

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Pekonen, A-E. & Ruokonen, M. (2021) Psykologinen turvallisuus lyhytkestoisissa innovoivissa tiimeissä virtuaaliympäristössä. TAMKjournal, 29.10.2021.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/psykologinen-turvallisuus-lyhytkestoisissa-innovoivissa-tiimeissa-virtuaaliymparistossa-anna-elina-pekonen-ja-maria-ruokonen/>

Psykologinen turvallisuus lyhytkestoisissa innovoivissa tiimeissä virtuaaliympäristössä | Anna-Elina Pekonen ja Maria Ruokonen

29.10.2021



Artikkeli käsittelee psykologista turvallisuutta luovuutta ja oppimista korostavan tiimityön edistäjänä. Virtuaaliympäristön konteksti lisää haastetta vuorovaikutukselle ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden syntymiselle tiimeissä. Mahdollistamalla opiskelijoille turvallisen ilmapiirin ja auttamalla heitä ymmärtämään psykologisen turvallisuuden tekijät, luomme heille hedelmällisemmän pohjan kasvaa tulevaisuuden työelämän avaintekijöiksi.

Tässä artikkelissa pohdimme, miten valmentajina ja pedagogeina voimme edistää sekä opiskelijoiden että työyhteisön psykologisen turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta kyvykkyyttä uuden kehittämiseen ja innovatiivisuuteen.

Psykologinen turvallisuus oppimista edistävänä tekijänä

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää yksilöiltä kykyä sopeutua vaihteleviin työtehtäviin ja verkostoissa työskentelyyn. Toisillensa vieraista, eri alojen asiantuntijoista kootaan erilaisia tiimejä kehittämään uutta. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri on pohja monialaisten osaajatiimien onnistumiselle ja tätä kautta koko organisaation kestäville

kehittymismahdollisuuksille. Erilaisen osaamisen yhdistäminen on arvokasta ja on tärkeää nähdä erilaisuus voimavarana. Tällöin tiimillä on hyvä pohja onnistumisille.

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri mahdollistaa tiimissä olevien asiantuntijoiden oppimista ja innovatiivisuutta. Luovuuden riskinä organisaatioille voivat olla ideat, jotka epäonnistuvat. Organisaatioin pitää olla valmis näille riskeillä. Psykologisesti turvallista ilmapiiriä rakentavan organisaation tai tiimin pitää olla valmis hyväksymään epäonnistumiset ja nähtävänä ne keinona uudenoppimiselle. (Lehtisaari & Ruokonen, 2019; Pekonen, 2021)

Psykologisesti turvallinen työskentely-ympäristö edistää tiimin jäsenen sekä koko tiimin oppimista (Newman ym. 2017, 527) ja edelleen tiimin suoriutumista, erityisesti silloin, kun tarvitaan luovuutta ja yhteistyötä (Edmondson & Lei 2014, 36). Myös Jarengon (2017, 279) mukaan psykologinen turvallisuus on olennaista jatkuvalle uuden oppimiselle. Tiimin oppiminen on näin ollen merkittävä tekijä tiimin sekä koko organisaation suoriutumiselle. (Lehtisaari & Ruokonen, 2019). Tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta vaikuttaa positiivisesti tiimissä oppimiseen ja tiimioppimisen kehittymiseen.

Jos tiimissä ei ole jaettua uskomusta psykologisesta turvallisuudesta, ei sen oppiminen ole tehokasta tai vaikuttavaa. (Edmondson 2003.) Oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään kaikkien yksilöiden ja tiimien yhteistä oppimiskykyä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet, ja se pystyy luomaan ilmapiirin, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen (Argyris 1999, 16).

Edmondsonin (2018) mukaan innovaatioita ja kasvua ei synny ilman psykologista turvallisuutta. Myös Baerin ja Fresen (2003) mukaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiri tukee innovaatioprosessien onnistumista. Tiimit, joissa jäsenten välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, ovat halukkaampia työskentelemään yhteisen päämäärän eteen (Huggings, 2019). Psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä on lupa tehdä virheitä (Edmondson, 1999). Kun tiimin jäsenet jakavat avoimesti tietoa keskenään, oppivat yhdessä ja kokevat turvallisuuden tunnetta tiimissä, edistetään kokonaisvaltaisesti tiimin luovuutta ja tuloksellisuutta. (Bornemisza, 2013).

Haastavassa ja nopeatahtisessa työympäristössä menestyminen riippuu kyvystä ottaa riskejä ja olla haavoittuvainen toisten edessä. Kun ihminen kokee psykologisen turvallisuuden tunnetta, tulee hän avoimemmaksi, motivoituneemmaksi ja sinnikkäämmäksi. Myös huumori ja ratkaisukeskeisyys kasvavat ja ajattelu laajenee, mikä onkin olennaista luovuudelle. Kun tiimeissä otetaan konfliktit rakentavasti, puhutaan ihmiseltä ihmiselle, ennakoitaan ja suunnitellaan tilanteita, ollaan uteliaita, varustaudutaan oppimisasenteella ja pyydetään jatkuvasti palautetta, voidaan psykologisen turvallisuuden tunnetta synnyttää ja näin lisätä oppimista, kehittymistilaisuuksia, sitoutuneisuutta ja motivaatiota ratkoa vaikeitakin ongelmia sekä saavuttaa parempia tuloksia. (Delizonna 2017.)

Tiimi voi suoriutua hyvin, vaikka psykologinen turvallisuus ei tiimissä olisikaan kovin vahva. Työ ja sen tulokset ovat tällöin kuitenkin vain tiiminjäsenten perussuoriutumista työstään. Voi olla, että työtä tehdään tällöin ilman kehittämistä tai -mahdollisuutta ja jopa hyvinvoinnista tinkien, jolloin kehittämistote työssä ei ole aktiivinen. Psykologisesti turvallisessa tiimissä on tiimiin jäsenten keskinäistä tukea ja luottamusta. Tällaisessa tiimissä halutaan työskennellä ja samalla siinä kehittyy sosiaalista pääomaa, joka sitouttaa tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja kannustaa ylittämään ne. (Lehtisaari & Ruokonen, 2019.)

Sprint Innovation Festival tutkimuskohteena

Tampereen korkeakouluyhteisön kestävä yrittäjyyttä edistävä HUBS tarjoaa vapaasti valittavia opintoja, jotka kehittävät opiskelijoiden kyvykkyyttä ja taitoja innovoinnin sekä yrittäjyyden teemoissa. (HUBS, 2021). HUBS:n opintojakso Sprint Innovation Festival tuo vuosittain yhteen 550–650 opiskelijaa ratkomaan monialaisissa tiimeissä yritysten ja organisaatioiden haasteita. Muotoiluajattelun teoriaan pohjautuva HUBS:n muotoiluprosessi toimii opiskelijoiden tukena uusien ratkaisuideoiden kehittämisessä. Valmentajat ovat tiimien tukena läpi viikon työskentelyn. Neljän päivän ajan tiimit työstävät ratkaisuideoita muotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti sekä hyödyntäen erilaisia työkaluja innovoinnin tukena. Viidentenä päivänä opiskelijatiimit esittelevät tuotoksensa tuomaristolle. Opiskelijatiimit muodostuvat eri alojen ja vuosikurssien opiskelijoista, vain harva tiimin jäsen tuntee toisensa entuudestaan. (Sprint Innovation Festival, 2020).

Tutkimme psykologista turvallisuutta Sprint Innovation Festival -tapahtumassa. Festivaaliin osallistuneita tiimejä tutkittiin ja pyrittiin selvittämään, onko psykologista turvallisuutta onnistuttu synnyttämään lyhytaikaisissa, innovoivissa tiimeissä etätyön ja virtuaaliympäristön kontekstissa. Tutkimukseen osallistui 560 opiskelijaa ja 93 monialaistatiimiä. Jokainen opiskelija osallistui tapahtumaan oman koneen välityksellä esimerkiksi kotitoimistoilta, jolloin työskentely läpi viikon tapahtui virtuaaliympäristössä. Kasvokkaisia kohtaamisia ei olosuhteiden vuoksi osallistujien välillä ollut lainkaan.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena suuren osallistujamäärän vuoksi. Tiimien psykologisen turvallisuuden tunnetta selvitettiin lähtö- ja lopputilanteen kartoituksella, vastauksia lähtötilanteen kyselyyn saatiin 300 kappaletta ja loppukyselyyn 400 kappaletta.

Kysymysteemat lähtötilanteen kartoituksessa olivat odotukset, tiimityö ja työkalut. Lopputilanteen kartoituksen teemat olivat yleinen tunnelma, tiimityön kokemus, tiimityön muutos, henkilökohtainen työskentely sekä työkalut ja tuki. Edmondsonin (1999) mittareiden pohjalta haettiin vastauksia siihen, onko tiimeissä syntynyt psykologisen turvallisuuden tunnetta ja mitkä tekijät sen syntymiseen mahdollisesti ovat vaikuttaneet. Tiimien ennako-odotuksia verrattiin sekä yksilö- että tiimitasolla tiimien kokonaiskokemukseen. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden syntymiseen johtaneita tekijöitä ja psykologisen turvallisuuden vaikutusta tiimien tuloksellisuuteen uuden innovoinnissa.

Tiimeissä syntyi psykologisen turvallisuuden tunnetta

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että tiimeissä oli syntynyt psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tähän tunteeseen vaikuttivat tiimin yhteisesti määrittelemät pelisäännöt, työn merkityksellisyys, tiimiläisten kameran käyttö ja Sengen (2006) dialogityökalun mukainen vuorovaikutus. Onnistunut dialogi on avointa ja kuuntelevaa vuoropuhelua, jossa keskusteluun osallistuvien jäsenten välillä on kunnioitusta, kuuntelua, suoraa puhetta ja palautetta. (Senge, 2006).

Tiimien tuloksellisuutta mitattiin tiimien tuomareilta loppuratkaisuista saatujen pistemäärien mukaan. Korkeamman psykologisen turvallisuuden tason saavuttaneet tiimit olivat myös tuloksellisempia. Tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä nousivat työn merkityksellisyys, tiimiläisten henkilökohtaisen työskentelyn onnistuminen sekä valmentajan

tuki. (Pekonen, 2021). Tutkimuksen mukaan, mitä korkeammat odotukset Sprint-tiimeissä vallitsi, sitä todennäköisemmin tiimi saavutti viikon aikana korkeamman psykologisen turvallisuuden tunteen.

Avoimien vastausten kautta on selkeästi havaittavissa, että kameran auki pitäminen on ollut erittäin olennainen tekijä vuorovaikutuksen onnistumisessa virtuaaliympäristössä. (Pekonen, 2021). Miten voisimme edistää esimerkiksi meillä korkeakoulu yhteisössä vuorovaikutuksellista kulttuuria, jossa jokaiselle meistä kameran auki pitäminen olisi itsestäänselvyys?

Esihenkilön tai valmentajan rooli innovoivissa tiimeissä

Aiemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin esihenkilön olennainen rooli tiimin psykologisen turvallisuuden syntymisen edistäjänä. (Edmondson, 1999; Lehtisaari & Ruokonen, 2019). Sprint Innovation Festivalissa opiskelijatiimin valmentaja on vastaavanlaisessa asemassa tiimiin nähden, kuin työympäristössä esihenkilö tiimiinsä nähden. Tutkimuksen perusteella Sprintiin osallistuneet tiimit eivät itse kokeneet valmentajan roolin olleen merkityksellinen tiimin keskinäisen psykologiseen turvallisuuteen, sen sijaan tuloksellisuuteen tiimit kokivat valmentajan tuen vaikuttaneen merkitsevästi.

Valmentajalla tai esihenkilöllä on merkittävä rooli, kun tiimiä johdetaan kohti motivoitunutta, innostunutta ja luovuutta korostavaa ilmapiiriä. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri tukee luovuutta korostavaa tiimityötä, joka edistää tiimien tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta. (Pekonen, 2021).

Tuloksista ja avoimista palautteista voidaan havaita, että valmentajan kyky ymmärtää vuorovaikutusta sekä psykologisesti turvallisen ympäristön syntymiseen vaikuttavat periaatteet ja tekijät, auttaa valmentajaa ohjaamaan tiimiä heidän yhteisessä työskentelyssään ja kohtaamisissaan. Valmentaja voi tietoisesti puuttua tilanteisiin ja edistää tiimin toimintaa kohti psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä ja oivalluttaa tiimiä siitä, miksi psykologisen turvallisuuden tunne on tärkeää ja miten sitä voidaan lähteä rakentamaan. (Pekonen, 2021).

Mitä opimme?

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri korostaa tiimien luovuutta ja antaa otollisen pohjan uuden innovoinnille ja kehittämiselle. Psykologisen turvallisuuden tunne on mahdollista saavuttaa myös lyhytaikaisissa etätiimeissä, vaikka virtuaaliympäristö luo tähän oman haasteensa. Kameran kautta on huomattavasti vaikeampaa tulkita toisen elekieltä ja tunteita. Tämä on kuitenkin arkipäivää nykypäivän opiskelija- ja työtiimeissä kaikilla aloilla.

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri korostaa tiimeissä luovuutta ja tätä kautta antaa otollisen pohjan uuden innovoinnille ja kehittämiselle.

Mitä opettaja tai valmentaja voi esittämästämme esimerkistä oppia? Jotta me pedagogeina pystymme synnyttämään ja edistämään psykologista turvallisuutta opiskelijatiimeissä, meidän täytyy ymmärtää periaatteet ja toimintatavat psykologisen turvallisuuden syntymisen takana. Meidän tulee omalla toiminnallamme edistää ja viedä näitä toimintatapoja eteenpäin. Uuden kehittäminen ja innovointi kuuluvat Tampereen korkeakoulu yhteisön yhteisiin osaamistavoitteisiin eli sellaisiin osaamisiin, jotka jokaisella täältä tutkintoon johtavasta

koulutuksesta valmistuvalla opiskelijalla tulisi valmistuessaan olla (Kestävän kehityksen opinnot, 2021).

Yhteisten osaamistavoitteiden saavuttamiseksi psykologisen turvallisuuden ymmärrys ja sen edistäminen koko korkeakoulu yhteisössä on merkittävässä roolissa. Edistämällä psykologisen turvallisuuden tunnetta koko organisaatiossa, luomme otollisempaa maaperää opiskelijoiden kasvun tueksi.

Lähteet

Argyris, C. 1999. *On Organizational Learning*. 2. painos. Oxford: Blackwell Business.

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.

Bornemisza, A. 2013. *Creativity and Psychological Safety*. Lund University. Magister thesis. Viitattu: 30.4.2021. <https://lup.lub.lu.se>

Delizonna, L. 2017. High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review*. Viitattu: 20.3.2021. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

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

Edmondson, A. 2003, 2004. Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. Teoksessa: *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. 239–272. Toim. R. Kramer ja K. Cook. New York: Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

Edmondson, A. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons.

HUBS. 2021. Kotisivut. Viitattu: 24.5.2021. <https://hubs.fi/>

Huggings, R. & Scheepers, C. (2019). An integration team's diagnosing of context, spanning boundaries and creating psychological safety within a multiteam system. *Team Performance management: An International Journal*, 25(5/6), 279–298.

Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa: *Myötätunnon mullistava voima*, 263–280. Toim. Anne-Birgitta Pessi, Frank Martela ja Miia Paakkanen. 1. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kestävän kehityksen opinnot. 2021. Tampereen korkeakouluyhteisö. Viitattu: 15.6.2021:
<https://www.tuni.fi/opiskelijanopas/kasikirja/uni?page=18778>.

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

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.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday

Sprint Innovation Festival. 2020. Sprint Innovation Festival: muotoiluprosessi, käytetyt työkalut ja aineisto. Tampereen korkeakouluyhteisö, HUBS. Julkaisematon aineisto.

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