



# Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana

Anne-Mari Hakala

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Myyntiosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Myyntiosaaminen

HAKALA ANNE-MARI  
Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Huhtikuu 2022

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pirkanmaalla toimiva finanssialan yritys OP Tampere, joka on yksi suurimmista finanssipalveluita tarjoavista toimijoista Pirkanmaalla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa tiimin psykologisen turvallisuuden tilasta ja selvittää sen merkitystä tiimiläisille. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena henkilöstölle tehtävän kyselyn kautta. Tiimissä ei ollut koskaan aikaisemmin tutkittu psykologisen turvallisuuden tilaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaus, miten henkilöstö arvio psykologisen turvallisuuteen kuuluvien elementtien toteutumisen omassa tiimissä ja miten ne olisivat kehitettävissä.

Vastauksista ilmeni, että eniten kehitettävää psykologisen turvallisuuden osa-alueissa oli johtamiskulttuurissa sekä palautteenannossa. Tulokset osoittavat, että vastaajat toivovat johtamiseen läpinäkyvyyttä sekä enemmän vuorovaikutteista palautteenantoa osapuolten välillä. Työhön toivottiin lisäksi enemmän omaa päättänytävaltaa, joka lisää itseohjautuvuutta.

Vastausten perusteella voitiin todeta tutkittavan tiimin psykologisen turvallisuuden olevan hyvällä tasolla. Tutkimuksen mukaan vastaajat olivat tyytyväisiä erityisesti avoimeen ilmapiiriin ja auttamiskulttuuriin.

Toimeksiantajan kannalta on hyödyllistä tehdä vastaavanlaisia tutkimuksia jatkossa ja laajentaa kyselyä myös yrityksen muihin tiimeihin, jotta voidaan varmistua, että psykologisen turvallisuuden taso pysyy hyvällä tasolla.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Sales Expertise

HAKALA ANNE-MARI:  
Psychological security as a team resource

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 1 pages  
April 2022

---

The thesis was commissioned by OP Tampere, one of the largest financial services group companies operating in Pirkanmaa region.

The aim of the thesis was to gather information about the state of the team's mental health and to find out its significance for the team members. The study was carried out using a qualitative research method using a survey to collect data from team. The company had never studied the state of psychological security in the team. The purpose of this study was to find out how the staff assesses the implementation of elements of psychological safety in their own team and how they can be developed.

The responses revealed that there was mostly a need for develop psychological safety in the management culture and feedback system. The results show that respondents wanted transparency in management as well as more interactive feedback between the parties. In addition, more self-determination was desired for the work, which increases self-direction.

Based on the responses, it could be stated that the staff considered their psychological safety as good. According to the survey, respondents were particularly satisfied with the open atmosphere and culture of helping each other.

It is useful for the client to conduct similar studies in the future and to extend the survey to other teams in the company in order to ensure that the level of psychological security remains at a good level.

---

Key words: psychological safety, teamwork, feedback

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Sisältö, tavoite ja tarkoitus .....	6
1.2 Toimeksiantaja.....	7
2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS .....	9
2.1 Määritelmä .....	9
2.2 Historia.....	10
2.3 Osa-alueet .....	11
2.4 Palautteenannon merkitys turvallisuudelle .....	14
3 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MERKITYS .....	16
3.1 Yksilötasolla .....	16
3.2 Tiimitasolla .....	16
3.3 Vaikutus organisaatiossa .....	17
3.4 Etätyön vaikutus.....	18
4 TUTKIMUSPROSESSI .....	20
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	20
4.2 Tutkimuksen kulku .....	21
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	23
5.1 Taustatiedot .....	23
5.2 Psykologisen turvallisuuden kysymykset .....	24
5.3 Aikaisempaan vertailtavat kysymykset.....	29
5.4 Avoimet vastaukset.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
7 POHDINTA .....	37
LÄHTEET.....	39
LIITTEET .....	42
Liite 1. Kysely asumisenpalvelut tiimille .....	42

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen seudun Osuuspankki, jossa panostetaan ja kehitetään jatkuvasti työhyvinvointiin liittyviä asioita, joiden merkitys poikkeustilanteessa on noussut entistä tärkeämmäksi. Kehittyneissä yrityskulttuureissa tiedostetaan, että tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta menestyvän organisaation taustalla on tiimit, joissa koetaan vahvaa psykologista turvallisuutta.

Niin kuin OP- Ryhmässä myös OP Tampereessa on menossa ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Uuden ketteräksi kutsuttavan toimintavan keskiössä ovat tiimit, joiden toimintaa tuetaan niin, että työn viihtyvyys nousisi ja työn merkityksellisyys lisääntyisi. Psykologisen turvallisuuden tilan tutkimiseen oli hyvä hetki näin muutoksen aikana ja tämä mahdollisti työntekijöiden kuulemisen kyselyn kautta.

Aiheena on psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Aihevalintaan vaikuttivat tutkijan ja toimeksiantajan kiinnostus ymmärtää entistä paremmin, mikä merkitys ja voimavara on tiimin psykologisella turvallisuudella, miten se koetaan nyt ja miten sitä tulisi kehittää tai ylläpitää.

Psykologinen turvallisuus nousi otsikoihin Googlen teettämän tutkimuksen myötä vuonna 2019. Tutkimus kulki nimeltä Projekt Aristoteles ja tavoite oli saada selville, miksi jotkut tiimit menestyvät muita paremmin. Tutkimuksen tulos hämmästytti tutkijat. Tiimit, joissa oli korkea psykologinen turvallisuus, menestyivät kaikista parhaiten. Tiimin jäsenet kokivat, että saivat toimia luottavaisessa ilmapiirissä ja tunteiden ja mielipiteiden sanominen oli mahdollista vapaassa ilmapiirissä. (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020.s.259–260).

## 1.1 Sisältö, tavoite ja tarkoitus

Tavoitteena on kerätä tietoa psykologisesta turvallisuudesta finanssialanhenkilöstölle tehtävän kyselyn kautta ja näin selvittää psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmenemistä. Opinnäytetyö on määrällinen tutkimus eli kyselytutkimus ja tavoitteena on tutkia jo olemassa olevaa tietoa psykologisesta turvallisuudesta sekä löytää ideoita tämän kehittämiseen ja ylläpitoon tiimissä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä psykologisen turvallisuuden tila on tällä hetkellä ja miten sitä tiimin sisällä olevat henkilöt haluaisivat kehittää. Tarkoitus on tutkia psykologisen turvallisuuden nykytilaa ja tarjota kehitysehdotuksia tämän tukemiseen ja kehittämiseen. Työn varsinainen tutkimuskysymys on: miten henkilöstö arvioi psykologisen turvallisuuteen kuuluvien elementtien toteutumisen omassa tiimissä ja miten ne olisivat kehitettävissä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi yleisellä tasolla psykologista turvallisuutta ja sen merkitystä työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa työyhteisölle tarkoitetaan OP Tampereen Asumisenpalvelut -tiimiä. Tähän käytetty teoria-aineisto on eri alojen tietokirjallisuudesta, artikkeleista ja internetistä.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen kysymykset suuntaavat lähelle OP ryhmän henkilöstökyselytutkimuksen kysymyksiä, jotta voidaan verrata aikaisempien tutkimustuloksia kysymysten pohjalta. Tutkimuksessa käytetään apuna vuoden 2021 henkilöstökyselyn tuloksia tiimin osalta ja näin voidaan nähdä, mihin suuntaan tiimissä on menty niiden asioiden osalta, jotka ovat osa psykologista turvallisuutta.

Toimeksiantajalla voi hyödyntää tämän tutkimuksen näkökulmia psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehittämisessä. Tutkimus tuo näkyväksi tiimin voimavarat ja toimeksiantaja voi hyödyntää johtopäätöksiä organisaation muissa tiimeissä tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin.

Tämän opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle on se, että psykologisen turvallisuuden nykytilasta saadaan realistinen käsitys. Tulosten perusteella voidaan tuoda esiin työyhteisön vahvuuksia sekä tehdä johtopäätöksiä asioiden

kehittämistä vaativista toimenpiteistä. Tutkimus auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään, miten työntekijät kokevat työkuultuuriin liittyvän muutoksen, oppimisen, erilaisuuden ja haasteet. Tutkimuksen kautta voidaan auttaa tuomaan esille niitä seikkoja, jotka edesauttavat tiimien psykologisen turvallisuuden kehittämistä ja ylläpitämistä.

OP Ryhmään on tehty aikaisemmin opinnäytetyö psykologisesta turvallisuudesta, mutta erona siihen tämä työ keskittyy käsittelemään, miten ja mitkä asiat vahvistavat psykologista turvallisuutta. Lisäksi tässä työssä selvitetään palautekulttuurin merkitystä. Nikolov Elisa käsittelee (2021) julkaistussa AMK opinnäytetyössään psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmenemistä OP Ryhmän keskusyhteisön assistenttitiimeissä. Opinnäytetyö on toteutettu kahdessa assistenttitiimissä, jotka eroavat työtehtäviltään ja rakenteeltaan tämän opinnäytetyön kohderyhmästä.

## **1.2 Toimeksiantaja**

Toimeksiantajana tutkimuksessa toimi OP Tampere, viralliselta nimeltään Tampereen Seudun Osuuspankki, joka on yksi OP Ryhmän suurimmista pankeista ja toimialueen johtavia pankkeja. OP Ryhmä on yksi Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmän perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen; yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken.

OP Ryhmän muodostavat yhteensä 137 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän, jonka palveluksessa työskentelee yli 12 000 henkilöä. (OP Ryhmä.2020 n.d).OP Tampere on yksi näistä 137 osuuspankista ja toimintasäde ulottuu Pirkanmaan alueella.

OP Ryhmän keskusyhteisössä otettiin käyttöön vuonna 2019 uusi ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, jossa tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta, työntekijäkokemusta ja tehdä toiminnasta tehokkaampaa. Samalla muutoksessa

pyritään vastamaan pankin toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen. (OP Ryhmä, n.d.; Ritakallio, 2019). Tähän ketteräksi kutsuttavaan toimintamalliin ovat siirtyneet osa osuuspankeista, ja OP Tampereella käyttöönotto on tapahtunut 2019 jälkeen asteittain. Uudishankkeen tarkoitus on ennen kaikkea se, että työssä viihtyminen kasvaa ja työn merkityksellisyys nousee.



## 2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

### 2.1 Määritelmä

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä millaiseksi ja miten yhteisön ilmapiiri koetaan. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä jokainen voi kokea itsensä tervetulleeksi, toimia itsenäisesti ja uskaltaa haastaa muita ajattelemaan asioita eri näkökulmista ilman pelkoa siitä mitä seuraamuksia siitä on. (Freese 2021.)

Psykologisesti turvallisessa tilassa ihminen saa olla inhimillinen, keskeneräinen ja erehtyväinen. Se näyttäytyy työtiimissä työn ja ihmisten keskeneräisyytenä, jota kuitenkin jokainen tiimin jäsen halua avoimesti kehittää ja haastaa. (Lyytinen 2021, 2:10.)

Turvallisuudentila on sitä, että voi näyttää toisille oman keskeneräisyytensä sekä haavoittuvuutensa. Tämä edesauttaa siinä, että uskalletaan tarttua uusiin työtehtäviin ja mennä pois mukavuusalueelta. Turvallisessa tilassa ihminen kehittyy, kun uskaltaa panna itsensä peliin uusiin tehtäviin ja tämä edesauttaa koko tiimin ja organisaation kehittymistä. (Aro 2018, s. 127–129.)

Psykologinen turvallisuus on ilmapiiri, jossa ihmiset voivat toimia omana itsenään ja ilmaisemaan avoimesti ajatuksiaan. Tällaisessa ympäristössä ihmiset luottavat ja kunnioittavat toisiaan. Kun ympäristö mahdollistaa pelottoman ilmaisun, virheistä raportoidaan helpommin ja siten korjaaviin toimiin voidaan alkaa nopeasti. Tällaisessa ilmapiirissä myös uudet ideat jaetaan avoimesti ja tuomitsemista ei tarvitse pelätä. (Edmonson 2018, s.70.)

Työympäristön ollessa muuttuva ja monimutkainen työntekijän pitää olla jatkuvasti oppimassa uutta ja keksiä uusiin haasteisiin ratkaisuja. Asiantuntijatyötä tehdään enemmän tiimeissä ja yhteistyöllä kuin täysin yksin työskennellen. Tällaisessa muuttuneessa työelämässä psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu. (TTL,2019.)

Psykologinen turvallisuus on noussut pintaan muuttuneen työelämän myötä. Se koetaan tällä hetkellä tärkeäksi, sillä tarvitsemme keinoja haasteisiin, joita työelämä asettaa. (Sahimaa J, Annunen J, 2022.)

## 2.2 Historia

Psykologista turvallisuuden juuret löytyvät 1960-luvulta, kun organisaatiotutkijat MIT:n Edgar Schein ja Warren Bennis huomasivat, että psykologisella turvallisuudella on ilmiömäinen yhteys yksilön ja organisaation oppimiseen. Edmonson & Lei 2014 mukaan Schein perusteli myöhemmin, että mikäli psykologisen turvallisuuden tila on korkea, ihmiset voivat vapaasti keskittyä yhteisiin tavoitteisiin ja ongelmien ratkaisemiseen eikä niinkään itsensä puolustamiseen. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.) Scheinin mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että selviämme muutoksista ja olemme vastaanottavaisia oppimaan uutta kuin puolustamaan ja selittelemään itseämme ja toimintaa (Lahdes 2020.)

1990-luvun puolivälissä tutkija Willim Kahn huomasi, että ne ryhmät missä on korkea psykologinen turvallisuuden tila, ovat sitoutuneimpia työhönsä (Lahdes 2020). 1990-luvulla tätä ilmiötä tarkasteltiin aluksi yksilön näkökulmasta siten, että psykologinen turvallisuus ajateltiin olevan edellytys siihen, miten yksilöt omaksuvat työroolinsa ja kuinka he kokevat tehtävissään työnimua. Käsite on tämän jälkeen ymmärretty ryhmätason ilmiönä (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, s.30.)

Edmondson on tunnettu tutkija joka 1990-luvun lopussa tutki mitkä tekijät yhdistävät parhaita ryhmiä. Hän oivalsi, että psykologinen turvallisuus tuo tehokkuutta, innovaatiota ja edistää ryhmän oppimista. Turvallisuutta voidaan vuorovaikutuksissa alkaa myös systemaattisesti edistämään ja lisäämään. (Lahdes 2020.)

Psykologisen turvallisuuden käsite nousi työelämäkeskustelussa voimakkaasti esiin vuoden 2016 Google teettämän Projektin Aristoteles tutkimuksen myötä missä tutkittiin, mikä tekee muista tiimeistä toisia menestyneemmän. Tutkimus osoitti, että tiimit, jotka pärjäsivät vertailussa parhaiten, omasivat luottamuksen

ilmapiirin, jossa vuorovaikutus oli avointa. (Haapakoski, Niemelä, Yrjölä 2020, s.68.)

Googlen löytämä tutkimus kertoo siitä, että työelämä ja yhteiskunta on muuttunut. Työelämän haasteista selvitäkseen tarvitaan useiden ihmisten taitojen, ajatusten ja mielipiteiden yhdistämistä, jotka auttavat tiimejä saavuttamaan tavoitteet ja selviytymään työstä. (Sahimaa J, Annunen J, 2022.)

Globaalit johtavat yritykset kiinnittävät tällä hetkellä paljon huomiota psykologiseen turvallisuuteen ja pyrkivät sen maksimoimiseen organisaation sisällä. Vuosikymmenten aikana tehtävien systemaattisten tutkimusten myötä aihe on nousut tärkeäksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi, sillä tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä yhteisön menestymisessä. (Lahdes 2020.)

### **2.3 Osa-alueet**

Psykologista turvallisuutta on vaikea käsitellä yhtenä elementtinä. Kun aihe jaotellaan viiteen eri osaan, pystytään ymmärtämään ja vaikuttamaan yhteiseen päämäärään paremmin. (Sahimaa J, Annunen J, 2021.)

Freeseen mukaan psykologinen turvallisuutta käsittelevät tekstit ja tutkimukset toistavat usein samoja peruselementtejä, jotka ovat välttämättömiä. Freese on määritellyt ne rakentuvan viidestä eri elementistä. Ne koostuvat luottamuksesta, arvostuksesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta aina yhteisen suunnan etsimiseen sekä luovaan jännitykseen. (Freese 2021.)

Kuviossa yksi on havainnollistettu psykologisen turvallisuuden pilarit.

## PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN 5 PILARIA



KUVIO 1. Psykologisen turvallisuuden pilarit (Freese 2021)

Inklusiivisessa ympäristössä on ilmapiiri, jossa yksilön ainutlaatuisuutta ja erilaisuutta arvostetaan. Se on ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja kokea kuuluvan joukkoon. Esihenkilö voi auttaa selvittämään tiimin jäsenien vahvuuksia ja etsiä keinoja näiden parantamiseen. Inklusiivinen kulttuuri ei tarkoita, että kaikki toimisivat samalla tavalla, vaan pikemmin kannustaa erilaisuuden korostamiseen, joka voi olla tiimin menestystekijä. Inklusiivisuuden vahvistamiseksi tulee organisaatiossa kehittää arvostusta, kunnioitusta, vaikutusmahdollisuuksia sekä psykologista turvallisuutta. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työyhteisön rohkeus ja kilpailuetu lisääntyvät. (Mennala 2018.)

Veera Virkonrinne 2021 toteaa tutkimuksessaan ”Arvostus on jonkin tai jonkun arvon ja merkityksen tunnustamista, positiivisen tunnesiteen muodostamista arvostuksen kohteeseen sekä sen esiin tuomista. Arvostuksen on todettu edistävän luottamuksen syntyä ja sitoutumista sekä vahvistavan ammatti-identiteettiä”. Psykologisen turvallisuuden käsitteissä korostuu toisten ihmisten arvostus ja yhteenkuuluvuuden tunne.

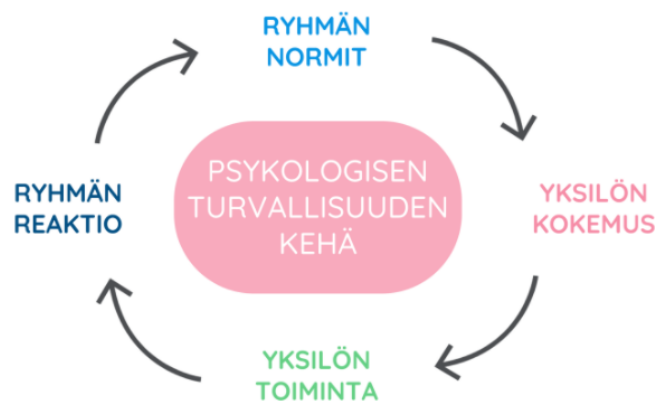
Luottamuksen ilmapiirissä on mahdollista ilmaista itseään, esittää uusia ideoita ja ajatuksia pelkäämättä, että tulee tuomituksi tai nolatuksi. Vastaanottajan tapa reagoida vaikuttaa siihen, miten turva ja luottamus vuorovaikutuksessa kehittyy. Yhteisen suunnan ja raamin ylläpitämiseksi on tärkeää, että työtä ohjaa selkeä yhteinen tavoite mutta toisaalta jokaisella on oma tehtävä, josta kantaa vastuu. (Sahimaa J, Annunen J 2022.)

Työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat toisensa. Tutustuminen lisää yhteenkuuluvuuteen tunnetta. Ympäristössä, jossa koetaan

yhteenkuuluvuutta yksilö voi kokea arvostusta muilta ja saada yhteyden ryhmän jäseniin. Joukkoon kuulumisen tunne on tärkeää jokaisessa tilanteessa ja se on osa evoluutiota. (Sahimaa J, Annunen J, 2022, Sjöblom K, Mäkikangas A, 2021)

Inna Saarinen 2021 toteaa tutkimuksessaan psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta oppimiseen näin: ”Psykologisesti turvallinen ilmapiiri lisää oppimista, mikä on luonnollisesti koulutusorganisaatiossa tärkeä aihealue. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tiimin jäsenet kokevat, että heidän yksilöllisiä taitojaan arvostetaan. Psykologinen turvallisuus lisää jopa yrityksen menestystä”.

Jotta voidaan ymmärtää miten psykologinen turvallisuus elää, muovautuu ja rakentuu, tulee ymmärtää psykologisen turvallisuuden kehä. Psykologinen turvallisuus on yksilön ja ryhmän vuorovaikutuksessa jatkuvasti muuttuva, elävä ja kehämäinen prosessi.



KUVIO 2 Psykologisen turvallisuuden kehä (Freese 2021)

Turvallisuuden kehät koostuvat neljästä osasta. Näitä ovat yksilön toiminta, kokemus, ryhmän normit ja reaktiot. Yksilön kokemus turvallisuudesta vaikuttaa työtyytyväisyyteen, avoimuuteen, itseohjautuvuuteen ja päätöksentekoon. Tiimin jäsenten reagointi asioihin on samanlaista siitä, miten johto reagoi asioihin. Mikäli johdon reagointi on empaattista, arvostavaa ja luottamusta osoittavaa johdolta, voi työntekijältä odottaa samansuuntaista reagointia. (Freese 2021.)

## 2.4 Palautteenannon merkitys turvallisuudelle

Palautteenantokulttuuri toistuu useissa psykologista turvallisuutta käsittelevissä kirjoituksissa ja määrittelemissä. Palaute koostuu havainnosta ja sen vaikutuksesta. Vaikuttava palaute on hyvin annettua palautetta ja vaikuttava palaute ainostaan kehittävää. Vaikuttava palaute tarkoittaa sitä, että annetaan palautetta oikeista asioista ja onnistumisista. Palaute on lahja koska se auttaa yksilöä kehittymään. Palaute kuuluu organisaatiossa kaikille ja kaikkien tulisi antaa ja pyytää sitä. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen 2014, s. 89.)

Elisa Nikolov 2021 toteaa tutkimuksessaan ” Palautekulttuuri mahdollistaa kehitystä ja se tulisi nähdä laajana alustana, johon organisaation vuorovaikutuskulttuuri pohjautuu. Hyvässä palautekulttuurissa saadaan aikaan toimintaa, jossa on hyväksytyä pohtia asioita laajemmin ja syvemmin”

Yrityksissä ymmärretään palautekulttuurin tarve, mutta keinoja luoda hyvä ja tehokas palautekulttuuri voi olla haastavaa. Palautekulttuuri lisää työntekijöiden mahdollisuutta saada ääni kuuluviin ja lisätä näin työntekijöiden aktiivisuutta ja innovatiivisuutta. Palautteenantaminen ja pyytäminen kehittää monin tavoin työntekijää ja voi aktivoida organisaatiota tunnistamaan uusia kasvumahdollisuuksia. Säännölliset palautteenannot säästävät yrityksen aikaa ja resursseja. Negatiivinen tai syyttelevä työkuulttuuri vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin. Positiivinen ja avoin ilmapiiri parantaa työsuoritusta ja lisää sitoutumista. (Namazie 2019.)

Niin yksilö kuin tiimit voivat sopia pelisääntöjä, miten ja missä palautteenantokulttuuria ja vuorovaikutuskulttuuria voi harjoitella näiden vahvistamiseksi. Palautteenannossa tärkeää on antaa palautetta, mutta vielä tärkeämpää on osata pyytää palautetta ja pyrkiä keskustelamaan palautteenannon yhteydessä avoimesti sekä syyllistämättä. (Lyytinen 16:30.)

Palautteen saatuaan yksilön työnkokemuksen merkitys kasvaa. Jos palaute on kannustavaa, se johtaa tunteeseen, että asiat onnistuvat ja edistyvät. Tämä vahvistaa työn merkityksen kokemusta ja tulokset paranevat. Kun palaute annetaan oikealla tavalla ja suoraan se näyttää avoimesti missä on onnistuttu ilman

palautetta ei henkilö tiedä miksi, milloin ja missä on onnistunut. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen 2014, s. 18–19.)

Palautteenantamisessa voi aina kehittyä. Yksilön oma halukkuus kehittää asennetta palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen. On tärkeää ymmärtää, että palaute annetaan siitä syystä, että asioita voidaan kehittää ja vahvistaa tekijöiden hyviä ominaisuuksia. (Lyytinen 15:20.)

Oikeanlainen palautekulttuuri helpottaa työn tekemistä ja auttaa kohdistamaan energiat yhteiseen tekemiseen. Hyvä palautekulttuuri poistaa turhat esteet tieltä ja tiimin sisällä arvostus lisääntyy. Energiaa ei mene sellaisten asioiden käsitteilyyn, jotka voisivat syödä arvostusta tai yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Galla 2022.)

### 3 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN MERKITYS

#### 3.1 Yksilötasolla

Psykologinen turvallisuus on henkilökohtainen kokemus. Saman tiimin sisällä voi olla monenlaista psykologista turvallisuuden tunnetta. Luottamuksen tunne voi vaihdella tiimin jäsenten sisällä keskenään. (Lyytinen 2021, 8:50.)

Työpaikka, jossa psykologisen turvallisuuden taso on korkea, merkitsee yksilölle paljon. Se näkyy stressin vähentymisenä, itseluottamuksen vahvistumisella ja työtyytyväisyyden lisääntymisellä. Kun virheiden esiintuominen tai huolenaiheiden ilmaisu ei johda rankaisemiseen tai noloon tilanteeseen, saa yksilö toimia vapaassa ympäristössä. (GPTW,2021.)

Psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttaa yksilön suoriutumiseen, innostukseen ja halukkuuteen panostaa omaan työhönsä. Yksilön tunne on suorassa yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen ja toimintakykyyn. Tiimin kautta tämä vaikuttaa luonnollisesti myös koko organisaation toimintakykyyn. (Lyytinen 2021,9:30.)

#### 3.2 Tiimitasolla

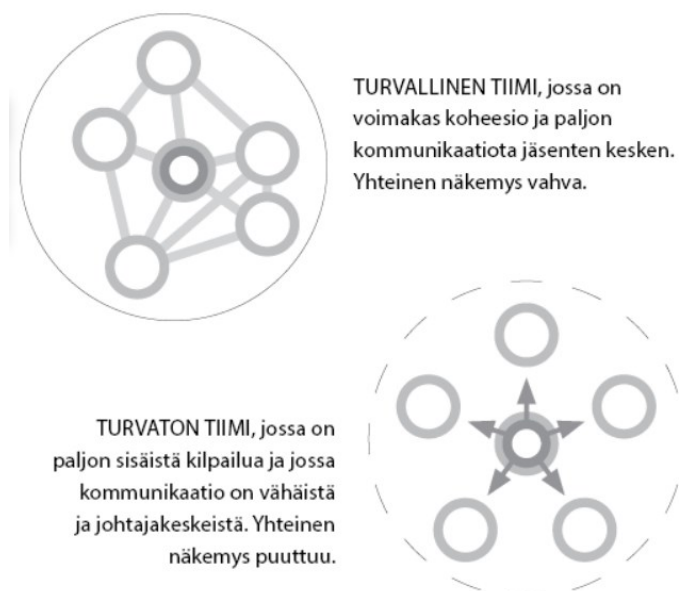
Tunnetun Googlen Projekti Aristoteles 2019 mukaan menestyneitä tiimejä yhdisti psykologinen turvallisuus. Tällaisissa tiimeissä jäsenen kokivat itsensä vapaiksi ja turvalliseksi paikaksi tunteiden ilmaisemiseen ja mielipiteen ääneen sanomisen. (Aaltonen ym.2020 s. 260.)

Tiimityössä psykologinen turvallisuus näkyy parhaimmillaan haluna tehdä yhdessä töitä uusien asioiden eteen ja jalostaa työtä paremmaksi. Tämä näkyy lojaalisuutena jakaa ajatuksia ja mielipiteitä avoimesti sekä osataan pyytää palautetta. (Lyytinen 2021, 5:30.)

Tiimin sisällä oleva vahva luottamus vahvista ja joustaa tiimin rajapintoja. Tämä suojaa yksittäisiä tiimin jäseniä ulkoisilta paineilta. Vahvan luottamuksen omaavan tiimin on huomattu olevan paremmin yhteistyökykyinen muiden tahojen



kanssa. (Aro 2018, s.128–129). Alla olevassa kuviossa havainnollistettu turvallinen tiimi, jossa yhteistyö ja kommunikaatio tiimin jäsenten kesken kanssa on sujuvaa kaikkien osapuolten välillä. turvattomassa tiimissä taas jäsenten kesken on paljon sisäistä kilpailua sekä avointa keskustelua ei ole havaittavissa.



KUVIO 3. Turvallinen ja turvaton tiimi (Aro 2018, s.129)

Ensisijaisen tärkeä on nähdä psykologisen turvallisuuden rakentaminen tiimin yhteisenä asiana. Tätä ei voi jättää pelkästään esimerkiksi esihenkilön tai yksittäisen henkilön vastuulle, vaan tämä on tiimin yhteinen asia. Tehokkain toimenpide psykologisen turvallisuuden vahvistamiselle on tehdä pieniä korjaavia asioita arjessa ja viedä näitä rohkeasti eteenpäin. (Viljanen, Reijonen 2021.)

### 3.3 Vaikutus organisaatiossa

Psykologisen turvallisuuden tila on osa vastuullista yrityskulttuuria. Turvallisuuden tilan ylläpitäminen edellyttää sitä, että organisaatio asettaa kaikki työntekijät samanarvoiseen asemaan. Vastuullinen yrityskulttuuri on vetonaula rekrytointiprosessissa sekä työsopimusta ylläpitävistä voimista. (Rinne, 2021 s.71.)

Psykologisessa turvallisuudessa yhteisössä on paljon empatiaa, toisen kunnioittamista ja kuuntelemista. Tällaisessa ympäristössä käyttäydytään vastuullisesti ja arvostetaan toisia. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa myös ikäviin

asioihin puuttumisen. Turvallinen ja rohkea ilmapiiri mahdollistaa asioiden sanomisen ääneen. (Lyytinen 2021, 2:10.)

Verkostomainen työskentelyt sekä tiimien välinen yhteistyö yli organisaatio rajojen korostaa tarvetta psykologiselle turvallisuudelle. Mikäli edellä mainittua turvallisuutta ei olisi se alkaisi nopeasti näkyä tiedon pantaamisena, virheiden peittelynä, kokeilukulttuurin loppumisena ja ideoiden hiipumisena. (Aaltonen yms.2020 s.260.)

Johdon toimiminen esimerkkinä tiimin psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on tärkeää. Johdon tehtävänä on koota tiimejä ja mahdollistaa matka yhteisen päämäärään saavuttaminen. Tiimin jäsenet käyttävät samoja menetelmiä toistensa kanssa kuin mitä johto käyttää tiimin turvallisuuden rakentamisessa. (Galla ,2022.)

### **3.4 Etätyön vaikutus**

Työelämä muuttuu nopealla vauhdilla ja asiantuntijatehtävissä teknologiavälitteinen viestintä yleistyy. Kehittyvät teknologiset välineet helpottavat työntekemistä ja tuottavuutta, mutta teknistymisen haittapuolena on se, että työntekijät alkavat voimaan huonosti. Ihmiselle yksi tärkeä perusmotiivi on olla yhteydessä ja tekemässä toisten ihmisten kanssa. Terveen työyhteisön tunnusmerkkeinä voidaan pitää sitä, että on suuntauduttu oikealla tavalla työtehtäviin, niihin asioihin mikä perustehtävä organisaatiossa on. (Aro 2018, 181–182.)

OP Tampereessa siirryttiin nopealla aikataululla etätyöhön Covid 19 pandemian yhteydessä. Muutos oli uusi ja koski lähes koko henkilökuntaa. Etätyöhön sopeutuminen koettiin aluksi haastavaksi, mutta etätyön hyvinvointiin panostettiin nopeasti. Nyt kun pandemian on kulunut aikaa, sen vaikutuksia on voitu alkaa tutkia.

OP Tampereella on vuoden 2021 henkilöstökyselyssä kysytty etätyöhön liittyviä kysymyksiä. Henkilöstökyselyn mukaan suurin osa vastaajista piti etätyöhön siirtymistä joustavana ja turvallisena vaihtoehtona tehdä työtä.

Psykologista turvallisuutta laskee etätyöskentelyssä muuttuneet vuorovaikutustavat. Viestintä on lisääntynyt ei-sanallinen viestinnäksi ja vuorovaikutuksen määrä on vähäisempää. Etätyön lisääntyminen vaati esihenkilöltä uusia keinoja johtaa työtä. Etätyössä palautekulttuurin merkitys kasvaa. Työtä eteenpäin vievä palaute motivoivat työskentelemään. (TTL, n.d.)

Etäpalavereista jää usein tunnetilojen huomioiminen pois, koska verbaalinen kanssakäyminen on vähäisempää kuin kasvotusten kohtaamisessa. Virtuaalipalavereissa asiakeskeisyys korostuu mutta tunnepuhe vähenee. Mikäli kehonkieltä ei voida tulkita etäpalavereissa esimerkiksi kuvan tai videon välityksellä se laskee psykologisen turvallisuuden tilaa. Oman sanomisen reaktion näkeminen toisessa on dialogin kannalta merkittävää. (Viljanen Reijonen 2021.)

## 4 TUTKIMUSPROSESSI

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan tiimin sisällä olevasta tilasta tämänhetkinen kuva ja se voi tuoda toimeksiantajalle ideoita asian kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä mahdollistaa kyselylomakkeessa olevien avoimien ja vapaaehtoiset palautteen antamisen.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää kysymyksiä, jotka liittyvät lukumäärään ja prosenttiosuuksiin. Tutkimuksen avulla voidaan saada vastaukset kysymyksiin mikä, missä, paljon ja kuinka usein. (Heikkilä, 2014.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan kuvata koostuvan neljästä eri vaiheesta, jossa prosessi etenee tehtävä ja vaihe kerrallaan. Prosessia ohjaa tutkittavaa ilmiötä koskeva teoria. Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää tutkimuslomaketta kuten kyselylomaketta. Lomaketta laatiessa on tärkeää, että on riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuslomakkeessa kerätään numeraalisia tietoja ilmiöistä, joita halutaan tutkia. Lomakkeen toimivuus on suositeltavaa testata, koska sen muokkaaminen ei ole mahdollista tiedon keruun jälkeen. Kohderyhmän valintaa miettiessä on tärkeää huomioida resurssit ja tehdä valinta otannasta, jos kyselyä ei ole mahdollista osoittaa koko organisaatiolle. Tiedonkeruuvaiheen jälkeen käsitellään ja analysoidaan tuloksia sekä tehdään johtopäätökset ja raportoidaan tulokset. Pohdintojen kirjaaminen auttaa lukijaa ymmärtämään mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mitä tulokset ovat. Prosessin tuloksena on ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen (2010, 74–75.)

Psykologisen turvallisuuden tila on tunnelma. Tunnelma, joka on aistittavassa tiimissä kaikkien kesken, mutta toisaalta sen kokee jokainen yksilö myös henkilökohtaisesti. Koska kaikki aistivat tunnelman jokainen voi myös omalta osaltaan

kehittää sitä. Psykologisen turvallisuuden tilaa voi mitata ja se tapahtuu yleensä kyselytutkimuksen kautta. Tutkimukseen sisältyy riski silloin, jos tila ei olekaan hyvä tai lopputulokset eivät vastaakaan todellista tilannetta. Psykologisen turvallisuuden tila käsitteenä voidaan helposti ymmärtää väärin. Toisaalta kun tilanne kehittyy ja ymmärrys siitä mistä tila koostuu kasvaa saattaa vastaajat kritisoida, josta voi olla seuraus, että numerot laskevat. Vastausten käsittely ja tulosten tulkinta oikealla tavalla on tärkeää ja vastauksia tulee kunnioittaa. (Galla 2022.)

Yksinkertaisinta on tutkia tilaa keskustellen ja tutkien, mikä on psykologisen turvallisuuden tila. Kuulusassa Googlen Aristoteles tutkimuksessa mitattiin seitsemän eri kysymyksen avulla mikä tekee tiimistä menestyneemmän kuin toiset. Kysymykset keskittyivät psykologisen turvallisuuden käsitteisiin. (Lyytinen 15:20.)

## 4.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kysymykset aseteltiin siten, että ne antaisivat mahdollisimman paljon tietoa tämänhetkisestä psykologisen turvallisuuden tilasta. Lisäksi osa kysymyksistä noudatti OP Ryhmän aikaisempia henkilöstökysely Pulssin kysymyksiä, jotta voitiin vertailla samansuuntaisten kysymys vastausten eroja.

Tutkimuksen kysymykset koskivat kysymyksiä virheistä, ongelmista, erilaisuudesta, auttamisesta, kilpailusta sekä arvostuksesta.

Kysely pidettiin melko lyhyenä ja rakenne suunniteltiin siten, että se etenee johdonmukaisesti, jotta mahdollisimman moni vastaisi matalalla kynnyksellä. Kyselylomakkeen alussa esitettiin lyhyesti, mitä psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ja miksi se on noussut työelämässä ajankohtaiseksi aiheeksi.

Kyselylomake sisälsi kymmenen psykologisen turvallisuuden tilan kartoittamiseen tarkoitettua väittämäkysymystä. Vastaajia ohjeistettiin valitsemaan kokemusta parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Vaihtoehdot olivat 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Psykologisen turvallisuuden kannalta on merkittävää, ilmeneekö vastauksissa enemmän ääripäitä kuin keskilukua. Tästä syystä tuloksissa tuodaan esille vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet.

Kysely toteutettiin maaliskuussa 2022 Microsoft Forms ohjelman avulla. Kyselylomake lähetettiin OP Tampereen asumisenpalvelut tiimille, joka kohdistettiin 53 toimihenkilölle. Toimihenkilöt työskentelevät asumisenpalveluiden parissa, työtehtävät vaihtelevat jonkin verran tiimin sisällä. Kysely lähetettiin sähköpostilla toimihenkilöille ja vastausaika ajastettiin talviloman jälkeen 14-21.3.2022. Jotta kyselyyn olisi mahdollisimman moni vastannut, päätettiin opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan kesken arpoa halukkaiden kesken elokuvalippuja. Arvonta osoitautui hyväksi tavaksi lisätä vastausinnostusta. Viikon puolivälissä lisättiin myös sähköpostiviesti muistutus, jotta saatiin isompi otos.



KUVIO 4 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä (TTL 2018)

Tässä tutkimuksessa kysymyksen laadinnassa oli huomioitu seitsemän eri kohtaa, jossa käsitellään psykologista turvallisuutta Yllä oleva kuvio 4 esittää psykologisen turvallisuuden seitsemän peruskysymystä. (TTL 2018)

Psykologisen turvallisuuden kysymykset rakennettiin Amy Edmondsonin luokittelemaa mittaristoa apuna käyttäen. Edmondsonin mittaristoon kuuluu seitsemän kysymystä. (Edmondson 2019, 20.) Kysely koostui kymmenestä väittämäkysymyksestä. Asteikkoina oli Likertin asteikko, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä viiden eri vastausasteikon avulla. Kyselyssä oli lisäksi viisi kyllä ei kysymystä, jotka keskittyivät työhyvinvointiin. Lisäksi lopussa oli avoin kysymys vastausvaihtoehdoilla.

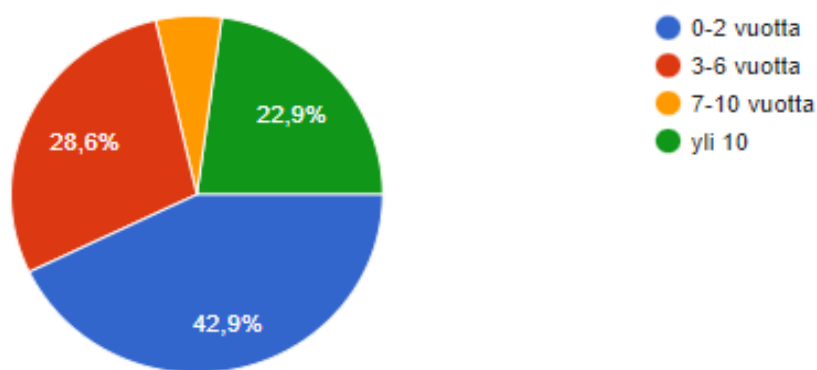
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Taustatiedot

Kyselytutkimus lähetettiin 53 toimihenkilölle. Tutkimukseen saatiin vastauksia yhteensä 35 kappaletta. Vastausprosentti oli melko korkea 66 %. Taustatietoina vastaajista kysyttiin ikä, sukupuoli sekä kuinka monta vuotta on työskennellyt kyseisessä tiimissä.

Vastaajista enemmistö 45,7 % oli 25–34-vuotiaita. Toiseksi suurin joukko 37,1 % vastaajista oli 35–45-vuotiaita ja 17,1 % oli yli 45-vuotiaita. Vastausten perusteella kukaan ei ollut alle 25-vuotta.

Vastaajista suurin osa 85,7 % oli naisia ja 14,3 % miehiä. Vastausvaihtoehtona oli myös muu tai en halua sanoa. Näihin ei tullut lainkaan vastauksia.



KUVIO 5. Kysymys 3: Kokemus työtehtävästä kyseissä tiimissä

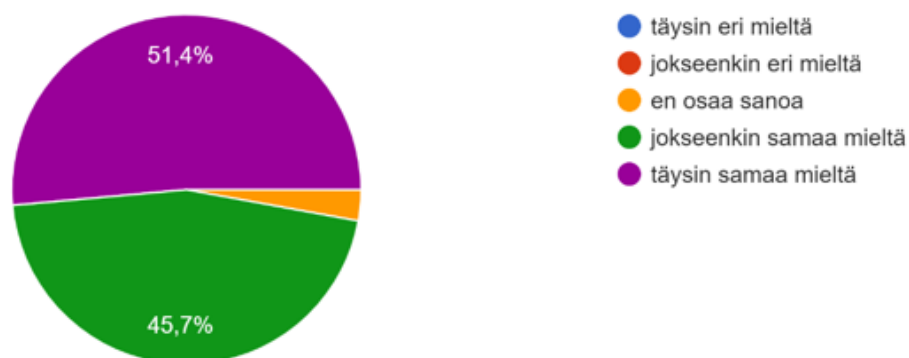
Kolmantena taustakysymyksenä oli kokemus työtehtävästä kyseissä tiimissä. Vastaajista 42,9 % on työskennellyt 0–2 vuotta kyseisessä tiimissä. Toiseksi eniten 3–6 vuotta ja 5,7 % vastaajista 7–10 vuotta. Yli 10 vuotta työskennelleitä oli 22,9 %. Tämän tutkimuksen perusteella tiimissä on iso joukko, jotka ovat tulleet tiimiin kahden vuoden aikana. Toisaalta vastausten perusteella tiimin ikäjakoumassa on hajontaa, mikä kertoo siitä, että osalla usean vuoden ajalta kokemus

tiimissä työskentelystä. Tämä kysymys haluttiin mukaan, sillä tiimissä on ollut vaihtuvuutta viime aikoina. Lisäksi haluttiin selvittää vaikuttaa työntekijän työskentelyajan pituus psykologien turvallisuuden merkityksen tunteeseen tiimissä. Merkittävää eroa kokemusajalla kyseissä tiimissä ei ollut psykologisen turvallisuuden tunteeseen, koska vastaukset jakoutuivat tasaisesti riippumatta siitä, kauan vastaaja oli työskennellyt kyseisessä tiimissä.

## 5.2 Psykologisen turvallisuuden kysymykset

Tässä kohdassa pyydettiin vastaajia pohtimaan seuraavia väittämiä tiimissä työskentelyä ajatellen. Vastausasteikko oli Likert-asteikon mukainen, jossa vastaajat arvioivat väittämiä viisiportaisella asteikolla.

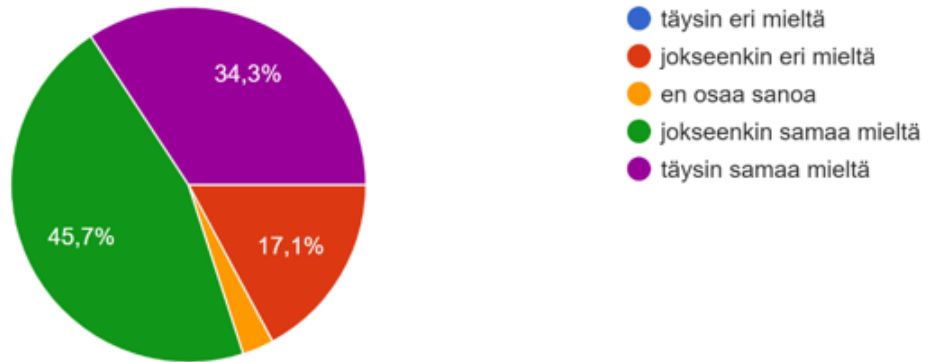
Kysymykset 4–12 keskittyivät kokonaan psykologisen turvallisuuden kysymyksiin.



KUVIO 6. Kysymys 4: Uskallan myöntää epäonnistumiseni

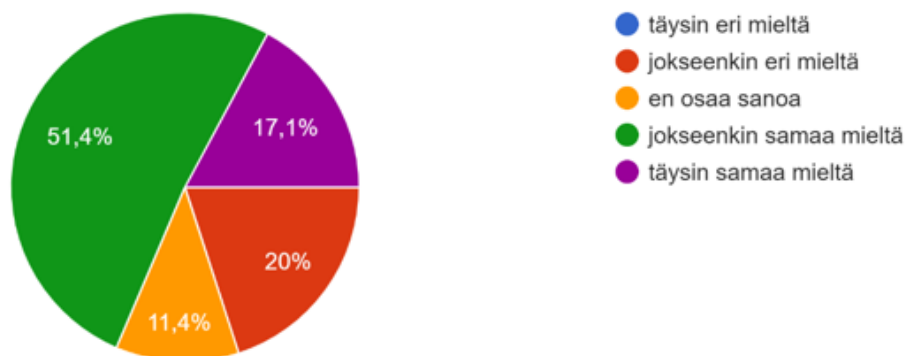
Kysymykseen uskallanko myöntää epäonnistumiseni vastasi 51,4 % olevan täysin samaa mieltä ja 45,7 % vastasi olevan jokseenkin samaa mieltä. 2,9 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä. Tämä kertoo siitä, että tiimissä suurin osa kokee, että virheistä uskalletaan puhua avoimesti ja epäonnistumisen myöntämistä ei tarvitse pelätä. Voidaan siis todeta, että tiimissä voi matalalla kynnyksellä myöntää epäonnistumiset.





KUVIO 7. Kysymys 5: Tiimipalaverissa on mahdollista esittää ”tyhmiä” kysymyksiä

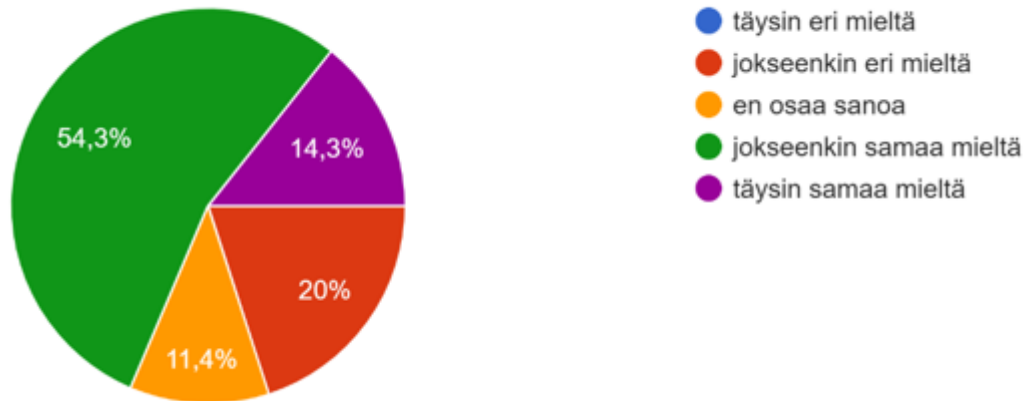
Viidentenä kysymyksenä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että tiimipalaverissa mahdollisuus esittää ”tyhmiä kysymyksiä”. Suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä 45,7 % ja täysin samaa mieltä oli 34,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 17,1 % sekä 2,9 % ei osannut sanoa. Tiimissä koettiin, että keskeneräisiä ajatuksia ei ole kovin luottavaista esittää. Myöhemmin tutkimuksessa olevissa avoimissa kysymyksissä käsitellään uudestaan keskeneräisten ideoiden esittämistä.



KUVIO 8. Kysymys 6: Tiimin sisällä on helppo keskustella vaikeista aiheista

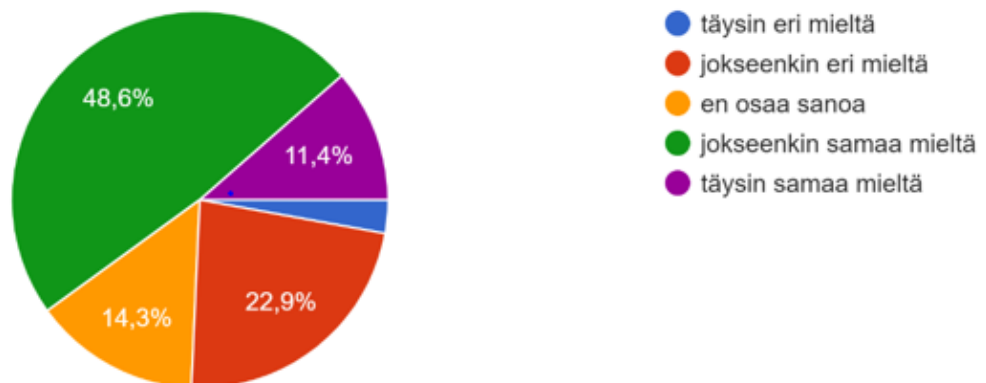
Kuudentena kysymyksenä kysyttiin, onko tiimin sisällä helppo keskustella vaikeista aiheista. Suurin osa 51,4 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 17,1 % täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 20 % ja 11,4 % ei osannut sanoa.

Voidaan siis sanoa, että tiimissä pääsääntöisesti koettiin, että on jokseenkin helppoa keskustella vaikeista asioista.



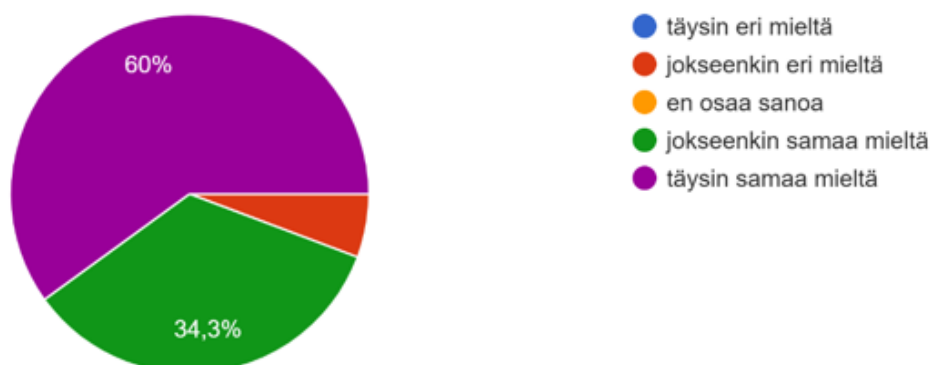
KUVIO 9. Kysymys 7: Uskallan esittää tarvittaessa eriäviä mielipiteitä

Kysymyksellä seitsemän kartoitettiin, miten rohkeasti tiimissä uskallettiin esittää mielipiteitä, jotka eroavat muiden mielipiteistä. Vastaajista suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaajista 20 % mukaan erilaisten mielipiteiden tuominen esiin tuominen ei ollut kovin helppoa. Vastauksista päätellen voidaan todeta, että tiimissä pääsääntöisesti koettiin, että eriävät mielipiteet olivat sallittu, vaikka myös päinvastaisia kokemuksia oli. Avoimissa kysymyksissä tähän aiheeseen tuli vastauksia, jotka käsitellään jäljempänä.



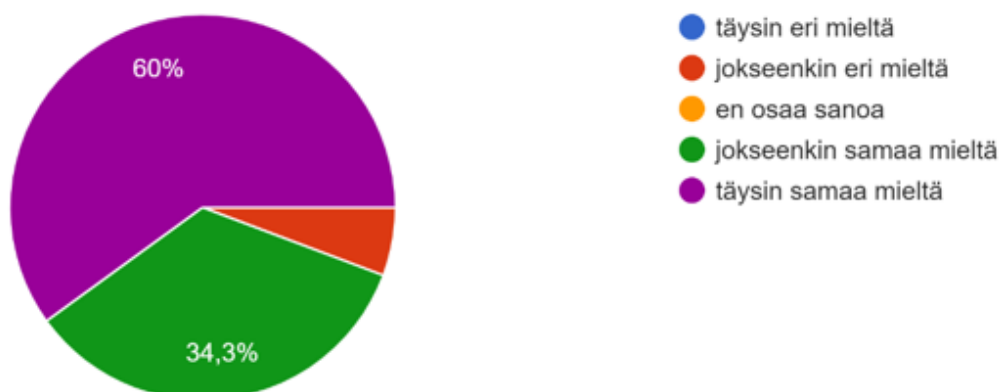
KUVIO 10. Kysymys 8: Suhtautuminen uusiin ideoihin ja aloitteisiin

Tiimityössä psykologinen turvallisuus näkyy parhaimmillaan haluna tehdä yhdessä töitä uusien asioiden eteen ja jalostaa työtä paremmaksi. Kuvio osoittaa miten vastauksissa näkyy hajontaa. Vastaajista 2,9 % ei koe lainkaan, että tiimissä olisi avointa ideoiden ja aloitteiden kulttuuria ja 22,9 % ovat jokseenkin samaa mieltä, ettei koe uusien ideoiden olevan tervetulleita. Vastausten perusteella voidaan nähdä, että muutokset tulevat johdettuna ylhäältä päin eikä tiimin toimihenkilöt koe, että voivat vaikuttaa muutoksiin kovinkaan paljon.



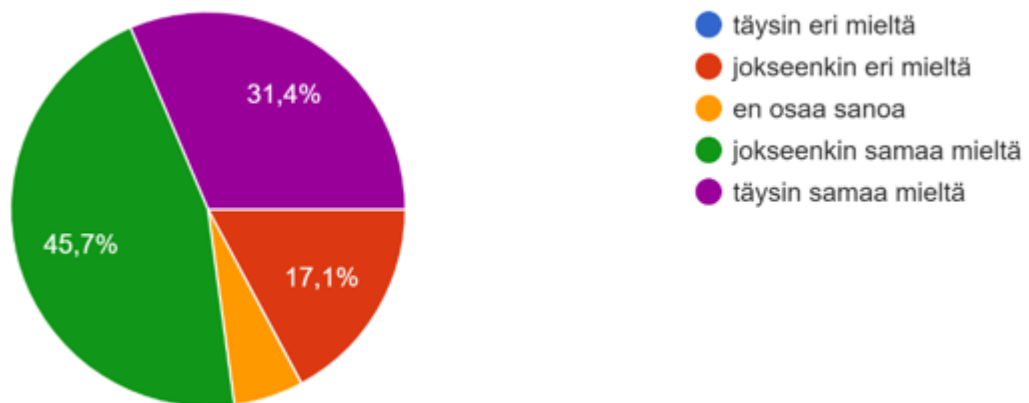
KUVIO 11. Kysymys 9: Avunpyytäminen tiimin sisällä on helppoa

Kysymyksessä yhdeksän kartoitettiin, onko avunpyytäminen helppoa tiimin sisällä. 60 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että avunpyytäminen on helppoa. 5,7 % koki, että on jokseenkin eri mieltä ja loput 34,3 % jokseenkin samaa mieltä. Tuloksen perusteella tiimin vahvuus on ehdottomasti se, että apua uskalletaan pyytää ja sitä myös tarjotaan toimihenkilöiden kesken.



KUVIO 12. Kysymys 10: Tiimissä on toisia kannustava ilmapiiri

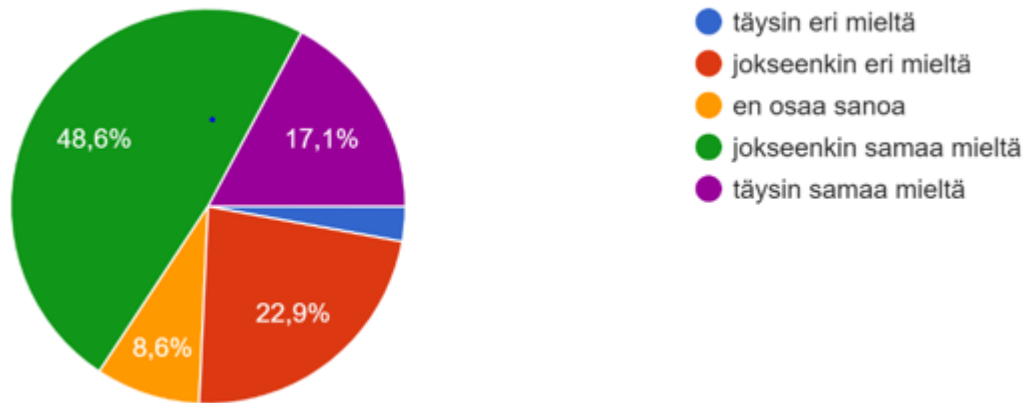
Kymmenes kysymys käsitteli ilmapiiriä. Tiimissä koettiin, että toisia kannustetaan tiimin sisällä onnistumisista ja haasteista selviämisestä. 60 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että tiimissä on kannustava ilmapiiri. 34,3 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 5,7 % jokseenkin eri mieltä. Ilmapiiri, jossa kannustetaan, on merkittävä psykologisen turvallisuuden tekijä.



KUVIO 13. Kysymys 11: Tunnan että minua ja osaamistani arvostetaan

Kysymyksessä 11 kysyttiin, tunteeko henkilö, että häntä ja osaamista arvostetaan. Arvostuksen ja inklusiivisuuden kulttuuri on tärkeää psykologisessa turvallisuudessa ja se vaikuttaa toimihenkilön työssä suoriutumiseen. Tulos osoittaa, että täysin samaa mieltä oli 31,4 %, jokseenkin eri mieltä 17,1 %. Voidaan sanoa, että tiimissä koettiin pääsääntöisesti, että jäseniä ja taitoja arvostetaan. Arvostuksen on todettu edistävän luottamuksen syntyä ja sitoutumista sekä vahvistavan ammatti-identiteettiä.

Kysymys 12 käsitteli palautteenantoa. 2,9 % vastaajista koki, että tiimissä ei lainkaan kannusteta palauteenantoon. 22,9 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että tiimissä on kannustava palautteenanto. Vastaajista 8,6 % ei osannut sanoa mielipidettä ja jokseenkin samaa mieltä palautteenannosta oli 48,6 %. Palautevahvistusta on tärkeä ylläpitää ja hankkia työkalua sen kehittämiseen. Palaute vahvistaa työn merkityksen kokemusta ja on vahvasti sidoksissa siihen, että tulokset paranevat.

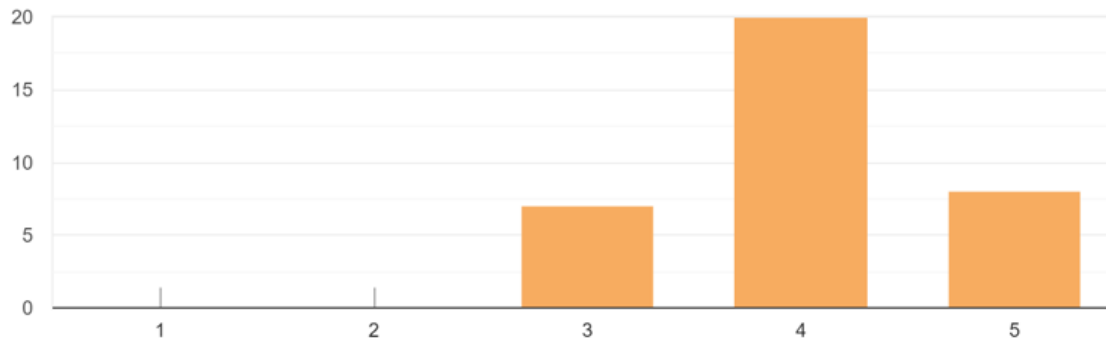


KUVIO 14. Kysymys 12: Tiimissämme kannustetaan palautteenantoon

### 5.3 Aikaisempaan vertailtavat kysymykset

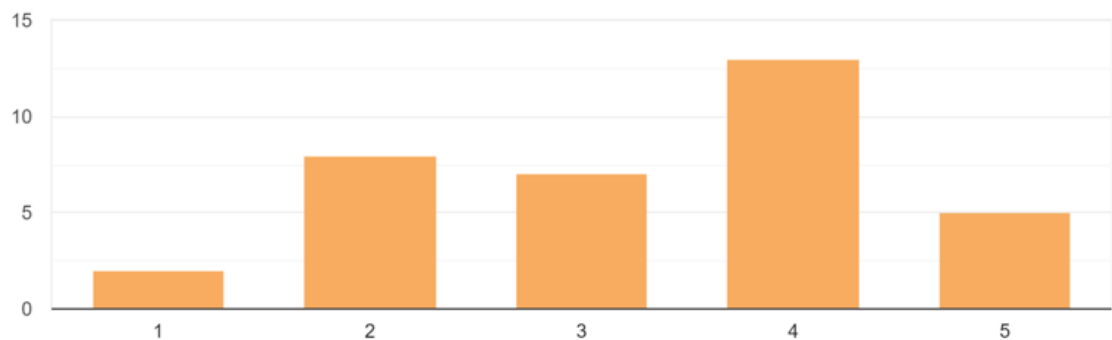
Vertailtaviin kysymyksiin valittiin toimeksiantajan teettämä vuoden takaisin Pulssi-tutkimus, koska siinä pystyttiin poimimaan kyseisen tiimin tulokset koko yrityksen kaikkien tiimien vastauksista. Kyselyn kysymykset 12–16 olivat vastaavanlaisia kuin 02/2021 tehdystä Pulssi kyselyssä. Pulssi kyselyssä vastattiin samalla asteikolla, kun tässä tutkimuksessa (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Vastaajia 02/2021 oli 32 mikä vastaa lähes yhtä isoa joukkoa kuin tässä tutkimuksessa 35 vastaajaa.

02/2021 toimeksiantajan teettämän Pulssi kyselyn mukaan 43 % vastaajista valitsi asteikosta neljä, kun kysyttiin työn merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyys nyt vuoden päästä tässä tutkimuksessa oli hieman noussut, sillä 20 vastaajaa oli vastannut asteikolla neljä. Toisin sanoen 57,1 % vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi sekä 22,9 % erittäin merkitykselliseksi.

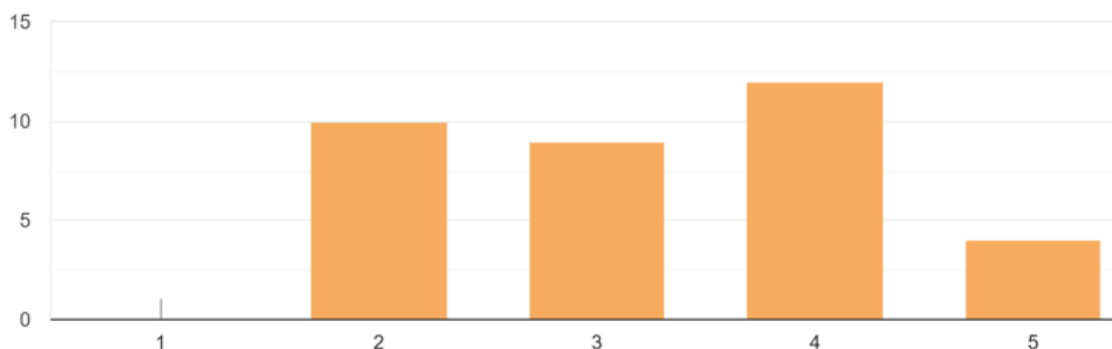


KUVIO 15. Kysymys 13: Koen työni merkitykselliseksi

Kysymyksessä 14 kysyttiin, kokeeko vastaaja, että työssä voi päättää asioista riittävän itsenäisesti. Enemmistö 37,1 % vastasi asteikolla 4 mikä on jokseenkin samaa mieltä. Toiseksi suurin osa vastaajista eli 22,9 % vastasi jokseenkin eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että itsenäinen päätäntävalta asioista ei ole täysin toivotulla tasolla. Vuoden 2021 Pulssi kyselyyn verrattuna tilanne on parantunut, sillä tällöin suurin osa vastaajista vastasi asteikolla kolme, en osaa sanoa ja toiseksi suurin osa 9 henkilöä valitsi asteikon neljä.



KUVIO 16. Kysymys 14: Voin päättää työssäni asioista riittävän itsenäisesti

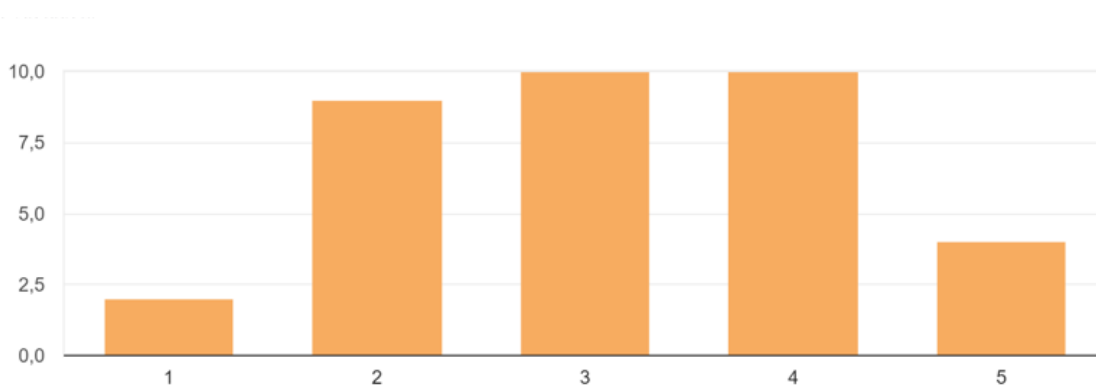


KUVIO 17. Kysymys 15: Koen kuormituksen yleensä kohtuulliseksi

Kysymys kuormituksesta oli vuoden 2021 Pulssi kyselyn tuloksissa alhaisempi kuin nyt. Jopa 15 vastaajaa vastasi numerolla kaksi eli jokseenkin eri mieltä siitä, että kuormitus olisi kohtuullinen. Tässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista 34,3 % oli sitä mieltä, että työn kuormitus on jokseenkin hyvällä tasolla. Kuormituksen tunne on tämän tutkimuksen mukaan vuoden sisällä parantunut kyseisessä tiimissä.

Kun kysyttiin, onko riittävästi mahdollisuuksia toiminnan kehittämisessä omassa työssä, vastasi yhtä suuri joukko 28,6 % ei osaa sanoa ja 28,6 % jokseenkin samaa mieltä. Vuoden takaiseen Pulssi kyselyn vastaukset olivat lähes samalla tasolla, sillä silloin asteikon kolme antoi suurin osa vastaajista ja toiseksi suurin osa vastasi asteikolla 4. Tästä voidaan päätellä, että mahdollisuus toiminnan kehittämiseen on pysynyt tiimissä samalla tasolla ja siihen ollaan jokseenkin tyytyväisiä.

Kaikilla tiimin jäsenillä tulisi olla mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen. Kun annetaan mahdollisuus osallistua kehittämiseen se lisää ottamaan itse vastuuta asioiden kehittymisestä. (Sarala, s. 57–58.)



KUVIO 18 Kysymys 16: Minulla on riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen omassa työssäni

#### 5.4 Avoimet vastaukset

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joissa pyydettiin kertomaan millaisia kehittämiskohteita vastaajat näkevät tiimin psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi sekä mitä muita ajatuksia on psykologisesta turvallisuudesta. Vastauksia saatiin kehittämiskohteisiin 12 kappaletta sekä muita ajatuksia turvallisuudesta 10 kappaletta. Avoimia vastauksia tuli määrällisesti hyvin ja vastausten sisältö antoi tutkijalle ja toimeksiantajalle lisää näkökulmia tiimiläisten ajatuksista. Timin psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi nähtiin seuraavanlaisia asioita.

Vastauksissa toivottiin, että johtamiskulttuurin olisi hyvä olla läpinäkyvämpää, jotta psykologinen turvallisuus toteutuisi.

*”Johtamisenkulttuurin olisi hyvä olla avoimempaa ja suurempaa, jossa psykologinen turvallisuus toteutuisi. Usein näennäisesti kysytään henkilöstön mielipidettä, mutta käytännössä vastauksilla ei ole merkitystä. Jos asiat ovat jo ennakkoon päätetty tulisi johtaa suoraviivaisesti ja seisten tehtyjen päätösten takana eikä piiloutua erilaisten kehitysryhmien taakse, jotka toimeenpanevat jo ennakkoon päätettyjä asioita. Tämä lisäisi psykologista turvallisuutta huomattavasti luottavuuden kautta”. - tiimiläinen*

Vastaajat toivoivat enemmän mahdollisuutta osallistua päätöksen tekoon ja että ylemmällä tasolla suhtauduttaisiin arvostavasti toimihenkilöiden ajatuksiin.



*”Toivoisin vielä enemmän mahdollisuutta osallistua päätöksiin, eikä tarvitsisi pelätä, että kuinka byrokraattisesti ylemmällä tasolla ajatellaan omasta puheenvuorosta”. -tiimiläinen. Lisäksi yksi tiimiläisistä vastasi että; ”Tuntuu että johdon ja työntekijöiden välillä on muuri, eikä esimiesten kautta aina saada viestiä johdolle asti. Enemmän johtoa suoraan mukaan palavereihin”.*

Psykologisen turvallisuuden tärkeyttä korostettiin vastauksissa useaan otteeseen, kuten yksi vastaaja totesi, että; *”Psykologisesta turvallisuudesta olisi hyvä puhua enemmän ja olisi suotavaa, että kannustettaisiin puhumaan avoimesti myös vaikeista asioista”.* Lisäksi pidettiin tärkeänä, että jokaisella on oikeus tuoda mielipide julki, eikä niin että mielipiteen ääneen sanomista tarvitsisi pelätä tai sitä pidettäisiin rangaistavana.

Näiden lisäksi nähtiin, että henkilömäärältään pienemmät tiimit olisivat hyvä asia, jotta tutuus ja inklusiivisuus säilyisivät. *” Tiimissä on tällä hetkellä paljon uusia jäseniä, joten tiimiläiset eivät tunne kunnolla toisiaan, toisten tapaan työskennellä tai osaamista. Tarvitaan tietyllä tavalla aikaa, jotta tutustutaan ja kyetään luottamaan toinen toisiimme töiden tekemisen suhteen ”.*

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin mitä muita ajatuksia tiimin psykologisesta turvallisuudesta on. Vastaajat olivat vastausmäärästä päätellen syventyneet pohtimaan psykologisen turvallisuuden merkitystä omassa tiimissä hyvin *”Psykologinen turvallisuus on tiimin kivijalka, joka on perusta tiimin hyvälle yhteishengelle ja yhteen hiileen puhaltamiselle.”- tiimiläinen sekä ”Tärkeä aihe, joka täytyisi saada kuntoon ”.*

Useampi vastaaja koki tiimin psykologisen turvallisuuden olevan hyvällä tasolla ja tärkeänä asiana sitä, että tiimissä sai tuntea olla oma itsensä. Avoimesta keskustelukulttuurista mainittiin sekä korkeasta luottamuksesta työkavereiden kesken.

Kolme vastaajaa koki, että eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia on haastava esittää, ilman että tulee negatiivista palautetta tai luokitellaan niin sanotusti hankalaksi tiimiläiseksi.

Myös parempaa vastuunjakamista tiimiläisten kesken työtehtävistä toivottiin, ettei työt kasautuisi enemmän toisten harteille esimerkiksi pidempien poissaolojen aikana. Yhteistyön ja avunannon kulttuuria kaipasivat etenkin tiimissä vähemmän aikaa olleet toimihenkilöt.

Vastauksissa painotettiin, että psykologinen turvallisuus on tärkeä aihe ja henkilökohtaisesti se koettiin lisääntyvän työvuosien ja ammattiosaaminen kautta. *”Uskoisin, että ajan myötä psykologinen turvallisuus lisääntyy, kun ammatillinen osaaminen kehittyy ja lisääntyy”* - tiimiläinen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen vastaprosentti oli melko korkea, josta voidaan päätellä, että aihe oli kiinnostava ja sitä pidetään tärkeänä. Tulokset osoittavat, että psykologiselle turvallisuudelle on tarvetta. Suurimmalla osalla vastaajista oli maksimissaan kahden vuoden kokemus tiimissä työskentelystä, mutta vastausten perusteella tiimissä on laajasti eri ikäisiä ihmisiä. Ikä ja työkokemus aika tiimissä ei vaikuttanut merkittävästi siihen, miten psykologien turvallisuus koettiin.

Työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat toisensa. Tutustuminen lisää yhteenkuuluvuuteen tunnetta. Tämä korostaa sen tärkeyttä, että tiimissä ollaan valmiita auttamaan ja panostetaan varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykologinen turvallisuus on tiimissä korkealla tasolla. Tätä edesauttavat auttamiskulttuuri ja avoin ilmapiri. Toimeksiantajan kannalta on hyvä miettiä mitkä ovat ne tekijät, miten tähän tilanteeseen on päästy ja pitää niistä kiinni.

Kehittäviä asioita oli johdon toiminnan läpinäkyvyys sekä päätösten tekoon mukaan ottaminen. Osallistuvan päätöksenteon avulla päätöksien perustaksi saadaan monta näkökulmaa ja henkilöstö saadaan sitoutumaan sitä paremmin mitä laajemmin se osallistuu päätöksentekotapahtumaan.

Kehittämisen näkökulmasta toimeksiantajan olisi hyvä rohkaista jäseniä puhumaan ja kertomaan mielipiteitä avoimemmin esimerkiksi uusien kyselyiden kautta. Säännölliset palaverit työhyvinvointiin liittyvien asioiden parissa olisi kannattavaa. Poikkeusajan jälkeen on tärkeää korostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi tiimikokoontumisilla ja henkilöstötapahtumilla.

Avoimissa vastauksissa toistui johtamiskulttuuriin liittyvät asiat, vaikka kysymykset eivät keskittyneet suoranaisesti esihenkilön tai muun johtamisen teemoihin. Vastaukset kertovat siitä, että johtaminen ja esihenkilön työ koetaan merkittäväksi asiaksi toimihenkilön työssä. Itsehajautuvan työskulttuurin luominen

tarvitsee runsaasti tukea ylemmältä taholta, siksi ei saa unohtaa hyviä johtamiskäytäntöjä, jotka suhteutetaan toimihenkilöiden tueksi.

Muuria johdon ja työntekijöiden välillä olisi hyvä madaltaa, jotta tunne liian hierarkkisesta johtamistyylistä madaltuisi ilmapiirin vuoksi. Esihenkilön roolin esimerkki vuorovaikutuksessa muihin sekä palautteenannossa on tärkeää. Uskallusta ja halua antaa toisille palautetta edesauttaa, että palaute saadaan liikkumaan kaikkiin suuntiin. Tämä auttaa siihen, että johto saa jatkuvasti tietoa siitä mitä muut ovat mieltä johdon toiminnasta ja tällöin se voidaan huomioida päätöksenteossa. Palautteenantokulttuurista on hyvä keskustella sekä harjoitella sen antamista että vastaanottamista.

Vastaavanlaisten kyselytutkimuksen kautta on jatkossa mahdollista kuulla toimihenkilöiden ajatuksia myös organisaation muiden tiimien sisällä.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe tarkentui opintojen loppupuolella, kun tutustuin johtamisen kursseilla tarkemmin työhyvinvointia käsitteleviin teemoihin. Työhyvinvointi teemat olivat itselle tuttuja myös työelämästä, kun sain toimia OP Tampereella työhyvinvointilähettiläänä. Psykologinen turvallisuus tuli vastaan useissa eri työhyvinvointia käsittelevissä teemoissa. Aihe lähti liikkeelle halusta ymmärtää paremmin psykologisen turvallisuuden käsitettä ja mikä sen tila on tällä hetkellä. Päätös tehdä opinnäytetyö tästä aiheesta oli toimeksiantajalle ja minulle selkeä, sillä niin kuin useissa eri työorganisaatioissa myös OP Tampereella aihe puhututtaa tällä hetkellä.

Kyselylomake osoittautui hyväksi tavaksi kerätä aineistoa, sillä sen avulla saatiin tarkasti tietoa siitä, miten psykologinen turvallisuus ilmenee asiantuntijatiimissä. Kyselylomakkeen vastauksia tarkastellessa oli itseä innostavaa se, kuinka tärkeänä vastaajat kokivat psykologisen turvallisuuden tilan.

Teoria osuutta kirjoittaessa oli mielenkiintoista huomata, miten pitkä historia psykologisen turvallisuuden käsitteellä on. Toisaalta ymmärsin, miksi ja kuinka paljon aihe on nostanut päätään viimeisen muutaman vuoden aikana. Yksinkertaisesti syyt puhua psykologisesta turvallisuudesta tulevat nopealla vauhdilla muuttuvan työelämän tarpeista. Huomionarvoista oli se, ettei psykologinen turvallisuus ole pelkästään pehmeitä arvoja, vaan kaiken keskiössä on kehittävä palauteantokulttuuri.

Psykologinen turvallisuus on teemana mielenkiintoinen ja jatkuvasti muuttuva. Tutkimustapaa suunnitellessani mietin voiko turvallisuuden tilaa lainkaan mitata. Opinnäytetyötä aloittaessani syksyllä 2021 tietokanta Theseuksesta löytyi ainoastaan kolme psykologista turvallisuutta käsittelevää liiketalouden amk-tasoisista työtä. Kirjoitukseni edetessä aihetta käsittelevät opinnäytetyöt lisääntyivät mikä kertoo siitä, että useissa eri organisaatioissa on ymmärretty aiheen merkitys ja sitä halutaan tutkia.

Opinnäytetyön haasteina voisi sanoa, että aiheen rajaaminen oli suhteellisen haastavaa. Tarkempi rajaaminen olisi ehkä auttanut keskittämään teorian etsimisen ja tutkimuskysymysten asettelun vielä paremmin. Tiedonhaussa huomasin kuinka vähän psykologista turvallisuutta käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimustietoa on saatavilla suomen kielellä. Toisaalta oli hienoa huomata miten työn aikana aiheen käsittely eri kanavissa, esimerkiksi aihetta käsittelevät Podcastit lisääntyivät suoratoistopalveluissa. Aiheen ollessa pinnalla se antoi innostuksen syventyä aiheeseen tarkemmin ja tarkastelemaan sitä useissa eri kohtaamisissa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja avartavaa. Aiheeseen tutustuminen on herättänyt itseäni refleктоimaan omaa roolia työyhteisön jäsenenä ja ymmärtämään oman roolin merkitystä tiimissä. Psykologinen turvallisuus on siitä mielenkiintoinen, että se on läsnä jokaisessa kanssakäymisessä, eikä siten rajoitu koskemaan ainoastaan työelämässä toimimista.

Koen että opinnäytetyöprosessi lisäsi taitoja, joita tarvitaan työelämässä. Vaikka opinnäytetyö oli yksilötyö, on työssä vaihteita ja aikatauluja, joissa on riippuvainen muista, niin kuin työelämässäkin olemme sidoksissa muihin. Olin säännöllisesti yhteydessä toimeksiantajayritykseen sekä opinto-ohjaajan ja koen saaneeni hyviä työkaluja prosessin eteenpäin viemiseksi. Suurin oppini on ollut ymmärtää psykologista turvallisuutta käsitteenä ja miten sitä voidaan ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Uskon että psykologisen turvallisuuden elementtien ymmärtäminen lisää valmiutta toimia työelämässä eri tehtävissä.

## LÄHTEET

Aaltonen T, Ahonen P, Sahimaa J. 2020 Johda merkitystä. s.259–260. E-kirja Helsinki: Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTAB-JED#kohta:Johda\(\(20\)merkityst\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTAB-JED#kohta:Johda((20)merkityst((e4)/piste:t3)

Ahonen Lohtaja-Ahonen S. 2014 Palaute kuuluu kaikille 4 painos. Helsinki:

Aro Antti.. 2018 Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki. Alma Talent Viitattu

8.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:RIITT\(\(c4\)V\(\(c4\)N\(\(20\)TER-VEEN\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)TUNNUSMERKIT\(\(20\)/piste:b1400](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:RIITT((c4)V((c4)N((20)TER-VEEN((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)TUNNUSMERKIT((20)/piste:b1400)

Edmondson. A & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Viitattu 4.2.2022. (PDF)

[https://www.researchgate.net/publication/275070993\\_Psychological\\_Safety\\_The\\_History\\_Renaissance\\_and\\_Future\\_of\\_an\\_Interpersonal\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct)

Edmondson, A. (2018). The fearless organization. John Wiley & Sons. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 17.2.2022

<https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/>

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

Freese P. 2021. Psykologinen turvallisuus tietopaketti.

Viitattu 1.2.2022. <https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus/>

Galla J. Ekholm. J. Nevanlinna H, Psykologinen turvallisuus, höpö höpöä vai jotakin muuta? LinkedIn video 14.2.2022. Viitattu 17.2.2022

<https://www.linkedin.com/video/event/urn:li:ugcPost:6897087973167284224/>

Great Place to work. 2021 Great Place to Workin opas psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamiseen. Viitattu 1.2.2022.

<https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2021/05/Psykologinen-turvallisuus-tyopaikalla-GPTW.pdf>

Haapakoski K, Niemelä A, Yrjölä E. 2020. Läsnä etänä s.68 E-kirja Helsinki. Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATH-BCEE#piste:t8g>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: Dia 8 (tilastollinentutkimus.fi) Luettu:4.2.2012 <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lahdes T,2020. Osallistava työturvallisuustyö: Psykologinen turvallisuus kehittämistyössä. Luento. YouTube-video. Julkaisija Työturvallisuuskeskus 7.12.2020 Viitattu 9.2.2022.  
[https://www.youtube.com/watch?v=fl9I9GPq\\_Vc](https://www.youtube.com/watch?v=fl9I9GPq_Vc)

Lyytinen N.2020 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Podcast-tallenne. Supla. Julkaistu 10.10.2020. Viitattu 4.2.2022. <https://www.supla.fi/audio/3706001>

Mennala H.5.10.2021. Inklusiivisuus-näin kehität monimuotoisesta tiimistä kilpailuetua. Viitattu 1.3.2022 <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/inklusiivisuus-nain-kehitat-monimuotoisesta-tiimista-kilpailuetua/#70c25d35>

Namazie, P. 2019. Why a Feedback Culture Matters – And How to Establish It. Luettavissa: Why a Feedback Culture Matters – And How to Establish It - EU-NEPA. Viitattu 1.3.2022  
<https://eunepa.com/why-a-feedback-culture-matters-and-how-to-establish-it/>

Nikolov E, Opinnäytetyö 2021. Psykologinen turvallisuus assistenttitiimeissä. Viitattu 2.3.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498640/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20Elisa%20Nikolov%2020.5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

OP Ryhmä, n.d. Itseohjautuva toimitapa. Verkkosivu. Viitattu 2.2.2022  
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

OP ryhmä lyhyesti. n.d Verkkosivu. Viitattu 2.2.2022. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

Rinne N. 2021. Rohkea organisaatio. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent Viitattu 4.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.libproxy.tuni.fi/teos/DACBDXETEB#kohta:Rohkea\(\(20\)organisaatio/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.libproxy.tuni.fi/teos/DACBDXETEB#kohta:Rohkea((20)organisaatio/piste:t1)

Saarinen I. Opinnäytetyö.2021. Saarinen Inna. Psykologinen turvallisuus tiimistyössä. Viitattu 20.2.2022.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499087/Saarinen\\_Inna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499087/Saarinen_Inna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Sjöblom K, Mäkikangas A. TUNIJournal 26.5.2021. Rapauttiko etätö yhteisöllisyyden? Verkkajulkaisu. Viitattu 7.3.2022  
<https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>

Työterveyslaitos. Miten luoda turvaa etätöissä. N.d Viitattu 17.2.2022



<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa>

Työterveyslaitos. Verkkolehti. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. 26.2.2019. Viitattu 22.2.2022 <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>

Työterveyslaitos. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä 19.4.2018, viitattu 28.2.2022 <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/184-psykologinen-turvallisuus-tyyhteisss>

Viljanen. O, Reijonen.M. 2021. WEBINAARI: Psykologinen turvallisuus etäyhteistyössä. YouTube-video. Julkaisija Humap 31.5.2021 Viitattu 8.2.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=8u05PEq-juQ>

Virkonrinne V. Opinnäytetyö. Psykologinen turvallisuus ja sen edistäminen. SEam 2022. Viitattu 1.3.2022 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703039/Virkonrinne\\_Veera.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703039/Virkonrinne_Veera.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Yli-Kaitala. Psykologinen turvallisuus. (Ppt- tiedosto). Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.2.2022. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1. Kysely asumisenpalvelut tiimille

Hei.

Teen opinnäytetyötä OP Tampereelle aiheesta psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana.

Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää psykologiseen turvallisuuteen liittyviä asioita ja merkityksiä sekä löytää ideoita sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Toivon, että mahdollisimman moni vastaisi, jotta tulokset olisivat kattavia. Vastausaikaa on 21.3.2022 asti.

Halukkaat voivat osallistua kahden elokuvalipun arvontaan lähettämällä kyselyn lopuksi sähköpostiviestin osoitteeseen [anne-mari.hakala@tuni.fi](mailto:anne-mari.hakala@tuni.fi)

Kiitos vastauksista ja mukavaa päivän jatkoa!

Anne-Mari Hakala

[https://docs.google.com/forms/d/1NFEohl4ryRHZOrb8irPeJBqhMAOflEaY85EaRuOKD\\_4/edit](https://docs.google.com/forms/d/1NFEohl4ryRHZOrb8irPeJBqhMAOflEaY85EaRuOKD_4/edit)

# Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana



Hei!

Psykologinen turvallisuus on viime aikoina noussut yhdeksi tärkeäksi henkilöstöä koskevaksi tekijäksi menestyneiden organisaatioiden keskuudessa. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että voi tuntea olonsa turvalliseksi siinä yhteisössä jossa on. Se on rohkeutta toimia ja ilmaista itseään pelkäämättä sitä, että ympärillä olevat yhteisön jäsenet kritisoivat tai hyväksikäyttävät luottamusta.

Tämä kysely on osa psykologista turvallisuutta käsittelevää opinnäytetyötä. Kyselyn vastaukset käsitellään anonymisti eikä yksittäisiä vastauksia ei tutkimuksen missään vaiheessa yhdistetä vastaajaan. Aikaa kyselyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia. Vastausaikaa on 21.3.2022 asti.

## 1. Vastaajan ikä \*

- alle 25-vuotta
- 25-34 vuotta
- 35-45-vuotta
- yli 45 vuotta

## 2. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua sanoa

## 3. Kokemus työtehtävästä kyseissä tiimissä \*

- 0-2 vuotta
- 3-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10

## Pyydän sinua pohtimaan seuraavia väittämiä ✕ ⋮ tiimissä työskentelyä ajatellen

Kuvaus (valinnainen)

---

4. Uskallan myöntää epäonnistumiseni. \*

- täysin eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - en osaa sanoa
  - jokseenkin samaa mieltä
  - täysin samaa mieltä
- 

5. Tiimipalaverissa on mahdollisuus esittää "tyhmiä kysymyksiä". \*

- täysin eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - en osaa sanoa
  - jokseenkin samaa mieltä
  - täysin samaa mieltä
- 

6. Koen, että tiimin sisällä on helppo keskustella vaikeista aiheista. \*

- täysin eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - en osaa sanoa
  - jokseenkin samaa mieltä
  - täysin samaa mieltä
-

7. Uskallan esittää tarvittaessa eriäviä mielipiteitä. \*

- täysin eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - en osaa sanoa
  - jokseenkin samaa mieltä
  - täysin samaa mieltä
- 

8. Tiimissä suhtaudutaan avoimesti uusiin ideoihin ja aloitteisiin. \*

- täysin eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - en osaa sanoa
  - jokseenkin samaa mieltä
  - täysin samaa mieltä
- 

9. Avunpyytäminen tiimin sisällä on helppoa. \*

- täysin eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - en osaa sanoa
  - jokseenkin samaa mieltä
  - täysin samaa mieltä
-



15. Koen kuormituksen yleensä kohtuulliseksi. \*

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

---

16. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen omassa työssäni. \*

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

---

Millaisia kehittämiskohteita näet tiimin psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi?

Lyhyt vastausteksti

.....

---

Muita ajatuksia tiimin psykologisesta turvallisuudesta?

Lyhyt vastausteksti

.....