoituksena.” (Haastateltava 2)

Yhteenvetona tähän osa-alueeseen voitaisiin todeta, että haastateltavat kokevat virheiden tekemisen olevan luonnollista ja siihen suhtautumisen sen mukaista. Riskien ottamiseen liittyen vastaukset vaihtelivat selvästi enemmän kuin virheiden tekemiseen suhtautumisen kanssa, mutta myös riskien ottamisen koki enemmistö täysin sallituksi ja hyväksyttäväksi. Moni toivoi kuitenkin vielä isompaa riskinottamista organisaatiotasolta ja myös yksilöiden ja tiimien kannustamista siihen. Riskien nähtiin olevan ennen kaikkea mahdollisuus ennemmin kuin uhka. Etätyön ei koettu vaikuttaneen virheiden tekemiseen suhtautumiseen juuri ollenkaan, riskien ottamisen kohdalla taas etätyön vaikutus ei noussut keskusteluun ollenkaan. Eli etätyön vaikutus tähän psykologisen turvallisuuden osa-alueeseen voidaan tämän aineiston perusteella nähdä käytännössä olemattomaksi sillä varauksella, että riskien ottamiseen suhtautumisen muuttuminen jäi haastattelussa sellaisenaan käsittelemättä. Haastateltavat kuitenkin tiesivät, että aiheena on psykologinen turvallisuus etätyössä ja erityisesti juuri etätyön vaikutus kyseiseen ilmiöön, että voidaan pohtia, jos haastateltavat olisivat kokeneet työyhteisössä tapahtuneen radikaalin muutoksen riskien ottamiseen suhtautumisessa ja ottamisessa etätyössä, että se olisi myös ehkä nostettu keskustelutasolla. Tietenkään mitään varmaa tämän suhteen ei voida sanoa.

6.2 Avoin vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen nähtiin yleisesti toteutuvan etänä suhteellisen hyvin, mutta moni nosti vuorovaikutuksesta puhuttaessa esiin sen, miten etätyö on vaikuttanut radikaaleimmin juuri tähän osa-alueeseen. Verkonvälityksellä tapahtuva kommunikointi nähtiin pintapuolisena, asiakkeskeisenä ja kasvottomana. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta leimaakin usein asiakkeskeisyys ja tehokkuus ja vapaamuotoiselle keskustelulle on yleensä tilanteessa jätetty hyvin vähän, jos ollenkaan, tilaa. Esihenkilöiden/työnantajan olisikin hyvä mahdollistaa myös epävirallisten sosiaalisten tilanteiden järjestäminen etätyössä oleville, jotta yhteisöllisyyden kokemuksia voidaan edistää. Moni nosti

keskusteluissa esiin myös sen, miten etänä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta jää aina puuttumaan jotain olennaista, mikä rapauttaa avoimen vuorovaikutuksen toteutumista.

”Se on ihan eri, yritetään parhaamme ja laitetaan joskus viestiä, mut ei tuu sille vuorovaikutusta muusta kun työasioista yleensä. Paikan päällä saattaa puhua jostain muustakin, se on ehk ikävämpää, mutta myös tehokkaampaa. On se vähän yksinäistä olla etänä. Ku oltiin kaikki toimistolla ja näit kaikki siinä ja mitä ne tekee, mut nyt ku oot etänä tuntuu siltä et oot ihan yksin vaikka et oookkaan. Ihan eri olla etänä.” (Haastateltava 3)

Omalta esihenkilöltä toivottiin aktiivisempaa läsnäoloa ja yhteydenpitoa työntekijöiden suuntaan. Esihenkilön olisikin hyvä kiinnittää erityistä huomiota yhteydenpidon ylläpitämiseen etätyössä. Haastatteluissa nousi esiin myös vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tärkeys. Myös yksinäisyyttä etätyössä koettiin, joka voi johtua juuri vapaamuotoisen vuorovaikutuksen vähenemisestä.

”Etänä mä oon vähän sellainen, et esihenkilö ei voi olla liikaa yhteydessä, et soittais vaik välillä ja kysyis, miten menee niin tulis sellainen fiilis et jotain kiinnostaa, mitä teen ja mitä mulle kuuluu.” (Haastateltava 7)

Monia haastateltavia myös harmitti, miten etätapaamisissa moni pitää kameroita tapaamisen ajan kiinni, jolloin luottamuksellista ja aidosti avointa keskustelua ei voi syntyä, koska ei voida tietää, kuka tai ketkä siellä ruudun takana oikeasti istuvat. Tämä aiheuttaa etänä tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa luonnollisesti epävarmuutta, kun ei olla varmoja, että kuunteleeko toiset sinua ja jos kuuntelee, mitkä ovat heidän välittömät reaktionsa. Kun vuorovaikutukseen osallistuvat eivät jaa vuorovaikutustilanteessa samaa fyysistä tilaa, tiedetään tämän saattavan aiheuttaa haasteita juuri toisten tulkitsemiselle. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi nonverbaalit eli sanattomat viestit eivät välity samaan tapaan kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Etänä myös läsnäolo koetaan erilaiseksi kuin samassa fyysisessä tilanteessa oltaessa. (Kohonen-Aho 2017, 50–51.) Kun kamerat pidetään etätapaamisissa kiinni tämä tuo tilanteeseen luonnollisesti vielä lisähaastetta.

”Suhteellisen hyvin, meidän tiimissä ainakin, kun on ollut kaikkia noita etätapaamisia, mut muiden tiimien välillä oon huomannut, et siel on aika monella noita kameroita kiinni, ni se ehk vähä vie sitä, et just ku puhuttiin tossa aiemmin et puhuu vaan sille mustalle ruudulle, ni se ei oo jees. Mut muuten kaikki chatit ym on toiminut hyvin, et on saanut apua ja näin.” (Haastateltava 5)

Yksi haastateltavista, joka koki vuorovaikutuksen kaikista parhaiten toteutuneen, kertoi että heillä järjestetään myös säännöllisesti läsnä tapahtuvia kokoontumisia, joka edistää heidän tiimissään hyvän vuorovaikutuksen toteutumista ja samalla yhteisöllisyyttä. Yksi haastateltavista ei nähnyt mitään eroa etänä ja läsnä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, mutta selkeästi suurin osa haastatelluista koki, että ero on näiden välillä todella suuri. Vuorovaikutus on yleensä syvällisempää ja sitä on enemmän, jos työskennellään fyysisesti samassa paikassa.

”En tiedä onko se etätyöskentelyn aiheuttamaa, mut vielä huonommin, kun ennen. Sun on palaverissa hirveän helppo olla vaan mutena ja ottamatta kantaa mihinkään, jotkut jopa ilman kuvaa. Siinä on tavallaan tosi vaikea tuoda esiin mitään luottamuksellisia juttuja, kun sä et tiedä onks se toinen siellä tai ketkä sen kanssa on siellä.” (Haastateltava 7)

Avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä liittyy olennaisesti myös vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittely sekä uskallus epäkohtien ja huolien esittämiseen. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus omien mielipiteiden esittämiseksi sekä nostaa keskusteluun myös vaikeita asioita. Esille nostettuihin epäkohtiin tulisi myös jollain tavalla puuttua. Vastaukset olivat hyvin linjassa kyselyaineiston vastausten kanssa, jossa 78,7 prosenttia vastaajista olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että pystyvät nostamaan etänä keskusteluun vaikeita aiheita/asioita. Suurin osa haastateltavista koki ainakin jollain tasolla pystyvänsä nostamaan esiin keskusteluun myös vaikeita aiheita tai huolia ja epäilyksiä esimerkiksi päätöksiin liittyen myös etänä. Yksi haastateltavissa nosti kuitenkin esiin sen, että vaikka vaikeita aiheita uskaltaa nostaa hyvin esiin, kokemus siitä, että asioille sen jälkeen tapahtuisi jotain on valitettavan heikkoa. Muutama haastateltava myös mainitsi, ettei uskalla koko tiimin kesken nostaa esimerkiksi epäkohtia esille, mutta omalle esihenkilölleen pystyy.

”Kyl mä koen ja uskallan nostaa esille huolia ja epäilyjä, mut kokemus siitä et vaikka nostaa esille, oli se sit 1-2-1 -keskustelussa tai koko tiimille, ni kokemus siitä että niille asioille tehtäisiin jotain on aika ohut.” (Haastateltava 8)

”Joo, kyl mä uskallan nostaa asiat esiin. Mä oon ehkä vähän sellainen viestijä muutenkin, et mä en kovin voimallisesti tuo epäkohtia esiin vaan mä oon ennemminkin sellainen neuvotteleva ja sellainen tiimityöskentelijä, et haluan kysyä muiden mielipidettä et jos joku asia ei mun mielestä toimi, et toimiiko se muiden mielestä. Et se tulee joka tapauksessa esiin sit keskustelun kautta, et mulle ei oo kauheasti tullut sellaisia tilanteita et mun pitäis jotenkin tuoda yksin esille jotain asiaa esiin, mitä mä en uskaltais sanoa.” (Haastateltava 6)

Haastateltavat näkivät pääsääntöisesti vaikeiden aiheiden käsittelyn fyysisesti samassa tilassa helpompana ja luonnollisempana. Vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittely nähtiin etänä niin haastavampana, hitaampana kuin myös kynnystä vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittelyyn etänä korkeampana. Haastateltavat korostivat vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittelyssä esihenkilön vastuun lisäksi myös kaikkien omaa vastuuta, eli koko työyhteisön kollektiivista vastuuta siitä, miten vuorovaikutus ja samalla myös vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittely etänä toteutuu.

”Ne jää pintapuoleisiksi, mut ei se oo vaan esihenkilön vika vaan vastuu on koko tiimillä. Ne jää silleen, et jos esim käydään näitä EES-tuloksia läpi, ni vaik siel ois annettu huonot arvosanat, ni lähtökohtaisesti kaikki pitää vaan suunsa kiinni eikä sano mitään, et siihen on aika vaikea puuttua jos annetaan vana huono arvosana, mut ei haluta kertoa mikä siellä taustalla painaa. Kun esihenkilö kysyy, et mistä kenkä puristaa ni kukaan ei vastaa mitään. Siinä on myös oma vastuu, että puhuu kans sen mistä kenkä puristaa, et ei siitä paljon pääse kiinni tai voi kehittää asioita, jos ei puhu mitään, ku aatellaan et joku loukkaantuu siitä. Etänä on myös se haaste, että ku palaveri on loppu ni jäädään omiin poteroihin ihmettelmään ja sit siitä voi joku katkeroitua. Toisaalta myös et se käydään koko tiimin kesken on haasteellista tässä etämaailmassa, ku jos joku loukkaantuu ni se jää sit sinne ja molemmat jatkaa omia juttujaan kotona ja siihen saattaa sit katkeroitua, et mitä se toinen sano.” (Haastateltava 8)

Haastatteluissa kartoitettiin myös sitä, miten työyhteisössä uskalletaan etänä esittää eriäviä mielipiteitä ja miten siihen yleisesti suhtaudutaan, jotka liittyvät myös osaltaan avoimen vuorovaikutuksen toteutumiseen. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että eriäviä mielipiteitä on turvallista työyhteisössä esittää. Moni toi kuitenkin esiin sen, että sillä on merkitystä, miten eriävä mielipide tuodaan keskustelussa esiin. Jos mielipide tuodaan rakentavasti ja asiallisesti, hyvin argumentoiden esiin, se nähtiin työyhteisössä täysin sallituksi ja jopa toivotuksi. Muutama haastateltava nosti kuitenkin esille sen, että näihin eriäviin mielipiteisiin ei välttämättä reagoida mitenkään, mutta moni koki myös, että eriävät mielipiteet otetaan myös keskusteluissa huomioon. Eli mielipiteitä saa aina esittää, mutta kokemus siitä, että otetaanko niitä varsinaisesti huomioon, vaihteli haastateltavien kesken. Positiivista kuitenkin oli se, että kukaan ei kokenut, että eriävien mielipiteiden esittäminen olisi jollain tavalla työyhteisössä kiellettyä. Yksi haastateltava kertoi kuitenkin, että eriävien mielipiteiden esittämisestä saattaa välillä nousta esiin jonkin asteista vastakkainasettelua ihmisten kesken, mikä ei yleensä ole haastatellun mielestä hyvä asia. Se minkälaisesta vastakkainasettelusta on kyse ei selvinnyt keskustelun aikana.

”Mun mielestä suhtaudutaan hyvin (eriävien mielipiteiden esittämiseen) jos ne on ihan perusteltuja. Mä oon itse ehkä vähä huono ottaa eräviä mielipiteitä vastaan, ku mä aika

kiivaasti seison sen takana mitä ajattelen. Sit on tärkeetä et kuuntelee mikä on toisen näkemys, jos jos ikään kuin aina vain heitetään kapuloita rattaisiin ilman, että tuodaan esille parempaa tai toista ideaa siihen, ni se on huono. Mut kyl mun mielestä ihan hyvin otetaan vastaan, kun sä tuot sen vaa fiksusti esiin.” (Haastateltava 6)

Etätyön ei nähty vaikuttaneen merkittävästi eriävien mielipiteiden esittämiseen. Suurin osa haastateltavista vastasi, etteivät olet huomanneet mitään muutosta sen suhteen, oltiin sitten läsnä fyysisesti samassa tilassa tai etäyhteyksien välityksellä. Yksi haastateltava nosti kuitenkin esille ajatuksen, että ehkä eriäviä mielipiteitä uskalletaan esittää nykyään jopa enemmän, kun ollaan etäyhteyksien välityksellä eikä tarvitse kohdata toista aidosti kasvokkain. Etätyön koettiin siis madaltavan kynnystä eriävien mielipiteiden esittämiselle.

”Ei oikeastaan eroa läsnästä, et ihan samalla tavalla.” (Haastateltava 5)

”Etänä heitellään ehk herkemmin, kun sen voi heittää vaan ruudun takaa ja sun ei tarvi konkreettisesti katsoa sitä toista ihmistä silmiin kelle sä sitä kommenttia heität. Ehk se on madaltanut sitä kynnystä.” (Haastateltava 7)

Toinen haastateltu toi taas esille, että eriäviä mielipiteitä uskalletaan kyllä kertoa, mutta hän koki, että paljon jätetään myös etänä sanomatta, mitä hänen kokemuksensa mukaan läsnä saatettaisiin sanoa, koska yksinkertaisesti ei vaan jakseta nostaa asioita keskusteluun. Tämä saattaa kieliä osaltaan etätyöapatiasta, eli tietynlaisesta pitkään jatkuneen etätyön aiheuttamasta väsymyksen, turhautumisen ja tylsistymisen tilasta (Hakanen 2020). Yksi haastateltavista nosti taas esille, että etänä ehkä esitettäisiin vähemmän eriäviä mielipiteitä kuin fyysisesti samassa tilassa oltaessa, koska ylipäätään kontaktia toisiin on etänä vähemmän.

”Varmaan vähemmän, koska sitä kontaktia on paljon vähemmän. Mut kyllä tiimipalavereissa sitä tulee esiin, et ihmisillä on asioihin erilaisia kantoja ja kyllä ne uskalletaan sanoa ääneen.” (Haastateltava 4)

Myös palautteen antaminen on osa avoimen vuorovaikutuksen toteutumista. Palautteen antamisen nähtiin toimivan olosuhteisiin nähden hyvin myös etänä, mutta lähes kaikki nostivat esille myös sen, että palautetta olisi kiva saada vielä vähän nykyistä enemmän. Voidaan kuitenkin pohtia, että onko tämä etätyöstä johtuvaa vai haluaisivatko työntekijät palautetta ylipäätään työstään enemmän. Moni kuitenkin koki, että spontaani palautteen anto toimii paremmin fyysisesti samassa tilassa työskennellessä kuin

etätyössä. Kynnys palautteen antoon etänä on ehkä hieman korkeampi, mitä se olisi fyysisesti toimistolla ollessa, jossa kollegalle palaute on helppo huikata ohimennen työskentelyn lomassa. Yksi haastateltava nosti myös esille sen, miten hän kokee palautteen antamisen esimerkiksi chatin välityksellä kylmältä ja irralliselta. Varsinkin rakentavan palautteen antaminen ja saaminen nähtiinkin etänä haastavampana. Tähän kokemukseen saattaa vaikuttaa se, että chatin välityksellä nonverbaalit viestit, kuten ilmeet ja eleet, eivät vastaanottajalle välity. Varsinkin juuri rakentavan palautteen antamiseen tämä saattaa nostaa kynnystä.

”Hyvin annetaan, ehkä vois myös itse kehua enemmän työkavereita ja antaa sitä tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Sitä ei koskaan voi saada liikaa. Sellaiset spontaanit, mitä tulisi annettua toimistolla ni niitä vois ehkä yrittää tsemptata et niitä tulis myös etänä enemmän.”
(Haastateltava 5)

”Mä koen, että ollaan saatu palautetta, mut ehkä se kuitenkin toimis sille vielä parempi jos oltais kaikki täällä paikan päällä, mutta kyllä toi meidä esihenkilö niitä aina välillä huikkaa jossai vaik palaverissa tai sitten ihan viestin välityksellä että hei hyvin tehty. Et muistaa tollain pienesti, mutta vois kai se toimii vähä parempi jos oltais kaikki läsnä, ni sit siinä sitä tulis ehk helpommin annettua myös sitä kehittävää, rakentavaa palautetta. Noi nyt on jäänyt ehk sellaisiksi kaukaisiksi, et hienoa, hienosti hoidettu.” (Haastateltava 2)

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka vuorovaikutus nähtiin pääsääntöisesti toteutuvan olosuhteisiin nähden hyvin, niin kuin yksi haastateltava ilmaisi, vaikutti etätyö siihen heikentävästi kuitenkin monella tavalla. Vuorovaikutuksen näkökulmasta haasteiksi koettiin muun muassa se, ettei teknologiavälitteistä vuorovaikutusta nähty aitona sosiaalisena vuorovaikutustilanteena, vaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus nähtiin pintapuolisena, asiakeskeisenä ja kasvottomana. Myös vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittely koettiin pääsääntöisesti haastavampana ja hitaampana. Eriäviä mielipiteitä uskallettiin myös etänä hyvin esittää ja moni koki, että mitään vaikutusta etätyöllä tähän ei ollut, mutta keskusteluun nousi myös kokemuksia siitä, että etätyö olisi joko madaltanut tai nostanut kynnystä eriävien mielipiteiden esittämiseen. Eli vaihtelua vastauksista löytyi. Yksi haastateltava myös koki, että etänä ei yksinkertaisesti vain jakseta esittää eriävää mielipidettä samalla tavalla kuin fyysisesti samassa tilassa oltaessa. Tämä saattaa kieliä etätyöapatiasta. Palautteenannon suhteen erityisen haastavana etänä nähtiin rakentavan palautteen antaminen. Myös spontaanien palautteiden antaminen nähtiin hieman haastavampana etänä kuin toimistolla ollessa. On kuitenkin hyvä huomioida, että myös hyvin erisuuntaisia vastauksia vuorovaikutuksen alta löytyi sekä kyselyaineiston että haastatteluaineiston perusteella, joka kertoo, että jotkut kokevat myös teknologian parantaneen vuorovaikutusta työyhteisössä.

6.3 Auttamisenhalu

Kyselyaineiston perusteella erittäin vahvana näyttäytyi avun kysymisen helppous, 93,4 prosenttia vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämästä ”Tiimissä on vaikea kysyä apua”. Vastaajat olivat selvästi sitä mieltä, että työyhteisössä avun pyytäminen toisilta on helppoa ja vaivatonta myös etänä eivätkä he näe riskiä avun pyytämisessä. Myös haastatteluaineisto tuki kyselyaineiston tuloksia. Etätyöllä ei myöskään nähty olevan suurempaa vaikutusta avun pyytämisen helppouteen. Haastateltavat kokivat lähtökohtaisesti avun pyytämisen työyhteisössä todella helpoksi ja vaivattomaksi, mutta vastauksissa nousi kuitenkin esille se, että etänä avun pyytämisen kynnyksellä voi olla korkeampi kuin fyysisesti samassa tilassa ollessa. Haastateltavat kuvailivat, että toimistolla ollessa on niin helppo kysyä vieruskaverilta heti apua, kun taas etänä ongelmaa pohtii ehkä kauemmin itsenäisesti. Toisaalta myös chatin käyttämisen helppous korostui vastauksissa ja haastateltavat kokivat, että myös chatin avulla on yleensä varsin matalalla kynnyksellä helppo kysyä apua. Eli apua uskalletaan matalalla kynnyksellä myös etänä kysyä, mutta ongelmaa saatetaan pohtia itsenäisesti kauemmin kuin fyysisesti samassa tilassa oltaessa.

”Kyl mä koen, että on tosi helppo kysyä apua tiimiläisiltä ja kaikki auttaa myös aina mielellään. Etänä ehkä korostuu se et vastauksia saa ootella kauemmin, ku toimistolla saa yleensä vastauksen saman tien, ku toinen on siinä heti vieressä. Et se on niin helppo kysyä vaa. Etänä tulee mietittyä kauemmin et viittiikö tästä ny viesti laittaa.” (Haastateltava 2)

”Tosi helppo kysyä apua, se saattaa olla vähän niin ku parantunutkin ainakin osastojen välillä, ei ole enää niin korkea kynnyksellä että pitää kävellä toiselle puolelle toimistoa kysymään vaan voi laittaa vaa chattia.” (Haastateltava 1)

Tässä osiossa vastaukset olivat selkeästi kaikista yhteneväisempiä, joka kertoo siitä, että avun pyytämisen ja saamisen nähdään olevan työyhteisössä todella vaivatonta ja helppoa eikä riskiä esimerkiksi itsensä nolaamiseen nähdä olevan olemassa. Ainoastaan yksi haastateltava nosti esille, ettei mielellään pyydä apua ihan kaikilta omasta tiimistään, johtuen tiimin sisällä vallitsevista ristiriidoista. Hänkin kuitenkin koki, että pääsääntöisesti avun pyytäminen ja saaminen on työyhteisötasolla hyvin matalalla kynnyksellä tapahtuvaa ja vaivatonta.

6.4 Inklusiivisuus ja monimuotoisuus

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy olennaisena osana myös inklusiivisuus ja monimuotoisuus. Inklusiivisuudella kuvataan työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria, jossa kukin saa aidosti olla oma itsensä ja samalla tuntee kuuluvansa osaksi yhteisöä. Yhdessä avoimen vuorovaikutuksen kanssa inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden on todettu lisäävän työyhteisössä sekä innovatiivisuutta että työn tuottavuutta. (Duhig 2016.) Clarkin (2020, 16–17) mukaan inklusiivisuus on yksi psykologisen turvallisuuden peruselementeistä. Inklusiivisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyy ensinnäkin se, miten erilaisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä, mutta myös osaltaan se, miten työyhteisössä arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijöiden erilaista osaamista, vahvuuksia ja työpanosta, jota inklusiivisuudesta ja monimuotoisuudesta luonnollisesti syntyy.

Sekä kyselyaineiston että haastatteluaineiston perusteella voidaan päätellä, että erilaisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä erittäin hyvin ja erilaisuus nähdään rikkautena. Kaikki haastateltavat kokivat, että jokainen saa työyhteisössä olla vapaasti oma itsensä, ilman että häntä mitenkään hyljeksittäisiin tämän perusteella. Kyselyaineiston perusteella 95,1 prosenttia vastaajista oli ainakin jokseenkin samaa mieltä, että ketään ei hyljeksitä erilaisuuden perusteella. Tämä indikoi, että selvä enemmistö kokee kaikkien saavan olla aidosti omia itsejään, eikä erilaisuutta työyhteisössä karsasteta. Haastateltavat toivat keskusteluissa esiin, että työyhteisössä on paljon erilaisia persoonia, jotka nähtiin työyhteisön vahvuutena ennemmin kuin uhkatekijänä. Yksi haastateltava koki tämän osaltaan johtuvan työyhteisön nuorekkuudesta. Myöskään etätöön ei koettu vaikuttaneen tähän osa-alueeseen millään tavalla.

”Lähtökohtaisesti hyvin, ihmiset saavat olla sellaisia kuin ovat, ei oo mitään et jonku erilaisuus olisi jotenkin sellaista et siihen suhtauduttaisiin negatiivisesti, et kyllä jokainen saa olla omia itsejään.” (Haastateltava 8)

”Siis mä en kyllä itse koe että täällä niinku millään tavalla onhan täällä kaikenlaisia persoonia niin mä en itse ainakaan ehkä koe että sellaisen mitenkään ainakaan noissa tiimeissä mis mä oon ollut että niitä mitenkään esimerkiksi vaikka jotenkin hyljeksittäisiin tai nostettaisiin johonkin tikun nokkaan ja sitten että onhan meillä täällä paljon erilaista väkeä että on hiljaisempaa porukkaa ja äänekkäämpiä ja värikkäämpää...” (Haastateltava 2)

Haastateltavat myös kokivat, että erilaisuutta osataan arvostaa myös sen suhteen, että ihmisten erilaisia vahvuuksia, osaamista ja työpanosta kunnioitetaan ja hyödynnetään. Esihenkilöiden koettiin osaavan hyvin tunnistaa ihmisten erilaiset vahvuudet ja osaamisen niin, että niitä myös hyödynnetään esimerkiksi

tehtäviä jakaessa. Pari haastateltavaa toi kuitenkin esille, että erilaisuutta olisi hyvä osata hyödyntää vielä nykyistä enemmän. Kyselyaineiston perusteella 65,6 prosenttia vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että työyhteisössä osataan hyödyntää ja arvostaa ihmisten erilaisia kykyjä ja taitoja. Työyhteisön jäsenet pääsääntöisesti siis kokivat, että heidän kykyjään ja taitojaan arvostetaan ja hyödynnetään työyhteisössä, mutta myös kohtalaisen iso joukko vastaajista koki joko päinvastoin tai eivät olleet samaa tai eri mieltä. Kyselyaineiston vastausten hajonta on samassa linjassa haastatteluaineiston vastausten kanssa.

”En näe mitään ongelmaa erilaisuuden kanssa, mutta tuntuu et erilaisuuksia osataan jopa hyödyntää. Ei o mitään ongelmaa erilaisuuden kanssa, eri taustaisia ja kaikenlaisia ihmisiä rekrytoidaan ja annetaan mahdollisuus, oli tausta mikä tahansa.” (Haastateltava 3)

”Kohtalaisesti, liittyy siihen että palautetta annetaan liian vähän, ni se myös linkittyy et ei välttämättä oo aikaa huomioida kaikkea osaamisen tasoja ja erilaisuuksia ja vahvuuksia, mut toisaalta sit taas pidemmällä aikavälillä kyllä selkeästi esihenkilöiden puolesta tehdään sellaista arviointia et kuka pystyy ottamaan esimerkiksi minkäkin verran vastuuta tietystä vaiheesta. Eli kohtalaisesti, mutta vois olla enemmänkin.” (Haastateltava 4)

”Osaamista arvostetaan tosi paljon, et mä luulen et se on myös meidän alan ominaispiirre, et me arvostetaan tosi paljon substanssiosaamista. Meidän alalla se on sellaine kruunun jalokivi, et kaikki koko ajan arvioi et voiko oppia jostain lisää, et uskon kyllä et sitä arvostetaan. Ja mitä erilaisempaa osaamista organisaatiossa on niin sitä monipuolisemmin me pystytään meidän asiakkaita palvelemaan.” (Haastateltava 6)

Yhteenvetona inklusiivisuudesta ja monimuotoisuudesta voidaan todeta, että erilaisuuden hyväksyminen ja vahvuutena näkeminen on todella vahva osa työyhteisön kulttuuria. Ihmiset saavat siis avoimesti olla omia itsejään. Tätä päätelmää tukee sekä kyselyaineisto, että haastatteluaineisto. Työyhteisö erilaisuus nähdään hyödynnettävissä olevana rikkautena, jonka avulla myös organisaatio pystyy toimimaan paremmin ja tehokkaammin. Kaksi haastateltavaa toi kuitenkin esiin, että erilaisuutta voitaisiin hyödyntää vielä nykyistäkin vahvemmin. Kukaan haastateltavista ei kokenut etätyön vaikuttaneen erilaisuuden hyväksymiseen ja hyödyntämiseen millään tavoin.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja tutkimuksen tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaiseksi psykologinen turvallisuus etätyössä koetaan ja miten etätyön koetaan vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan työyhteisön yhteistä, jaettua kokemusta siitä, että työyhteisössä on turvallista ottaa riskejä ihmisten välillä (Edmondson 1999). Psykologisen turvallisuuden tiedetään parantavan sekä yksilöiden kokemaa hyvinvointia että koko organisaation suoriutumista kokonaisuudessaan (Frazier ym. 2017). Etätyön voidaan ajatella haastavan psykologisen turvallisuuden muodostumista, kun fyysinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus vähenee olennaisesti. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimi professori Amy Edmondsonin (1999, 2018) malli psykologisen turvallisuuden muodostumisesta ja tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin sen neljän pääosa-alueen kautta, jotka olivat suhtautuminen epäonnistumisiin ja riskeihin, avoin vuorovaikutus, auttamisenhalu ja inklusiivisuus ja monimuotoisuus. Näiden pääteemojen alle linkittyi useampia eri alateemoja. Tutkimuksen alussa hypoteesiksi muodostui, että etätyöllä olisi suuri merkitys psykologisen turvallisuuden muodostumiselle.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että koettu psykologinen turvallisuus oli erittäin korkealla tasolla organisaatiossa etätyössä. Tätä päätelmää tuki sekä haastatteluaineisto että kyselyaineisto. Kyselyaineistolla psykologisen turvallisuuden keskiarvoksi saatiin 4,1 1–5 asteikolla, jossa viisi on korkein ja paras mahdollinen arvosana. Tulos oli korkeampi, kuin esimerkiksi Edmondsonin (1999) omassa psykologista turvallisuutta kartoittavassa tutkimuksessa. Tutkimustuloksista selvisi, että psykologisen turvallisuuden kannalta heikoin osa-alue oli kyselyaineiston perusteella riskien ottaminen. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska juuri riskien ottaminen on yksi keskeisimmistä psykologisen turvallisuuden osa-alueista. Haastatteluissa nousi esiin se, miten riskejä uskalletaan kyllä jollain tasolla ottaa, mutta haastateltavat kaipasivat organisaatiotasolla vielä enemmän rohkeutta siihen. Pienten riskien ottaminen koettiin tiimitasolla ihan sallituksi ja toivotuksi. Se mitä pienillä riskeillä tiimeissä tarkoitetaan, jäi tuloksissa valitettavasti epäselväksi. Työnantajan olisi kuitenkin hyvä kiinnittää erityisesti tähän osa-alueeseen tarkemmin huomiota, jos työyhteisön psykologista turvallisuutta halutaan lähteä organisaatiotasolla jossain vaiheessa kehittämään.

Psykologisen turvallisuuden vahvin osa-alue oli kyselyaineiston perusteella taas puolestaan erilaisuuden hyväksyminen. Tämä vastaus indikoi, että selvä enemmistö kokee kaikkien saavan olla aidosti omia itsejään, eikä erilaisuutta työyhteisössä vieroksuta. Myös haastatteluaineiston vastaukset tukivat tätä

päätelmää. Kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että erilaisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä erittäin hyvin ja erilaisuus nähdään ennemminkin rikkautena, jota osataan työyhteisössä myös hyödyntää. Toinen lähes yhtä hyvänä näyttäytynyt osa-alue sekä haastatteluaineiston että kyselyaineiston perusteella oli avun saamisen ja kysymisen helppous.

Tutkimuksen tulosten perusteella etätyön ei koettu vaikuttaneen psykologisen turvallisuuden muodostumiseen kovinkaan merkittävästi, mutta keskeisenä havaintona voidaan kuitenkin sanoa, että etätyö vaikutti eri tavoin psykologisen turvallisuuden eri osa-alueisiin. Toisiin osa-alueisiin etätyön ei nähty vaikuttaneen käytännössä lainkaan (suhtautuminen epäonnistumisiin ja riskeihin, auttamisenhalu ja inklusiivisuus ja monimuotoisuus), kun taas vuorovaikutukseen etätyön koettiin vaikuttaneen melko voimakkaasti. Verkonvälityksellä tapahtuva kommunikointi nähtiin yleisesti pintapuolisena, asiakeskeisenä ja kasvottomana. Haastateltavat kaipasivatkin enemmän vuorovaikutusta ja sosiaalisuutta etätyöhön ja myös epävirallisten tapaamisten merkitystä korostettiin. Aiemmat etätyötä koskevat tutkimukset ovat havainneet saman ilmiön, eli miten hajautetussa tiimissä haasteena on usein juuri kommunikaation köyhtyminen. Vuorovaikutus on usein syvällisempää ja sitä on enemmän läsnä työpaikalla kuin etäyhteyksillä. (Katso esim. Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004.) Lechner & Tobias Mortlock (2021, 2) raportoivat omassa etätyötä ja psykologista turvallisuutta tarkastelevassa tutkimuksessaan luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentamisen olevan vaikeampaa virtuaalisesti kuin samassa tilassa työskennellessä juuri etätyöskentelyn aiheuttavien vuorovaikutusongelmien takia, joita esimerkiksi olivat tunneviestien havainnoimisen ja lukemisen haastavuus.

Vaikeiden aiheiden ja ongelmien käsittely nähtiin myös etänä haastavampana kuin fyysisesti samassa tilassa ollessa. Avun pyytäminen nähtiin työyhteisössä pääsääntöisesti todella helpoksi ja vaivattomaksi, mutta keskusteluissa nousi myös esiin se, miten kynnys avun pyytämiseen saattaa olla etänä korkeampi kuin fyysisesti samassa tilassa ollessa, mutta myös päinvastaista kokemusta raportoitiin. Myös aiemmat etätyötä ja psykologista turvallisuutta tarkastelleet tutkimukset ovat havainneet saman ilmiön, että etänä kynnys avun pyytämiseen voi nousta. Esimerkiksi Lechner & Tobias Mortlock (2021) havaitsivat omassa empiirisessä tutkimuksessaan, että juuri avun pyytäminen virtuaalisesti voi olla korkeamman kynnyksen takana, kuin läsnä samassa tilassa työskennellessä. Tähän raportoitiin vaikuttavan sen, että ihmiset eivät halua vaikuttaa epäpäteviltä etänä työskennellessään ja myös sen, että avun saaminen kestää pidempään ja ongelman selittäminen on haastavampaa virtuaalisesti tai puhelimesta.

Palautetta omasta työstä toivottiin etänä enemmän ja omalta esihenkilöltä toivottiin aktiivisempaa läsnäoloa ja yhteydenpitoa työntekijöiden suuntaan. Myös yksinäisyyden kokemuksia etätyöstä haastatteluiden perusteella löytyi. Yksinäisyyden kokeminen on yksi yleisistä tiedetyistä etätyön haitoista (Työterveyslaitos). Työnantajan olisikin hyvä kiinnittää erityistä huomiota juuri

vuorovaikutuksen toteutumiseen etätyössä. Etätyössä on hyvä varmistaa myös epävirallisten tapaamisten mahdollisuus esimerkiksi, vaikka etäkahvien muodossa, jotta yhteisöllisyyttä voidaan myös etätyötilanteissa edistää ja samalla yksinäisyyden kokemista toivottavasti vähentää. Myös esihenkilöiden yhteydenpidon tulee olla aktiivista työntekijöiden suuntaan etätyötilanteissa. Työntekijän olisi myös hyvä kannustaa työntekijöitä olemaan toisiinsa aktiivisesti yhteydessä etätyössä, jotta myös informaalia kuulumisten vaihtoa voisi tapahtua ja samalla yksinäisyyden kokemukset saataisiin etätyössä minimoitua. Myös erilaiset tiimipäivät voivat olla hyvä keino lujittaa yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta myös virtuaalisissa tiimeissä, kuten yksi haastatelluista toi ilmi. Viestintäteknologian käytön tiedetään myös aiempien tutkimusten perusteella vaikeuttavan tiimin vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Tästä syystä esihenkilöllä on erittäin tärkeä ja keskeinen rooli toimivien ja tehokkaiden vuorovaikutuskäytänteiden kehittämisessä etätyössä. (Katso esim. Cascio & Shurygailo 2003.)

Etätyötä enemmän haastateltavat kokivat psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavan organisaatiossa tapahtuneiden suurten muutosten ja näihin muutoksiin liittyvän ajoittain ristiriitaisen viestinnän. Myös viestinnän oikea-aikaisuuden puuttuminen nousi keskusteluihin psykologisesta turvallisuudesta puhuttaessa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että etätyö ei sinällään ole kovin merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden kokemiselle. Näyttää siltä, että jos työyhteisössä on ylipäätään psykologinen turvallisuus korkealla tasolla, ei etätyö itsessään siihen pysty kovinkaan voimakkaasti vaikuttamaan. Voidaan kuitenkin pohtia, miten kävisi sellaisissa organisaatiossa, jossa psykologinen turvallisuus on lähtökohtaisesti matalalla tasolla, vaikuttaisiko silloin etätyö voimakkaammin? Jos vielä vuorovaikutuksen ongelmat saadaan etätyössä hävitettyä, ei psykologinen turvallisuus eroaisi lainkaan fyysisesti samassa tilassa työskentelevien suhteen. Tämän tutkimuksen osalta on kuitenkin hyvä huomioda, että lähes kaikki kyseisen organisaation työntekijät ovat aiemmin työskennelleet myös fyysisesti samassa tilassa, jolloin ennen etätyöhön siirtymistä ollaan voitu tutustua ja rakentaa luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Tilanne saattaa olla hyvin eri sellaisten tiimien kohdalla, jotka ovat alusta alkaen työskennelleet hajautetusti.

Tämä tutkimus vastaa nykyajan muuttuvan työelämän haasteisiin. Dynaamisen työympäristön keskellä ihmisten välisen yhteistoiminnan tarve on kasvanut entisestään, ja samalla psykologisen turvallisuuden merkitys on korostunut (Edmondson & Lei 2014, 24). Psykologisen turvallisuuden tiedetään auttavan organisaatioita uudistumaan tukemalla innovaatioiden syntymistä ja luovaa ajattelua sekä myös parantavan tiimien tehokkuutta, vahvistavan työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Korkealla tasolla oleva psykologinen turvallisuus on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi, jotta organisaatiot voivat menestyä nopeasti muuttuvan työelämän keskellä. (Edmondson & Lei 2014; Newman ym. 2017; Frazier ym. 2017.) Yksi työelämää muotoileva suuri muutos on etätyön yleistyminen. Vuonna 2020

koronapandemiasta johtuen etätööhön siirtyi nopeasti Suomessa suuri joukko ihmisiä. Etätö oli yleistynyt jo tätä ennen, mutta pandemiasta johtuen yhä useampi joutui siirtymään etätöihin. Vanhaan normaaliin ei luultavasti koskaan tulla enää palaamaan, vaan mahdollisuus etätöiden tekemiseen jää osaltaan pysyväksi työn muodoksi ainakin hybridityön osalta. (Kantar TNS 2021.)

Sekä tämän että aiempien tutkimusten perusteella etätöiden tiedetään vaikeuttavan vuorovaikutuksen toteutumista ja samalla haastavan psykologisen turvallisuuden toteutumista. Psykologinen turvallisuus on kriittinen tekijä myös etätöolosuhteissa ja vaikuttaa samaan tapaan organisaation tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja työssä viihtymiseen. Tästä syystä läsnäolon vahvistamiseen ja sujuvaan vuorovaikutukseen täytyykin kiinnittää erityistä huomiota virtuaalisessa kanssakäymisessä. Kuten aiemmin todettiin, esihenkilöillä on merkittävä rooli vuorovaikutuksen johtamisessa, osallisuuden ja yhteistyön varmistamiseksi, mutta on hyvä huomioida, että vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on myös kaikkien osallistujien yhteinen. Jokaisella osallistujilla on vastuu olla virtuaalitapaamisissa aidosti läsnä, kuunnella ja esittää kiinnostusta toisen ajatuksia ja mielipiteitä kohtaan. Olemalla aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa voidaan parantaa luottamuksen syntymistä ja sitä kautta rakentaa mahdollisuuksia myös epämuodollisemmalle kanssakäymiselle. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 35.) Näin voidaan yhdessä rakentaa ja voimistaa psykologisen turvallisuuden kokemista myös etätötilanteissa.

Yksi haastateltavista osuvasti ilmaisi psykologisesta turvallisuudesta keskustellessamme: ”Se ymmärrys, et sen (psykologisen turvallisuuden) eteen tarttee jatkuvasti tehdä töitä.” Tämä lainaus kuvaa hyvin, kuinka vastuu hyvästä vuorovaikutuksesta ja myös psykologisen turvallisuuden toteutumisesta kokonaisuudessaan on kaikkien työyhteisön jäsenten käsissä. Koko työyhteisön on tehtävä sen eteen töitä, että korkea psykologinen turvallisuus saavutetaan ja kiinnitettävä erityistä huomiota juuri laadukkaan, avoimen vuorovaikutuksen toteutumiseen erityisesti etätöissä. Vastuu psykologisesta turvallisuudesta on meillä kaikilla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus antoi laadullista tutkimustietoa yhden finanssialan organisaation psykologisesta turvallisuudesta etätöissä. Juutin ja Pousan (2020, 167) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia kolmen eri käsitteen kautta, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Jo yhdenkin näistä puuttuessa kerrotaan tutkimukselta häviävän sen koko ydin pois. Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että haastateltavat ja muut tutkimusta tarkastelevat henkilöt hyväksyvät ja luottavat siihen, että tutkimus on tehty asianmukaisesti ja huolella. Tutkimukseen luotettavuudesta puhuttaessa

taas tarkoitetaan tutkijan kykyä vakuuttaa tutkimuksen lukijat ammattitaidostaan siten, että tutkimusprosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät valinnat ovat perusteltuja ja oikeaoppisia. Eettisyydellä taas viitataan koko tutkimusprosessin taustalla vaikuttavaan ohjenuoraan, joka edellyttää tutkimuksen pyrkimystä hyvään sen kohteena oleville ihmisille, läpinäkyvyyttä sekä yleisesti hyväksytyjen eettisten periaatteiden noudattamista. (Juuti & Pousa 2020, 168.) Yleisesti tieteellisyyden ihanteena pidetään objektiivisuutta, mutta täyttä objektiivisuutta on käytännössä mahdotonta saavuttaa, koska kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat perustuvat tutkijan omiin subjektiivisiin ratkaisuihin. Objektiivisuutta voidaan kuitenkin tutkimuksessa lisätä tunnistamalla ja ottamalla huomioon oman subjektiivisuuden vaikutus tutkimukseen. (Juuti & Pousa 2020, 181.) Luotettavuuteen on pyritty jokaisessa tutkimusvaiheessa ja tästä johtuen myös jokainen tutkimusprosessin vaihe on pyritty kuvaamaan tutkimuksessa mahdollisimman huolellisesti.

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Kyseiset käsitteet ovat kuitenkin luotu määrällisen tutkimuksen tarpeista käsin ja tästä syystä ne eivät täysin sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksessa käsitteet ovatkin saaneet erilaisia tulkintoja osakseen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 160; Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2009, 232.) Heikkisen (2018, 153) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteetilla kuvataan sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa todellisuuden tilaa. Reliabiliteetilla viitataan laadullisessa tutkimuksessa taas siihen, miten ja kuinka paljon satunnaiset tekijät ovat mahdollisesti pystyneet vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on keskeistä tieteellisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2009, 232).

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta paransi menetelmätriangulaatio, jossa tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluaineiston rinnalla myös kyselyaineistoa. Menetelmätriangulaation käyttö antaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolisemman kuvan. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 128–130). Tutkimuksen kyselyaineiston mittarina käytettiin taas Edmondsonin (1999) validoimaa psykologisen turvallisuuden mittaria, jota on käytetty maailmanlaajuisesti useissa eri tutkimuksissa. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että tutkittavia ei valittu tutkimukseen mukaan vaan kaikki vapaaehtoiset työntekijät saivat osallistua haastatteluihin sekä vastata kyselyyn. Myös esihenkilöiden rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle varmisti sen, että esihenkilöasema itsessään ei voinut vaikuttaa psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Näin psykologisen turvallisuuden kokemisen etätyössä perustui aidosti työntekijöiden kokemukseen siitä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy ottaa myös huomioon, että tutkimukseen ovat saattaneet hakeutua juuri ne työntekijät, jotka ovat kokeneet aiheen sellaiseksi, josta heillä löytyy jotain erityistä

sanottavaa. Haastatteluihin sai myös osallistua työaikana, joko toimistolla tai etäyhteysien avulla, joka takasi kuitenkin kaikille yhdenvertaisen mahdollisuuden osallistua. Haastateltavat saivat itse kertoa psykologisen turvallisuuden kokemisesta etätyössä ja etätyön vaikutuksesta siihen, joten voidaan ajatella, että tulokset vastaavat aidosti todellisuuden tilaa. Tuloksissa on tuotu esiin myös haastateltavien omaa ääntä suorilla lainauksilla, jotka tukevat analysoinnin päätelmiä.

Itse haastattelutilanteissa tutkija pyrki mahdollisimman objektiiviseen otteeseen, vaikka tutkimuksen kohdeorganisaatio ja myös haastateltavat olivatkin haastattelijalle tuttuja. Haastattelija ei kuitenkaan työskennellyt haastateltavien kanssa samoissa tehtävissä tai samoissa tiimeissä. Luotettavuuden kannalta olennaista on, että tutkija yrittää siirtää omat ennakko-oletuksensa, asenteensa ja mielipiteensä syrjään ja samalla reflektoida, mistä nämä mahdollisesti johtuvat. Näillä keinoilla tulosten vinouma pystytään minimoimaan. (Eriksson & Kovalainen 2015, 60.) On kuitenkin hyvä huomioda, että täydellistä objektiivisuutta ei voida koskaan saavuttaa ja myös tässä tutkimuksessa tutkijan tausta ja läheisyys kohdeorganisaation on saattanut vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. (Puusa & Jouti 2020, 189.) Subjektivisia valintoja tutkimuksessa ovat olleet valinnat esimerkiksi tutkimusmenetelmän suhteen. Haastateltavien ja haastattelija aiempi suhde saattoi myös vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja siten heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Vastauksiin on voinut vaikuttaa haastateltavien oletus siitä, mitä haastattelija haluaa vastauksissa kuulla, vaikeivat haastateltavat itse tätä välttämättä tiedostakaan. Toisaalta haastateltavan tuttuus toi tilanteeseen rentoutta ja syvyyttä, mitä ei välttämättä olisi pystytty muuten saavuttamaan. Haastattelujen analysoinnissa objektiivisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota.

Myös tutkimuksen toteutuksen ajankohta täytyy ottaa huomioon tutkimusta arvioitaessa. Tutkimus toteutettiin COVID-19 pandemian aikana, jolloin lähes koko henkilöstö oli määrätty etätöihin. Organisaation toimitilat olivat valtakunnallisen etätyösuosituksen aikana rajoitetusti käytössä, jolloin työntekijän oli mahdollisuus työskennellä toimistolla vain perustellusta syystä ja esihenkilön luvalla. Suuremmat, läsnä tapahtuvat kokoontumiset ovat olleet etätyösuosituksen ajan kiellettyjä. Tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet siis olla erilaisia, jos työntekijät olisivat työskennelleet etänä vain omasta vapaaehtoisesta halustaan.

Tässä tutkimuksessa on hyvä ottaa myös huomioon haastatteluaineiston suhteellisen pieni koko sekä kyselyaineiston anonymiys. Tutkimukseen haastateltiin vain kahdeksaa henkilöä noin 104 hengen kohdejoukosta yhdessä organisaatiossa. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri tulosten yleistettävyyteen, joten siinä mielessä haastatteluaineiston suhteellisen pieni koko ei ongelma. Tämä tutkimus pyrki valaisemaan etätyön vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemiseen juuri tässä kohdeorganisaatiossa. Tulokset eivät ole siis sellaisenaan siirrettävissä suoraan toiseen organisaatioon,

mutta tutkimus antaa suuntaa etätyön vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen. Mitä tulee taas kyselyaineiston anonyymiyteen, kyselyyn on voinut tästä syystä vastata sama henkilö esimerkiksi useampaan kertaan tai tahallisesti virheellisesti. Kyselyaineiston luotettavuutta parantaa kuitenkin sen hyvä vastausprosentti sekä sen samansuuntaisuus haastatteluaineiston vastausten kanssa.

Myös tässä tutkimuksessa tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kyselyaineisto kerättiin täysin anonyymisti ja haastatteluaineisto anonymisoitiin litteroinnin yhteydessä. Nauhoitteet myös poistettiin heti litteroinnin jälkeen. Myös haastateltavien nimet muutettiin kirjallisessa tekstissä muotoon haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan, ettei haastattelujen sisältöjä voida yhdistää suoraan tiettyihin henkilöihin. Haastattelutilanteet toteutettiin niin ettei haastateltavia pystytty yhdistämään haastatteluun osallistumiseen. Tähän vaikutettiin muun muassa paikan ja ajankohdan valinnalla. Itse haastattelutilanteissa henkilökohtaisia tietoja kerättiin mahdollisimman vähän, jotta tutkittavien anonymiteetin säilyminen voitiin varmistaa. Myös mahdolliset murreilmaisut tekstitiedoista muutettiin yleiskieliseen muotoon anonymiteetin varmistamiseksi.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus nostaa esiin monia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Koska tutkimus toteutettiin COVID-19 pandemian aikana valtakunnallisen etätyösuosituksen ollessa voimassa, tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tutkia psykologisen turvallisuuden muodostumista etätyössä, jossa etätyössä ollaan vain omasta vapaaehtoisesta halusta. Tällöin voitaisiin esimerkiksi vertailla, miten saman organisaation sisällä psykologinen turvallisuus eroaa hybridityötä, täysin etätyötä ja täysin toimistolla tapahtuvan työtä tekevien välillä.

Voisi olla myös mielenkiintoista tutkia määrällisiä menetelmiä käyttämällä, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen tai yleiseen työtyytyväisyyteen. Voisiko hyvä psykologinen turvallisuus vähentää olennaisesti vaihtuvuutta organisaatiossa? Kiinnostavaa olisi myös tutkia, miten psykologinen turvallisuus eroaa organisaatiossa yksilöiden välillä, esimerkiksi työuran pituuden mukaan. Näyttäytyykö psykologinen turvallisuus erilaiselta 1–2 vuotta organisaatiossa työskennelleen ja yli 10 vuotta työskennelleen välillä? Psykologista turvallisuutta on paljon tutkittu työorganisaatiossa ja tästä syystä olisi myös mielenkiintoista viedä tutkimus täysin erilaiseen kontekstiin. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden tutkiminen yliopisto- tai ammattikorkeakoulukontekstissa oppilaiden tai henkilöstön kokemana voisi antaa vähän erilaista perspektiiviä siihen, millaiselta psykologinen turvallisuus yhteiskunnan eri ympäristöissä näyttää.

Lähteet

- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J. & Sterkens, P. 2020. The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. IZA Discussion Paper No. 13229. Haettu osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=3596696>
- Cark, T. 2020. The 4 Stages of Psychological Safety. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. 2003. E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31, 4, 362-376.
- Duhig, A. 2016. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*, 27(3), 531–535
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. 2002. Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Teoksessa West, M., Tjosvold, D., & Smith, K-G. (Toim) 2002. *International Handbook of organizational Teamwork and Cooperative working*. London: Blackwell, 255–277.
- Edmondson, A. 2003. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Teoksessa Kramer, M. R., Cook, K.S., & Edmondson, A-C. (Toim.) 2003. *Trust and Distrust In organizations*. Russel stake foundation: 239–273.
- Edmonson, A. 2012. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. 2018. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal constrcut. *Annual Rewiex of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 24–25
- Edmondson, A. & Daley, G. 2020. How to foster psychological safety in virtual meetings. *Harward Business Review*. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2020/08how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2015. Qualitative methods in business research: A practical guide to social research. Sage.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eurofound. 2020. Living, working and COVID-19 dataset, Dublin. Haettu osoitteesta:

<http://eurofound.link/covid19data>

Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stav, Klinger, Ryan L. Pezeshkan, Amir & Vracheva, Veselina. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.

Hakanen, J. 2020. Jari Hakasen haastattelu Helsingin Sanomissa (20.5.2020): Etätyöapatia on tunne-elämän uusi ilmiö, joka uhkaa nyt monia. Haettu 1.4.2022 osoitteesta

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006513630.html>.

Heikkinen, H. 2018. Narratiivinen tutkimus – Todellisuus kertomuksena 2. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 143–159.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.

Hesse-Biber, S. & Leavy, P. 2011. The practice of qualitative research (2nd edition). SAGE.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Amattikorkeakoulu.

Kandolin, I. Tuomivaara, S. & Huhtanen, P. 2010. Työorganisaatiot, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Joustot ja muutokset työorganisaatioissa. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö-Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen & M. Viluksela (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos, 67–73. Helsinki.

Kantar TNS. 2021. Työelämägallup. Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomessa. Haettu osoitteesta https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyoelamagallup_tammikuu_2021_etatyo_.pdf

Kohonen-Aho, L. 2017. Video-based observations on the construction of social presence in virtual worlds. Väitöskirja. Aalto yliopisto, tuotantotalouden laitos.

Kovalainen, A. Poutanen, S. & Arvonen, J. 2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu.

Kovalainen, A. Poutanen, S. & von Bonsdorff, M. 2018. Digitalisaatio ja alustatyö – iskusanoista monitasoisten ilmiöiden tutkimukseen. Työelämän tutkimus 4–2018, 233–235.

Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. 2021. How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>

Lee, F. 1997. When the going gets tough, do the rough ask for help? help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 72(3), 336.

Leinamo, K. 2009. Paljon Puhetta, vähän tuloksia: kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä. Vaasa: Levón-instituutti.

Lindberg, H. 2020. Tunneintervention yhteys ammatilliseen toimijuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteen ja psykologian laitos. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Metsämuuronen, Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International MetHelp Ky, 80–147

Nembhard, I. & Edmondson, A. 2006. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

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

Nicolaides, & Poell, R. F. 2020. “The only option is failure”: Growing safe to fail workplaces for critical reflection. *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 264–277.

Nilles, J. 1991. Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? *Transportation* (1986-1998); Oct 1991; Vol.18, No. 4.


Pekkola, J. & Uskelin, L. 2005. Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö.

- Pekkola, J. 2005. Etätyön käsitteen kehitys ja tulkinta työympäristössä 1980- ja 1990-luvuilla. Helsinki: Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2005.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa – Fyysiset, virtuaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Praecom. 2019. Etätyötutkimus 2020. IROResearch Oy Praecom. Haettu osoitteesta <https://www.praecom.fi/etatyotutkimus-2020>
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tulokellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon Tutkimus, 188-204.
- Schein, E. & Bennis, W. 1965. Personal and organizational change through group methods. New York: Wiley.
- Suomen virallinen tilasto. Käsitteet. Etätyö. Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Tuomi, J. & Sarasjärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomivaara, S., Ropponen A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas – sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos. Joustava työaika. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustavatyoaika/>
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Wanless, S. B. 2016. The role of psychological safety in human development. Research in Human Development, 13 (1), 6–14.
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli, 30(2). 29–36. Haettu osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf

Liitteet

Liite 1. Kysely

Psykologinen turvallisuus etätyössä

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Hyvä vastaaja!

Tällä kyselyllä kartoitetaan psykologisen turvallisuuden tilaa etätyössä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hän voi pelkäämättä tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan ilman, että tulee nolatuksi tai nöyryytetyksi. Eli psykologinen turvallisuus on kokemus siitä, että voi tuntea olonsa turvalliseksi siinä työyhteisössä, jossa on.

Osallistuminen tapahtuu anonymisti ja kerättyjä tietoja käytetään ainoastaan tässä tutkimuksessa. Kerättyä informaatiota ei luovuteta kolmansille osapuolille, ja kyselyn vastaukset hävitetään vuoden sisällä tutkimuksen valmistumisesta. Tietosuojailmoitukseen voit tutustua oheisen linkin kautta: <https://drive.google.com/file/d/17sCdSXkDgS1LtSiQs3GleBVMztzR2gfg/view?usp=sharing>

Hyvää talven odotusta toivottaen,
Meri Rindell, mmrind@utu.fi

1. Olen työskennellyt aikavälillä 3/2020-11/2021 *

- Pääsääntöisesti etänä
- Hybridinä (osan työviikosta etänä ja osan työpaikalla)
- Pääsääntöisesti työpaikalla

2. Työsuhteen kesto

- Alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

3. Tiimi / osasto

- Front Office
 Back Office Core
 Back Office ARM & Support
 Legal
 IT
 Admin
 Sales & Marketing

4. Vastaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Jos tiimin jäsen tekee virheen, se kääntyy herkästi häntä vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun hankalia/vaikeita asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiimissä vieroksutaan toisia erilaisuuden perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiimissä on lupa ottaa riskejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiimissä on vaikea kysyä apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tiimin jäsenten erilaisia kykyjä ja taitoja arvostetaan ja hyödynnetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2. Kutsu osallistua kyselyyn

Hei! Teen Pro Gradu -tutkimusta psykologisen turvallisuuden kokemisesta työyhteisössä etätyössä. Kysely on tarkoitettu kaikille työntekijöille, jotka eivät ole esihenkilöroolissa. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa työyhteisön psykologisen turvallisuuden tilaa etätyöskentelyn aikana.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Osallistuminen tapahtuu anonymisti, eikä tietoja luovuteta kolmansille osapuolille. Kerättyjä tietoja käytetään ainoastaan tässä tutkimuksessa, ja kyselyn vastaukset hävitetään vuoden sisällä tutkimuksen julkaisemista.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä allekirjoittaneeseen. Tutkimuksen onnistumisen vuoksi toivoisin, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Kyselyyn pääset seuraavan linkin kautta:

<https://link.webpolsurveys.com/S/4F13900175236CD7>

Ystävällisin terveisin,

Meri Rindell, mmrind@utu.fi

Pro Gradu tutkielman ohjaajana toimii professori **Ulpukka Isopahkala-Bouret**, ulpukka.isopahkala-bouret@utu.fi.

Liite 3. Haastattelulomake

Haastattelu liittyy Turun yliopiston kasvatustieteiden laitoksen opiskelijan Meri Rindellin Pro gradu -tutkielmaan aiheesta psykologinen turvallisuus etätyössä.

Psykologinen turvallisuudella tarkoitetaan työyhteisön yhteistä, jaettua kokemusta siitä, että työyhteisössä on turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan ottaa sosiaalisia riskejä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmiset uskaltavat olla rohkeasti omia itsejäänsä, kertoa omia mielipiteitään ja ottaa esille asioita, ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta, yksin jäämisestä tai rangaistuksen saamisesta. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ihmiset uskaltavat kysyä kysymyksiä, pyytää apua, esittää ideoita ja mielipiteitä sekä myös huolia, epäkohtia ja epäilyksiä. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin vallitessa on myös turvallista tehdä virheitä ja keskustella niistä. (Edmondson 1999.)

Taustakysymykset

Kerro omasta roolistasi / työtehtävistäsi

Kuinka paljon olet tehnyt etätyötä?

Tiimityöskentely

Millaisessa tiimissä työskentelet?

Kuinka usein ja miten tapaatte koko tiimin kesken?

Miten koet etätyöskentelyn vaikuttaneen tiimin tapaamisiin?

Miten esihenkilö tukee tiimin toimintaa? Entä organisaatio? (tiedonkulku, autonomia, resursointi jne.)

Turvallisuuden tunne

Mistä arkisista asioista sinulle tulee turvallinen olo työssä?

Mikä mielestäsi lisää turvallisuuden tunnetta töissä? Entä heikentää?

Miten koet etätyön vaikuttaneen turvallisuuden tunteeseen töissä?

Esihenkilötyö

Miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan edistää turvallisuuden tunnetta erityisesti etätöissä?

Vuorovaikutus

Miten vuorovaikutus toteutuu työyhteisössä etätöissä?

Miten vaikeita aiheita ja ongelmia käsitellään etänä? Uskallatko nostaa esiin huolia/epäilyjä esimerkiksi omaan tiimiisi liittyvistä suunnitelmista tai päätöksistä?

Miten työyhteisössä annetaan palautetta etänä? Uskalletaanko palautetta yleisesti antaa? Entä miten palaute otetaan vastaan?

Miten työyhteisössä suhtaudutaan eriävien mielipiteiden esittämiseen? Miten etänä uskalletaan esittää eriäviä mielipiteitä?

Miten työyhteisössä suhtaudutaan avun pyytämiseen?

Kunnioitus ja luottamus

Millaisena koet luottamuksen tällä hetkellä työyhteisössä?

Miten työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin tai epäonnistumisiin?

Miten työyhteisössä suhtaudutaan erilaisuuteen?

Koetko suhtautumisen edellä mainittuihin asioihin jollain tapaa muuttuneen etätöskentelyn aikana?

Uskalletaanko työyhteisössä ottaa riskejä? Miten riskinottoon yleensä suhtaudutaan?

Miten omassa tiimissäsi arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijöiden erilaista osaamista, vahvuuksia ja työpanosta?

Hyvät ja huonot käytännöt

Mitä tekijät/käytännöt ovat mielestäsi edistäneet psykologisen turvallisuuden muodostumista? Entä haitanneet?

Liite 4. Haastattelukutsu

Haastattelukutsu Pro gradu -tutkimukseen

Teen aikuiskasvatustieteen Pro gradu -tutkimusta Turun yliopiston kasvatustieteen laitokselle. Pro gradussani haluan tutkia, miten psykologinen turvallisuus on toteutunut työyhteisössä etätyöaikana. Etsin tutkimustani varten haastateltaviksi ei-esihenkilöasemassa olevia työntekijöitä. Haastattelut kestävät noin 45 minuuttia ja ne on tarkoitus suorittaa tammikuussa 2022 ja itse tutkimuksen valmistua keväällä 2022. Haastattelut toteutetaan joko GoogleMeet -videopalaverin avulla tai KOP-kolmion toimiston neuvottelutiloissa.

Tutkimusaineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Haastatteluiden sisältö ei tule julki työnantajalle eikä haastateltavia pysty yhdistämään tutkimukseen. Tutkimustulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei yksittäinen henkilö ole yleisesti tunnistettavissa. Myöskään yrityksen nimi ei tule julki tutkimuksessa. Haastattelut nauhoitetaan, mutta litteroinnin jälkeen äänitiedostot tuhotaan asianmukaisella tavalla. Litteroitu tutkimusaineisto hävitetään vuoden sisällä tutkimuksen valmistumisesta. Ennen tutkimusaineiston hävittämistä, sitä säilytetään tietoturvallisella tavalla salasanasuojauksen takana. Lisätietoa löydät liitteenä olevasta tietosuojailmoituksesta.

Jos olet kiinnostunut jakamaan kokemuksiasi ja osallistumaan tutkimukseen, ota rohkeasti yhteyttä sähköpostiini mmrind@utu.fi. Kaikki kokemukset ovat erittäin tärkeitä tutkimuksen kannalta.

Tutkielman ohjaajana toimii Turun yliopiston kasvatustieteen laitoksen professori Ulpukka Isopahkala-Bouret, ulpukka.isopahkala-bouret@utu.fi.

Ystävällisin terveisin,

Meri Rindell

Liite 5. Tietosuojailmoitus



Turun yliopisto
University of Turku

Tietosuojailmoitus

1 (2)

EU:n yleinen tietosuoja-asetus,

artiklat 13 ja 14

1. Rekisterin nimi	Psykologinen turvallisuus etätyössä
2. Rekisterinpitäjä	Meri Rindell, 0405532489, mmrind@utu.fi Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Meri Rindell, 0405532489, mmrind@utu.fi Professori Ulpukka Isopahkala-Bouret (opinnäytetyön ohjaaja), ulpukka.isopahkala-bouret@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään tietoa haastatteluilla ja sähköisesti lähetetyllä kyselyllä, joissa kartoitetaan, miten psykologinen turvallisuus on toteutunut etätyössä. Organisaation all-employees sähköpostilistaa käytetään haastattelukutsun ja kyselyn lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa työntekijöiden kokemuksista psykologisen turvallisuuden toteutumisesta työyhteisössä etätyössä. Kyselyssä kartoitetaan psykologisen turvallisuuden tilaa etätyöskentelyn aikana.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	<p>Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja</p> <p>Rooli työyhteisössä, työsuhteen kesto, kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä erityisesti etätyössä</p>
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

EU:n yleinen tietosuojasetus,
 artiklat 13 ja 14

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot. Samalla tutkimusaineisto anonymisoidaan, jolloin tiedostoon ei jää suoria henkilötietoja. Haastattelunauhoitteet poistetaan. Litteroitu haastatteluaineisto tallennetaan tietoturvallisesti ja hävitetään asianmukaisesti vuoden päästä tutkimuksen valmistumisesta. Kyselyaineisto kerätään anonymisti ja vastausaineisto poistetaan vuoden sisällä tutkimuksen valmistumisesta.
10. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteishenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsut ja kysely lähetetään organisaation sähköpostilistan kautta. Tutkimuksesta kiinnostuneet voivat ottaa yhteyttä tutkijaan sähköpostitse ja kertoa halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta ja kyselyyn vastanneilta.
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 6. Taulukko psykologisen turvallisuuden toteutumisesta etätyössä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
1. Jos tiimin jäsen tekee virheen, se kääntyy herkästi häntä vastaan*	45,9%	37,7%	8,2%	8,2%	0,0%	1,8	2,0
2. Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun hankalia/vaikeita asioita	1,6%	11,5%	8,2%	49,2%	29,5%	3,9	4,0
3. Tiimissä vieroksutaan toisia erilaisuuden perusteella*	75,4%	19,7%	3,3%	1,6%	0,0%	1,3	1,0
4. Tiimissä on lupa ottaa riskejä	3,3%	18,0%	26,2%	45,9%	6,6%	3,3	4,0
5. Tiimissä on vaikea kysyä apua*	68,8%	24,6%	0,0%	6,6%	0,0%	1,4	1,0
6. Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia	3,3%	9,8%	6,6%	22,9%	57,4%	4,2	5,0
7. Tiimin jäsenten erilaisia kykyjä ja taitoja arvostetaan ja hyödynnetään	1,6%	16,4%	16,4%	37,7%	27,9%	3,7	4,0

*Nämä kysymykset ovat käänteisiä, eli 'täysin eri mieltä' tarkoittaa psykologisen turvallisuuden toteutumista