



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Pitkänen, A., & Kiviniemi, L. (2024). Psykologinen turvallisuus, luottamus ja dialogi yhteiskehittämisen perustana. *Oamk Journal*, (60). Oulun ammattikorkeakoulu.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024060544923>

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 60/2024

Julkaisuvuosi: 2024

Tekijätiedot: Pitkänen Annukka, Kiviniemi Liisa

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024060544923>

Tiivistelmä: Psykologinen turvallisuus, luottamus ja dialogi ovat tärkeitä kehittyvässä työyhteisössä. Artikkelin tarkoituksena on tarkastella psykologista turvallisuutta, luottamusta ja dialogia sekä niiden merkitystä onnistuneessa yhteiskehittämisessä. Kun yhteisön jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi, he voivat luottaa toisiinsa. Dialogissa työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan avoimesti ja kunnioittavasti. Onnistuneen yhteiskehittämisen toteutumiseen turvallisuuden ja luottamuksen sekä dialogin merkitys ovat oleellisia Yhteiskehittämisessä yksittäisen henkilön osaaminen muuttuu yhteisesti jaetuksi. Yhteisesti sovitut toimintatavat edistävät turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. Tarvitaan myös joustavuutta, jota vahvistaa kaikkien toimijoiden kesken toimiva dialogi.

Psykologinen turvallisuus, luottamus ja dialogi yhteiskehittämisen perustana

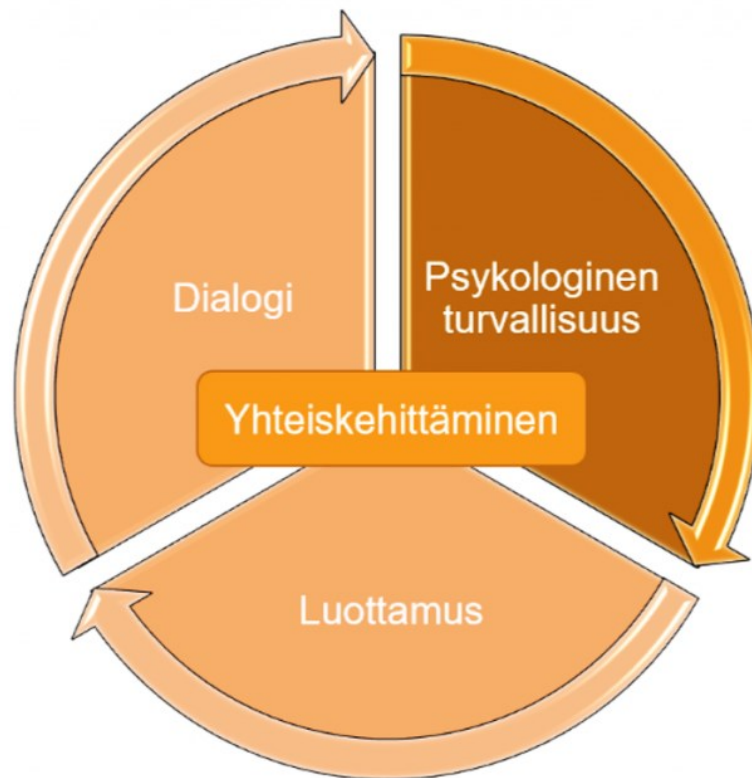
5.6.2024 - Pitkänen Annukka, Kiviniemi Liisa

Mitä tarvitaan, jotta kehittämistilanteet ovat tuloksekkaita ja yhteishenkeä vahvistavia? Turvallisuuden ja luottamuksen kokemukset tulevat usein spontaanisti mieleen, kun itse kukin pohtii rohkeuttaan ja haluaan ilmaista ideoitaan kehittämistilanteissa. Kyse on ajatusten vaihdon helppoudesta mutta myös luottamuksesta siihen, että kehittäminen etenee yhdessä suunnatulla tavalla.

Artikkelissa tarkastellaan psykologista turvallisuutta, luottamusta ja dialogia sekä niiden merkitystä onnistuneessa yhteiskehittämisessä. Tarkastelun lähtökohtana on kuvata psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja dialogin keskinäinen yhteys. Ne ovat tärkeitä tekijöitä terveessä ja kehittyvässä työyhteisössä. Ne edistävät muun muassa avointa viestintää, yhteistyötä ja innovaatioiden syntymistä.

Työyhteisöt voivat vahvistaa psykologista turvallisuutta, luottamusta ja dialogia onnistuneilla kehittämisprosesseillaan. Psykologinen turvallisuus luo pohjan luottamukselle. Kun yhteisön jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi, heidän on helpompi luottaa toisiinsa. Toisaalta luottamus edistää psykologista turvallisuutta. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, he uskaltavat olla avoimia ja haavoittuvaisia keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa. Dialogin avulla työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan, tunteitaan ja huoliaan avoimesti ja kunnioittavasti. Se auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja edistää avointa keskustelua erilaisista näkökulmista. Dialogi edistää myös luottamuksen syntymistä, sillä se luo tilan, jossa työntekijät tuntevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. [1] [2] [3]

Luottamukseen ja turvallisuuteen perustuvassa arvostavassa vuorovaikutuksessa tunnistetaan yksilöiden vahvuudet ja samalla luodaan mahdollisuudet osaamisen jakamiselle ja yhteiskehittämiselle [4] [5]. Kuvioon 1 on kuvattu dialogin, psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen keskinäisen yhteyden sekä niiden yhteyden yhteiskehittämiselle.



KUVIO 1. Psykologinen turvallisuus, luottamus ja dialogi yhteiskehittämisen perustana.

Psykologinen turvallisuus, luottamus ja dialogi: avain tulokselliseen yhdessä ajatteluun

Psykologisesti turvallisessa ryhmässä ja yhteisössä on uskallusta olla oma aito itsensä, ilmaista mielipiteitään avoimesti ja antaa myös palautetta toisille. Ilman avointa vuorovaikutusta ei synny uusia ideoita eikä yhteiskehittämiselle suotuisaa tilaa.

Psykologinen turvallisuus syntyy tiimin toimijuuden ja yhteisen tekemisen kautta. Se on yksilön kokemus, johon yhdistyy vahvasti kokemus luottamuksesta. Turvallisuuden kokemusta vahvistavat selkeät raamit hyväksyttävälle käyttäytymiselle sekä vapaus ilmaista omia mielipiteitään ja käsityksiään. [1]

Luottamus on ihmisen halua ja kykyä asettua alttiiksi epävarmoissa ja riskialttiissa tilanteissa. Se perustuu uskoon toisen hyviä aikomuksia ja myönteistä toimintaa kohtaan. Luottaminen edellyttää oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden hyväksymistä, ja se syntyy ja kehittyy erityyppisissä ihmissuhteissa. [6] [7] [8]

Luottamus on työyhteisön kehittämisen kannalta olennaista, koska kehittäminen vaatii riskinottoa ja epämukavuusalueelle menemistä. Se vaatii yksilöltä rohkeutta kohdata ja

osoittaa omaa haavoittuvuutta ja keskeneräisyyttä tuomalla esiin omia mielipiteitä ja näkökulmia silläkin uhalla, että se provosoi muita työyhteisön jäseniä. Mitä enemmän ihmiset peittelevät omia mielipiteitään, sitä heikommat edellytykset työyhteisöllä on mennä eteenpäin. Työyhteisö menettää innovatiivisuutensa ja taantuu. Luottamus vaikuttaa myönteisesti yhteistyössä tarvittavaan vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Se lisää työtyytyväisyyttä, tuottavuutta, ja innovatiivisuutta. Luottamusta tarvitaan tiimeissä, työyhteisöissä ja erilaisissa yhteistyöverkostoissa. [7] [8] [9]

Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelussa keskustelijat eivät pidä omaa mielipidettään lopullisena, vaan se on vain askel kohti yhdessä luotua lopputulosta. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta voidaan järjestää tietoja ja ennakkokäsityksiä uuteen uskoon tai luoda jotakin uutta. [10] [11]

Dialogi vaatii, että opimme myös ajattelemaan yhdessä muiden kanssa. Ei siis riitä, että olemme tietoisia vain itsestämme, ajatuksistamme ja tunteistamme. Tämän lisäksi meidän on osattava myös toimia tuloksellisesti ryhmässä. Tähän liittyvät dialogin neljä perustaitoa, joita pidetään myös dialogin peruseriaatteina. Nämä ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Kuviossa 2 on esitelty peruseriaatteet sekä kysymyksiä, joita hyödyntäen voi harjaannuttaa itseään kohti tuloksellista yhdessä ajattelua. [10]



Suora puhe

- Aitojen tunteiden ja aidon itsensä ilmaisu ammatillisuutta unohtamatta.
- Keskiössä kysymys itselle: "Mitä on tarpeen sanoa?"



Kuuntelu

- Itsensä ja toisen kuuntelemista ilman vastarintaa.
- Keskiössä kysymys itselle: "Miltä tämä tuntuu? Mitä kuulen?"



Kunnioitus

- Itsensä ja toisen arvostaminen ja tietoisuus toisen täydellisen ymmärtämisen mahdottomuudesta
- Keskiössä kysymys itselle: "Miten osoitan arvostustani?"



Odotus

- Pidättäytyminen muodostamasta oletuksia, arvioita ja varmoja tulkintoja.
- Keskiössä kysymys itselle: "Miten tämä etenee?"

KUVIO 2. Dialogin peruseriaatteet (mukaiillen [10]).

Yhteiskehittämistä ei synny ilman psykologista turvallisuutta, luottamusta ja dialogia

Isaacsin [10] kuvaamien suoran puheen, kuuntelun, kunnioituksen ja odotuksen merkitys korostuu yhteiskehittämisessä, jossa kokemusten ja tiedon jakaminen synnyttää uuden yhteisen ymmärryksen. Yksittäisen henkilön osaaminen muuttuu yhteiskehittämisen prosessissa yhteisesti jaetuksi. Kyse ei ole olemassa olevan tiedon välittämisestä, vaan aidosti uuden tiedon ja ymmärryksen rakentamisesta. Prosessin eri vaiheissa tarvitaan kuuntelua, mutta myös avointa puhetta ja kysymyksiä tulkintojen välttämiseksi. [12] [13]

Yhteiskehittämiseen tarvitaan myös selkeää vastuunjako, jonka avulla edetään yhteisesti sovittuun tavoitteeseen. Yhteisesti sovitut reunaehdot ja toimintatavat sekä työnjako edistävät turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta [1]. Toisaalta tarvitaan myös joustavuutta ja tilanneherkkyyttä, jota vahvistaa kaikkien toimijoiden kesken toimiva dialogi [14]. Yhteiskehittäminen on myös konkreettista tekemistä, joka sisältää erilaisia kokeiluja. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa arviointia ja päätöksentekoa suunnan valinnasta. [15] Niiden onnistuneeseen toteutumiseen turvallisuuden ja luottamuksen tunteen sekä dialogin merkitys on oleellinen.

Luottamus ja psykologinen turvallisuus näkyvät luottavaisena ja rohkeana asenteena päätöksissä ja käyttäytymisessä. Vaikka luottamuksen ja turvallisuuden kokemuksiimme ovat yhteydessä synnynnäiset ominaisuutemme ja elämäkokemuksemme, niin vahvuuksia korostavassa ja kannustavassa organisaatiossa meidän jokaisen on mahdollisuus lisätä luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden kokemusta – vaikkapa onnistuneen yhteiskehittämisen prosessin avulla. [5] [8]

Annukka Pitkänen

lehtori

ICT ja liiketoiminta

Oulun ammattikorkeakoulu

Liisa Kiviniemi

yliopettaja

Hyvinvointi ja kulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulu

Lähteet

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

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

[2] Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, (130), 98–109.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>

[3] Alhanen, K., Soini, T., & Kangas, M. (2015). *Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö*. Dialogiakatemia.

[4] Ojala, L. (2018). *Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

[5] Wenström, S. (2024). Positiivisen psykologian merkitys muuttuvassa maailmassa. *Oamk Journal*, (39). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024040514844>

[6] Kielitoimiston sanakirja. (19.3.2024). *Luottamus*. Haettu 25.4.2024 osoitteesta

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/luottamus?searchMode=all>

[7] Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF eRepository. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>

[8] Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. Työterveyslaitos. STM:n hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto Julkari. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-088-1>

[9] Työturvallisuuskeskus ry. (2017). *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/#Mit%C3%A4-luottamus-on>

[10] Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Kauppakaari.

[11] WHO. (2021). *Report of the World of Work Dialogue*.

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/343414/9789240031890-eng.pdf>

[12] Kiviniemi, L., & Virkkula, O. (2021). Asiantuntijuutta yhteiskehittämiseen. Yamk-opiskelijat yhteiskehittämistä oppimassa. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Yhteiskehittämisen ratkaisuja sote-palveluihin. Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen* (s. 88–93). Diakonia-ammattikorkeakoulu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>

[13] Dietrich, T., Trischler, J., Schuster, L., & Rundle-Thiele, S. (2017). Co-designing services with vulnerable consumers. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 663–688. <http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0036>

[14] Kiviniemi, L., & Pitkänen, A. (2023). Dialogin mahdollisuudet – kuulluksi tulemisesta yhdessä innovatiivisiin ratkaisuihin. *Ratkes-lehti*, (2). <https://ratkes.fi/lehti/ratkes-2-2023/dialogin-mahdollisuudet-kuulluksi-tulemisesta-yhdessa-innovatiivisiin-ratkaisuihin>

[15] Lehtonen, P., & Tuurnas, S. (2021). Osallistumisen muodot, tilat ja mahdollisuudet tiedon yhteistuottamisessa: Näkökulmia osallistuvasta budjetoinnista ja lähiön yhteiskehittämisestä. *Media & Viestintä*, 44(1), 25–49. <https://doi.org/10.23983/mv.107299>