

## Psykologinen turvallisuus assistenttitiimeissä

Elisa Nikolov

<b>Tekijä</b> Elisa Nikolov	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Psykologinen turvallisuus assistenttitiimeissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 4
<p>Työhyvinvointi on asia, mitä kehitetään jatkuvasti organisaatioissa ja sen myötä psykologinen turvallisuus on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi työtiimeissä. Tutkimukset osoittavat, että organisaation nopeisiin muutoksiin pystytään mukautumaan tehokkaammin psykologisesti turvallisissa tiimeissä, sillä hyvinvoiva tiimi ottaa helpommin vastaan uudet toimintamallit ja käytännöt.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja vertailla psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmenemistä OP Ryhmän keskusyhteisön, OP Osuuskunnan kahdessa eri assistenttitiimissä, jotka tarjoavat palveluita koko OP Ryhmän keskusyhteisökonsernille. Opinnäytetyötutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja sen teoreettisessa tietoperustassa keskitytään tutkimaan assistentin työn merkitystä organisaatiossa sekä psykologisen turvallisuuden vaikutusta ja merkitystä organisaatioihin ja tiimeihin.</p> <p>Tutkimukseen kootussa teoriaosuudessa kävi ilmi, että hyvän psykologisen turvallisuuden omaava tiimi menestyy paremmin ja on innovatiivisempi osa organisaatiota, kuin matalan psykologisen turvallisuuden omaava tiimi. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus koetaan OP Ryhmän assistenttitiimeissä tärkeänä työhyvinvointitekijänä. Tutkimustuloksissa tärkeimmiksi asioiksi tiimityössä osoittautuivat assistenttitiimeissä luottamus ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus avun pyytämiseen matalalla kynnyksellä tiimin jäseniltä.</p> <p>Tutkimuksessa kaikkiin asetettuihin kysymyksiin saatiin vastaukset, joten tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden taso tutkittavissa assistenttitiimeissä on korkealla eikä kahden tiimin välillä ollut suuria eroja. Turvallisuuden tunne ja ryhmähenki koetaan erittäin tärkeiksi asioiksi tiimeissä. Tutkimustulosten perusteella oli ilmeistä, että toimeksiantajaorganisaation viimeaikainen vahva panostus työntekijän hyvinvointiin ja psykologiseen turvallisuuteen on onnistunut, sillä molemmat tutkittavat tiimit kokivat työskentelevänsä psykologisesti turvallisissa tiimeissä.</p>	

**Asiasanat**

psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi, assistenttitiimit

# Sisällys

1	Johdanto .....	2
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.2	Toimeksiantaja.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Assistentin työn merkitys ja palautekulttuuri .....	6
2.1	Assistentin työn nykypäivä, tulevaisuus ja haasteet .....	6
2.2	Assistentin työ etätyönä .....	8
2.3	Assistentin työ tiimissä .....	9
2.4	Palaute- ja auttamiskulttuuri tiimeissä .....	11
3	Psykologisen turvallisuuden merkitys .....	14
3.1	Psykologisen turvallisuuden vaikutus yksilöön .....	14
3.2	Psykologisen turvallisuuden ilmeneminen tiimissä .....	16
3.3	Psykologisesti turvallisen tiimin merkitys organisaatiossa .....	18
3.4	Tiimin psykologisen turvallisuuden edistäminen .....	21
3.5	Etätyön vaikutus psykologiseen turvallisuuteen.....	22
4	Opinnäytetyön tutkimus.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	24
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	24
5	Tutkimuksen tulokset.....	26
5.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	26
5.2	Vastaajien taustatiedot.....	26
5.3	Kyselyn tulokset ja peittomatriisi .....	28
5.4	Tiimien väliset erot .....	31
6	Pohdinta.....	35
6.1	Johtopäätökset ja kehittämisideat .....	35
6.2	Prosessin arviointi ja oma oppiminen .....	36
	Lähteet .....	38
	Liitteet.....	45
	Liite 1. Saatekirje.....	45
	Liite 2. Kyselylomake.....	46



# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on psykologinen turvallisuus ja sen ilmeneminen ja merkitys assistenttitiimeissä. Tutkimuksessa tutkitaan kahta toimeksiantajaorganisaation OP Ryhmän keskusyhteisön, OP Osuuskunnan assistenttitiimiä. Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön aiheen valinnasta, tutkimuksen tavoitteista ja toimeksiantajaorganisaatiosta, sekä lopuksi avataan opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Opinnäytetyössä toimeksiantajaorganisaatio OP Osuuskunta lyhennetään ja esitetään sanalla OP.

Valitsin tämän aiheen, sillä se on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Työhyvinvointi on asia, mitä kehitetään jatkuvasti organisaatioissa, ja sen myötä psykologinen turvallisuus on noussut viime vuosina entistä ajankohtaisemmaksi aiheeksi. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yksilön tunnetta siitä, että pystyy ilmaisemaan itseään pelkäämättä, että ympärillä olevat ihmiset tuomitsevat tai käyttävät luottamusta väärin. (Ratsula & Viljanen 2020.) Psykologinen turvallisuus terminä sai suurta huomiota vuonna 2015 julkaistun Googlen tutkimuksen myötä, jossa todettiin, että yksi suurimmista tekijöistä tiimien menestymisessä oli psykologinen turvallisuus. (Rozovsky 2015.) Tämän inspiroimana halusin lähteä tutkimaan erityisesti psykologisen turvallisuuden ilmenemistä ja sen merkitystä työntekijän hyvinvointiin ja työn laatuun.

Olen tällä hetkellä suorittamassa työharjoittelua OP:n Assistentti- ja tukipalveluissa. Aloittaessani nykyisessä työtiimissä OP:lla olin yllätynyt tiimin avoimesta yhteishengestä ja siitä, miten positiivisesti se vaikuttaa työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Aiempi työkokemukseni työtiimeissä ei ole ollut näin avointa ja turvallista, joten muutos teki itseeni niin suuren vaikutuksen, että päädyin valitsemaan psykologisen turvallisuuden aiheeksi opinnäytetyölle.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoperustaa psykologisesta turvallisuudesta, sekä teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta laaditun kyselylomakkeen avulla selvittää psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmenemistä OP Ryhmän assistenttitiimeissä. Opinnäytetyön pääkysymys on ”Miten psykologinen turvallisuus ilmenee assistenttitiimeissä?”. Tutkittavat tukikysymykset ovat: ”Pidetäänkö ryhmähenkeä tärkeänä työssä

työn viihtyvyyden kannalta?”, ”Vaikuttaako etätöskentely omaan hyvinvointiin?”, ”Vaikuttaako hyvä ryhmähenki työn mielekkyyteen?” ja ” Miten ja millä keinoilla psykologista turvallisuutta tulisi edistää assistenttitiimeissä?”.

Opinnäytetyötutkimuksessa tutkitaan OP:n kahta assistenttitiimiä, jotka toimivat suuressa tukiroolissa OP:n johtajien ja asiantuntijoiden jokapäiväisessä työssä. Opinnäytetyö on määrällinen eli kvantitatiivinen ja työn tavoitteena on tutkia jo olemassa olevaa tietoperustaa psykologisesta turvallisuudesta ja löytää kehitysideoita psykologisen turvallisuuden edistämiseksi OP:n assistenttitiimeissä. Toteutettava tutkimus on kokonaistutkimus, jossa kaksi assistenttitiimiä muodostaa perusjoukon, sisältäen 37 henkilöä. Tutkittavat tiimit ovat johdon assistenttitiimi ja työpaikkapalvelutiimi. Tiimit ovat rakenteeltaan erilaiset, mutta niillä on yhdistäviä tekijöitä, kuten palveluiden tarjoaminen johdossa toimiville henkilöille yhteistyötä hyödyntäen. Johdon assistenttitiimeissä työskennellään enemmän itsenäisesti ja yhteistyötä tehdään yleensä johtajan kanssa. Työpaikkapalvelutiimeissä yhteistyötä tehdään enemmässä määrin tiimin jäsenten kesken ja palvellaan isompia kokonaisuuksia. Molempien tiimien jokaiselle jäsenelle lähetetään sama kyselylomake sähköpostitse ja sen avulla selvitetään, miten psykologinen turvallisuus ilmenee tiimeissä ja millaisia eroja tiimien välillä on.

Tutkimuksen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaatiossa psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyön johtopäätöksiä ja tuloksia voidaan jakaa eteenpäin organisaation muihin tiimeihin. Seuraavassa kappaleessa kerron lisää OP Ryhmästä ja organisaation strategisista painopisteistä ja tavoitteista.

## **1.2 Toimeksiantaja**

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii OP Ryhmän keskusyhteisö, OP Osuuskunta. OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen monipuolisesti pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita. OP Ryhmän muodostavat 137 osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen, mitä kutsutaan myös Keskusyhteisökonserniksi. Ryhmässä työskentelee yli 12 000 henkilöä ja ryhmän toiminta perustuukin yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen niin asiakkaiden- kuin myös työntekijöiden välillä. (OP 2020b.) Varsinainen toimeksiantaja on OP:n Assistentti- ja tukipalvelut -palvelualue, joka tarjoaa keskitettyjä palveluja koko Keskusyhteisökonsernille.

OP panostaa organisaationa voimakkaasti työntekijöiden hyvinvointiin ja yksi keino siihen on tiimityöskentelyn kehittäminen. Organisaation yksi tärkeimmistä strategisista painopisteistä vuonna 2020 oli erinomaisen työntekijäkokemuksen luominen. (OP Ryhmä 2020a.) Psykologinen turvallisuus on vahvasti sidottu työntekijäkokemukseen, sillä avoimessa ja turvallisessa työtiimissä jäsenet kokevat tulevansa kuulluiksi ja kunnioitetuiksi. Luottamus syntyy tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen kautta, jossa jokainen tiimin jäsen saa toteuttaa itseään, eikä ketään syrjitä tai vähätellä. (Sarkkinen 2019.) Psykologisesti turvallisessa tiimissä työntekijäkokemus koetaan positiivisempänä kuin tiimissä, jossa ei uskalleta olla omia itsejään ja pelätään omien mielipiteiden ja kokemusten jakamista. Etenkin etätyöaikoina työhyvinvoinnin sosiaalinen osuus muodostuu pelkästään vuorovaikutuksesta työkavereiden ja tiimin kesken etäyhteyden välityksellä. Tiimin korkea psykologinen turvallisuus voi laskea kynnystä olla yhteydessä työkavereihin. Näin ollen turvallisuuden tunne voidaan kokea etätyössä vieläkin suurempana tekijänä hyvän työntekijäkokemuksen kanalta.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat psykologinen turvallisuus, tiimityö, assistenttitiimit, palautekulttuuri, etätyö ja liikkuva työ.

Psykologinen turvallisuus on yksilön tunne siitä, että voi olla oma itsensä pelkäämättä tuomitukseksi tulemista. Psykologinen turvallisuus tiimissä näyttäytyy avoimena luottamuksena tiimin jäsenten kesken ja rohkeutena olla eri mieltä asioista, sekä ilmaista itseään turvallisessa ilmapiirissä. Se kuvaa ihmisten käsityksiä ihmisten välisten riskien ottamisen seurauksista tietyssä yhteydessä, kuten työpaikalla. (Rozovsky 2015, Edmondson & Lei 2014, 24.) Turvallinen ilmapiiri ei aina tarkoita ”tuttua ja turvallista”, jossa asiat tehdään saman kaavan mukaan vuodesta toiseen. Sen tarkoituksena ennemminkin on, että uskalletaan kokeilla uusia menetelmiä ja että tiimin jäsenet rohkenevat tuoda matalalla kynnyksellä esiin uusia ajatuksia ja näkemyksiä. (Ratsula & Viljanen 2020.)

Tiimityöllä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka työskentelevät keskenään vuorovaikutuksessa tiimissä ja joilla on yhteinen tehtävä ja tavoitteet. Tiimi edustaa joukkoa arvoja, jotka kannustavat kuuntelemaan, vastaamaan rakentavasti muiden ilmaisemiin näkemyksiin ja tarjoamaan tukea sekä tunnustusta muiden jäsenten saavutuksista. Tiimityössä jäsenillä

on mahdollisuus suunnitella itse työtään annettujen reunaehtojen sisällä. (Tilastokeskus, Katzenbach & Smith 2008, 4–5.)

Assistenttitiimit koostuvat yksittäisistä assistenteista, jotka on yhdistetty tiimeiksi palvelemaan organisaation suurempia kokonaisuuksia. Assistenttitiimi koostuu työntekijöistä, joilla on yhteinen päämäärä, tavoite ja vastuu tavoitteen toteutumisesta. Assistenttitiimissä hyödynnetään jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja yhteistyöllä saavutetaan hyviä tuloksia ja laajempaa palvelua isommille kokonaisuuksille. Assistenttitiimistä vastuussa on esimies, joka toimii tiiminvetäjän roolissa ja tuntee hyvin johdettaviensa työtehtävät. (Hyytiä 2014, Rytikangas 2011, 128.)

Palautekulttuurilla tarkoitetaan palauteviestintää, jota käytetään organisaatiossa ja tiimissä jäsenten välillä. Palautekulttuurilla edistetään työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja sen kautta tulosten parantamista ja työkäytäntöjen tehostamista. (Namazie 2019.)

Etätyö on työtä, jota tehdään fyysisen organisaation rakennuksen tai toimiston ulkopuolella. Automaatioteknologian ansiosta monet toimistotyöntekijät voivat suorittaa työnsä esimerkiksi kotona tai mökillä. Kokoukset, kahvitteletukset ja tiimipalaverit tapahtuvat etätyöskentelynä verkon välityksellä ja fyysisten kohtaamisten sijaan työkavereiden kanssa yhteyttä pidetään tietokoneen kautta. Etätyölle olennaista ovat siis ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Tilastokeskus.)

Liikkuva työ tarkoittaa lähes samaa asiaa kuin etätyö. Liikuvassa työssä työntekijä työskentelee paikasta riippumattomasti merkittävän osan työajastaan muualla kuin organisaationsa työpisteessä. Liikkuvaa työtä voidaan tehdä myös työmatkoilla, junissa, busseissa tai matkustaessa eri maissa. (Sanastokeskus TSK.)

## 2 Assistentin työn merkitys ja palautekulttuuri

Tässä kappaleessa käydään läpi assistentin keskeisiä työtehtäviä, työn nykypäivää, tulevaisuutta ja haasteita sekä assistentin työtä tiimissä. Kappaleen viimeisessä osassa keskitytään palaute- ja auttamiskulttuurin merkitykseen tiimeissä ja niiden vaikutukseen työn tekemisessä ja työilmapiirissä.

### 2.1 Assistentin työn nykypäivä, tulevaisuus ja haasteet

Assistentin tehtävä on ollut kautta aikojen olla toimiston moniosaaja ja toimia avustavana henkilönä niille, jotka ovat johtavassa asemassa. Toimiessaan johtajien avustajana, assistentti työskentelee luottamushenkilönä, jonka takia työssä oma-aloitteisuutta on aina pidetty yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista. Assistentin odotetaan olevan palveluhenkinen ja aloitekykyinen. Organisoitukykyä ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemistä pidetään tärkeinä ominaisuuksina työssä. (Tuorinsuo-Byman 2008, 14–16.)

Assistenttiniimike alkoi syrjäyttää sihteerin nimikettä jo lähes 30 vuotta sitten, koska tehtävänimikkeellä haluttiin kuvastaa työtasossa tapahtuneita muutoksia. Vuonna 1994 Helsingin Sihteeripistossa tehtiin HSO-sihteeriharjoittelijoiden avulla haastattelututkimus, jossa selvitettiin työnantajien näkemyksiä sihteerin työstä, vaatimuksista ja tulevaisuudesta. Assistentin todettiin olevan työtiimin tasavertainen jäsen ja assistentilla on oma erikoisalueensa ja itsenäiset työtehtävät. (Pirhonen 1997, 61–62.) Assistentin ja johdon assistentin voidaan kuvata myyvän organisaation imagoa, joten on tärkeää osata oman organisaation tarjonnan asiantunteva esittely sekä asiakkaan asiantunteva kohtaaminen. Jos taas assistentti toimii pienemmässä organisaatiossa koko yksikön assistenttina, hänen välitön läsnäolonsa on työyhteisössä erityisen tärkeä. Tässä tilanteessa assistenttia pidetään työyhteisön sydämenä ja assistentin on oltava tavoitettavissa lähes koko ajan. (Vuori & Siivonen 2009, 39–40.)

Kautta aikojen assistentin työ on ollut avustamista ja muiden työn tukemista. Helsingin sanomat julkaisi artikkelin ”näkymättömistä” ammateista, joissa työntekijät kokevat, etteivät muut välttämättä huomaa heidän työtään. Tässä assistentit kokivat, että heidän työnsä jää muiden varjoon ja he kokivat ammatin olevan ajoittain näkymätön. Tätä voidaan kokea etenkin työyhteisöissä, joissa assistentti työskentelee organisaation ainoana assistenttina. Assistentin työ ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaikka työn tulosta on välillä vaikea nähdä. Assistentin työ on vaativaa asiantuntijatyötä ja työ on tärkeää, sillä se pitää organisaation pyörät pyörimässä ja mahdollistaa organisaation johtavien henkilöiden sujuvan

työnteon ja näin ollen tuloksien syntyminen. (Pajuriutta 2021, Tuorinsuo-Byman 2008, 124–125.)

Assistentin työnkuva on laaja ja siihen voi kuulua esimerkiksi toimistopalveluiden ja viestintätehtävien hallinta, ajanvaraukset, sähköpostin käsittely, kokoustoiminnot, sisäiset hankinnat sekä henkilöstöasioiden hoito. Työtehtävät ovat monipuolisia ja ne vaihtelevat organisaation koon ja toimipaikan mukaan. Isoissa organisaatioissa, kuten OP:lla, assistentit toimivat usein tiimeissä tietyillä osastoilla. Silloin assistenttien tehtäviin kuuluu johtajien kalenterihallinta, toimeksiantojen hoito, esitysmateriaalien valmistelu ja laatiminen sekä tiimitötehtävät laajemmissa projekteissa. Yleensä assistenttien työhön vaaditaan aiemman opistotason tai nykyisen ammattikorkeakoulutason tutkinto. (Leppälä 2012.)

Assistenttien työtä on muuttanut viimeisten vuosien aikana COVID-19-pandemian myötä etätyöskentelyyn siirtyminen ja sitä myöten vieläkin vahvemmin työn digitalisoituminen. Assistentti on aina ollut itsenäinen, mutta itseohjautuvuus on tullut entistä vahvemmin osaksi assistenttien arkea etätyön myötä. Tässä voidaan puhua myös työn rikastumisesta, joka tarkoittaa työntekijälle annettua vapautta aikatauluttaa työtään ja päättää työmenetelmistä itsenäisesti. Työntekijä itse voi päättää, missä järjestyksessä työt hoidetaan ja milloin ne aloitetaan eikä tätä seurata jatkuvasti. Assistentti hallitsee suuremmat kokonaisuudet työskennellessään johtajan apuhenkilönä ja tämä tuo vastuuta sekä itseohjautuvaa ja ennakoivaa toimintaa työhön. (Kauhanen 2012, 50–53.) Tulevaisuudessa assistenttien odotetaan olevan yhä luovempi ja työ perustuu entistä enemmän ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Assistenttien tulee työssään myös toteuttaa onnistuneesti yrityksen strategiaa. (Karjalainen 2013, 15.)

Yhä kiihtyvä digitalisaatio on jo vaikuttanut suuresti assistenttien työhön. Tulevaisuudessa assistenttien työhaasteeksi voivat muodostua teknologian kehityksen myötä virtuaalisihteerit ja tekoälyt, jotka ovat yhdistettynä verkkoon. Jo nyt suuret yritykset, kuten Google, Amazon, Apple ja Microsoft ovat kehittäneet käyttäjää helpottavia apuvälineitä, jotka toimivat virtuaalisina sihteereinä. Verkosta löytyy myös lukemattomia määriä ihmisten tuottamia digitaalisia assistenttipalveluita. (Aro 2018, 179–180, Lehterikorpi 2017.) Merkittävät kehitysharppaukset teknologiassa ja automaatioissa voivat tulevaisuudessa korvata osan assistenttien nykyisestä työstä, mutta työnkuvan muuttuessa assistenttien työhön jää entistä enemmän aikaa luovan ja ihmisläheisen puolen kehittämiseen tiimeissä yhteistyön kautta. Tiimissä avoimen vuorovaikutuksen kautta voidaan päästä ratkaisuihin, joihin ei pelkällä tekoälyllä päästä. Tämän takia tulevaisuudessa tiimin merkitys korostuu entistä vahvemmin, sillä yksittäisen ihmisen on vaikeaa olla tekoälyä viisaampi. (Tirkkonen 2019.)

## 2.2 Assistentin työ etätyönä

Assistenttityön perinteiset toimintamallit ovat vahvasti muutoksessa. Perinteisillä toimintamalleilla tarkoitetaan toimistossa työskentelyä, juoksevien toimistoasioiden hoitamista, esimerkiksi dokumenttien skannaamista, paperitöiden hoitamista ja johtajien avustamista paikan päällä. Etätyöhön siirtymisen kautta assistentille on kehittynyt paljon uusia tehtäviä, kuten digiapuna toimiminen johtajille, organisaatiomuutoksissa avustaminen, etäpala-verien järjestäminen, digitaalisten sisältöjen tuottaminen ja sovellusten hyvä hallinta. Lisäksi webinaarit ja koulutukset ovat yleistyneet ja monien sovellusten, kuten Microsoft Teamsin käyttö on lisääntynyt ja muuttanut muotoaan aiemmasta monipuolisemmaksi. Näin ollen assistenttin digitaidot ovat väkisin kehittyneet. (Tuorinsuo-Byman 2008, 20–23.)

Yksi merkittävä etätyön tuoma mahdollisuus on toimia assistenttina henkilöille, jotka eivät välttämättä edes työskentele samassa kaupungissa. Johtajan assistenttina toimimiseen ei tarvita enää fyysistä läsnäoloa ja kommunikointia. Assistentin työ on ollut vahvasti kiinnitettyä toimistoon, mutta etätyöhön siirtymisen kautta on huomattu, ettei työ vaadi toimiakseen aina fyysistä toimistolla työskentelemistä. Edellä mainitun takia hyvän assistenttin on kehitettävä itseään yhä enemmän ja pysyttävä ajan tasalla kaikista etätyön ja työn uudistumisen kautta tulleista muutoksista. Lisäksi etätyössä on todella tärkeää, että organisaation sisäiset käytännöt etätyön suhteen ovat selkeitä ja ennalta sovittuja, sillä myös kommunikoinnin rooli korostuu merkittävästi. (Uusikumpu 2020.)

Sähköinen dokumentointi ja sähköiset allekirjoitusmahdollisuudet ovat siirtäneet assistenttin työtä aiempaa paperittomampaan työhön, joka ei vaadi toimistoa toimiakseen. Assistentit ovat siirtyneet liikkuvaan työhön, mikä oli ennen usein mahdollista vain toimiston muille työntekijöille. Se on tuonut osaltaan assistentille haasteita, mutta myös paljon mahdollisuuksia. (Uusikumpu 2020.) Liikeviestintä on muuttunut huomattavasti ja muuttuu yhä enemmän etätyön myötä. Viestintä, kuten tilaukset ja tilausvahvistukset tapahtuvat yhä enemmän verkon välityksellä sähköpostitse ja valmiit sähköiset lomakkeet ja tietokannat ovat tulleet paperiversioiden korvikkeiksi. Etätyön mahdollisuutta assistenttin työssä pidetään suurena positiivisena muutoksena, mutta kaikki muutokset eivät välttämättä ole vain positiivisia. Assistenttin työstä on tullut täysin tietokoneriippuvaista, mikä voi johtaa tietoturvaongelmiin ja riskeihin. (Vuori & Siivonen 2009, 20–21.)

Organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien merkitys on muuttunut palvelujen sähköistymiseen siirtymisen kautta. Assistenttin työ on sähköistymisen kautta kehittynyt myös digitaalisena apuna olemiseen. Näin ollen raja ulkoisten helpdeskien ja assistenttin välillä

on häilyvä. Assistentin työ on sähköistymisen myötä muuttunut entistä nopeampana apuna olemiseen ja tämä voi luoda painetta assistentille, sillä työ on silti tehtävä tarkasti ja huolellisesti. Nämä suuret muutokset ovat luoneet psykologisen muutosvaateen perinteiselle assistenttityölle. (Vuori & Siivonen 2009, 20–21.)

Assistentin työssä tärkeitä ominaisuuksia ovat järjestelmällisyys ja kyky priorisoida asioita. Ennen etätöihin siirtymistä ja digitalisaation vahventumista, työn tekemisen tahti saattoi olla nykyistä hitaampaa. Nykypäivän työssä priorisointi on entistä tärkeämpää palveluiden siirryttyä sähköiseen muotoon. Etätöiden riskinä voi olla työn liika kuormittaminen, jos työn ja vapaa-ajan raja haalistuu. Assistentin työ on monimuotoista ja työhön voi liittyä monen eri asian samanaikaista suorittamista. Riskinä on, että sähköpostia vilkuillaan vapaa-ajalla ja työasioita hoidetaan pienemmällä kynnyksellä työajan ulkopuolella. Työympäristö on siirtynyt kotiin ja tietokone voi olla saatavilla helpommin kuin toimistossa. Myös liian ison työtaakan ottaminen omalle vastuulle voi tapahtua häilyvästi ja työtilanteen rauhoittaminen voi vaatia erityistä kurinalaisuutta työntekijältä. (Järvinen 2017.)

### **2.3 Assistentin työ tiimissä**

Isoissa organisaatioissa resurssien keskittämiseksi ja sitä kautta tehokkaamman palvelun takaamiseksi yksittäiset assistentit on usein yhdistetty tiimeiksi, jotka yhdessä palvelevat suurempia kokonaisuuksia. Työorganisoinnin kannalta on hyödyllistä muodostaa tiimejä työntekijöistä, jotka tekevät samantapaista työtä. Tiimi koostuu joukosta ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, tavoite ja vastuu tavoitteen toteutumisesta. (Ahonen 2014, Kauhanen 2012, 52.)

Hyvän tiimin tavoitteet ohjaavat työskentelyä ja toimintaa. Yhteisen ymmärryksen luomisessa tärkeää on avoin keskustelu tavoitteista ja niihin pääsemisestä. Tiimissä johtajuutta tarvitaan tavoitteiden sopimiseen, sitouttamiseen ja tavoitteiden toteutumisen arviointiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218.) Ero hyvän ja huonon tiimin välillä ilmenee tiimin keskinäisestä kommunikaatiosta. Hyvin suoriutuviissa tiimeissä jäsenillä on selkeästi parempi yhteys toisiinsa ja keskustelu on avoimempaa kuin heikommin suoriutuviissa tiimeissä. Huonosti suoriutuviissa tiimeissä tiimin jäsenet keskittyvät puhumaan enemmän omista näkökulmistaan ja yrittävät saada niitä läpi kuuntelematta toisten mielipiteitä. Ongelma on se, että tällaisissa tiimeissä voidaan helposti jumiutua negatiiviseen kierteeseen ja ongelmakeskeisyyteen. (Leppänen & Rauhala 2017, 270.)

Turvallisen tiimin tiimiäly on tärkeää organisaatiossa, jossa halutaan kehittää toimintaa ja oppia uusia menetelmiä tehokkaasti. Tiimiäly tarkoittaa ryhmän kaikkien jäsenten kykyjen

ja tiedon hyödyntämistä yhteiseen käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän johdosta tiimissä työskennellään tehokkaammin ja ratkaistaan yhdessä monimuotoisempia ongelmia kuin yksilö kykenisi yksin. Lisäksi työntekijät oppivat tiimissä enemmän muiden jäsenten ja vuorovaikutuksen kautta ja se lisää myös työntekijän työtyytyväisyyden tunnetta. (Tirkkonen 2019.)

Assistentin työ tiimissä vahvistaa yksilön osaamista ja kehittymistä entistä paremmaksi monitietäjäksi ja johtajien arjen helpottajaksi. Tiimissä työskentely mahdollistaa ketterän ja tehokkaan yhdessä oppimisen ilmapiirin, jossa uuden ideointi ja luovuus mahdollistuvat ja tiimin jäsenet pääsevät jakamaan työlle tärkeää tietoa toisilleen. Lisäksi tiimejä voidaan tarvittaessa nopeasti koota ja muuttaa sekä niille on helppoa antaa uusia tavoitteita ja tehtäviä. Tiimit sopeutuvat usein yksilöä nopeammin muutoksille ja siten kestävät niitä yksilöä paremmin. Assistenttitiimeissä pystytään myös hyödyntämään jäsenien eri osaamisalueita ja kierrättää erityisosaamista, mikä on tärkeää, sillä työssä tulee jatkuvasti hiljaista tietoa ja uusia tehtäviä opittavaksi. (Rytikangas 2011, 128–131.) Tulevaisuudessa on hyvinkin mahdollista, että assistentit muodostavat yhä enemmän tiimejä, sillä assistenttitiimeissä tiedon jakaminen lisääntyy, sijaisuuksia on helpompi järjestää sekä tiimille voidaan antaa laajempia työkokonaisuuksia. (Hyytiä 2014.) Assistentin työ tiimissä mahdollistaa toimintatapojen yhtenäistymisen ja hiljaisen tiedon levittämisen. Osaamisen kehittäminen on yhä tärkeämpää muuttavassa maailmassa ja tiedon välittäminen toisille tiimin jäsenille on suuressa roolissa nykypäivänä.

Organisaation yksi tärkeimmistä tehtävistä on strategian toteuttaminen ja siinä viestintä on tärkeässä roolissa. Strategisesti assistentit ovat organisaatiolle tärkeitä viestintälinkkejä johdon ja muun henkilöstön välillä. Johdon assistentin roolit ovat tärkeimpiä linkkejä organisaation eri ryhmien, alayksiköiden, toimintojen ja tasojen välisessä tiedonkulussa. Vaikka kommunikaatiotavat, -kanavat ja -välineet muuttuvat, strateginen viestintä organisaatioiden sisällä perustuu edelleen pääosin hierarkisiin ja toiminnallisiin rakenteisiin. Ratkaisuna on kannustaa, hyväksyä ja tehdä näkyväksi toimijoiden välinen epävirallinen vuorovaikutus strategiaprosessissa. (Kärnä 2016a, 112–113.)

Strategiatyössä tarvitaan assistentin osaamista, kuten organisointia, viestintää, koordinaointia, projektin hallintaa, aikatauluttamista ja tilaisuuksien järjestämistä. Assistentit saattavat kuitenkin vähätellä osaamistaan, vaikka strategiatyössä olisi hyvin tärkeää tiedostaa oma potentiaali, jotta sitä saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Assistenttien tiimiytymisen avulla tätä potentiaalia voidaan saada paremmin näkyviin ja se voi vahvistaa assistentin luottamusta itseensä turvallisen tiimin kautta. Assistenttitiimissä voidaan jakaa paljon hyödyllistä tietoa sekä antaa tärkeitä oppeja muille tiimin jäsenille ja sitä

kautta assistentin strateginen identiteetti pystyy kehittymään. Assistentin on tärkeä tuntee strategia, sillä se mahdollistaa asioiden ennakkoinnin ja vähentää turhien virheiden tekemistä. Organisaation strategian tunteminen voi olla etenkin uransa alussa oleville nuorille assistenteille haastavaa. Näin ollen tiimeissä tieto välittyy kokeneemmilta assistenteilta kokemattomammille, sillä he ovat uransa aikana olleet tekemisissä strategian kanssa. (Kärnä 2016b.)

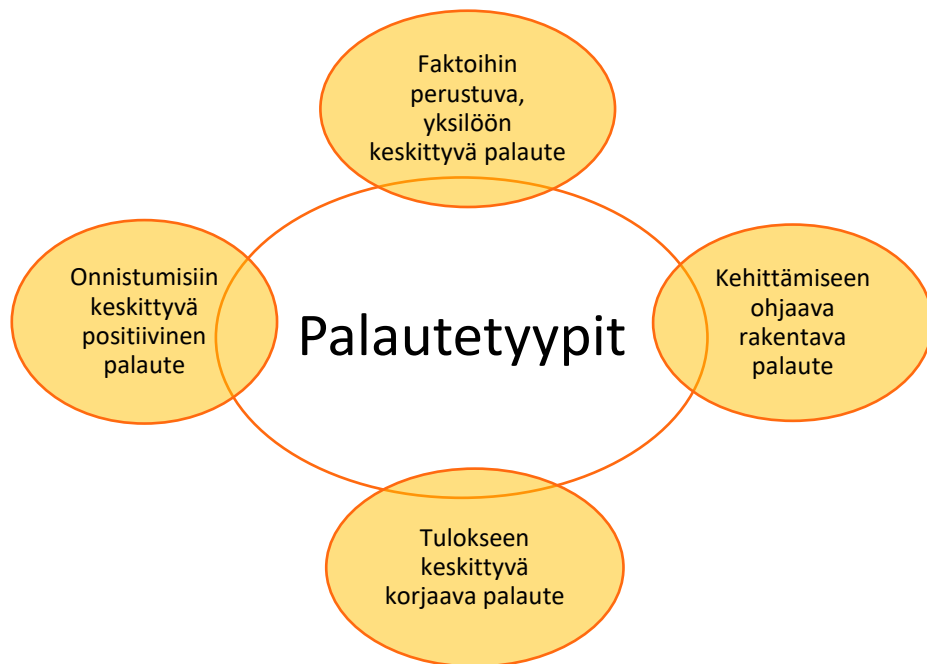
## **2.4 Palaute- ja auttamiskulttuuri tiimeissä**

Yksi merkittävä tekijä hyvissä tiimeissä on toimiva palautekulttuuri. Onnistuneeseen palautetilanteeseen vaikuttavat palautteen todenmukaisuus, arvostava ja kunnioittava vuorovaikutus ja tiimin keskinäinen luottamus. Palautteen tulisi perustua faktoihin ja keskittyä henkilön tekemisiin eikä siihen millainen henkilö luonteeltaan on. Palautteen antajan tulisi keskittyä palautteenantotilanteessa äänensävyyn, kehonkieleen, palautteen perusteluihin ja siihen, missä tilanteessa on oikea aika antaa palautetta. Myös kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat tärkeässä asemassa palautekulttuurissa. Palautekulttuuri kulkee käsi kädessä psykologisen turvallisuuden kanssa, sillä turvallisessa tiimissä palautetta on helpompi antaa ja ottaa vastaan. (Ahonen 2014, Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 79.)

Palautekulttuuri mahdollistaa kehitystä ja se tulisi nähdä laajana alustana, johon organisaation vuorovaikutuskulttuuri pohjautuu. Hyvässä palautekulttuurissa saadaan aikaan toimintaa, jossa on hyväksyttyä pohtia asioita laajemmin ja syvemmin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 76-79.) Hyvin annettu ja vastaanotettu palaute luo tiimin keskuudessa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja se mahdollistaa yksittäisen työntekijän suorituskyvyn parantamisen tiimityössä. Hyvän palautteen ydin on aikeiden ymmärtäminen sekä empaattisuus ja tulevaisuuteen keskittyminen – ei menneisyyden tapahtumien syyllistäminen. Tunteet ja sen hetkinen itseluottamus voivat myös vaikuttaa palautteen vastaanottajan tulkintaan. Hyvä palaute auttaa työntekijää kehittymään ja lisäämään motivaatiota ja innostusta työhön. (Namazie 2019, Kraut, Yarris, & Sargeant 2015.)

Palaute on työssä välttämätöntä kasvun, kehityksen ja parantamisen kannalta sekä se luo polun jatkuvaan oppimiseen ja innovointiin. (Thorpe n.d.) Myönteistä palautetta voi olla helpompaa antaa, mutta korjaava ja rakentava palaute on elintärkeää työyhteisössä kehityksen kannalta. (Mälkiä 2019.) Rakentava palaute jo terminä viestii, että rakennetaan jotain uutta yhdessä. Se on henkilölle annettavaa kannustavaa suullista palautetta, joka auttaa löytämään ratkaisuja työntekijän mahdollisiin kehittymiskohteisiin. (CFI Institute n.d.) Korjaava palaute mahdollistaa vanhoista tavoista pois oppimisen ja sitä myöten uuden oppimisen ja omaksumisen. Korjaava palaute voi olla tärkeä ja merkittävä asia työntekijälle

ja jopa palvelus, sillä siitä työntekijä oppii ja kehittyy. Se myös tarkoittaa sitä, että palautteen antaja on ajatellut tilannetta ja kiinnostunut tukemaan toista eteenpäin työssä ja kehityksessä. (Pajunen 2019, Ristikangas & Ristikangas 2010, 238.) Kun palautteen vastaanottaja tuntee olonsa turvalliseksi tiimissä, on helpompaa kuunnella ja oppia virheistään eikä nolostua ja ahdistua palautteenantotilanteesta. (Mälkiä 2019.) Kehittäviä palautetyyppejä on useita, joista tärkeimmät esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Palautetyypit (mukaillen CFI Institute n.d, Mälkiä 2019.)

Työyhteisössä usein ajatellaan, että palautetta saadaan ainoastaan omalta esimieheltä. Tämä ajatus on kuitenkin haitallinen, sillä siinä unohtuu yksilön oma vastuu ja panos palautekulttuurin edistämiseen. Yksi hyvä keino palautteen saamiseen muilta ja sitä kautta avoimen ilmapiirin luominen on antaa itse palautetta muille tiimin jäsenille. Näin muut voivat ottaa mallia ja avoimuus sekä luottamus tiimissä kasvaa. Palautetta voi myös suoraan pyytää tiimin jäseniltä ja on tärkeää ottaa myönteisesti sitä itse vastaan, jotta palautetta uskalletaan jatkossakin antaa. Palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, mutta sitä taitoa voi ja kannattaa harjoitella. (Pajunen 2019, Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 82.)

Ihmiset suhtautuvat eri tavoilla palautteeseen ja palautteen antoon. Jotkut ovat avoimempia, eivätkä pelkää saada tai antaa palautetta. Jossain kulttuureissa taas hierarkiaa arvostetaan enemmän ja sellaisissa paikoissa palautteenantotilanteet voivat olla työntekijälle pelottavia ja epämielisiä. Monissa organisaatioissa kuitenkin ymmärretään

palautekulttuurin tarve, mutta ei välttämättä tiedetä miten luoda se tehokkaaksi ja toimivaksi. Tämän seurauksena työntekijöiden äännet voivat jäädä kuulematta ja työntekijöiden suorituskyky ja työtyytyväisyys voivat heikentyä. Tähän ratkaisuna on säännöllinen ja hyvin annettu palaute. Tämän vuoksi kuunteleminen ja äänen antaminen työntekijälle on elintärkeää organisaatiossa. (Namazie 2019.)

Avoimen palautteen kulttuurissa työntekijät kokevat, että heidän näkemystään arvostetaan ja heidän palautteillaan on todella vaikutusta. Nämä työntekijät ovat tyytyväisempiä organisaatioon ja omaan työhönsä ja ovat siten sitoutuneita ja motivoituneita. Kun yksilön motivaatio ryhmässä olemiseen paranee palautteen myötä, myös luottamus ja turvallisuus tiimissä paranee ja viihtyvyys lisääntyy. Organisaatiolle yksi tärkeimmistä menestyksen osa-alueista ovat sitoutuneet työntekijät, sillä he todennäköisimmin pysyvät yrityksessä pidempään, mikä vähentää heidän korvaamisestaan syntyviä henkilökustannuksia. Hyvä ja avoin palautekulttuuri organisaatiossa ei siis vaikuta ainoastaan työntekijään, vaan se vaikuttaa vahvasti koko organisaatioon. (Hoggan 2020, Rytikangas 2011, 81–82.)

Myös auttamiskulttuuri on vahvasti yhteydessä palautekulttuuriin. Auttamiskulttuuri tiimissä tarkoittaa avointa ilmapiiriä, jossa apua on saatavilla ja tiimin jäsenet auttavat toisiaan tasavertaisesti. Auttamiskulttuuri on tiimin toiminnassa merkittävässä roolissa, mutta se jää myös usein huomioimattomaksi asiaksi työssä. Siitä ei ole välttämättä kirjallisia ohjeita eikä sitä ole määritelty työtehtävään, mutta tiimin tasalaatuisen tuloksen saavuttamiseksi tämä on hyvin merkittävää. Työntekijät saattavat tarvita apua esimerkiksi työtilanteissa, jotka ovat heidän vahvuusalueidensa ulkopuolella. Tällöin on tärkeää, että kyseisessä asiassa taitava työntekijä auttaa, jolloin korkea osaaminen välittyy myös toisen yksilön työn lopputulokseen. (Perlow & Weeks 2002.)

Auttamiskulttuuria kannustaa se, että auttamisesta ja yhteistyöstä palkitaan koko tiimiä, sen sijaan että seurataan pelkästään yksilön tuloksia ja palkitaan yksilöä. Jos ainoastaan seurataan yksilön tuloksia ja palkitaan yksilöä, se voi johtaa siihen, että kynnys muiden auttamiseen nousee. Tämä johtuu siitä, että tällaisessa tilanteessa tiimissä jäsenet kilpailevat keskenään ja haluavat saada itse parhaimmat mahdolliset tulokset. Tässä on uhkana tiimityön tuloksien ja psykologisen turvallisuuden tunteen heikentyminen sekä puuttuva halukkuus ajatella toisen näkökulmasta asioita, sillä huomio on vain omissa tavoitteissa. (Perlow & Weeks 2002, Ristikangas & Ristikangas 2010, 215, Rozovsky 2015.)

### 3 Psykologisen turvallisuuden merkitys

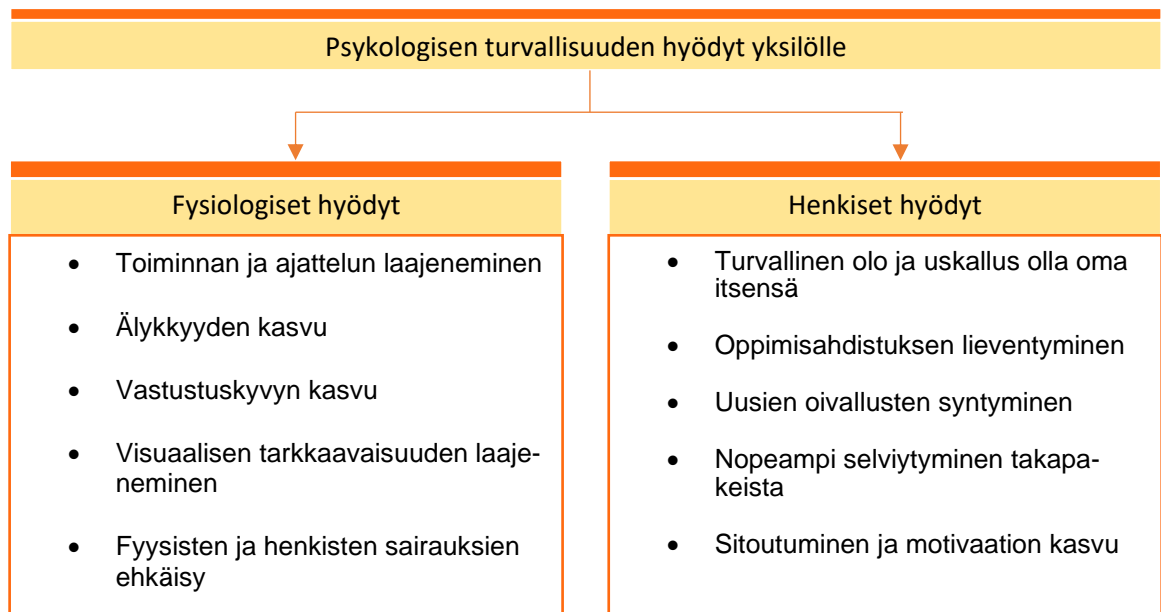
Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi psykologisen turvallisuuden vaikutusta yksilöön sekä sen merkitystä ja ilmenemistä tiimeissä ja organisaatiossa. Lopuksi tutkitaan psykologisen turvallisuuden edistämistä tiimeissä sekä etätyön vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus on yksilön tunne siitä, että kokee olonsa turvalliseksi ja uskaltaa olla oma itsensä pelkäämättä, että luottamusta käytetään väärin. Yksilö uskaltaa tällaisessa tilanteessa helpommin ottaa riskejä ja tuoda esiin omia ajatuksiaan sekä olla haavoittuvainen toisten edessä. (Rozovsky 2015.) Työssä psykologisen turvallisuuden ilmapiirillä tarkoitetaan organisaation käytäntöjä ja menetelmiä, jotka ohjaavat ja tukevat avointa ja luotettavaa vuorovaikutusta. Siinä työntekijöiden on turvallista puhua ilman, että heitä hylätään tai rangaistaan. (Baer & Frese 2003.)

#### 3.1 Psykologisen turvallisuuden vaikutus yksilöön

Organisaatiotutkijat alkoivat tutkia psykologista turvallisuutta jo 1960-luvulla. Psykologisen turvallisuuden luonteen ja siihen vaikuttavien tunnistettavien tekijöiden ymmärtämiseen on käytetty suuri määrä käsitteellistä ja empiiristä työtä. Vuonna 1965 MIT:n professorit Edgar Schein ja Warren Bennis julistivat, että psykologinen turvallisuus on välttämätöntä, jotta ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja siten kykenevät muuttamaan käytöstään muuttuvan organisaation myötä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että henkilöiden oppimisahdistus ja puolustuskannalla oleminen lievenevät. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.)

Myönteisessä ja turvallisessa ilmapiirissä ihmisten on todettu olevan älykkäämpiä kuin pelon ilmapiirissä. Turvallinen ja myönteinen sosiaalinen tilanne laajentaa toimintaa ja ajattelua ja näin saavuttaa myös mahdollisuuksia kehitykseen. Näissä tilanteissa asioita osataan ajatella itselle vieraasta näkökulmasta ja voidaan saavuttaa uudenlaisia oivalluksia. Tutkimusten mukaan myönteisten ja tyytyväisten ihmisten selviytyminen vastoinkäymisistä ja vaikeista tilanteista on nopeampaa, sillä heillä on parempi vastustuskyky fyysisesti ja henkisesti. Tällaisessa tilanteessa vaikeat asiat ja uhat koetaan yleensä haasteina ja ne osataan siten ottaa paremmin vastaan eikä toimintakyky häviä tai ihminen lamaannu. (Ruutu 2020.) Pelon ilmapiiri taas on todella haitallinen, sillä jos työntekijät pelkäävät tarttua uuteen ei saada tuloksia aikaan. Pelon ilmapiirissä, jossa kukaan ei uskalla olla eri mieltä asioista, on riski, että työ jää perustasolle. Työn psykologisen turvallisuuden puutteella on merkittäviä vaikutuksia myös liiketoimintaan. Kun työntekijät eivät halua puhua

asioista, jotka eivät organisaatiossa toimi on vaarana, ettei työ eikä työntekijä pysty kehittymään tai kasvamaan. (Center for Creative Leadership 2020.) Lisäksi työntekijälle voi jäädä ajatus, että tehdään vain työt mitä osataan eikä puututa muihin asioihin, jotta ei saataisi huonoa palautetta. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä ihmisten välinen pelko minimoidaan, jotta tiimi- ja organisaatiosuorituskyky voidaan maksimoida. Se vahvistaa myös yksilön organisaatioon sitoutumista ja luo tyytyväisyyttä työntekijälle. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021.)



Kuva 2. Psykologisen turvallisuuden hyödyt yksilölle (mukailien Ruutu 2020, Edmondson & Lei 2014, 24–25.)

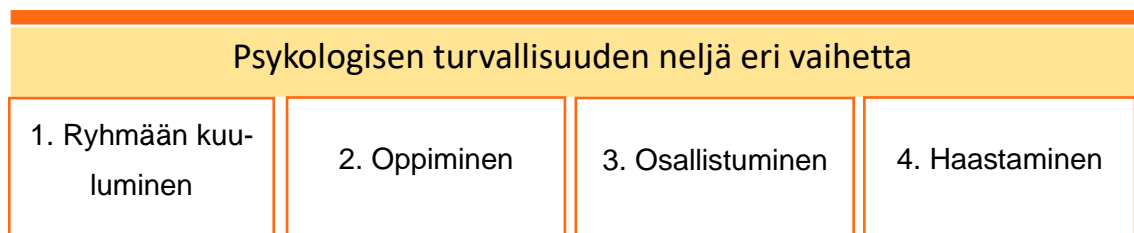
Kuvassa 2 on koottu merkittävimmät psykologisen turvallisuuden hyödyt yksilölle. Psykologisella turvallisuudella on yksilölle fysiologisia ja henkisiä hyötyjä. Organisaation kannalta nämä molemmat hyödyt ovat tärkeitä, sillä yksilön toiminnan ja ajattelun laajeneminen ja älykkyyden kasvu voivat tuoda organisaatiolle uusia kehittäviä käytäntöjä ja innovaatioita. Fyysisten ja henkisten sairauksien ehkäisy sekä vastustuskyvyn kasvu tarkoittaa, ettei työntekijälle kerry sairaspöissaoloja ja näin sijaisuuksien kustannukset pysyvät matalina organisaatioissa. Työntekijän sitoutuminen, motivaation kasvu sekä uusien oivallusten syntyminen ovat tärkeitä organisaatioille, sillä jos työntekijät voivat huonosti, myös organisaatio voi huonosti eikä tuloksia synny. (Ruutu 2020, Edmondson & Lei 2014, 24–25.)

Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä on motivoituneessa tilassa, joka syntyy, kun työntekijä osallistuu työhönsä pelkäämättä kielteisiä seurauksia. (Frazier, Fainshmidt, Klinger,

Pezeshkan, & Vracheva 2017.) Luova ajattelu, riskien ottaminen ja uusien innovaatioiden kehittäminen vahvistuvat psykologisesti turvallisessa työympäristössä. Korkea psykologinen turvallisuus edistää toiminnan tehokkuutta, oppimista ja tuloksia sekä lisää työntekijän positiivisuuden tunnetta. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021, Kark & Carmeli 2008.) Psykologisen turvallisuuden kautta saadut positiiviset tunteet laajentavat ihmisten visuaalista tarkkaavaisuutta. Kun positiivisia tunteita koetaan, ihmisten silmänliikkeet osoittavat laajempia hakumalleja, joissa kiinnitetään enemmän huomiota ensisijaisiin ärsykkeisiin. Positiiviset tunteet on yhdistetty kokeissa lisääntyneeseen vastaanottavaisuuteen uudelle tiedolle ja laajempaan sosiaaliseen ajatteluun, jossa ihmiset osoittavat enemmän mielikuvitusta ja tarkkaavaisuutta asioissa. Positiivisuus vaikuttaa myös suoraan työntekijöiden terveyteen, sillä positiivisilla tunteilla on suojaava vaikutus fyysisten ja henkisten sairauksien ehkäisemiselle. Se myös nopeuttaa palautumista vastoinkäymisiltä työssä sekä ehkäisee sairauspoissaolojen syntymistä. (Robertson & Cooper 2011, 47–49.)

### 3.2 Psykologisen turvallisuuden ilmeneminen tiimissä

Psykologinen turvallisuus ilmenee työtiimissä vuorovaikutuksen avoimuutena ja kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen. Tällöin tiimin jäsenten erilaisuutta ei pidetä uhkana, vaan suurena voimavarana. Työntekijä, työtiimi ja organisaatio hyötyvät kaikki psykologisen turvallisuuden aikaansaamasta työntekijöiden potentiaalin esille tulosta. (Puurtinen 2020.)



Kuva 3. Psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta. (Clark 2019.)

Clark hyödyntää syvällisesti psykologiaa, filosofiaa, yhteiskuntatieteitä, kirjallisuutta ja omia kokemuksiaan osoittaakseen, kuinka johtavassa asemassa olevat voivat asettaa mallin työntekijöiden ihanteelliselle käyttäytymiselle. Kun johtajat kehittävät psykologista turvallisuutta, tiimit ja organisaatiot etenevät neljässä eri vaiheessa, jotka ovat kuvattuna taulukossa 3. Vaiheet ovat ryhmään kuuluminen, oppiminen, osallistuminen ja haastaminen. Työntekijöiden on ensimmäiseksi tärkeää tuntea olevansa mukana ja hyväksytyjä,

jonka jälkeen he kokevat olonsa turvalliseksi ja ovat valmiina oppimaan ja osallistumaan ja lopuksi haastamaan tilanteita. (Clark 2019.)

Menestyksekkäässä organisaatiossa pelkkien yksilöiden oppimista tärkeämpää on se, että tiimit oppivat nopeasti ja tehokkaasti uudet menetelmät ja käytännöt. Tiimit ovat organisaation yksi tärkeimmistä oppimisyksiköistä ja niissä tiedon jakaminen sekä tiimin sisällä, että tiimien välillä on tärkeää laajan oppimisen ja kehityksen kannalta. Hyvät yhteistyötaidot ja luottamus ovat perustana tiimityöskentelylle ja tiimioppimiselle. Psykologinen turvallisuus antaa työntekijälle mahdollisuuden tuntee olonsa turvalliseksi työssä kasvaakseen ja kehittyäkseen sekä suoriutuakseen tehokkaasti nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.)

Vaikka psykologisen turvallisuuden taso tiimissä on korkealla, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, ettei ahdistusta tulevaisuudessa ole tai että kaikki tiimin jäsenet olisivat ylimpiä ystäviä keskenään. (Luukkala 2011, 207–212.) Erityisesti tiimeissä, joissa toimintatavat muuttuvat nopeasti ja tiimin jäsenet vaihtuvat, tarvitaan ketterää luottamusta, joka mahdollistuu psykologisen turvallisuuden kautta. Ketterä luottamus ei vaadi tiimin jäsenten vuosien tuntemista, vaan se syntyy nopeasti tiimin keskinäisen käyttäytymisen kautta. Sen tarkoituksena on luoda yhteistä pohjaa kokemukselle ja siinä tiimi käyttäytyy siten, kuin luottamus olisi aina ollut läsnä, vaikka jäsenet olisivatkin vieraita toisilleen. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020.)

Yhteistyömallit		
Me-keskeisyys	Sovittelukeskeisyys	Asiakeskeisyys
Työnjaosta sopiminen tiimin kesken esimiehen johdolla	Tiimin jäsenten näkemykset ja ajatukset otetaan tasavertaisesti huomioon	Yhdessä sovitut säännöt koskevat kaikkia tiimin jäseniä

Kuva 4. Yhteistyömallit (mukaillen Luukkala 2011, 208–209.)

Jos jäsenten toimenkuvat ovat liian epämääräisesti määriteltyjä, eikä kukaan tiedä kenen vastuualueeseen tehtävät kuuluvat, saattaa tiimissä esiintyä hämmennystä. Tämä voi aiheuttaa väittelyä, jännittyneisyyttä ja epävarmuutta tiimin jäsenten välillä. Tiimissä toimiva

yhteistyömalli koostuu kolmesta tärkeästä asiasta: me-keskeisyydestä, sovittelukeskeisyydestä ja asiakeskeisyydestä, jotka on esitetty kuvassa 3. Me-keskeisyydessä sovitaan työnjaosta esimiehen johdolla. Sovittelukeskeisyydessä esimies ottaa tiimin jäsenten näkemykset ja ajatukset huomioon tasavertaisesti. Asiakeskeisyydessä tietyt yhdessä sovitut säännöt koskevat kaikki tiimin jäseniä tasapuolisesti. (Luukkala 2011, 208–209.) Turvallisessa työtiimissä haastavat asiat ratkotaan yhdessä, mikä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattaa luottamusta. (Aro 2018, 179–201.) Toimivassa tiimityöskentelyssä kaikki kolme yhteistyömallia näkyvät omalla tavallaan.

Toimivassa tiimissä toisia autetaan ja monia työtehtäviä tehdään usein myös yhteistyön kautta. On silti hyvin tärkeää tietää oma työroolinsa sekä olla perillä muiden jäsenten työtehtävistä, jotta työroolit säilyvät selkeinä muutostilanteissa. (Aro 2018, 179-201.) Tiimissä kaikki eivät välttämättä tee samaa työtä, mutta toisen tukeminen ja kiinnostus muiden työstä on tärkeää hyvän tiimihengen kannalta. Vaikka kaikki tiimin jäsenet eivät tiedä toisensa työstä eivätkä voi fyysisesti auttaa ongelman ratkaisussa, psykologinen läsnäolo ja henkinen tuki auttavat tiimin jäseniä suoriutumaan haastavistakin tilanteista. Henkinen läsnäolo korostuu etenkin etätyöaikana, sillä emme voi olla fyysisesti tiimikaverin vieressä tukemassa vaikeassa tilanteessa, vaan se tapahtuu verkon välityksellä. (Edmondson 2020a.)

### **3.3 Psykologisesti turvallisen tiimin merkitys organisaatiossa**

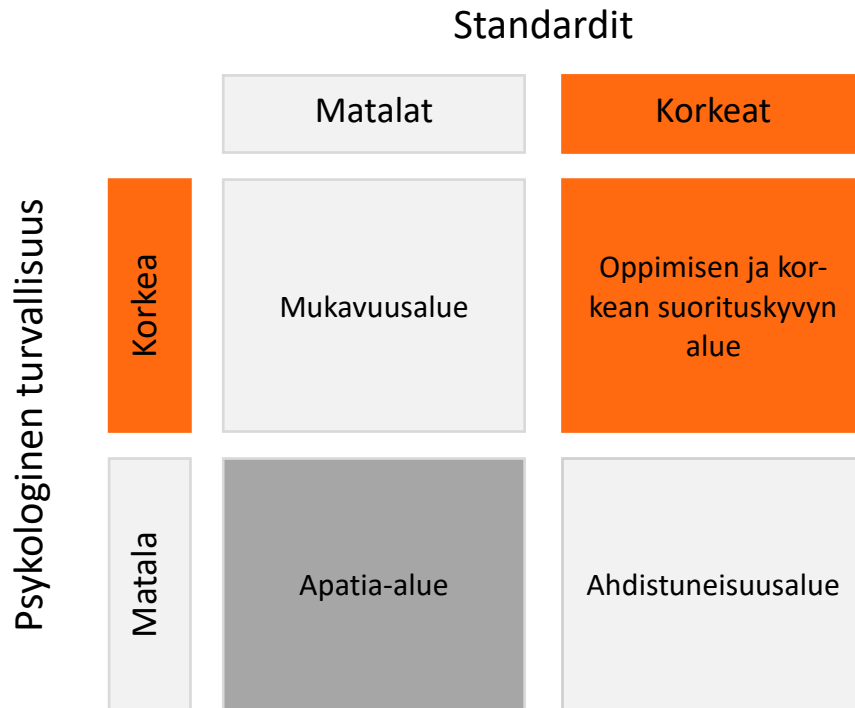
Nykypäivän dynaamiset ja kilpailukykyiset ympäristöt ovat tehneet menestyksen kannalta välttämättömiä jatkuvia parannuksia oppimisen, muutoksen ja innovoinnin kautta. Nämä prosessit kehittyvät organisaation eri tasoilla, kun yksilöt ja ryhmät harjoittavat puhumista, yhteistyötä ja uusia kokeiluja. Tässä muutoksessa työntekijöiden odotetaan ottavan aiempaa aktiivisempaa roolia työssään, mikä on johtanut siihen, että organisaatiotutkijat ovat lähteneet tunnistamaan tekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden halukkuutta ottaa riskejä ja sijoittaa energiansa työhön. Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä oppimisen, organisaation muutoksen ja työntekijöiden sitouttamisen helpottamisessa. Edellä mainitun onnistumiseen työntekijöillä on oltava tunne siitä, että työpaikka on turvallinen paikka ihmisten väliselle riskinotolle. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva 2017.)

Organisaatioiden muuttuessa on tärkeää, että keskitytään pitkän aikavälin menestymiseen. Siihen tarvitaan työntekijöiltä ja tiimeiltä taitoa mukautua mahdollisimman tehok-

kaasti nopeisiin muutoksiin. (Yli-Kaitila & Toivanen 2021.) Organisaation on löydettävä jatkuvasti uusia tapoja luoda arvoa. Ei riitä, että palkataan älykkäitä ja motivoituneita ihmisiä, sillä he eivät voi aina työssään antaa itsestään sitä, mitä he osaavat ja tietävät sillä kriittisellä hetkellä, kun sitä tarvitaan. Se usein johtuu siitä, että he eivät halua olla väärässä tai loukata esimiestään tai tiimiään. (Luukkala 2011, 207–212, Edmondson 2018.) Tällöin tarpeellinen tieto ja osaaminen voivat jäädä tunnistamatta ja hyödyntämättä. Tämän estämiseksi tarvitaan tiimissä uskallusta jakaa kysymyksiä, virheitä, huolenaiheita ja keskenkäisiä ideoita. Organisaatioiden muuttuessa entistä enemmän globaalimmiksi ja monimutkaisemmiksi, yhä suurempi osa työstä perustuu tiimityöhön, joten sen edistäminen on tärkeää. (Edmondson 2018.)

Tämän päivän työntekijät käyttävät keskimäärin 50 prosenttia enemmän aikaa yhteistyöhön kuin 20 vuotta sitten. Jo tämä kertoo tiimin vahvasta merkityksestä organisaatioiden menestymiseen. (Edmondson 2018.) Hyvien tiimien kautta organisaatio saa resurssinsa ja voimansa tehokkaasti käyttöön ja tämä johtaa menestymiseen. Tutkimuksissa on osoitettu, että psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimmistä elementeistä erotettaessa huipputiimit tavallisista tiimeistä. Psykologinen turvallisuus tulisi kuulua tiimin perusrakenteeseen, mutta sitä ei usein huomioida tarpeeksi. (Luukkala 2011, 207–212, Rantanen & Rauhala 2020.)

Psykologisen turvallisuuden kannalta vähemmän tärkeää on se, millaisia ovat tiimin yksittäiset jäsenet. Huomattavasti tärkeämmäksi nousee, miten tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkkinä Edmondsonin Harvardin yliopistossa 2018 tehty tutkimus, jossa tutkittiin psykologista turvallisuutta sairaalaympäristössä. Siinä huippukirurgit kykenivät lähes täydellisiin suorituksiin vain omassa sairaalassaan ja turvallisessa tiimissään, mutta tehdessään leikkauksen vieraassa sairaalassa ja tiimissä, he epäonnistuivat samalla todennäköisyydellä kuin muutkin. Tämä tutkimus kuvastaa hyvin psykologisesti turvallisen tiimin vaikutusta työn laatuun ja tulokseen ja siinä tiimin keskinäinen vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä asioista. Turvallisessa ympäristössä huippusaavutukset ovat todennäköisemmin mahdollisia kuin turvattomassa ja tuntemattomassa tiimissä. (Rozovsky 2015, Edmondson 2018.)



Kuva 5. Psykologisen turvallisuuden ilmeneminen eri alueilla ja standardeilla. (Edmondson 2018.)

Kuvassa 4 esitetään psykologisen turvallisuuden ilmenemistä eri vaatimusstandardien ja psykologisen turvallisuuden tason suhteen Edmondson 2018 mallin mukaan. Kun työpaikalla sekä psykologiset turvallisuus- että suorituskystandardit ovat alhaiset, ollaan apatia-alueella. Tällä tarkoitetaan välinpitämättömyyden tilaa ja motivaation sekä innostuneisuuden puutetta työssä. Työntekijä saapuu töihin, mutta hänen mielensä ei ole sataprosenttisesti mukana eikä työhön anneta koko panosta. Työpaikoilla, joilla on korkea psykologinen turvallisuus, mutta alhaiset suorituskystandardit, saavutetaan mukavuusalue. Ihmiset nauttivat työskentelystä toisinaan ja tulevat tiimin jäsenten kanssa hyvin toimeen, mutta työ ei kuitenkaan haasta heitä eivätkä he näe tarvetta hakea lisähaasteita tai oppia uutta. Tämä voi johtaa siihen, että työskentely ei kehity ja uusia innovaatioita ei synny. (Edmondson 2018.)

Yleinen ilmentymä työpaikoilla on ahdistuneisuusalue, jossa vaadittu suoritustaso on korkea, mutta psykologinen turvallisuus alhainen. Tässä tilanteessa suurena riskinä on työn laadun sekä työntekijän turvallisuuden ja hyvinvoinnin kärsiminen. Tällainen tilanne ei ole eduksi myöskään organisaatiolle, sillä työntekijän henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kär-

siessä, myös organisaatiossa tulokset ja kehitys ovat vaarassa heikentyä. Positiivisin tilanne näistä neljästä on oppimisen ja korkean suorituskyvyn alue, jossa psykologinen turvallisuus ja standardit ovat molemmat korkeita. Tällä alueella työntekijät tekevät yhteistyötä ja oppivat toisiltaan ja sitä myöten saavat innovatiivista työtä aikaan. (Edmondson 2018.)

### **3.4 Tiimin psykologisen turvallisuuden edistäminen**

Työtiimin psykologisen turvallisuuden edistämisen kannalta on tärkeää, että keskitytään tarkastelemaan tiimin ilmapiiriä ja erityisesti sitä, miten työntekijät kunnioittavat toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Avoin ja luottamuksellinen tiimihenki on edellytyksenä siihen, että tiimin jäsenet uskaltavat kertoa vaikeistakin asioista ja tekemistään virheistä toisilleen. Tutkimuksissa on osoitettu, että eniten omia virheitään myöntävät tiimit menestyvät parhaiten. Tämä perustuu siihen, kun tiimin jäsenet uskaltavat kertoa toisilleen virheistään, muut voivat oppia niistä ja sillä tavoin vältetään toistamasta virheitä ja voidaan kehittää toimintatapoja. Myös esimiehen tehtävä tiimin johtajana on tiimihengen ja yhteisöllisyyden luominen. Tiimin valmentamisessa on tärkeänä päämääränä auttaa työntekijöitä valmentamaan ja johtamaan myös toisiaan. (Edmondson 2018, Leppänen & Rauhala 2017, 265.) Yhtenä hyvänä kysymyksenä psykologisen turvallisuuden tarkasteluun tiimeissä toimii Googlen osassa tiimeissä käytettävä kysymys ”Kuinka varma olet siitä, ettet saa kritiikkiä tai nuhteita, jos tunnustat tehneesi virheen tai epäonnistuneesi jossakin työtehtävässä?”. (Puurtinen 2020.)

Ensimmäinen askel tiimin psykologisen turvallisuuden edistämiseksi on aiheen esille tuominen ja siitä avoin keskustelu. Jos työtiimissä on raju konfliktitilanne tiimin jäsenten kesken, se tulisi ensin kuitenkin selvittää konfliktinratkaisun menetelmiä käyttäen. Tiimissä jokaisen jäsenen tulisi antaa oma panos tiimin psykologisen turvallisuuden edistämiseen ja ylläpitämiseen. Keinoja, joilla yksilö voi omalla toiminnallaan tehdä muutoksia ilmapiiriin, ovat esimerkiksi oman haavoittuvuuden osoittaminen, eriävien mielipiteiden kunnioittaminen, erilaisuuden hyväksyminen ja syyllistämisen välttäminen. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021.)

Myös esimiehellä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistäjänä. Esimies voi omalla toiminnallaan rohkaista työntekijöitä olemaan avoimempia, kuten myöntämällä omia heikkouksiaan ja kannustaa tiimiä keskustelemaan vaikeista asioista. (Puurtinen 2020.) Edmondsonin mukaan esimiehen kolme tärkeintä tehtävää psykologisesti turvallisen tiimin edistämiseksi ovat:

1. *Asettaa tarkat kehykset työlle ja luoda avointa ilmapiiriä tuomalla esiin epävarmuuksia uusista asioista, sekä epäonnistumisien inhimillisyyttä.*
  2. *Kannustaa tiimiä avoimeen vuorovaikutukseen kysymällä merkittäviä kysymyksiä työntekijöiltä.*
  3. *Vastaanottaa asiat hyväksyvällä ja oppimista edistävällä tavalla.*
- (Edmondson 2020b.)

Esimies voi vahvistaa psykologista turvallisuutta myös suhtautumalla haasteisiin oppimismahdollisuuksina ja osoittaa aitoa kiinnostusta alaisiinsa. Psykologiseen turvallisuuteen voi myös kiinnittää huomioita fyysisillä asioilla. Työpaikan seinille voidaan kiinnittää visuaalisia muistutuksia, miten ja millä keinoin työtiimissä on onnistuttu luomaan turvallista ilmapiiriä, miten yksilö on vaikuttanut sen onnistumiseen, ja mitkä ovat tavoitteet sen suhteen tulevaisuudessa. (Rantanen & Rauhala 2020, Puurtinen 2020.)

### **3.5 Etätyön vaikutus psykologiseen turvallisuuteen**

Etätyö on tuonut mukanaan uuden lähestymistavan työhön, ja sillä on ollut paljon vaikutusta työtapojen muutoksessa. Kokoukset, kahvitteluhetket ja tiimipalaverit ovat siirtyneet virtuaalisiksi ja fyysisten kohtaamisten sijaan työkavereiden kanssa yhteyttä pidetään verkon välityksellä. Fyysisten ihmiskontaktien ja vuorovaikutuksen väheneminen etätyön myötä on vaikuttanut monen ihmisen yksinäisyyden tunteen kasvuun. Toisen ihmisen läsnäolo on merkittävä psykologinen perustarve ihmiselle, sillä inhimillistä tukea kaivataan työssä ja elämässä. Tässä kappaleessa kerrotaan etätyön vaikutuksesta psykologiseen turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. (Aro 2018, 181–182.)

Etätyö on tuonut osaltaan haasteita myös psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Kun kaikki tiimin kohtaamiset tapahtuvat verkon välityksellä, vuorovaikutuksesta katoaa paljon nonverbaalista viestintää, kuten ilmeitä, eleitä, tunneviestejä ja reaktioita. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021.) Sanattomia sopimuksia on lähes mahdotonta tunnistaa verkkotapaamisten välityksellä ja luonnollinen tuki työkaverilta, kuten nyökkääminen kokouspöydän toiselta puolelta ja hymyilevästi vastaavat katseet jäävät kokonaan pois. (Edmondson & Daley 2020.) Lisäksi virtuaalisten tiimipalaverien aikana osa jäsenistä saattaa hoitaa muita työtehtäviä samanaikaisesti, joten tilanteesta häviää välitön läsnäolo. Etätyöapatia on riskinä etätyöskenteleville ja yksinäisyys saattaa johtaa motivaation laskuun. Tämän takia on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, miten voidaan ylläpitää psykologista turvallisuutta ja hyvää tiimihenkeä myös etäyhteyden kautta. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021.)

Tutkimusten mukaan edellytyksenä toimivalle ja menestyvälle virtuaaliselle tiimille on vahva luottamus tiimin jäsenten kesken. Luottamuksellinen virtuaalitiimityöskentely on todettu helpommaksi, jos tiimin jäsenet ovat ensin tutustuneet toisiinsa fyysisesti paikan päällä. Näin luodaan perusta luottamukselle ja virtuaalisesti tietokoneen kautta on helppompi kommunikoida matalalla kynnyksellä. (Aro 2018, 180.) Jos työntekijän on ollut jo ennen etätyöskentelyyn siirtymistä vaikeaa luottaa tiimin muihin jäseniin, etätyössä kommunikointi tiimiin voi vaatia erityisen paljon ponnisteluja. Pelot, kuten se, etteivät muut tiimin jäsenet puolusta tai tue yksilön mielipidettä saattavat vahvistua ja aiheuttaa entistä vahvempaa yksinäisyyden tunnetta. (Edmondson & Daley 2020.) Etätyössä jokainen tiimin jäsen voi omalla toiminnallaan antaa panoksensa tiimin psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Kuulumisten vaihto ja yhteydenpito tiimikavereihin matalalla kynnyksellä esimerkiksi Microsoft Teamsin kautta, palautteen pyytäminen sekä kiinnostus muiden asioista tiimipalavereissa ovat keinoja, joilla psykologista turvallisuutta voidaan edistää etänäkin. Kuulumiskierros ja kommenttien kirjoittamiseen kannustaminen etäpalavereissa ovat hyviä keinoja osallistaa tiimin jäseniä keskusteluun. (Yli-Kaitala & Toivainen 2021.)

Etätyöaikana oman työskentelyn johtaminen ja omasta työhyvinvoinnista vastuussa oleminen ovat nousseet vieläkin tärkeämmiksi aiheiksi. (Uusikumpu 2020.) Pandemiatilanteessa työntekijöillä voi kuitenkin ilmetä pelkoa terveyden ja maailman tilanteen lisäksi myös työn tulevaisuudesta. Työntekijöillä voi olla ahdistusta työn turvaamisesta ja oman paikkansa pitämisestä. Työssä tiimin tuki ja avoin keskustelu peloista voivat auttaa yksilöä käsittelemään näitä tunteita ja pääsemään niistä yli. (Edmondson 2020a.)

Etätyöllä voi toisaalta olla myös positiivisesti vaikuttavia tekijöitä työntekijän psykologisen turvallisuuden tunteen kokemiseen. Monissa kulttuureissa voidaan kokea jopa kiusallisena toisen silmiin katsominen puhuttaessa, joten tällaisille henkilöille virtuaalitapaamiset voivat olla helpottavia ja turvallisempia kohtaamisia. (Center for Creative Leadership 2020.) Tutkimukset osoittavat, että psykologisesti turvallisissa virtuaalitapaamisissa monet ihmiset tunsivat voivansa herättää kysymyksiä, huolenaiheita ja ideoita matalammalla kynnyksellä, sillä etäyhteyden välityksellä koetaan saavan vähemmän henkilökohtaisia seurauksia. Tämä voi olla joillekin ihmisille helpompi tapa ilmaista ajatuksiaan, sillä henkilöt, keiden kanssa keskustelu tapahtuu, eivät ole fyysisesti samassa tilassa. (Edmondson & Daley 2020.)

## 4 Opinnäytetyön tutkimus

Tässä luvussa määritellään ensin mitä tarkoittaa tutkimusmenetelmä ja miten se toimii. Seuraavaksi kerrotaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmistä ja tutkimustuloksista, sekä tutkimuksen toteutuksesta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa metodia, joka toimii suunnitelmana suorittaa jokin tehtävä. Tutkimuksessa metodeina voidaan käyttää joko kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää, jossa vastataan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Toinen vaihtoehto on kvantitatiivinen, eli määrällinen menetelmä, jossa vastataan kysymyksiin missä, mikä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2014.)

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Tutkimukseen valittiin määrällinen lähestymistapa, koska tässä tutkimuksessa se tarjoaa monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä vastaajat voivat antaa matalammalla kynnyksellä rehellisempiä vastauksia. Havaintoaineistoa voidaan esittää tämän menetelmän avulla visuaalisesti taulukoissa ja näin nähdään prosentuaalisia osuuksia tuloksista. Tutkimus tehtiin sähköisellä kyselytutkimuksella ja se toteutettiin Microsoft Forms-ohjelmalla, johtuen saatavilla olevista resursseista ja sen helppokäyttöisyydestä kohderyhmälle.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään ensin tutkimusongelma, asetetaan tavoitteet ja kerätään riittävästi taustatietoa aiheesta. Seuraavaksi laaditaan tutkimussuunnitelma ja sen avulla täsmennetään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät, tavoitteet ja aikataulu. Prosessin lopussa kerätään kyselyssä saadut vastaukset ja käsitellään, sekä analysoidaan niitä hyödyntäen samalla kerättyä tietoperustaa aiheesta. Tutkimusprosessin viimeinen vaihe on pohdintojen kirjaaminen, jossa lukija pystyy ymmärtämään ja sisäistämään helpommin tutkimuksen tulokset, tarpeen ja tarkoituksen. (Heikkilä 2014.)

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tutkittiin psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmenemistä OP:n assistenttitiimeissä. Tutkimuksen kohdehenkilöitä olivat toimeksiantajaorganisaation kaksi assistenttitiimiä, joissa on yhteensä 35 assistenttia, sekä 2 tiimi-esimiestä. Kohderyhmä valikoitui toimeksiantajaorganisaation kahdesta assistenttitiimistä, sillä opinnäytetyön tutkijalla oli kontakteja molempiin tiimeihin ja tiimit ovat rakenteeltaan erilaiset, vaikka niissä tehdään myös osittain samoja työtehtäviä.

Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin lyhyiksi, jotta vastaajien on helpompi vastata niihin, jolloin tuloksena saadaan parempia vastauksia. Tutkimus toteutettiin 8.4–14.4.2021 välisenä aikana, eli vastaamisaikaa kyselyyn oli noin viikko. Kyselytutkimuksen alussa käytettiin demograafisia kysymyksiä, joissa selvitettiin vastaajien ikä, tämänhetkinen työtiimi sekä kuinka monta vuotta on työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa. Näiden kysymysten avulla pystyttiin vertailemaan ja kartoittamaan kyselyn tuloksia työkokemuksen, iän ja tiimin perusteella ja tällä saatiin käsitys siitä, millainen rakenne vastaajista syntyi. Lomakkeen kysymykset luotiin kerätyn tietoperustan ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kysymykset keskitettiin opinnäytetyön tutkimuskysymysten ympärille, joita olivat psykologisen turvallisuuden ilmeneminen assistenttitiimissä, miten tärkeänä ja merkityksellisenä ryhmähenkeä pidetään sekä etätöön ja ryhmähengen vaikutus työn mielekkyyteen.

Kyselylomake luotiin nimettömänä kyselynä, jotta vastaajat vastaisivat totuudenmukaisesti kysymyksiin. Kysymyksiä lomakkeella oli 12 ja kaikki kysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, jotta lomakkeeseen osallistuminen oli nopeampaa kohderyhmälle. Kyselylomakkeen kysymyksistä muut olivat yhden vastauksen kysymyksiä, mutta tiimityön tärkeimmät psykologiset aspektit kohdassa vastaajalle oli annettu kolme vastausvalintaa. Kyselyn viimeisessä kohdassa oli 5-portainen Likert-asteikko, jossa selvitettiin miten paljon samaa tai eri mieltä vastaaja oli toteamukseen. Likertin asteikon kysymyksissä vastaajalle esitettiin tutkittavasta asiasta väittämiä, joihin vastattiin ympyröimällä vaihtoehto, joka kuvaa vastaajan käsitystä asiasta parhaiten. Opinnäytetyön kyselylomakkeessa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, jossa 1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. (Heikkilä 2014.) Kyselylomake ja kysymykset esitellään liitteessä 2.

Kyselylomake testattiin kolmella vastaajalla etukäteen. Näin saatiin arvio vastaamisajan pituudesta, kysymysten toimivuudesta ja selkeydestä. Lomakkeen testaaminen koehenkilöillä on tärkeää, sillä siinä selviää lomakkeen ymmärrettävyys, vastausaika, kysymysten loogisuus ja järjestys, kysymysten kokonaismäärän sopivuus sekä puuttuuko kyselystä jokin oleellinen. (Heikkilä 2014.) Vastaamisaika kyselylomakkeeseen arvioitiin 5 minuutin mittaiseksi ja lopputuloksena keskimääräinen vastausaika oli 5,35 minuuttia. Kyselytutkimus oli mahdollista täyttää mobiililaitteella tai tietokoneella ja lomakkeeseen pääsi linkin kautta, joka lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen yhteydessä kohdehenkilöille. Kyselyn vastausten analysoinnissa hyödynnettiin MS Excel-ohjelmaa, sillä opinnäytetyön tutkija koki sen toimivan parhaiten tutkimuksen kysymysten analysoinnissa ja järjestämisessä.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerrotaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Ensimmäiseksi käydään läpi tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, sekä kartoitetaan vastaajien taustatietoja. Seuraavaksi vertaillaan kyselytutkimuksen tuloksia teoriapohjaa ja peittomatriisitaulukkoa hyödyntäen. Tiimien välisiä eroja analysoidaan ja tuloksia esitetään prosentuaalisina tuloksina vastauksista.

### 5.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja toteutumista, käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti ilmaisee, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoituksena eli sillä mitataan pätevyyttä. Reliabiliteetti ilmaisee miten tarkasti ja luotettavasti ilmiötä mitattiin. Reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siihen on sisältynyt virheitä mittauksessa. Reliabeli tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Jotta saadaan luotettavia tuloksia, on varmistettava, että otos on huolellisesti koottu ja tarpeeksi suuri. Jos kyselylomakkeen kysymysten avulla ei saada vastausta tutkimusongelmaan, tutkimus ei ole onnistunut hyvin. (Vehkalahti 2014, Heikkilä 2014.)

Tämän opinnäytetyötutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti varmistettiin hyvällä tutkimussuunnitelmalla ja selkeällä sekä tarkkaan rajatulla tutkimusongelmalla ja perusjoukolla. Kyselyn korkea vastausprosentti (68 %) tukee tutkimuksen luotettavuutta. Kyselytutkimuksessa tarkoin suunnitellulla saatekirjeellä pyrittiin herättämään vastaajan mielenkiinto. Kyselylomakkeen kysymykset aseteltiin selkeästi ja helppolukuisesti. Lomakkeen rakenne suunniteltiin etenevän johdonmukaisesti. Lomaketta korjailtiin ja muotoiltiin uudelleen monta kertaa, kunnes lopullinen lomake lähetettiin kohderyhmälle. Vastausohjeet laadittiin lomakkeeseen selkeästi ja yksiselitteisesti, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin ja siinä onnistuttiinkin hyvin.

### 5.2 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen sama kyselylomake lähetettiin 35 assistentille ja 2 esimiehelle. Kohderyhmästä 25 henkilöä vastasi kyselyyn määräpäivään mennessä, joten vastausprosentiksi muodostui näin ollen 68 %, joka määritellään hyväksi tulokseksi. Jos vastausprosentti on alle 20 % sitä pidetään heikkona, jos taas vastausprosentti on yli 60 % sitä voidaan pitää hyvänä. (Vilpas nd.) Korkean vastausprosentin kautta vastausten voidaan odottaa kuvas-

tavan todenmukaisesti tiimejä. Kyselytutkimuksen kautta saadut vastaukset antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten tämän johdosta tutkimuksen voidaan katsoa olevan validi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kahden eri assistenttitiimin psykologisen turvallisuuden merkitystä ja ilmenemistä tiimityössä. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden demograafisten erojen vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemiseen ja sen merkitykseen tiimityössä. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin missä tiimissä vastaaja työskentelee. Vastaajista 48 % työskentelee Johdon assistenttipalvelutiimissä, 36 % työpaikkapalvelutiimissä ja 16 % työskentelee molemmissa tiimeissä. Tämän perusteella vastaajat siis jakautuivat melko tasaisesti molempiin tiimeihin. Vastaajien ikäjakaumassa 48 % oli yli 50-vuotiaita, 24 % alle 30-vuotiaita ja 28 % näiden ikäluokkien väliltä.

Ikäryhmä	Osuus %	Kpl
Alle 30	24%	6
31-40	16%	4
41-50	12%	3
Yli 50	48%	12

Kuva 6. Kyselytutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ikäjakauma.

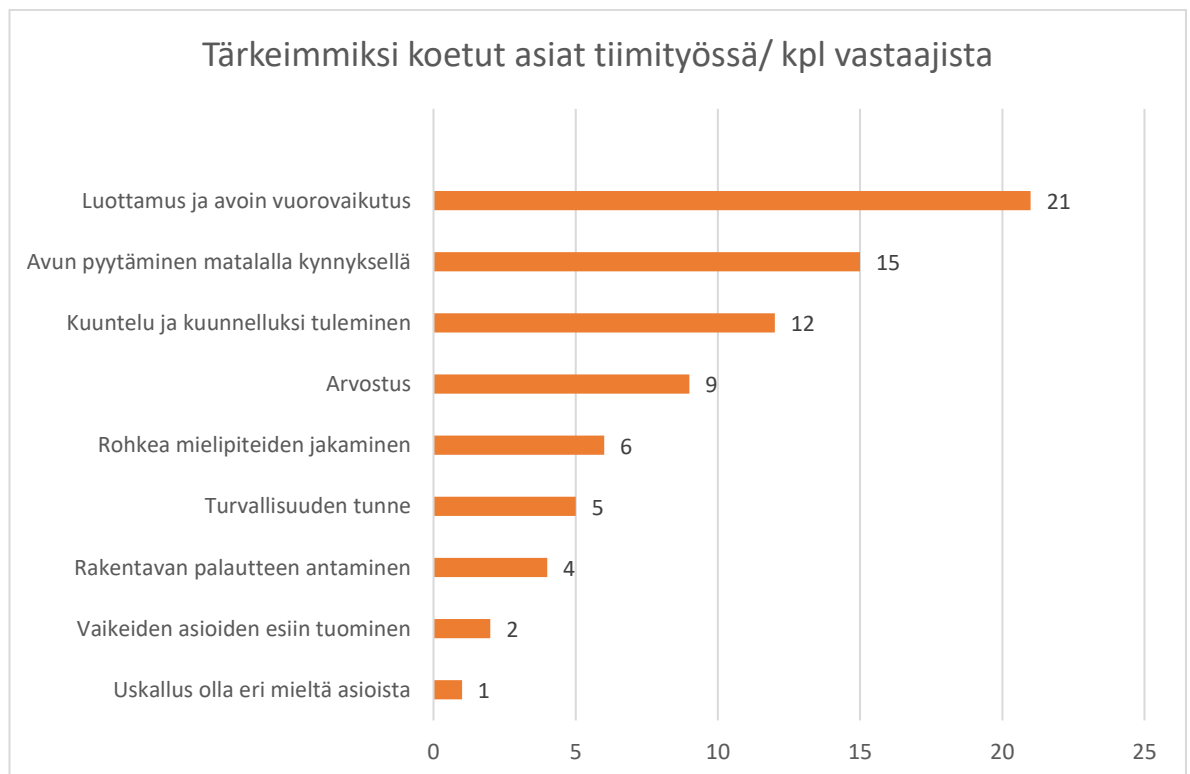
Demograafisissa kysymyksissä kartoitettiin monta vuotta vastaajat ovat työskennelleet OP:lla. Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, 44 % on työskennellyt yli 20 vuotta OP:lla, 36 % alle 5 vuotta ja näiden vuosimäärien väliltä vastaajia 20 %. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, vaikuttaako työntekijän työhistorian pituus toimeksiantajaorganisaatiossa psykologisen turvallisuuden merkityksen tunteeseen tiimityössä. Työhistorian pituudella ei ollut vaikuttavaa merkitystä psykologisen turvallisuuden tunteeseen tiimissä, sillä vastaukset jakautuivat tasaisesti riippumatta siitä, kauan vastaaja oli työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa.

Kyselytutkimusten vastauksissa ei ollut suuria eroavaisuuksia myöskään ikäryhmien välillä. Ainoa huomattava kontrasti oli Likert-asteikon kohdassa, jossa oli väittämä ”Pystyn antamaan helposti rakentavaa palautetta tiimin jäsenille”. Tässä yli 50-vuotiaat kokivat helpommaksi rakentavan palautteen antamisen eikä kukaan heistä ollut täysin eri mieltä

asiasta. Eniten jokseenkin eri mieltä vastauksia tuli tässä kysymyksessä alle 30-vuotiaiden ikäryhmältä. Molempien tiimien jäsenet ovat vastausten mukaan suurin osa useita kertoja oma-aloitteisesti yhteydessä tiimin jäseniin ja toiseksi eniten tähän vastattiin noin kerran päivässä. Ainoastaan kaksi vastaajista vastasi olevansa vain kerran viikossa tai vähemmän yhteydessä tiimin jäseniin oma-aloitteisesti. Tämä tarkoittaa, että tiimissä ollaan hyvin tiiviisti yhteydessä ja se kuvastaa myös avointa kommunikaatiota tiimin jäsenten kesken.

### 5.3 Kyselyn tulokset ja peittomatriisi

Kyselylomakkeen kohdassa 11 pyydettiin vastaajaa valitsemaan yhdeksästä kohdasta kolme heille henkilökohtaisesti tärkeintä asiaa tiimityössä. Selkeästi eniten vastauksia saivat luottamus ja avoin vuorovaikutus (21), avun pyytäminen matalalla kynnyksellä (15) ja kuuntelu ja kuunnelluksi tuleminen (12). Tämä kertoo siitä, että tiimeissä arvostetaan avoimuutta ja luottamusta tiimin jäsenten välillä, sekä auttamiskulttuuri ja kuuntelu ovat merkityksellisiä tiimissä. Vähiten tärkeinä asioina tiimit pitivät uskallusta olla eri mieltä asioista (1), vaikeiden asioiden esiin tuomista (2) ja rakentavan palautteen antamista (4).



Kuva 7. Tärkeimmiksi koetut asiat tiimityössä.

Kaikki vastanneet pitivät yhteydenpitoa tiimin jäseniin yhtenä tärkeimmistä asioista työssä, vain kaksi vastasi tähän, että pitää sitä kivana lisänä työssä, mutta ei niin tärkeänä. Vastaaajista 72 % koki tiimin ryhmähengen vaikuttavan suuressa määrin viihtymiseen työssä. Kuten luvussa 3.5 on kerrottu, tiimissä, jossa tehdään enemmän yhteistyötä, myös ryhmähenki ja yhteydenpito koetaan merkityksellisempänä. Parempi ryhmähenki ja yhteenkuuluvuuden tunne johtavat usein parempaan psykologiseen turvallisuuteen ja ovat siten tiimeissä tavoiteltavia asioita.

Vastaaajista 76 % oli sitä mieltä, ettei etätyö ole ollenkaan nostanut kynnystä olla yhteydessä tiimin muihin jäseniin ja loput 24 % vastasi, että se on vaikuttanut jonkin verran. Puolestaan 56 % vastasi etätyöskentelyn heikentävän yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä ja loppujen 44 % mielestä se ei sitä heikennä.

Tutkimuksen alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tutkimuksen tulokset (luku)
Miten psykologinen turvallisuus ilmenee assistenttitiimeissä?	2. 2,3, 2,4. 3. 3,2	11, 12, 10	5. 5,2, 5,3. 6. 6,2
Pidetäänkö ryhmähenkeä tärkeänä tiimityössä työn viihtyvyyden kannalta?	3. 3,2	6	5. 5,2, 5,3. 7
Vaikuttaako avoin vuorovaikutus työn mielekkyyteen?	3. 3,4, 3,5	11, 12	5. 5,2. 7
Miten ja millä keinoilla psykologista turvallisuutta tulisi edistää assistenttitiimeissä?	2. 2,3. 3. 3,4	11	6. 6,2. 7
Vaikuttaako etätyöskentely omaan hyvinvointiin?	3. 3,5	7, 8, 9	5. 5,2

Kuva 8. Peittomatriisi

Tutkimuksen tulosten tarkastelussa käytetään peittomatriisitaulukkoa (taulukko 8), jonka avulla havainnollistetaan alaongelmien, teoreettisen viitekehysten, kyselyn kysymysten ja

tulosten yhteensovittamista. Peittomatriisin avulla siis selvitetään, onko kyselylomake linjassa tutkimusongelmien kanssa. (Saaranen 2018, 7.)

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten psykologinen turvallisuus ilmenee OP:n kahdessa assistenttitiimissä. Kyselylomakkeen kysymykset 11 ja 12 mittaavat vastaajan psykologisen turvallisuuden tunteen tasoa työtiimissään. Kysymyksessä 11 selvisi, että luottamus ja avoin vuorovaikutus, sekä avun pyytäminen matalalla kynnyksellä ovat tärkeimpinä koetut asiat tiimityössä. Kyselyn kohdassa 12, jossa kysyttiin: ”Miten koet tuntevasi nämä väittämät”, koottiin Likert-asteikkoa hyödyntäen. Siinä tarkoituksena oli hyödyntää samoja väittämiä kuin edellisessä kysymyksessä, jossa valittiin yhdeksästä asiasta kolme itselle tärkeintä asiaa tiimityössä. Näissä kahdessa kysymyksessä käytettiin samoja asioita ja väittämiä, jotta voidaan vertailla, linkittyykö tärkeimmäksi koetut asiat tiimityössä suoraan siihen, miten tiimin jäsen kokee tuntevansa nämä asiat henkilökohtaisesti.

Kysymyksessä 12 pyydettiin vastaajaa merkitsemään Likert-asteikon avulla, miten kokee tuntevansa listatut väittämät. Näistä väittämistä nousi eniten samaa mieltä olevia vastaajia kohdassa: ”Minun on helppo pyytää apua tiimin jäseniltä”, jossa 84 % vastaajista vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä on suoraan verrattavissa edelliseen kysymyksen, jossa avun pyytäminen matalalla kynnyksellä nousi toiseksi tärkeimmiksi koetuiksi asioiksi tiimityössä. Tästä voidaan päätellä, että avun pyytämistä pidetään erityisen tärkeänä tiimityössä ja se myös toteutuu tämänhetkisessä tilanteessa assistenttitiimeissä. Tämä näkyy opinnäytetyön teoriaosuuden kappaleessa 2.4, jossa kerrotaan palaute- ja auttamiskulttuurista tiimeissä. Hyvä palautekulttuuri luo tiimin keskuudessa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja se mahdollistaa yksittäisen työntekijän suorituskyvyn parantumisen.

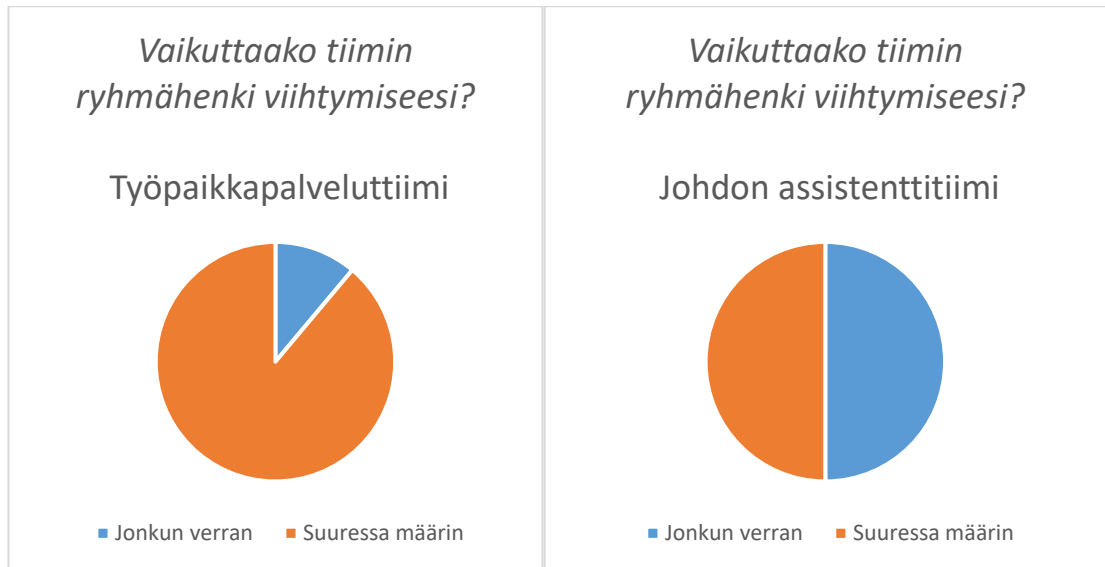
Väittämässä ”Pystyn antamaan helposti rakentavaa palautetta tiimin jäsenille”, vain 16 % olivat täysin samaa mieltä ja 16 % vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä. Tämä on suoraan yhteydessä myös kyselylomakkeen kysymyksen kanssa, jossa valittiin kolme tärkeintä asiaa tiimityössä. Siinä rakentavan palautteen antamista pidettiin yhtenä vähiten merkittävistä asioista tiimityössä. Tässä kohtaa voidaan todeta, että asiat, joita pidetään vähiten merkittävämpänä tiimityössä, toteutuvat myös heikoiten kohderyhmän tiimeissä, kun taas asiat, jotka koetaan tärkeimpänä, toteutuvat myös tiimityössä parhaiten. Palaute on työssä välttämätöntä kasvun, kehityksen ja parantamisen kannalta ja se luo polun jatkuvaan oppimiseen ja innovointiin. Kun palautteen vastaanottaja tuntee olonsa turvallisiksi tiimissä, on helpompaa oppia virheistään nolostumisen sijaan.

Kyselylomakkeen kysymyksiä 11 ja 12 tukee opinnäytetyön teoriassa käydyt asiat kappaleissa 2 ja 3. Toisessa kappaleessa kohdassa 2.3 ”Assistentin työ tiimissä”, kerrotaan assistentin työstä tiimissä. Kappaleessa kerrotaan tiimiälystä ja tiimin jäsenten kykyjen ja tiedon hyödyntämisen tärkeydestä. Työntekijät oppivat tiimissä toisiltaan ja siksi avoin vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä asioista tiimityössä, se näkyy niin teoriassa, kuin myös kyselylomakkeen vastauksissa. Kappaleessa 3.2 kerrotaan psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä tiimissä. Psykologinen turvallisuus ilmenee työtiimissä vuorovaikutuksen avoimuutena ja kunnioitettavana suhtautumisena erilaisuuteen. Toimivassa tiimissä toisia autetaan tiimin jäsenten henkisen ja psykologisen läsnäolon merkitys korostuu.

#### **5.4 Tiimien väliset erot**

Tutkimuksen yhtenä osana haluttiin saada selville assistenttitiimien välisiä eroja psykologisen turvallisuuden merkityksestä. Tässä kappaleessa puhutaan kahdesta tutkimuksen kohteena olevasta tiimistä: työpaikkapalvelutiimi ja johdon assistenttitiimi.

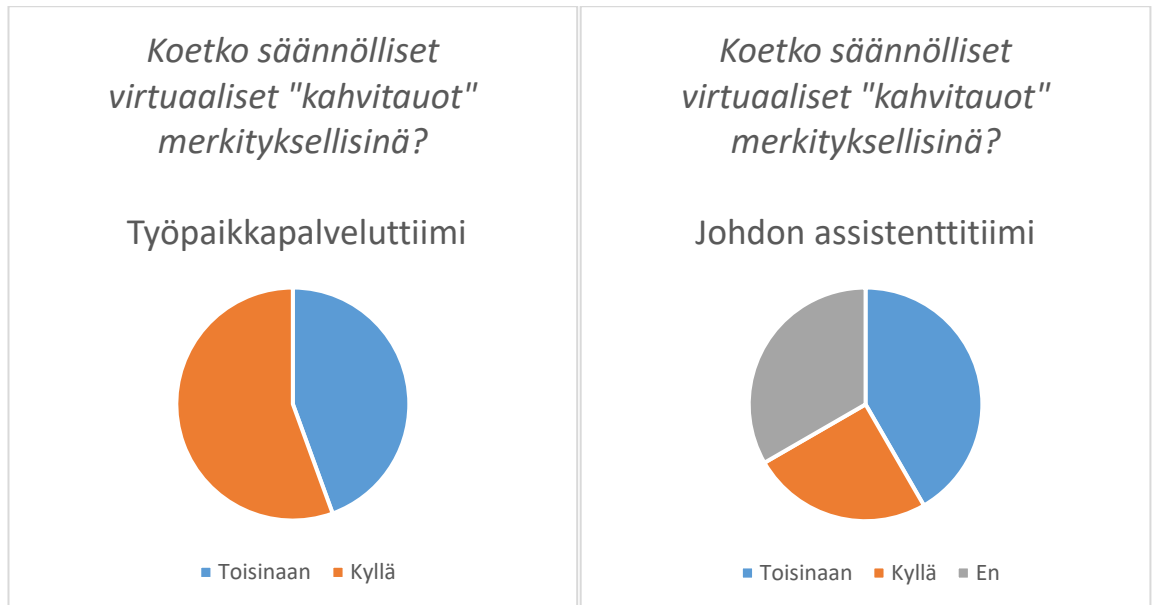
Työpaikkapalvelutiimissä jokainen vastaaja koki yhteydenpidon tiimin jäseniin olevan yksi tärkeimmistä asioista työssä. Johdon assistenttitiimissä suurin osa vastasi muuten samalla tavalla, mutta muutama vastaaja koki sen vain kivana lisänä työssä, mutta ei niin tärkeänä. Tämä voi näyttäytyä siten, että johdon assistenttitiimissä työskennellään enemmän määrin johtajien kanssa, sillä johdon assistentti tekee paljon kahdenkeskeistä yhteistyötä johtajan kanssa. Työpaikkapalvelutiimissä suoritetaan enemmän palveluita suuremmille kokonaisuuksille tiimityöskentelyä hyödyntäen. Tämän johdosta työpaikkapalvelutiimi voi kokea yhteydenpidon tiimin muihin jäseniin merkityksellisempänä asiana jokapäiväisessä työssä. Sama kontrasti näkyy myös seuraavassa kysymyksessä, jossa kysyttiin vaikuttaako tiimin ryhmähenki omaan viihtymiseen. Vain yksi henkilö työpaikkapalvelutiimistä vastasi jonkun verran ja loput vastasivat, että se vaikuttaa suurella määrin. Johdon assistenttitiimissä taas vain 40% vastasi suurella määrin ja loput 60 % vastasivat jonkun verran. Jäsenet, jotka työskentelevät molemmissa tiimeissä vastasivat samaan kysymykseen 25 % kyllä ja 75 % toisinaan.



Kuva 9. Vaikuttaako tiimin ryhmähenki viihtymiseesi?

Kyselylomakkeen kysymyksessä 6 kysyttiin ”Vaikuttaako tiimin ryhmähenki viihtymiseesi?”. Tämän kysymyksen vastauksissa selvisi, että työpaikkapalvelutiimin jäsenien viihtyvyyteen vaikuttaa enemmässä määrin tiimin ryhmähenki, kuin johdon assistenttitiimissä. Molemmissa tiimeissä työskentelevät 4 henkilöä vastasivat kaikki, että tiimin ryhmähenki vaikuttaa suuressa määrin viihtymiseen työssä.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tiimissä tämä työkuvion erilaisuus välittyy myös työnjäsenten kokemaan ryhmähengen merkitykseen työssä. Tiimissä, jossa tehdään enemmän yhteistyötä, myös ryhmähenki ja yhteydenpito koetaan merkityksellisempänä. Parempi ryhmähenki ja yhteenkuuluvuuden tunne johtaa usein parempaan psykologiseen turvallisuuteen ja on tiimeissä tavoiteltavan arvoinen asia.



Kuva 10. Koetko säännölliset virtuaaliset "kahvitauot" merkityksellisinä?

Säännölliset epäviralliset kahvitauot koettiin merkityksellisempänä työpaikkapalvelutiimissä, jossa yli puolet vastasivat kokevansa ne merkityksellisenä ja loput vastasivat kokevansa ne toisinaan merkityksellisenä. Johdon assistenttitiimissä samassa kysymyksessä 4 henkilöä ei kokenut epävirallisia kahvitaukoja lainkaan merkityksellisenä ja loput vastasivat, että kokevat ne merkityksellisenä ja toisinaan merkityksellisenä. Tästä voidaan taas todeta, että tiimien välillä esiintyy pientä eroa, mikä voi osittain johtua tiimien erilaisten rakenteiden takia. Vastaukset ovat silti tasaisia, sillä johdon assistenttitiimissä on enemmän vastaajia, joten vastauksissakin on enemmän hajontaa.

Tiimin turvallisuuden tunnetta pidettiin työpaikkapalvelutiimissä tärkeämpänä, kuin johdon assistenttitiimissä. Kysymyksen 12 väittämässä "Turvallisuuden tunne on minulle tärkeää tiimissä", muut työpaikkapalvelutiimissä vastasivat täysin samaa mieltä ja vain yksi vastasi jokseenkin samaa mieltä. Johdon assistenttitiimissä taas tähän väittämään kolme henkilöä vastasi ei samaa eikä eri mieltä, ja vain kolme vastasi täysin samaa mieltä. Tässä kohdassa voidaan todeta, että vastaukset ovat linjassa muiden kysymysten vastauksien kanssa. Työpaikkapalvelutiimissä koetaan yhteydenpito, epäviralliset kahvitauot ja turvallisuuden tunne todella tärkeinä, kun taas osa johdon assistenttitiimissä eivät koe näitä asioita niin merkityksellisinä itselleen työssä.

Tiimin psykologiseen turvallisuuteen voi vaikuttaa heikentävästi myös se, jos tiimissä on paljon henkilöitä, jotka eivät koe esimerkiksi epävirallisia kahvitaukoja merkityksellisinä, eivätkä osallistu tällaisiin yhteisiin hetkiin. Jos osa tiimin jäsenistä eristäytyy jatkuvasti

muista, se voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin yhteishenkeen ja avoimeen ilmapiiriin. Erityisen paljon tämä korostuu paikan päällä tapahtuvissa tapaamisissa, joissa ei ole pakollista läsnäoloa, mutta tämä vaikuttaa myös virtuaalitapaamisten kohdalla.

Tiimien vastauksissa ei ollut suuria eroavaisuuksia ja vastausten perusteella molemmissa tiimeissä psykologisen turvallisuuden taso on korkealla. Kuten luvussa 3.2 tarkemmin kerrotaan, työntekijöiden on ensin tärkeää tuntea olevansa mukana ja hyväksytyjä ryhmässä, jonka jälkeen he kokevat olonsa turvalliseksi ja ovat valmiina oppimaan ja osallistumaan.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset ja kehittämisideat. Lopuksi arvioin opinnäyte-työprosessia ja omaa oppimista tutkimuksen aikana.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus kysymyksiin: Miten psykologinen turvallisuus ilmenee assistenttitiimeissä?, ”Pidetäänkö ryhmähenkeä tärkeänä työssä työn viihtyvyyden kannalta?”, ”Vaikuttaako etätyöskentely omaan hyvinvointiin?”, ”Vaikuttaako hyvä ryhmähenki työn mielekkyyteen?” ja ” Miten ja millä keinoilla psykologista turvallisuutta tulisi edistää assistenttitiimeissä?”. Tutkimuksessa tutkittiin ensin psykologisen turvallisuuden merkitystä ja vaikutusta yksilöön, tiimiin ja organisaatioon sekä määriteltiin assistentin työtä yksilönä ja tiimissä. Näin saatiin kokonaiskuva tutkimuksesta.

Psykologinen turvallisuus ilmenee OP:n assistenttitiimeissä siten, että luottamusta ja avointa tiimihenkeä pidetään merkityksellisenä asiana ja tiimin jäseniin koetaan voivan olla yhteydessä matalalla kynnyksellä. Vastaaajista 84 % oli sitä mieltä, että tärkein asia tiimityöskentelyssä on luottamus ja avoin vuorovaikutus ja nämä asiat myös toteutuvat tutkittavissa tiimeissä. Avun pyytäminen tiimissä nousi toiseksi tärkeimmistä asioista luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen jälkeen ja sen koettiin myös toteutuvan tiimissä. Vastaaajista 84 % koki, että avun pyytäminen tiimin jäseniltä on helppoa. 80 % vastaaajista koki myös, että pystyy peloitta kysymään tiimiltään ”tyhmiä kysymyksiä”. Tämä osoittaa, että psykologisen turvallisuuden taso OP:n assistenttitiimissä on korkealla.

Tutkittavien tiimien kohdalla etätyöskentely ei vaikuttanut suuresti tiimin jäsenten hyvinvointiin. Koronapandemian myötä kaikki tutkimuksen kohteena olleet assistentit ovat tehneet ainakin jossain määrin etätyötä enemmän kuin ennen, joten tämä oli merkittävä tieto siinä suhteessa, ettei ainakaan tutkittavissa tiimeissä tämä heikentänyt merkittävästä psykologisen turvallisuuden tunnetta.

Tiimissä, jossa tehtiin enemmän yksilötyötä ja työtä johtajan assistenttina, ryhmähenkeä ei pidetty niin tärkeänä kuin toisessa tiimissä, jossa yhteistyötä tehdään päivittäin enemmän. Silti molemmissa tiimeissä koettiin, että hyvä ryhmähenki vaikuttaisi positiivisesti työn viihtyvyyteen. Tiimissä työskentelevien, mutta kuitenkin enemmän yksilötyötä tekevien työntekijöiden yhteistyön lisääminen ja ryhmähengen parantaminen voisi siis parantaa entisestään korkeaa psykologisen turvallisuuden tasoa ja työn mielekkyyttä. Tämän

perusteella jo ennestään hyvän ryhmähengen parantamiseksi voitaisiin lisätä lisää yhteistyötä, jotta saataisiin parannettua työn mielekkyyden ja psykologisen turvallisuuden tasoa.

Jatkotutkimuskohteena aiheelle olisi mielenkiintoista tiimiesimiehen näkökulma psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksista tiimiin ja työntekoon. Tämän lisäksi voitaisiin jatkaa aiheen tutkimista henkilöstöpalveluiden ja esimiehen näkökulmasta. Miten he tukevat tiimiesimiehiä psykologisen turvallisuuden luomisessa ja mitä tukea ja koulutusta esimiehet tarvitsevat, jotta onnistuvat luomaan psykologista turvallisuutta omassa esimiestyössään.

## **6.2 Prosessin arviointi ja oma oppiminen**

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen etenemistä ja arviointia. Lisäksi pohditaan myös opinnäytetyöprosessin haasteita ja aikataulua ja siinä pysymistä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi helmikuussa 2021, jolloin päätettiin aihe ja tehtiin suunnitelma ja aikataulu. Työ valmistui toukokuussa 2021. Kyselylomake valittiin hyväksi tavaksi kerätä aineistoa, sillä sen avulla saatiin tarkasti tietoa psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä assistenttitiimeissä. Kyselylomakkeesta saatiin vastaajilta hyvää palautetta ja vastaukset antoivat paljon merkittävää tietoa tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeen vastauksia oli mielenkiintoista analysoida ja vertailla ja oli hienoa huomata, miten positiiviseksi toimeksiantajaorganisaation assistentit kokivat psykologisen turvallisuuden tiimeissään.

Oman oppimisen näkökulmasta tämän opinnäytetyön aihe osoittautui todella mielenkiintoiseksi, opettavaiseksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi tämänhetkisessä työelämässä. Opinnäytetyön aikataulu suunniteltiin tarkasti viikkotasolla ja työ pysyi joka vaiheessa aikataulussa. Aihe oli mietitty tarkkaan ja siitä keskusteltiin koulun opinnäytetyöohjaajan ja toimeksiantajaorganisaation opinnäytetyöohjaajan sekä esihenkilön kanssa. Opinnäytetyön aihe pysyi samana koko prosessin ajan. Tutkittava aihe oli alusta lähtien itselleni mielenkiintoinen ja siksi koen onnistuneeni hyvin tutkimaan aihealuetta laajasti eri lähteitä hyödyntäen. Aikataulu oli tiukka ja kokopäiväinen työharjoittelu opinnäytetyön kanssa samanaikaisesti oli ajoittain väsyttävää, mutta käytin tehokkaasti viikonloput ja arki-iltoja opinnäytetyöprojektin työstämiseen. Prosessi eteni sujuvasti ja suurimmilta epätoivon hetkiltä vältyttiin, vaikka muutamana päivänä väsymys painoi eikä ajatus kulkenut tehokkaasti. Otin alusta alkaen positiivisen asenteen opinnäytetyöprosessiin ja uskon sen auttaneen minua paljon prosessin eri vaiheissa ja etenemisessä. Kyselylomakkeen kysymysten hiomisessa

meni enemmän aikaa kuin osasin odottaa. Lopullinen lomake oli jännittävää lähettää kohderyhmälle. Sain kyselylomakkeesta ja aiheesta kuitenkin positiivista palautetta kohderyhmältä ja koin kyselyn onnistuneen hyvin.

Haasteeksi muodostui ajoittain liika asioiden toistaminen, jota muotoilin useaan otteeseen opinnäytetyössäni. Joihinkin lähteisiin ja kirjallisuuteen uppouduin työn tekemisen aikana lähes liikaa ja saatoin innostua kirjoittamaan ajoittain ohi aiheen. Tämä vaati jatkuvaa opinnäytetyön läpilukemista ja tiivistämistä, sillä halusin, että työ on kompakti ja sisällöltään laadukas. Lähdekirjallisuutta löysin paljon Haaga-Helian kirjastosta ja verkkokirjastoista sekä sain hyviä kirjoja lainaksi työpaikan opinnäyteohjaajaltani. Keskustelin paljon aiheesta myös ystävieni kanssa ja aihe herätti paljon pohdintaa, ajatuksia ja kokemuksia työelämän eri tiimeistä ja viihtyvyyden merkityksestä työssä. Koen oppineeni paljon opinnäytetyöprosessista ja psykologisesta turvallisuudesta.

## Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Luettavissa: Palaute kuuluu kaikille | 3AMK-kirjastot | HH Finna - Haaga-Helian verkkokirjasto. Luettu: 2.3.2021.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon, Alma Talent Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:PSYKOLOGI-NEN\(\(20\)TURVALLISUUS\(\(20\)TY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:PSYKOLOGI-NEN((20)TURVALLISUUS((20)TY((d6)SS((c4)((20)/piste:b4). Luettu: 3.3.2021.

Baer, M., & Frese, M. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/10.1002/job.179>. Luettu: 3.4.2021.

Center for Creative Leadership. 2020. Luettavissa: What Is Psychological Safety at Work? | CCL. Luettu: 9.3.2021.

Clark, T, R. 2019. The 4 Stages of psychological safety. Luettu: 24.4.2021.

CFI Institute. Luettavissa: Constructive Feedback - Learn How to Effectively Give Feedback (corporatefinanceinstitute.com) Luettu: 8.3.2021.

Edmondson, A. 2018. The Fearless Organization, Wiley. [E-kirja]. Luettavissa: PART II: Psychological Safety at Work - The Fearless Organization (oreilly.com). Luettu: 4.3.2021.

Edmondson, A. 2020a. The impact of Covid-19 on psychological safety in the workplace. Kuunneltavissa: The impact of Covid-19 on psychological safety in the workplace | HSTalks (haaga-helia.fi). Kuunneltu: 6.3.2021.

Edmondson, A. 2020b. (2) The psychological safety imperative. Kuunneltavissa: The psychological safety imperative | Haaga-Helia ammattikorkeakoulu | HH Finna - Haaga-Helian verkkokirjasto. Kuunneltu: 10.3.2021.

Edmondson, A & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. 23-43. Luettavissa: (PDF) Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct (researchgate.net). Luettu: 6.3.2021.

Edmondson, A & Daley, G. 2020. How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. Luettavissa: How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings (hbr.org) Luettu: 13.3.2021.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1111/peps.12183>. Luettu: 26.3.2021.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: Dia 1 (tilastollinentutkimus.fi) Luettu: 2.5.2021. Luettu:27.4.2021.

Hoggan, K. 2020. The Importance of a Feedback Culture. Luettavissa: The Importance of a Feedback Culture (thriveglobal.com). Luettu: 26.3.2021.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Luettavissa: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (haaga-helia.fi). Luettu: 1.5.2021.

Järvinen, P, T., Rantala, J & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum. Luettu: 29.4.2021.

Karjalainen, P. 2013. Management Assistant 2020. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettu: 30.4.2021.

Kark, R & Carmeli, A. 2008. Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. Luettavissa: Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net). Luettu: 20.4.2021.

Katzenbach, J, R & Smith, D, K. 2008. The discipline of teams. Harvard Business Press Boston, Massachusetts. Luettu: 20.4.2021.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Luettu: 19.4.2021.

- Kärnä, E. 2016a. Assistentti on tärkeä strateginen toimija. Aito HSO jäsenlehti. Luettu: 20.4.2021.
- Kärnä, E. 2016b. Strategy From Managers` Toy to Practitioners` Tool to successful Implementation. Jyväskylän yliopisto. Luettu: 29.4.2021.
- Kraut, A., Yarris, L. M., & Sargeant, J. 2015. Feedback: Cultivating a Positive Culture. *Journal of graduate medical education*, 7(2), 262–264. Luettavissa: <https://doi.org/10.4300/JGME-D-15-00103.1>. Luettu: 5.4.2021.
- Lehterikorpi, K. 2017. Assistentin työn tulevaisuus digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112718466>. Luettu: 21.3.2021.
- Leppälä, H. 2012. Johdon assistentti ja muutosvoimat vuoteen 2020 mennessä. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012121319401>. Luettu: 2.4.2021.
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2017. Johda ihmistä Psykologiaa johtajille. Luettu: 30.4.2021.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. työhyvinvointitaitojen kirja. Pro Tammi. Luettu: 12.4.2021.
- Mälkiä, E. 2019. Työyhteisön vuorovaikutustaidot osa 1: Palautetaidot. Luettavissa: Työyhteisön vuorovaikutustaidot osa 1: Palautetaidot – Suomen Puheopisto Luettu: 21.3.2021.
- Namazie, P. 2019. Why a Feedback Culture Matters – And How to Establish It. Luettavissa: Why a Feedback Culture Matters – And How to Establish It - EUNEP. Luettu: 2.4.2021.
- OP Ryhmä. 2020a. OP Ryhmän vuosi 2020. Luettavissa: <https://www.op.fi/documents/209474/36185762/OP+Ryhm%C3%A4n+vuosi+2020/b25f0fd5-ce3d-1443-cb2e-99510123f55f>. Luettu: 23.2.2021.
- OP Ryhmä. 2020b. Luettavissa: Tietoa ryhmästä - OP Ryhmä | OP. Luettu: 19.4.2021.
- Pajunen, R. 2018. Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista – 8 keinoa parempaan palautteeseen. Luettavissa: HR viesti 2021 | Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista. Luettu: 29.3.2021.

Pajuriutta, S. 2021. Näkymätön töissä. Helsingin Sanomat. Luettu: 19.4.2021.

Perlow, L & Weeks, J. 2002. Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 345-361.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi/2048/10.1002/job.150>. Luettu: 24.4.2021.

Pirhonen, J. 1997. Sihteerin työ ja työelämän tarpeet. Teoksessa Kärki, M. (toim.). 60-luvun sihteeristä 2000-luvun assistentiksi. HSO-koulutuksen kiitorata. Helsingin Sihteeripisto vuosina 1967-1997, s. 61–62. Helsingin Sihteeripiston kannatusyhdistys r.y. Helsinki. Luettu: 1.5.2021.

Puurtinen, E. 2020. Miksi työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota, Coronaria. Luettavissa: <https://www.tietotaitogroup.fi/uutinen/lue/miksi-tyoeyhteisoon-psykologiseen-turvallisuuteen-kannattaa-kiinnittaeae-huomiota/>. Luettu: 1.4.2021.

Rantanen, J & Rauhala, I. 2020. Psykologinen turvallisuus. Coaching työelämässä-webinaarisarja. Kuunneltavissa: <https://www.bci.fi/coaching-tyoelamassa-webinaari-psykologisen-turvallisuuden-johtaminen-poikkeusolosuhteissa/> Kuunneltu: 28.4.2021.

Ratsula, N & Viljanen, S. 2020. Missä kantimissa työyhteisössäsi on psykologinen turvallisuus. Luettavissa: <https://blog.oppia.fi/2020/02/06/missa-kantimissa-tyoyhteisossasi-on-psykologinen-turvallisuus/>. Luettu: 25.3.2021.

Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy Helsinki. Luettu: 30.4.2021.

Robertson, I & Cooper, C. 2011. Well-being Productivity and Happiness at Work. Psychological well-being. Palgrave Macmillan. Luettu: 3.4.2021.

Rozovsky, J. 2015. The five keys to a successful Google team, Rework. Luettavissa: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>. Luettu: 27.2.2021.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Luettavissa: Coachin työkalupakki (haaga-helia.fi). Luettu: 3.4.2021.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksu tiimissä. Kauppakamari. Luettu: 1.5.2021.

Saaranen, P. 2018. Kyselylomakkeen laatimisesta. Luettu: 2.5.2021.

Salmivaara, V., Martela, F & Heikkilä, J. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus. Luettavissa: 100037-Artikkelin teksti-175464-1-10-20201127.pdf. Luettu: 25.3.2021.

Sanastokeskus TSK. TEPA Termipankki. liikkuva työ | TEPA-termipankki (erikoisalojen sanasto- ja sanakirjakokoelma). Luettu: 1.5.2021.

Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen, Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>. Luettu: 1.3.2021.

Thorpe, N. Planday. Luettavissa: Why giving your team feedback is so important (planday.com). Luettu: 4.4.2021.

Tilastokeskus. Tiimityö | Käsitteet | Tilastokeskus (stat.fi). Luettu: 1.5.2021.

Tirkkonen, A. 2019. Tiimiällyn hyödyntäminen tulevaisuuden työelämässä. Lähde: Tiimiällyn hyödyntäminen tulevaisuuden työelämässä – Proakatemia esseebankki. Luettu: 20.3.2021.

Tuorinsuo-Byman, S. 2008. European management assistants - Work, challenges and the future. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettu: 30.4.2021.

Uusikumpu, U. 2020. Assistenttityön uudet roolit ja muuttuva työ koronakriisin keskellä. Luettavissa: Assistenttityön uudet roolit ja muuttuva työ koronakriisin keskellä (toimistosisit.fi). Luettu: 3.4.2021.

Vehkalahti, K. 2014. Luettavissa: Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät (helsinki.fi). Luettu: 16.4.2021.

Vilpas, P. Metropolia. Luettavissa: Moniste.pdf (metropolia.fi). Luettu: 16.4.2021.

Vuori, J & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 - Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettu: 29.4.2021.

Yli-Kaitala K & Toivainen M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä, Työterveyslaitos. Luettavissa:[https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta\\_toissa-psykologinen\\_turvallisuus\\_tyoyhteisossa.pdf](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa-psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf). Luettu: 21.3.2021.



## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen työharjoittelijana OP:n Assistentti- ja tukipalveluissa. Teen opinnäytetyötä aiheesta psykologinen turvallisuus. Kyselyn avulla kerään tietoa psykologinen turvallisuuden ilmenemisestä ja merkityksestä assistenttitiimeissä.

Toivon, että jokainen vastaisi tähän kyselyyn, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavia ja totuudenmukaisia. Kyselylomakkeen vastausaika umpeutuu ensi keskiviikkona **14.4.2021**.

Kyselylomakkeeseen vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia.

Linkki lomakkeeseen:

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa päivää! 😊

Ystävällisin terveisin

Elisa Nikolov

assistenttiharjoittelija

OP Osuuskunta, Assistentti- ja tukipalvelut

Gebhardinaukio 1

## Liite 2. Kyselylomake

# Kysely psykologisen turvallisuuden merkityksestä

Opinnäytetyön tutkimukseen tarkoitettava kysely koskien psykologista turvallisuutta assistenttitiimeissä. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Psykologinen turvallisuus on osa työhyvinvointia. Se tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että kokee voivansa olla oma itsensä ja pystyy ilmaisemaan itseään pelkäämättä, että ympärillä olevat ihmiset tuomitsevat tai käyttävät luottamusta väärin.

...

1. Missä tiimissä pääasiallisesti työskentelet?

- Johdon assistenttipalvelut
- Työpaikkapalvelut (YDIN-tiimi, pääkäyttäjäpalvelut, sujuvan arjen tukipalvelut)
- Molemmat

2. Minkä ikäinen olet?

- Alle 30
- 31-40
- 41-50
- Yli 50

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt OP:illa?

- Alle 5
- 5-10
- 10-20
- Yli 20

4. Kuinka usein olet oma-aloitteisesti yhteydessä tiimisi jäseniin?

- Useita kertoja päivässä
- Noin kerran päivässä
- Joka toinen päivä
- Kerran viikossa tai vähemmän

5. Millaisena pidät yhteydenpitoa tiimisi jäseniin?

- Yhtenä tärkeimmistä asioista työssä
- Kivana lisänä työssä, mutta ei niin tärkeänä
- Ei niin merkityksellisenä työn kannalta

6. Vaikuttaako tiimin ryhmähenki viihtymiseesi?

- Suuressa määrin
- Jonkun verran
- Ei ollenkaan

7. Onko etätyö nostanut kynnystä ottaa yhteyttä tiimin muihin jäseniin?

- Kyllä
- Jonkun verran
- Ei ollenkaan

8. Heikentääkö etätyöskentely yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä?

- Kyllä
- Jonkun verran
- Ei

9. Koetko säännölliset virtuaaliset epäviralliset "kahvitauot" merkityksellisinä?

- Kyllä
- Toisinaan
- En

10. Koetko työskenteleväsi tehokkaammin tiimissä vai yksin?

- Yksin
- Tiimissä
- Molemmissa

11. Seuraavat asiat ovat tärkeitä tiimityössä. Valitse näistä kolme henkilökohtaisesti sinulle tärkeintä.

- Luottamus ja avoin vuorovaikutus
- Rohkea mielipiteiden jakaminen
- Uskallus olla eri mieltä asioista
- Avun pyytäminen matalalla kynnyksellä
- Vaikeiden asioiden esiin tuominen
- Arvostus
- Rakentavan palautteen antaminen
- Kuuntelu ja kuunnelluksi tuleminen
- Turvallisuuden tunne

12. Miten koet tuntevasi nämä väittämät?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Luotan tiimin jäseniin ja vuorovaikutus on avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehdotan uusia ideoita ja kerron rohkeasti mielipiteeni tiimissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pelkää kysyä "tyhmiä kysymyksiä".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan olla eri mieltä tiimin jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo pyytää apua tiimin jäseniltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo keskustella tiimissäni vaikeista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että tiimin jäsenet arvostavat ja hyödyntävät taitojani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn antamaan helposti rakentavaa palautetta tiimin jäsenille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimitapaamisissa asioitani kuunnellaan ja niiden pohtimiseen syvennytään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuuden tunne on minulle tärkeää tiimissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>