

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Pekonen, A-E. & Ruokonen, M. (2021) Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani? TAMKjournal, 25.10.2021.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/miten-voin-edistaa-psykologista-turvallisuutta-organisaatiossani-anna-elina-pekonen-ja-maria-ruokonen/>

Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani? | Anna-Elina Pekonen ja Maria Ruokonen

25.10.2021



Modernissa työ- ja toimintaympäristössä yhteistyötä tehdään systemisesti, yli tiimi-, organisaatio- ja toimialarajojen. Monialaisia osaajatiimejä tarvitaan yhä enemmän ja tiimit, joissa vallitsee psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, ovat organisaatioiden kestäväen tulevaisuuden kannalta avaintekijöitä. Ymmärtämällä psykologisen turvallisuuden merkityksen ja sitä edistävä tekijät, voimme luoda työyhteisöllemme paremman työympäristön ja lisätä työn tuloksellisuutta.

Johdanto

Tässä artikkelissa luomme tutkimukseen ja tutkimuskirjallisuuteen perustuvan katsauksen psykologiseen turvallisuuteen työympäristössä. Pohdimme, miten tiimin esihenkilöinä ja jäseninä jokainen voi edistää yhteisönsä erilaisten tiimien psykologisen turvallisuuden tunnetta. Artikkelin lopussa esitellään muistilista psykologisen turvallisuuden edistämiseksi esihenkilön tai valmentajan roolissa.

Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tiimin jäsenten jaettua tunnetta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Tällöin tiimin jäsenet voivat ilman pelkoa nolatuksi, torjutuksi tai rangaistuksi tulemista tuoda esiin mielipiteitään ja ottaa puheeksi vaikeita asioita. Psykologisesti turvallisessa tiimissä voi pyytää apua ja palautetta, varmistaa asioita sekä ilmaista mielipiteitä, ideoita, epäilyksiä, huolia ja ongelmakohtia ilman pelkoa ja huolimatta siitä, että voi itse vaikuttaa naurettavalta. Myös virheiden tekeminen ja niistä puhuminen on tällaisessa tiimissä turvallista. (Edmondson 1999.)

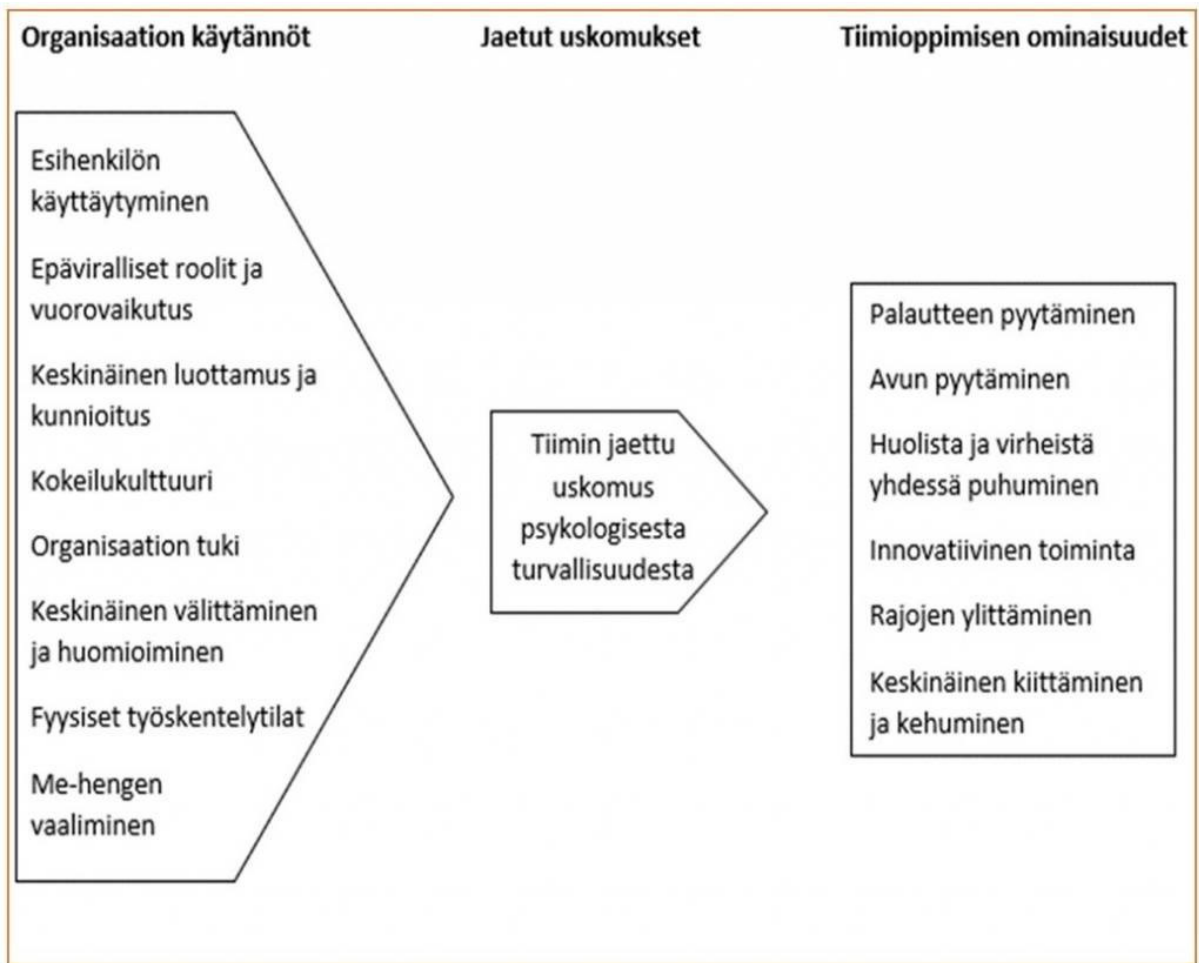
Tiimissä jokaisella jäsenellä on omia uskomuksiaan, näkemyksiään, mielipiteitään, toiveitaan sekä omat huolensa ja kipupisteensä. Jokainen myös haluaa tuntea itsensä arvostetuksi ja päteväksi. (Lehtisaari & Ruokonen, 2019.) Aiemmissä tutkimuksissa psykologisella turvallisuudella on todettu olevan olennainen merkitys tiimin jäsenten sitoutumiseen, suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen, organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämiseen (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017: 140–141) sekä tiimin jäsenten myönteiseen asenteeseen tiimityötä kohtaan (Newman, Donohue & Nathan 2017: 527).

Google on tutkinut Aristoteles-projektissaan huipputiimin syntymistä sekä huipputiimien takana vaikuttavia menestystekijöitä. Projektin tutkijat löysivät viisi avaintekijää, jotka erottavat huipputiimit muista tiimeistä. Huipputiimeissä korostuivat jäsenten välinen luottamus tiimin muiden jäsenten laadukkaaseen suoriutumiseen, selkeät roolijaot ja tavoitteet sekä merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden tunne omaa työtä kohtaan. Avaintekijöistä tärkeimmäksi muodostui psykologinen turvallisuus, joka tukee myös muiden avaintekijöiden toteutumista. (Rozovsky 2015.) Huipputiimeissä tiimiläiset kuuntelevat toisiaan sekä havaitsevat tiimissä ilmeneviä tunteita ja tarpeita (Duhigg 2016).

Otalan (2018) mukaan psykologista turvallisuutta on edistettävä jo tiimin käynnistysvaiheen alusta alkaen. Psykologisen turvallisuuden tunteen muotoutumisessa on olennaista tiimin jäsenten välinen empatia, sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen tai tehtävään, yhdessä tekeminen sekä selkeät pelisäännöt, jotka sisältävät muun muassa käytänteet yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Psykologinen turvallisuus näkyy tiimin kulttuurissa ja ilmapiirissä siten, että yhteiselle ajattelulle on luotu tilaa ja tiimi hyödyntää yhteisen ajattelun työkaluja (Ojala 2018: 153–154).

Psykologinen turvallisuus työympäristössä?

Jatkuvasti muuttuvassa työ- ja toimintaympäristössä on tyypillistä, että työtä tehdään yli tiimi- ja organisaatorajojen ja tarvitaan yhä enemmän monialaista osaamista. Asiantuntijoista muodostetaan monialaisia osajatiimejä kehittämään yhdessä uutta. Monialaiset asiantuntijatiimit, joissa vallitsee psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, ovat organisaatioiden kehittymisen ja kestäväen tulevaisuuden kannalta olennainen tekijä. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri mahdollistaa tiimeissä jatkuvaa oppimista ja lisää innovatiivisuutta. Erilaisuuden näkeminen tiimin voimavarana antaa tiimille hyvät lähtökohdat onnistuneelle tiimityölle. Psykologisella turvallisuudella on useiden tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus tiimien tehokkuuteen (esim. Edmondson, 1999; Lehtisaari & Ruokonen, 2019 & Pekonen, 2021).



Kuva 1 Tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ja tiimioppimisen ominaisuudet (Edmondson 2003; Lehtisaari & Ruokonen 2019)

Tutkimusten mukaan oheisen kuvion (Kuva 1) mukaisilla organisaation käytännöillä pystytään rakentamaan jaettua uskomusta tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Mallin mukaiset organisaation käytännöt kuten esihenkilön käyttäytyminen, epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja kunnioitus, kokeilukulttuuri, organisaation tuki, keskinäinen välittäminen ja huomioiminen, fyysiset työskentelytilat sekä me-hengen vaaliminen edistävät tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä ja edelleen tiimioppista. Tiimioppiminen näkyy esimerkiksi palautteen ja avun pyytämisenä, huolista ja virheistä yhdessä puhumisena, innovatiivisena toimintana, rajojen ylittämisenä sekä keskinäisenä kiittämisenä ja kehumisena. Mitä vahvemmin tiimioppimisen ominaisuuksia ja niitä vahvistavaa psykologista turvallisuutta tiimissä on, sitä kehitysmuotoisempi, oppimiskykyisempi ja monipuolisesti toimintaansa kehittävä tiimi on. (Edmondson, 2003; Lehtisaari & Ruokonen, 2019).

Monialaisia osaajatiimejä tarvitaan yhä enemmän ja tiimit, joissa vallitsee psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, ovat organisaatioiden kestävämmän tulevaisuuden kannalta avaintekijöitä.

Tiimioppivassa ja psykologisesti turvallisessa tiimissä ymmärretään ja osataan hyödyntää koko tiimin potentiaali, ja tämän ymmärtää myös koko organisaatio. Toimivalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella voidaan välttää väärinkäsityksiä ja turhia epäluuloja, ennaltaehkäistä

ongelmia varhaisessa vaiheessa ja suunnata tiimin energiaa olennaiseen sekä tiimin tavoitteita edistävään tulokselliseen toimintaan. (Lehtisaari & Ruokonen, 2019.)

Esihenkilön johtamistyyllillä on huomattava vaikutus

Aiempien tutkimusten valossa valmentavan johtajan piirteitä omaava, aidosti tiimin arjessa läsnä oleva, osallistava, aktivoiva sekä dialogia käyvä ja siihen kannustava esihenkilö edistää tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä. Psykologista turvallisuutta edistävä esihenkilö mahdollistaa ja varmistaa ajan ja tilan koko tiimin yhteisille ja säännöllisille kohtaamis- ja keskustelufoorumeille, on avoin ja uskaltaa myöntää oman epävarmuutensa. Hän kannustaa tiiminsä jäseniä hyödyntämään omaa persoonaansa, omia vahvuuksiaan ja rooliaan tiimin yhteiseksi hyväksi. Tällainen esihenkilö kehittää tiimin kanssa sen toimintaa tavoitteellisesti, on kiinnostunut tiimin jäsenistä ja luo heille mahdollisuuksia kasvaa sekä ammatillisesti että yksilöinä (Ristikangas: 2017: 20).

Jos esihenkilö puuttuu tai hän ei ole läsnä tiimin arjessa, voi se lisätä tiimissä psykologisen turvattomuuden tunnetta. Erityisesti muuttuvat toimintaympäristöt lisäävät tarvetta esihenkilön tuelle ja avoimelle keskusteluyhteydelle. (Edmondson, 2003; Lehtisaari & Ruokonen, 2019.) Toisaalta on myös tutkittu, että yhteisöllinen ja jaettu johtaminen vaikuttavat psykologisen turvallisuuden välityksellä positiivisesti ja voimakkaasti tiimin jäsenten ääneen ilmaisemiseen, yksilön oppimiseen sekä tiimioppimiseen (Newman ym. 2017: 525).

Tiimi osana organisaatiota

Kun organisaatio tukee tiimiä autonomialla, resursseilla ja avoimella viestinnällä, edistää se psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä tiimissä. Psykologista turvallisuutta edistävä organisaatio arvostaa tiimiä, luottaa tiimin tekemiseen ja takaa esihenkilölle valtuudet edistää tiimin asioita. Tiimi esihenkilöineen viestii aktiivisesti ja pyrkii vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa. Psykologinen turvallisuus näkyy myös tiimin arvostuksena organisaation johtoa kohtaan. Jos viesti ei kulje, esihenkilöllä ei ole valtuuksia päättää tiimiä koskevista asioista (kuten resursseista) eikä organisaatio tai sen johto reagoi tiimin tarpeisiin, tiimin jäsenet kokevat, ettei johto tai muu organisaatio arvosta heitä ja tiimin psykologinen turvallisuus vähenee. (Edmondson, 2003; Lehtisaari & Ruokonen, 2019.)

Esihenkilön ja kollegan muistilistat

Edistämällä psykologisen turvallisuuden tunnetta työtiimeissä ja koko organisaatiossa voi luoda paremman työyhteisön sekä työpaikan itselleen ja muille. Alla olevissa muistilistoissa (mukaillen Edmondson 2018; Lehtisaari & Ruokonen 2019, Pekonen, 2021) on esitetty erilaisia työkaluja ja toimintatapoja psykologisen turvallisuuden edistämisen tueksi.

Esihenkilön muistilista

- Määritä lähtökohdat. Järjestä puitteet työlle, määritä odotukset epäonnistumiselle, epävarmuudelle ja keskinäiselle riippuvuudelle, jotta ääneen ilmaisemisen tarve täsmentyy. Korosta työn tarkoitusta – tunnista, mikä asia on kyseessä sekä miksi ja kenelle sillä on merkitystä.

- Osoita olosuhteellista nöyryyttä – tunnusta tietämättömyytesi. Tiedustele. Kysy hyviä kysymyksiä ja kuuntele intensiivisesti. Järjestä rakenteita ja prosesseja. Luo foorumeita palautteelle ja tarjoa suuntaviivoja keskustelulle.
- Vastaa rakentavasti. Ilmaise kiitollisuutta, kuuntele, anna tunnustusta ja kiitä. Salli epäonnistumiset. Katso eteenpäin, tarjoa apua, keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä.
- Muista olla nöyrä, utelias ja empaattinen!

Kollegan muistilista

- Edistä omalla toiminnallasi sujuvan vuorovaikutuksen ja dialogin syntymistä. Kuuntele, kunnioita, kannusta ja kysy hyviä kysymyksiä. Virtuaaliympäristössä kameran käyttö on tärkeää!
- Osallistu aktiivisesti ja sitoudu tiimisi toimintaan ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Muista tiimin yhteinen tavoite!
- Tutustukaa toisiinne ja arvostakaa toistenne erilaisuutta ja osaamista. Toimi älykkäästi osana systeemiä, ymmärrä oma roolisi.
- Pyydä ja anna rakentavaa palautetta, pyydä ja tarjoa apua. Puhukaa virheistä. Kannusta kokeiluihin, keskustele ja ideoi.
- Me-henki. Auta toisia tuntemaan olonsa turvalliseksi. Anna tunnustusta, kiitä ja hehkuta toisten onnistumista. “Miten voisimme olla parempi tiimi?”

Mistä tiimin jäsen tai esihenkilö tietää, että on pystynyt luomaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä? Kun esihenkilö on onnistunut lähtökohtien määrittelyssä, onnistuminen näkyy jaettuina kokemuksina ja merkityksenä. Osallistaminen saa aikaan luottamuksen siihen, että ääneen ilmaisu on tervetullutta. Rakentava vuorovaikutus näkyy yksilön ja tiimin valmiutena jatkuvaan oppimiseen

Lähteet

Duhigg, C. 2016. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine. Julkaistu 25.02.2016. Viitattu 04.03.2021.

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Harvard University. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. 2003. Psychological safety, trust, and learning: A group-level lens. Teoksessa: *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. 239–272. Eds. R. Kramer ja K. Cook. New York: Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70, 113–165.

Lehtisaari, M. & Ruokonen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana: Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Pekonen, A. 2021. Psykologisen turvallisuuden syntyminen lyhytaikaisissa, innovoivissa tiimeissä virtuaaliympäristössä. Case: Sprint Innovation Festival 2020. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Newman, A., Donohue R. & Nathan, E. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27, 521–535.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Rozovsky, J. 2015. Guide: Understand Team Effectiveness. Viitattu 25.9.2021:
<https://rework.with-google.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

Kirjoittajat

Anna-Elina Pekonen

KTM, projektipäällikkö

HUBS, TAMK

anna-elina.pekonen@tuni.fi

Asiantuntijuusalueet: tiimioppiminen, tiimivalmentaminen, psykologinen turvallisuus, yrittäjyyskompetenssit, organisaatiokulttuuri ja oppivat organisaatiot, startupyrittäjyys, liiketoiminnan kehittäminen, fasilitointi / konsultointi

Maria Ruokonen

KTM, AmO, tiimivalmentajuuden asiantuntija

HUBS, TAMK

maria.ruokonen@tuni.fi

Asiantuntijuusalueet: tiimioppiminen, tiimivalmentajuus, yrittäjyyspedagogiikka, psykologinen turvallisuus, organisaatiokäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, työ- ja organisaatiopsykologia, fasilitointi, tuotteistaminen ja liiketoimintamuotoilu

Kuvituskuva: Jonne Renvall/Tampereen yliopisto